

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ :

ΚΑΡΚΑΒΕΛΙΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΜΠΕΚΑΤΩΡΟΥ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ



ΠΑΤΡΑ, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	7
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	7
1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	7
1.2.1 Ανθρώπινοι πόροι.....	8
1.2.2. Υλικοί (φυσικοί) πόροι.....	8
1.2.3. Οικονομικοί Παράγοντες.....	9
1.2.4 Τεχνολογικοί παράγοντες.....	10
1.3. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	10
1.4. Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ.....	11
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	11
1.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	11
1.5.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	12
1.5.1.1 Οι καταναλωτές.....	12
1.5.1.2 Οι ανταγωνιστές.....	12
1.5.1.3 Οι προμηθευτές.....	13
1.5.1.4 Η Κεφαλαιαγορά.....	13
1.5.1.5 Δημόσιος τομέας.....	13
1.5.1.6 Το διαθέσιμο προς εργασία ανθρώπινο δυναμικό.....	14
1.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	14
1.5.2.1 Κοινωνικοί παράγοντες.....	14
1.5.2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	15
1.5.2.3 Οικονομικοί παράγοντες.....	16
1.5.2.4 Τεχνολογικοί παράγοντες.....	17
1.5.2.5 Το οικολογικό περιβάλλον.....	19
1.5.2.6 Το διεθνές περιβάλλον.....	19
1.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ.ΠΟΡΤΕΡ.....	19
1.6.1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	20
1.6.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.....	22
1.6.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.....	23
1.6.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	25
2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	25
2.1.1. Αλλαγή	25
2.1.2. Ερέθισμα για αλλαγές	25
2.1.3. Εντοπισμός του αντικειμένου του προβλήματος.....	25
2.1.4. Ανάπτυξη εναλλακτικών προτάσεων	26
2.1.5. Οι 3 κολώνες της αλλαγής	26
2.1.6. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων	27
2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	28
2.2.1. Αιτίες για τις οποίες οι επιχειρήσεις δεν αλλάζουν:	29
2.2.2. Μερικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν:	29
2.2.3. Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές:.....	29
2.3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	30
2.3.1 Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων (Πιπερόπουλος 2007).....	30
2.3.2 Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων:	34
2.3.3. Βασικοί κανόνες της επίλυσης των Κρίσεων είναι:	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΕΠΙΔΟΣΗ (PERFORMANCE) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	35
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Κατηγορίες μη χρηματοοικονομικών δεικτών	37
3.2.1. Παραγωγικοί δείκτες	37
3.2.2. Δείκτες πωλήσεων και μάρκετινγκ.....	38
3.2.3.Ανθρώπινο δυναμικό.....	39
3.2.4. Δείκτες Έρευνας & Ανάπτυξης.....	39
3.2.5 Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).....	40
3.2.6 Μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)	40
3.2.7. Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking).....	41
3.2.7.1. Ορισμός.....	41
3.2.7.2.Γιατί είναι χρήσιμο το Benchmarking.....	41
3.2.7.3. Είδη benchmarking	42
3.2.8.Το πρίσμα της επίδοσης (The Performance Prism)	42
3.2.9.The Activity based Business Modeling for Government.....	42
3.2.10. Η στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (Strategic Enterprise Management SEM).....	43
3.2.11.Μεθοδολογία μέτρησης της επίδοσης Έξι Σίγμα (Six Sigma Performance Measurement Framework).....	43

3.3. Παράγοντες προσδιορισμού της επίδοσης επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	46
4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ “ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ”	46
4.2 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.	46
4.3 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ.	47
4.4 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ.	47
4.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	48
4.4.1. ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ.	49
4.6 Το αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης.....	50
4.7 Αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.....	50
4.8 Η λύση στην οικονομική κρίση	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	54
5.1. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	54
5.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ	54
5.3. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	54
5.4. ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	55
5.5. ΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	56
5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	57
5.6.1. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ.....	57
5.6.2. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ	57
5.7. ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	58
5.8. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ.....	59
5.9.ΤΑ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ –ΠΟΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΤΑ ΗΝΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ. ...	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΠΗΓΕΣ	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	75

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πολλαπλές αλλαγές μπορεί να πραγματοποιηθούν στο περιβάλλον μιας επιχείρησης .Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται .Ανάλογα με τις κατά καιρούς συνθήκες πρέπει να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο θα αντισταθούν σε αυτές με στόχο να επιβιώσουν. Η οικονομική κρίση είναι μια από τις αλλαγές που οι επιχειρήσεις στις μέρες μας καλούνται να αντιμετωπίσουν χρησιμοποιώντας χρηματοοικονομικούς δείκτες μπορούμε να αξιολογήσουμε την επίδοση των επιχειρήσεων και ανάλογα με τα αποτελέσματα , να βρεθούν οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για να μπορέσουν να λειτουργήσουν όσο πιο κερδοφόρα για αυτές παρ'όλες τις δύσκολες συνθήκες που υπάρχουν λόγω της κρίσης. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα συγκεκριμένο κλάδο για να μελετήσουμε αυτά που αναφέρουμε παραπάνω , έτσι εδώ θα ασχοληθούμε με τον κλάδο των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων , και πιο συγκεκριμένα με τις επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν τα ηνία του κλάδου για τις οποίες έχουμε συγκεντρώσει αντιπροσωπευτικούς αριθμοδείκτες απόδοσης τους .

Πιο συγκεκριμένα η παρούσα εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο , παρουσιάζεται το περιβάλλον μια επιχείρησης ,η ανάλυση αυτού σε εσωτερικό εξωτερικό και η σύνδεση του με τις πέντε δυνάμεις του M.Porter.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το πώς μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις αλλαγές του περιβάλλοντος ή την εκάστοτε υπάρχουσα κρίση με στόχο την επιβίωση της.

Στο τρίτο κεφάλαιο , αναλύεται τι είναι χρηματοοικονομικοί δείκτες και πως αυτοί είναι χρήσιμοι στον προσδιορισμό της επίδοσης των επιχειρήσεων .

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζετε το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης , τα αίτια, η εξέλιξη, η αντιμετώπιση και η περίπτωση της Ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο , εξετάζουμε την ελληνική βιομηχανία γάλακτος τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου και ποια εταιρία κρατάει τα ηνία με βάση τα μερίδια αγοράς.

Στο έκτο κεφάλαιο , παρουσιάζεται η έρευνα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας παρατηρούνται πολλαπλές και σημαντικές αλλαγές στην ελληνική πραγματικότητα. Κύριος λόγος αυτών των αλλαγών αποτελεί η οικονομική κρίση η οποία διανύουμε. Η άνοδος των επιτοκίων η δυσκολία στην λήψη δανείων και η άνοδος των τιμών των εμπορευμάτων πλήττουν το σύνολο των πολιτών μειώνοντας την αγοραστική τους δύναμη. Αυτό φέρει ως αποτέλεσμα να αλλάξουν δραματικά τις συνθήκες της αγοράς μέσα στις οποίες ιδρύονται, δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις. Εκ των πραγμάτων, οι επιχειρήσεις δέχονται έντονες πιέσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνθήκες. Συχνά αναγκάζονται να μειώσουν το κόστος, να επανεξετάσουν την εταιρική τους στρατηγική, τις επενδύσεις, να προχωρήσουν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, ακόμη και να προβούν σε μαζικές απολύσεις. Επομένως, σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις και υψηλή αβεβαιότητα, το σημαντικότερο ζήτημα που προκύπτει είναι η επιτακτική ανάγκη επιβίωσης των επιχειρήσεων.

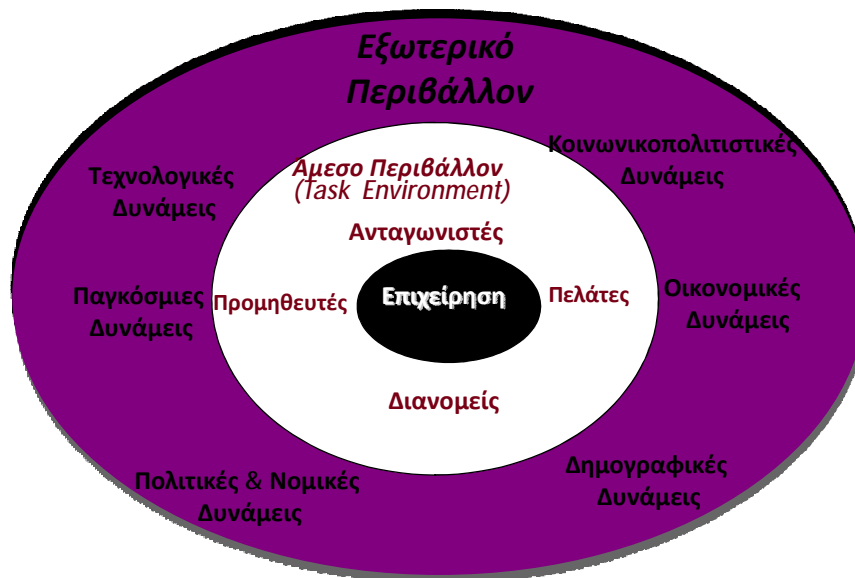
Ας μελετήσουμε πιο συγκεκριμένα , τον βαθμό επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων. Πιο αναλυτικά θα μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο, επηρέασε η οικονομική κρίση τις επιχειρήσεις αυτές και θα δώσουμε μια εικόνα του τρόπου με τον οποίο αυτές αντέδρασαν προκειμένου να επιβιώσουν. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βοήθεια επιλεγμένων αριθμοδεικτών, χρηματοοικονομική ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου για χρονικό διάστημα 5 ετών και συγκεκριμένα την περίοδο 2006- 2010 που περιλαμβάνει 2 έτη πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης και 2 έτη μετά την εμφάνιση αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ως περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε όλες τις δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την λειτουργία της. Το περιβάλλον χωρίζεται σε εσωτερικό (μικρό) και σε εξωτερικό (μάκρο) περιβάλλον. Οι διοικήσεις των οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν τις μεταβολές και να πάρουν κατάλληλα μέτρα ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό.

Δυνάμεις του Οργανωσιακού περιβάλλοντος



1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και στην αλυσίδα αξία της επιχείρησης.

Ως εσωτερικό περιβάλλον «ορίζονται οι δυνάμεις μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της» (Στειακάκης και Κατζός, 2002).

Το εσωτερικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τους πόρους που διαθέτει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι της επιχείρησης είναι: Ανθρώπινοι πόροι, υλικοί (φυσικοί) πόροι, οικονομικοί πόροι, τεχνολογικοί πόροι και πληροφοριακοί πόροι.

1.2.1 Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Σύμφωνα με τους Στειακάκη και Κατζό, (2002), το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:

- Τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό (πχ. Εργάτες, υπάλληλοι).
- Τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ και το έργο τους είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.
- Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό (συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό. Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει τέσσερα κύρια καθήκοντα:

- Πρώτον την πρόσληψη του προσωπικού που είναι αναγκαίο για την επιχείρηση.
- Δεύτερο καθήκον είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση
- Τρίτο καθήκον είναι η αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας.
- Τέταρτο καθήκον είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Ένα επιπλέον καθήκον του μάνατζερ, σύμφωνα με τον Στειακάκη και Κατζό, είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων.

1.2.2. Υλικοί (φυσικοί) πόροι

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα αποθέματα πρώτων υλών. Ένας ακόμη φυσικός πόρος σύμφωνα με την Πετρίδη (2001), είναι η χρησιμοποιούμενη ενέργεια.

Αυτή αναφέρεται στην ηλεκτρική ενέργεια, στην ηλιακή ενέργεια, την αιολική, τους υδάτινους πόρους, το φυσικό αέριο είναι μορφές οι οποίες προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Ο Στειακάκης και Κατζός (2002), διακρίνουν τα αποθέματα πρώτων υλών σε:

1. αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών
2. αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
3. αποθέματα τελικών προϊόντων

Η ποσότητα των αποθεμάτων που θα επιλέξει να διατηρήσει μια επιχείρηση είναι μια κρίσιμη απόφαση την οποία πρέπει να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτή διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μια αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί. Στην αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες.

Επίσης η διαθεσιμότητα και η αξία των πρώτων υλών επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων.

1.2.3. Οικονομικοί Παράγοντες

Κάθε επιχείρηση για την λειτουργία και ανάπτυξη της χρειάζεται κεφάλαια. Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικοπέδα, κτίρια εγκαταστάσεων, μηχανολογικός εξοπλισμός ονομάζεται πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Εκτός από το πάγιο κεφάλαιο η επιχείρηση χρειάζεται και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού και έξοδα ενοικίων.

Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το λόγο αυτό η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης. Μερικές πηγές αναλύονται παρακάτω.

Το αποθεματικό κεφάλαιο δημιουργείται κατά τη λειτουργία της

επιχείρησης, δηλαδή είναι κέρδη τα οποία δεν έγιναν μερίσματα για τους μετόχους και δεν αποδόθηκαν. Είναι η πιο συμφέρουσα μορφή χρηματοδότησης.

Το μετοχικό κεφάλαιο είναι η συνολική αξία των μετοχών της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει κεφάλαια από την πώληση τους, αλλά συνεπάγεται απώλεια μέρους της επιχείρησης.

Το μετοχικό κεφάλαιο βραχυπρόθεσμα θεωρείται οικονομικότερη μορφή χρηματοδότησης αλλά μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται η πιο δαπανηρή.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι τα χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Τα χρήματα αυτά επιβαρύνονται με τόκο. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που πληρώνει στον δανειστή για να χρησιμοποιήσει τα χρήματα που δανείστηκε. Το δανειακό κεφάλαιο μπορεί να θεωρείτε ακριβότερο βραχυπρόθεσμα, λόγω της επιβάρυνσης του από τόκους, αλλά μπορεί να αποδειχτεί πιο οικονομική πηγή μακροπρόθεσμα.

Οι επιχορηγήσεις που δίνονται στην επιχείρηση από κρατικούς οργανισμούς όπως ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ και διακρατικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση για την επέκταση της επιχείρησης, την πρόσληψη ανέργων και την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Σύμφωνα με τους Στειακάκης και Κατζό, (2002) υπάρχουν και μερικές εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης όπως leasing, factoring και venture capital.

Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)

Είναι μια μορφή χρηματοδότησης η οποία δεν απαιτεί από την επιχείρηση κεφάλαια.

Για να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τον εξοπλισμό που χρειάζεται πρέπει να καταβάλει κάποια μισθώματα στην εταιρεία leasing σε καθορισμένο διάστημα. Μετά τη λήξη του μισθώματος μπορεί να περιέλθει στη κατοχή της επιχείρησης ο εξοπλισμός καταβάλλοντας ένα ποσό που είχε συμφωνηθεί με την εταιρία leasing (συνήθως συμβολικό ποσό).

Σύμβαση πρακτορείας επί χρηματικών απαιτήσεων (factoring)

Οι εταιρίες factoring είναι συνήθως θυγατρικές τραπεζών και σε αυτές απευθύνονται επιχειρήσεις ώστε να προεξοφλήσουν οφειλές τρίτων προς αυτές. Η εταιρία factoring προεξοφλεί άμεσα το 80% της αξίας της οφειλής. Αφού εισπράξει η εταιρία factoring το σύνολο της οφειλής, τότε αυτή αποδίδει το υπόλοιπο 20% στην επιχείρηση, μειωμένο κατά το ποσοστό προμήθειας της εταιρίας factoring.

Κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital funds)

Οι νέες επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από τα κεφάλαια αυτά είναι μικρές αλλά υποσχόμενες και η χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι τη φάση εξέλιξης, όπου μπορεί με δικά της μέσα να χρηματοδοτηθεί. Η εταιρία που χρηματοδοτεί επεμβαίνει και στα διοικητικά της επιχείρησης, αλλά δεν αναλαμβάνει το μανάτζμεντ, διατηρώντας το δικαίωμα veto σε στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των επενδύσεων είναι:

- Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλαδή 5-10 έτη, που θεωρείτε ένα εύλογο διάστημα που πρέπει να αποδώσει κέρδη.
- Η συμμετοχή στη κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρίας συνεπάγεται και συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα της επιχείρησης. Με το τέλος της χρηματοδότησης, ο χρηματοδότης μπορεί να πουλήσει το μερίδιο του στον βασικό μέτοχο ή σε τρίτους.

Εκτός από τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ο χρηματοδότης μπορεί να έχει και συμμετοχή στη διοίκηση (κάτι που παρέχεται αυτόματα ως μέτοχος με μεγάλο ποσοστό στην εταιρία).

Η χρηματοδότηση γίνεται με τρεις τρόπους:

- Αγορά των νέων μετοχών που προκύπτουν από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.
- Εξαγορά υπαρχουσών μετοχών
- Έκδοση ομολογιακού δανείου μετατρέψιμο σε μετοχές.

1.2.4 Τεχνολογικοί παράγοντες

«Η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και η γενικότερη τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση (know-how)», αποτελούν τους τεχνολογικούς πόρους. (Στειακάκης και Κατζός, 2002).

Η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να κρίνει πιο είναι το πιο κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της και με την ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων της. Ακόμη πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Επίσης χρειάζεται να κρίνει αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στην νέα τεχνολογία. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις νέες μεθόδους ή να προσλάβει νέους ειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσα στην επιχείρηση ή σε οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Επιπλέον, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει και ένα σύστημα πληροφοριών. Για να είναι χρήσιμες οι πληροφορίες, θα πρέπει να είναι ακριβείς, πλήρεις, σύντομες και περιεκτικές, να παρέχονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, να είναι σχετικές με το πρόβλημα ή την κατάσταση που απασχολεί τον μανάτζερ.

1.3. Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, τις πέντε δυνάμεις του M.Porter και την μέθοδο S.W.O.T.

Όταν θέλουμε να μελετήσουμε μια επιχείρηση, προσπαθούμε να μελετήσουμε και το περιβάλλον το οποίο βρίσκεται η επιχείρηση για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τους παράγοντες εκτός επιχείρησης (οικονομικοί, πολιτικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί) αλλά και τους παράγοντες εντός επιχείρησης (φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, οικονομικοί πόροι) που την επηρεάζουν. Έτσι το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε άμεσο και έμμεσο. Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών επιδράσεων που υφίσταται η επιχείρηση, και ως εκ τούτου είναι μεγάλο πρόβλημα η κατανόηση όλων αυτών των επιδράσεων, ιδιαίτερα η κατανόηση του πώς επηρεάζουν την διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων. Θα αρχίσουμε με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.4. Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον έχουν επινοηθεί κάποια μοντέλα βάση των οποίων μας επιτρέπεται η πλήρη κατανόηση του. Τα μοντέλα αυτά ακολουθούν κάποια καθορισμένα βήματα, τα οποία είναι:

Η εξέταση της φύσης του εξωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης.

Το περιβάλλον είναι σταθερό ή υπάρχουν συχνές αλλαγές; Αν ναι με ποιους τρόπους γίνονται οι αλλαγές; Στην πρώτη περίπτωση μία λεπτομερής ιστορική ανάλυση του περιβάλλοντος θα βοηθήσει στην κατανόηση των επιδράσεων που έχει στην επιχείρηση. Ενώ στην δεύτερη περίπτωση μια μελλοντική ανάλυση-πρόβλεψη θα ήταν αυτή που θα βοηθούσε.

Ο έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλον της επιχείρησης

Ο σκοπός μας είναι να ανακαλύψουμε τους παράγοντες εκείνους που το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την ανάπτυξη και την πορεία της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να φτιάξουμε κάποια πιθανά σενάρια σε περίπτωση που χρειαστεί να αλλάξουμε την μέχρι τότε στρατηγική της επιχείρησης.

Η ανάλυση του κάθε παράγοντα επιδράει στην επιχείρηση.

Ο στόχος της ανάλυσης αυτής είναι η αναγνώριση των κυριότερων μεταβλητών του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αλλά και των παραγόντων που κάνουν τις μεταβλητές αυτές τόσο σημαντικές για την πορεία της επιχείρησης.

Η ανάλυση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης.

Προσπαθούμε να δούμε που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στην ανάλυση αυτή περιλαμβάνεται:

1. Η ανάλυση των ανταγωνιστών
2. Η ανάλυση των βασικών ομάδων του κλάδου
3. Η ανάλυση της τμηματοποίησης και της δύναμης της αγοράς
4. Η ανάλυση της ανάπτυξης του μεριδίου της αγοράς

1.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το οικολογικό περιβάλλον,

το διεθνές περιβάλλον. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργία του οργανισμού.

Παρακάτω αναλύονται οι παράγοντες του άμεσου και έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.5.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που ο καθένας έχει ιδιαίτερη επιρροή στο περιβάλλον. Έτσι λοιπόν ο καθένας θέλει ιδιαίτερη ανάλυση.

1.5.1.1 Οι καταναλωτές

Οι καταναλωτές επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία του οργανισμού με τις προτιμήσεις τους, αυτό περιλαμβάνει την ποσότητα, ποιότητα, τιμή και το χρόνο. Η σχέση αυτή καταναλωτή-οργανισμού είναι αμφίδρομη αφού οι ίδιοι οι οργανισμοί επηρεάζουν την συμπεριφορά των καταναλωτών με τις πολιτικές marketing που χρησιμοποιούν γιατί λαμβάνουν υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών που

θέλουν προϊόντα στη κατάλληλη μορφή, τόπο και χρόνο, οργανισμοί που προσφέρουν στους καταναλωτές χρησιμότητα μορφής (form utility), χρησιμότητα τόπου (place-ut), χρησιμότητα χρόνου (time utility).(Πετρίδου 2001)

1.5.1.2 Οι ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστές είναι οργανισμοί που προσφέρουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν ή ακόμη και υποκατάστατα προϊόντα.»(Πετρίδου,2001). Στις επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος, για το λόγο αυτό οι οργανισμοί οφείλουν να παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους, προσπαθώντας να αντιδράσουν γρήγορα ώστε να τις προλαβαίνουν.

Ένας τρόπος να ανιχνεύσουν οι οργανισμοί τις

κινήσεις των ανταγωνιστών τους είναι να παρακολουθούν τι αλλαγές σε στελέχη που εργάζονται σε σημαντικά πόστα των οργανισμών, τις δημοσιεύσεις άρθρων, αναφορών και οικονομικών αποτελεσμάτων, τις συμμετοχές τους σε συνέδρια, σεμινάρια και εκθέσεις. Ακόμη οι διοικήσεις των οργανισμών χρειάζεται να παρακολουθούν τις διάφορες τυπικές ή άτυπες συμφωνίες μεταξύ των ανταγωνιστών τους, τις συνθήκες εισόδου ή εξόδου τους από τον κλάδο, την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρουν. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε τις μορφές αγοράς σε μονοπωλιακές, ολιγοπωλιακές και πλήρους ανταγωνισμού. Ανάλογα με την θέση που κατέχει μια επιχείρηση στον κλάδο της έχει την δυνατότητα να είναι ρυθμιστής τιμών (price leader) ή ακόλουθος τιμών (price follower). Αυτό καθορίζει την τιμολογιακή πολιτική της αγοράς. Έμμεσα καθορίζει την αποτελεσματικότητα, την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Είναι βέβαιο ότι

υπάρχει έντονη και έμμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους ανταγωνιστές, διότι επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτούς. Οι μεγάλοι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετήσει την τεχνική του benchmarking, δηλαδή μετράνε και αξιολογούν τις λειτουργίες τους σε σύγκριση με τις πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στον τομέα τους. Με την τεχνική αυτή η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα καλύτερα στοιχεία των ανταγωνιστών για την βελτίωση της.

1.5.1.3 Οι προμηθευτές

Οι Προμηθευτές είναι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί που παρέχουν τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να παράγει προϊόν ή να παρέχει υπηρεσίες.»(Στειακάκης και Κατζός 2002)

Για την σωστή λειτουργία του οργανισμού οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να είναι καλές και σταθερές γιατί η ποσότητα, η ποιότητα, η τιμή και οι όροι παράδοσης (χρόνος, τόπος, τρόπος πληρωμής) των αγαθών που προσφέρουν οι προμηθευτές επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων που παράγουν, καθώς και την ποιότητα τους. Για το λόγο αυτό ο εφοδιασμός της επιχείρησης με τα κατάλληλα υλικά και υπηρεσίες επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης του οργανισμού απέναντι στην παραγωγική διαδικασία, την διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές, τα αποθέματα του, τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ακόμη και την χρηματοπιστωτική του πολιτική. Η σχέση ανάμεσα στον οργανισμό και τους προμηθευτές είναι αμφίδρομη αλλά πολλές φορές η επιχείρηση ανάλογα με την δύναμη που έχει, επηρεάζει και επιβάλλει τους όρους της. Πολλές φορές όμως η επιχείρηση συνεργάζεται με εταιρίες που μεσολαβούν στις συμφωνίες της με τους προμηθευτές και αυτό γίνεται όταν θέλουν να αποφύγουν να εξαρτώνται από ένα μόνο προμηθευτή ή όταν οι πρώτες ύλες είναι σπάνιες ή δυσεύρετες, για να πετύχουν καλύτερη τιμή σε προϊόντα σπάνια που μόνες τους ίσως δεν μπορούσαν.

1.5.1.4 Η Κεφαλαιαγορά

Η κεφαλαιαγορά περιλαμβάνει τις εμπορικές ή επενδυτικές τράπεζες, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, το αποταμιευτικό κοινό, τους πιστωτές» (Πετρίδου, 2001). Κάθε επιχείρηση για τις δραστηριότητες της χρειάζεται και ξένο κεφάλαιο που είναι διαθέσιμο στην αγορά κεφαλαίου. Οι οροί με τους οποίους διατίθενται τα κεφάλαια αυτά στην αγορά (επιτόκιο, όροι αποπληρωμής, διαφάνεια δανείου) επηρεάζουν τις αποφάσεις του οργανισμού απέναντι στην επενδυτική δραστηριότητα που θα έχει. Αντίστοιχα οι όροι που μπορεί να δεχτεί η επιχείρηση για να αποκτήσει ξένα κεφάλαια επηρεάζει την προσφορά χρήματος (κεφαλαίων) από την πλευρά των χρηματοδοτικών ιδρυμάτων.

1.5.1.5 Δημόσιος τομέας

Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες (εφορείες, ταμεία, τελώνια) τους δημόσιους οργανισμούς (π.χ ΟΤΕ), τις δημόσιες επιχειρήσεις (ΕΗ, ταχυδρομεία).» (Πετρίδου, 2001) Οι παραπάνω οργανισμοί επηρεάζουν την επιχείρηση γιατί της προσφέρουν αγαθά ή υπηρεσίες για την λειτουργία της (π.χ Ηλεκτρική ενέργεια) Επίσης καταναλώνουν προϊόντα ή υπηρεσίες του οργανισμού (π.χ Ρούχα στρατού). Ακόμη λειτουργούν ως

ανταγωνιστές (δημόσιο σχολείο – ιδιωτικό σχολείο/κολέγιο). Επιπλέον επεμβαίνουν στην χρηματοοικονομική κατάσταση του ιδιωτικού οργανισμού (π.χ Εφορία). Από την άλλη πλευρά οι ιδιωτικοί οργανισμοί επηρεάζουν τους δημόσιους οργανισμούς επηρεάζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν (π.χ Δημόσια νοσοκομεία).

1.5.1.6 Το διαθέσιμο προς εργασία ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό που είναι διαθέσιμο να εργαστεί στην επιχείρηση αποτελείται από εργάτες, τεχνίτες, διοικητικούς υπαλλήλους και στελέχη. Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001) κάθε επιχείρηση χρειάζεται να απασχολήσει ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό της περιβάλλον. Για το λόγο αυτό η προσφορά εργασίας επηρεάζεται ανάλογα με τις ειδικότητες που ζητά, τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και άλλες παροχές (κινητό, εταιρικό αυτοκίνητο) που προσφέρει. Από την άλλη πλευρά και το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης διότι προσφέρει την εργασία του υπό ορους. Η ισορροπία επέρχεται μετά από διαπραγματεύσεις ανάμεσα στην διοίκηση της επιχείρησης και την διοίκηση των συλλογικών οργάνων των εργαζομένων.

1.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΜΜΕΣΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Αντίστοιχα και κατά την ανάλυση των παραγόντων του έμμεσου περιβάλλοντος θα πρέπει να ερευνηθούν οι παράγοντες ξεχωριστά και να καταγραφούν οι επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

1.5.2.1 Κοινωνικοί παράγοντες

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002) οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την δημογραφική κατάσταση και τις δημογραφικές τάσεις, την εργασιακή ηθική και τις προσωπικές αξίες και τις πολιτιστικές αξίες.

1. Δημογραφική κατάσταση και τάσεις.

Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό. Οι μάνατζερ (τα διοικητικά στελέχη) συμβουλεύονται τις δημογραφικές μελέτες για να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις του πληθυσμού για να μπορέσουν να προγραμματίσουν το μέλλον. Για παράδειγμα όταν ένα διοικητικό στέλεχος προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστάσιου θα πρέπει να γνωρίζει τις περιοχές στις οποίες συγκεντρώνεται μεγάλο μέρος του πληθυσμού γιατί δηλώνει την ύπαρξη αρκετού εργατικού δυναμικού. Συνεπώς η δημογραφία βοηθά τα διοικητικά στελέχη να προβλέπουν και να είναι μπροστά από τις αλλαγές και όχι μονό να αντιδρούν σε αυτές.

Τρεις είναι οι κύριες δημογραφικές τάσεις.

Α) Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο, αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας (μόρφωσης) και μεγαλύτερη εξοικείωση με την νέα τεχνολογία που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Β) Στην αγορά εργασίας εισέρχονται όλο και περισσότερες γυναίκες. Οι γυναίκες που φοιτούν σε ανώτατες σχολές είναι όλο και περισσότερες και αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών. Οι γυναίκες πλέον δεν ασχολούνται μόνο με τα παραδοσιακά γυναικεία επαγγέλματα. Οι τάσεις αυτές δείχνουν ότι οι γυναίκες συνεχώς καταλαμβάνουν σημαντικότερο ρόλο στην επιχειρηματική ζωή.

Γ) Η μετακίνηση του πληθυσμού, οι δημογραφικές μεταβολές επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού γιατί όχι μόνο υπάρχει μετακίνηση του εργατικού δυναμικού αλλά υπάρχει και μετακίνηση αγορών για αγαθά ή υπηρεσίες.

2. Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες

Η σπουδαιότητα που δίνει ο εργαζόμενος στην εργασία του ονομάζεται εργασιακή ηθική. Στο παρελθόν η εργασιακή ηθική των εργαζομένων ήταν η πίστη και η αφοσίωση τους, στους στόχους της επιχείρησης. Τώρα η εργασιακή ηθική για τους νέους εργαζόμενους έχει αλλάξει και έτσι η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίσει τη νέα πραγματικότητα. Η νέα στάση των εργαζομένων έχει επιπτώσεις στην επιχείρηση αφού προσλαμβάνει, εκπαιδεύει αμείβει και διατηρεί εργαζόμενους. Επίσης όλο και περισσότεροι ξένοι εργαζόμενοι εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα να φέρουν μαζί τους νέες εργασιακές ηθικές βασισμένες στις πολιτιστικές τους παραδόσεις. Τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν διαφορετικές μορφές εργασιακής ηθικής μέσα στο εργασιακό δυναμικό της επιχείρησης. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002) Πολλά διοικητικά στελέχη έχουν παρατηρήσει μια αλλαγή στις προσωπικές αξίες των νέων εργαζομένων. Πριν από 30-40 χρόνια ο εργαζόμενος θα δεχόταν οποιαδήποτε μεταφορά του σε νέα εργασία. Σε αντίθεση οι νέοι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους απορρίπτουν την πρόταση της μετάθεσης με δικαιολογία την οικογενειακή κατάσταση, τον τρόπο ή την ποιότητα ζωής τους. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν ανταποκριθεί σε αυτό μετακινώντας τον εργαζόμενο μαζί με την οικογένεια του στον νέο τόπο εργασίας. Ένας άλλος παράγοντας που εξετάζεται είναι η διαφορετική σταδιοδρομία του ζευγαριού, γιατί η μετάθεση του ενός φέρνει τον άλλο αντιμέτωπο με δύσκολες αποφάσεις. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που δεν ενδιαφέρονται μόνο για την δουλειά αλλά και για ένα εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό επιφέρει επιπτώσεις στον προγραμματισμό της εργασίας και την παροχή κινήτρων. Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να διαμορφώσει την εργασία και το περιβάλλον εργασίας έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να εκτελείται η εργασία με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Μια λύση της διοίκησης του οργανισμού είναι τα «ελαστικά ωράρια» εργασίας τα οποία επιτρέπουν στον εργαζόμενο να επιλέξει μόνος του τον τρόπο και το ωράριο εργασίας του. Όλα αυτά βεβαίως με κάποιους περιορισμούς από την διοίκηση του οργανισμού.

1.5.2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νομοί περί επενδύσεων και οι νομοί για την προστασία του περιβάλλοντος.» (Στειακάκης και Κατζός, 2002). Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού χρειάζεται να γνωρίζουν και να ενεργούν σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Επίσης όλες οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με άλλες διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων. Παράλληλα θα πρέπει να λαμβάνεται

υπόψη και η νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τα σωματεία. Επιπροσθέτως, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν μέσα από επαγγελματικές ενώσεις και συνδέσμους να ασκήσουν πιέσεις για να αλλάξουν τους πολιτικούς παράγοντες προς όφελος τους.

1.5.2.3 Οικονομικοί παράγοντες

Οι σύγχρονοι οικονομικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, δηλαδή η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες (εκροές). Όλα αυτά γίνονται στα πλαίσια του γενικότερου οικονομικού περιβάλλοντος. Όταν η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις, χρειάζεται να γνωρίζει την οικονομική κατάσταση που υπάρχει τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να λάβουν υπόψη τους την οικονομία, ανταγωνιστές, προμηθευτές και τους πελάτες.

Η Οικονομία

Η διοίκηση του οργανισμού για την λήψη των αποφάσεων θα πρέπει να λάβει υπόψη της ορισμένα χαρακτηριστικά της οικονομίας όπως τον πληθωρισμό, τα επιτόκια, τους δείκτες ανεργίας. Ένα αποδεκτό μέτρο για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ). Σύμφωνα με τους Montana και Charnov (2004) ΑΕΠ είναι η συνολική αγοραία αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στην διάρκεια ενός έτους. Το ΑΕΠ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος, που είναι ένας βασικός δείκτης του βιοτικού επιπέδου μια χώρας. Προκύπτει από τη διαίρεση των συνολικών παραγωγικών πόρων μιας χώρας με τον πληθυσμό της. Βιοτικό επίπεδο = ΑΕΠ / Πληθυσμό

Όσο περισσότεροι είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα, τόσο καλύτερο είναι το βιοτικό επίπεδο. Η τιμή του βιοτικού επιπέδου χρησιμοποιείται για την σύγκριση της ποιότητας ζωής σε διάφορες χώρες. Ακόμη παρέχει ένα βασικό δείκτη για την οικονομική δύναμη μιας κοινωνίας καθώς αποτελεί και δείκτη σύγκρισης με τον οποίο μια χώρα μπορεί να υπολογίσει την οικονομική της ανάπτυξη. Ένας ακόμη λόγος που η επιχείρηση χρησιμοποιεί το ΑΕΠ είναι για να εκτιμήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν πχ για την εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι το ΑΕΠ είναι υψηλό. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το ΑΕΠ είναι χαμηλό τότε δεν υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα της διοίκησης ενός οργανισμού είναι η προμήθεια των πρώτων υλών, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι απλές και συνηθισμένες και να βρίσκονται εύκολα, αλλά μπορεί να είναι σπάνιες και να βρίσκονται δύσκολα. Η διοίκηση του οργανισμού χρειάζεται να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζει μια σταθερή και σίγουρη ποσότητα πρώτων υλών. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί μέσα από την δημιουργία εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της και με μια σωστή πολιτική διαχείριση στην αποθήκη των πρώτων υλών του οργανισμού. Αν οι προμηθευτές που υπάρχουν είναι πολλοί τότε θα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα τους και η επιχείρηση θα αποκτήσει τις πρώτες ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή. Αν όμως υπάρχουν λίγοι προμηθευτές τότε η επιχείρηση θα αναγκαστεί να πληρώσει αυτές τις πρώτες ύλες σε υψηλή τιμή. Αν ο αριθμός των προμηθευτών επηρεάζει την τιμή αγοράς των πρώτων υλών, κατ' επέκταση και την

τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Εκτός από τους προμηθευτές, την επιχείρηση επηρεάζουν και οι ανταγωνιστές. Αν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στην αγορά, η επιχείρηση οφείλει να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές. Αν η επιχείρηση κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά, τότε μπορεί να καθορίζει τις τιμές, με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι γνωστή ως «ρυθμιστής τιμών», ενώ στην αντίθετη περίπτωση, όταν η επιχείρηση ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική άλλων οργανισμών, τότε είναι γνωστή ως «ακόλουθος τιμών». Και στις δύο περιπτώσεις το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν την λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων από τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού. (Montana και Charnov, 2004).

Οι Πελάτες

Η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει ως στόχο την προσέγγιση της πελατείας της με τον καλύτερο και πιο αποδοτικό τρόπο. Για το λόγο αυτό οι αποφάσεις αυτές θεωρούνται κρίσιμες, γιατί ακόμα και αν η επιχείρηση παράγει τα καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, αν δεν μπορεί να τα προσφέρει στους πελάτες της, τότε δεν θα μπορέσει να ευημερήσει. Οι πελάτες-καταναλωτές θέλουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στον κατάλληλο τόπο, στον κατάλληλο χρόνο και στην κατάλληλη μορφή. Αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να προσφέρει κάποιο από τα παραπάνω, τότε κινδυνεύει να αποτύχει.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη (2002). Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες, ή όπως αλλιώς ονομάζεται «αγορά-στόχος». Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συλλεχτούν μέσα από την έρευνα marketing. Μέσα από την έρευνα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την καταναλωτική συμπεριφορά, (κάρτες μελών που προσφέρουν τα πολυκαταστήματα). Αν μια επιχείρηση δεν καταφέρει να κρατήσει επαφή με την αγορά-στόχο, τότε δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και τελικά θα αποτύχει.

1.5.2.4 Τεχνολογικοί παράγοντες

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις τεχνικές ακόμη και δραστηριότητες που επηρεάζουν την διαδικασία παράγωγης προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προσανατολισμένη σε μια μορφή τεχνολογίας και να επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε μηχανήματα και στην εκπαίδευση του προσωπικού και να ανακαλύψει ξαφνικά ότι εμφανίστηκε μια νέα τεχνολογία πιο συμφέρουσα από οικονομικής πλευράς.

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, αυτό άλλωστε φαίνεται από την πολύ γρήγορη εξέλιξη του Ιντερνέτ. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές αυτές, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση και το χειρότερο αυτών θα οδηγηθεί στην καταστροφή. Υπάρχουν κάποιοι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη κατά την λήψη αποφάσεων: α) Η πηγή της νέας τεχνολογίας, που ονομάζεται τεχνολογία καινοτομιών, β) Ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε ένα οργανισμό που ονομάζεται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και γ) η τεχνολογία αιχμής.

A) Η διαδικασία καινοτομιών

Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι η προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να γίνει από το κράτος, τα πανεπιστήμια και τους ιδιώτες. Μια επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη και στην συνέχεια να την χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Αν η νέα τεχνολογία που αναπτύχθηκε δεν μπορεί να εφαρμοστεί από την ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις καταχωρούνται ως ευρεσιτεχνίες για 17 χρόνια, με δυνατότητα ανανέωσης. Στο διάστημα αυτό ο εφευρέτης έχει το δικαίωμα της αποκλειστικής χρήσης της τεχνολογίας ή μπορεί αν θελήσει να παραχωρήσει την άδεια χρήσης και σε άλλες επιχειρήσεις, έναντι αμοιβής. Επιπλέον αν οι καινοτομίες βασίζονται σε παλαιότερη ή ήδη υπάρχουσα τεχνολογία τότε ονομάζονται εξελικτική τεχνολογία καινοτομίας, γιατί αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που υπήρχε ήδη. Στην αντίθετη περίπτωση ονομάζεται επαναστατική τεχνολογική καινοτομία, γιατί αποτελεί κάτι νέο. Παράδειγμα επαναστατικής τεχνολογικής καινοτομίας είναι ότι, το 1948 με την ανακάλυψη του τρανζίστορ που αντικατέστησε τις λυχνίες κενού, δημιουργώντας έτσι μηχανήματα και άλλες συσκευές με πολύ μικρότερο μέγεθος, που καταναλώνουν πολύ λιγότερο ρεύμα, έχουν μικρότερο βάρος, μικρότερο κόστος και από τότε καταργήθηκε η κατασκευή προϊόντων με λυχνίες κενού. (Montana και Charnov 2004)

B) Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας

Από την στιγμή που θα ανακαλυφθεί η νέα τεχνολογία ή αποκτηθεί έπειτα από συμφωνία που θα δώσει την άδεια χρήσης της, το κυριότερο πρόβλημα που δημιουργείται, είναι με ποιο τρόπο θα εισέρθει, η νέα τεχνολογία, δημιουργώντας το μικρότερο κόστος στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να θέλουν να διατηρήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, το ονομαζόμενο “status quo”. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στην νέα τεχνολογία, μέχρι να καταλάβουν πως θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους ή θα τους κάνει ευκολότερες τις συνθήκες εργασίας. Όσο πιο επαναστατική είναι η τεχνολογία, τόσο μεγαλύτερη εργαζομένων. Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εξηγήσει στους εργαζόμενους της, πως η νέα τεχνολογία θα τους προσφέρει προσωπικό όφελος. Μια άλλη τεχνική που εφαρμόζεται από την διοίκηση της επιχείρησης είναι η σταδιακή εισαγωγή της καινοτομίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή της τεχνολογίας σε στάδια, ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτό είναι γιατί η νέα τεχνολογία απέχει λιγότερο από την γνωστή, με αποτέλεσμα μικρότερη αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων.

Γ) Η τεχνολογία αιχμής

Οι Montana και Charnov, (2004), προσθέτουν ένα ακόμα παράγοντα στους τεχνολογικούς παράγοντες, την τεχνολογία αιχμής. Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται ως την τελευταία εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία. Μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία γιατί αυτές μπορεί να αλλάξουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της.

Θα πρέπει η εταιρία να εξετάσει τρεις παράγοντες:

Χρειάζεται όντως την τεχνολογία αιχμής;

Έχει τους οικονομικούς πόρους για να την αγοράσει;

Με την εφαρμογή της οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί; Μήπως χρειάζεται η επανεκπαίδευση τους;

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2001) υπάρχουν δύο ακόμα παράγοντες που ανήκουν στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και αυτοί είναι το οικολογικό περιβάλλον και το διεθνές περιβάλλον.

1.5.2.5 Το οικολογικό περιβάλλον

Το οικολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις προσπάθειες ερευνητών να εκμεταλλευτούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ήλιος, αέρας). Ακόμη προσπαθούν να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Επιπλέον προσπαθούν να κρατήσουν τις βασικές ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν το σημερινό οικολογικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αυτές των ερευνητών έχουν επηρεάσει την τωρινή δράση των επιχειρήσεων αλλά και την μελλοντική, γιατί τους δίνει νέα πλαίσια δράσης στα οποία μπορούν να εξελιχτούν και να αναπτυχτούν, ώστε να μην έχουν αντιδράσεις από τις οικολογικές οργανώσεις. Από την άλλη πλευρά και οι επιχειρήσεις στηρίζουν τις προσπάθειες των ερευνητών, χρηματοδοτώντας τις έρευνες τους.

1.5.2.6 Το διεθνές περιβάλλον

Το διεθνές περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Αυτό δεν αφορά μονό τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια ξένη χώρα, αλλά και αυτές που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά (πχ πολυεθνικές – κολοσσοί).

Επίσης κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που πρέπει να προμηθευτούν. Για αυτή την οικονομική συναλλαγή η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να έχει κάποια γνώση για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν σε

αυτές. Αυτός ο τρόπος διοίκησης που λαμβάνει υπόψη του την ευρωπαϊκή προοπτική της επιχείρησης, οδήγησε στην δημιουργία του Euromanagement. Euromanagement είναι το μάνατζμεντ που δεν περιορίζεται στην επιχείρηση και στην χώρα που δραστηριοποιείται, αλλά λαμβάνει υπόψη και τις επιχειρήσεις εκτός της χώρας, σε άλλες αγορές, παρακολουθώντας τις κινήσεις τους, ώστε να προλάβει να αντιδράσει έγκαιρα όταν κάποια επιχείρηση προσπαθήσει να εισέλθει σε αγορά που ήδη βρίσκεται αυτή ή αν θέλει η επιχείρηση να εισέλθει σε αγορά που υπάρχουν ήδη άλλες επιχειρήσεις.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια παραστατική εικόνα της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

1.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER

Για να διαμορφώσει η επιχείρηση μια άριστη στρατηγική χρειάζεται εκτός από το μάκρο περιβάλλον να αναλύσει και το ανταγωνιστικό (μικρό) περιβάλλον. Αυτό μπορεί να γίνει με πολλές τεχνικές και μια από αυτές είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael Porter. Μέσα από την ανάλυση των δυνάμεων του M.Porter μπορεί να προσδιορίσει

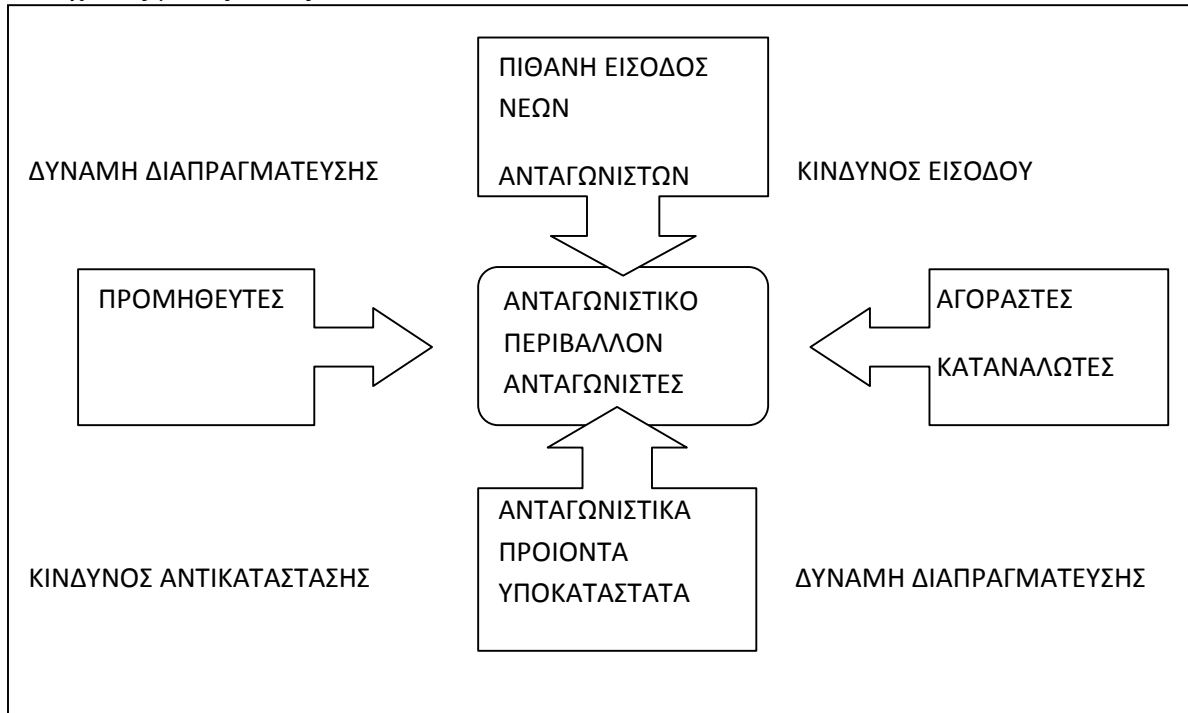
των ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μπορεί επίσης να συγκεντρώσει

βοηθητικά στοιχεία τα οποία θα την βοηθήσουν στην στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει.

Οι πέντε δυνάμεις είναι: (Παπαδάκης 2002)

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
5. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται διαγραμματικά οι πέντε δυνάμεις του Μ. Porter και οι σχέσεις μεταξύ τους.



Σχήμα 2.2. Οι πέντε δυνάμεις του Porter
(Πηγή: Μ. Ε. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980)

Σύμφωνα με τους Παπαδάκη (2002) και Θερίου (2005) η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει τις παραπάνω δυσκολίες και αναλύονται παρακάτω:

1.6.1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει μεγάλο περιθώριο για κέρδος τότε υπάρχει μεγάλη προσέλκυση από καινούργιες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις νέες με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να θελήσουν να βάλουν εμπόδια-φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών.

– Οι οικονομίες κλίμακας

Σε ορισμένους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποσότητα που παράγουν δηλαδή όσο πιο μεγάλη ποσότητα προϊόντος παράγουν τόσο

μικρότερο είναι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε αντίθεση με τις νέες επιχειρήσεις που δεν μπορούν να παράγουν τόσο μεγάλη ποσότητα προϊόντος και να προσφέρουν τόσο ανταγωνιστικά προϊόντα όσο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου κατά συνέπεια δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα που προσφέρουν οι οικονομίες κλίμακας.

_ Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια

Για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά χρειάζονται κεφάλαια για την κατασκευή των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της αλλά και για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της. Μπορεί λοιπόν η είσοδος σε μια νέα αγορά να φαίνεται απλή αλλά οι απαιτήσεις που χρειάζονται σε κεφάλαιο για να είναι η νέα επιχείρηση σε θέση να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

_ Τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο έχουν επιπλέον πλεονέκτημα έναντι των νέων επιχειρήσεων. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις γνωρίζουν το « know-how » του προϊόντος τους, αυτό σχετίζεται με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στο χώρο. Ακόμη οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά τους και έχουν αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις με τους καταναλωτές τους και τους προμηθευτές τους. Επίσης λόγω της μακρόχρονης εμπειρίας των επιχειρήσεων έχουν καταφέρει να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος .

- Η διαφοροποίηση προϊόντος

Με τον όρο διαφοροποίηση εννοούμε την δυνατότητα της επιχείρησης να προωθήσει το προϊόν της ή τις υπηρεσίες της με τρόπο τέτοιο ώστε οι καταναλωτές να το θεωρούν διαφορετικό από των ανταγωνιστών της. Όταν μια επιχείρηση δημιουργήσει διαφοροποιημένο προϊόν τότε δημιουργείται δυσκολία στην προσέλκυση πελατών από τις νέες επιχειρήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση οι νέες επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια στην έρευνα και στην ανάπτυξη, στην δημιουργία δικτύου και στην προώθηση του προϊόντος τους για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

_ Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Οι νέες επιχειρήσεις ίσως να συναντήσουν προβλήματα στο να διεισδύσουν στα κανάλια διανομής γιατί τα κανάλια διανομής δεν εμπιστεύονται εύκολα τα νέα προϊόντα, προτιμούν τα ήδη γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα. Ένας άλλος λόγος είναι ότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια στην αγορά ή την χρηματοδότηση καναλιών διανομής των προϊόντων τους.

_ Οι νομικοί περιορισμοί- η κρατική παρέμβαση

Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος των νέων επιχειρήσεων, εμποδίζεται από τους ίδιους τους νόμους σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια, όμως με την συνεχόμενη ελευθέρωση των οικονομιών παγκοσμίως η κρατική παρέμβαση μειώνεται συνεχώς. (πχ μονοπώλιο ΟΤΕ μέχρι το 2001)

_ Η αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Μια νέα επιχείρηση που θέλει να μπει σε ένα κλάδο θα πρέπει να σκεφτεί την στάση που θα κρατήσουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις απέναντι της, είναι πολύ πιθανόν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να προσπαθήσουν με κάθε τρόπο θεμιτό η αθέμιτο να την εμποδίσουν. Η νέα επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί αν μπορεί με την στρατηγική της να αντιμετωπίσει αυτή την αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

1.6.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στο συνολικό κόστος του προϊόντος ένα σημαντικό ποσοστό καλύπτουν τα έξοδα για την αγορά των πρώτων υλών από τους κατάλληλους προμηθευτές. Όμως με ποιους τρόπους μπορούν να επηρεάσουν οι προμηθευτές το κόστος παράγωγης του προϊόντος.(Παπαδάκης, 2002)

_ Ο αριθμός των προμηθευτών

Ο αριθμός των προμηθευτών παίζει μεγάλο ρόλο στην διαπραγματευτική δύναμη που έχουν απέναντι στην επιχείρηση. Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν στον κλάδο τόσο πιο πολύ εξαρτώνται από αυτούς οι επιχειρήσεις άρα αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

_ Το μέγεθος του αγοραστή

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την δύναμη του προμηθευτή. Όταν ο αγοραστής είναι μια μεγάλη επιχείρηση (πχ κολοσσός) τότε η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται. Στην αντίθετη περίπτωση η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη.

_ Ο αριθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών

Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή είναι μοναδικά τότε το κόστος για την αλλαγή προμηθευτή για την επιχείρηση θα είναι μεγάλο και αυτό αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

_ Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή

Όταν υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών δηλαδή υποκατάστατα προϊόντα τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται γιατί οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες επιλογής προμηθευτών

_ Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Όταν οι προμηθευτές μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος τότε μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές της επιχείρησης και αυτό τους δίνει την δυνατότητα να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

1.6.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.

Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την τιμή, την οποία θα αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης.(πχ αγοράζοντας μεγάλη ποσότητα προϊόντος)(Θερίου, 2005)

_ Το μέγεθος του αγοραστή

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την διαπραγματευτική του δύναμη, όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη είναι διαπραγματευτική του δύναμη.

_ Ο αριθμός των προμηθευτών

Όταν υπάρχουν πολύ προμηθευτές από τους οποίους μπορούν να αγοράσουν το προϊόν τότε η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή αυξάνεται.

_ Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας

Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος προσπαθούν να πιέσουν την επιχείρηση να μειώσει την τιμή του προϊόντος. Όσο περισσότερες πληροφορίες έχουν οι πελάτες τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη.

_ Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

Όταν ο αγοραστής χρησιμοποιεί το προϊόν της επιχείρησης έτσι ώστε να το μεταποιήσει και να φτιάξει το δικό του προϊόν παρατηρεί την επιβάρυνση που έχει το προϊόν στο συνολικό κόστος του δικού του προϊόντος και αυτό τον οδηγεί να ψάξει

για προϊόντα ίδιας ποιότητας αλλά χαμηλότερης τιμής. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.

_ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Όταν το προϊόν της επιχείρησης έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία το κάνουν διαφορετικό ή μοναδικό τότε ο αγοραστής εξαρτάται από την επιχείρηση άρα η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται. Σε αντίθετη περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται.

_ Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Όταν οι αγοραστές μιας επιχείρησης δεν μείνουν ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους με την επιχείρηση διότι δεν μπόρεσαν να επιτύχουν την τιμή που επιθυμούσαν αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που αγοράζουν σε αυτή την περίπτωση η δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

1.6.4 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Υποκατάστατα θεωρούνται δυο προϊόντα όταν το ένα αντικαθιστά το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση (πχ ζάχαρη- φρουκτόζη)»(Παπαδάκης, 2002). Όταν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν την απειλή που υπάρχει από τα υποκατάστατα προϊόντα.

_ Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.

Όταν η ποιότητα και η απόδοση από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ίδια η καλύτερη από αυτή των προϊόντων της επιχείρησης τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι αγοραστές να αντικαταστήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης με τα υποκατάστατα

τους. Στην δημιουργία τόσο κοντινών υποκαταστάτων βοηθά η τεχνολογική εξέλιξη (πχ αντικατάσταση του δίσκου βιβλίου με το cd).

_ Η επίδραση της τιμής

Η τιμή του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο. Αν η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης τότε ο αγοραστής είναι πιθανόν να αγοράσει υποκατάστατο προϊόν αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του επαρκώς με χαμηλότερο κόστος.

_ Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Η τάση των αγοραστών να στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από το αν θέλουν να δοκιμάσουν υποκατάστατα προϊόντα. Αν τελικά αποφασίσουν να δοκιμάσουν τότε η απειλή από αυτά τα προϊόντα της επιχείρησης αυξάνεται.

1.6.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι μια δύναμη που προσελκύει την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εντείνεται από τις κινήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων που

προσπαθούν να καλυτερεύσουν την θέση που έχουν στην αγορά δηλαδή να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο των αγοραστών, να επεκταθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής ή ακόμα και να αποκτήσουν την αποκλειστικότητα στην διανομή των καναλιών.

Επίσης σε κάθε στρατηγική κίνηση που προβαίνει μια επιχείρηση υπάρχει μια αντίδραση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, η αντίδραση εξαρτάται από τις συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο την δεδομένη χρονική στιγμή. Για να προσδιορίσουμε τον παραπάνω ανταγωνισμό εξετάζουμε τους παρακάτω παράγοντες:(Παπαδάκης, 2002)

_ Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης σε μια αγορά είναι μεγάλος και οι αγοραστές της αυξάνονται, σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει όσο τον δυνατόν περισσότερους αγοραστές και με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τις πωλήσεις της και το μερίδιο της στην αγορά. Στην αντίθετη περίπτωση όταν η ανάπτυξη μιας αγοράς φθίνει τότε για να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά θα πρέπει να προσελκύσει αγοραστές από μερίδια αγορών άλλων επιχειρήσεων αυτό

έχει ως συνέπεια τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

_ Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.

Σε ένα κλάδο που υπάρχουν επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, η μεγάλη πρόσβαση στα κανάλια διανομής τότε ο ανταγωνισμός μεγαλώνει.

_ Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας.

Στη περίπτωση, που η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος στην παράγωγή προσπαθεί να αυξήσει την παράγωγή της σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας για την ίδια την επιχείρηση και να ωφεληθεί από αυτές μειώνοντας τα κόστη της. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός είναι οξύς και οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχουν επιθετικό χαρακτήρα.

_ Οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσα από προωθητικές ενέργειες, αυξάνουν την διαφήμιση, δημιουργούν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών, εξαγοράζουν ακόμη και ανταγωνίστριες εταιρίες. Οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αντιδρούν σε αυτές τις προσπάθειες και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα τους.

_ Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.

Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης δεν διαφοροποιούνται ή δεν θεωρούνται μοναδικά, τότε οι αγοραστές της μπορεί να τα αντικαταστήσουν με τα προϊόντα μιας άλλης επιχείρησης. Κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων αυξάνεται.

_ Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Κάποιες φορές μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την έξοδο τους από τον κλάδο. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να σχετίζονται με:

- α) Το υψηλό κεφάλαιο για επενδύσεις σε άλλο κλάδο
- β) Την αδυναμία μεταφοράς ή χρήσης του μηχανολογικού εξοπλισμού
- γ) Το υψηλό κόστος για την αποζημίωση του προσωπικού
- δ) Την συρρίκνωση παραγωγής ενός προϊόντος

Επόμενος όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου από ένα κλάδο η επιχείρηση συνεχίζει να δραστηριοποιείται ακόμη και αν μειώνονται τα κέρδη της ή παρουσιάζει ζημία μέχρι να χρεοκοπήσει.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, (2002) υπάρχει και μια έκκτη δύναμη «τα συμπληρωματικά προϊόντα». _νο προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει (πχ αυτοκίνητο-βενζίνη). Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή την δύναμη είναι:

_ Η ζήτηση για συμπληρωματικά αγαθά

Όταν η ζήτηση για το προϊόν αυξάνεται αμέσως αυξάνεται και η ζήτηση για το συμπληρωματικό προϊόν. Αυτό μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα συμπληρωματικά μεταξύ τους έχουν κοινά συμφέροντα.

_ Η επίδραση της τεχνολογίας

Όταν η τεχνολογία αλλάζει μπορεί να δημιουργήσει αλλαγές στις σχέσεις των προϊόντων που υπάρχουν και στις σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις.---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Διαχείριση αλλαγών είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα. Αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της αγοράς και των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, η διαχείριση αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση. Πρόσφατα οικονομικά θέματα αποδεικνύουν επίσης την ανάγκη για διαχείριση αλλαγών. Σε αντίθεση με τη διαχείριση έργων που αφορά την «τεχνική» και «επιχειρηματική» πλευρά της αλλαγής, η διαχείριση αλλαγών αφορά το ανθρώπινο στοιχείο.

2.1.1. Αλλαγή

Κάθε αλλαγή ανεξάρτητα από το αν αφορά την εισαγωγή ενός νέου συστήματος υπολογιστών μια νέα γραμμή συναρμολόγησης στο εργοστάσιο προκαλεί μια διαφορετική σειρά συμπεριφορών από τα πρόσωπα που επηρεάζει. Αν δεν επιτευχθεί η επιθυμητή σειρά συμπεριφορών τότε είναι πιθανόν να χρειαστεί και άλλη αλλαγή ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος.

2.1.2. Ερέθισμα για αλλαγές

Η ιδέα ή η αντίληψη αλλαγής που αναφέρεται μερικές φορές και σαν αντιληπτή ανάγκη είναι η ανάγκη της επιχείρησης ή οργανισμού να κάνει μια αλλαγή ή να αλλάξει τη συμπεριφορά της. Είναι η αίσθηση ότι μπορεί να γίνει μια βελτίωση για να μπορέσει η εταιρεία να γίνει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη.

2.1.3. Εντοπισμός του αντικειμένου του προβλήματος

Μια από τις δυσκολότερες και κρισιμότερες φάσεις της διαχείρισης αλλαγών είναι ο προσδιορισμός του προβλήματος. Γίνεται ανάλυση του προβλήματος, διαχωρίζονται τα συμπτώματα από το πρόβλημα και διατυπώνονται οι ερωτήσεις για το επιθυμητό αποτέλεσμα και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί το τελευταίο. Σε έναν οργανισμό είναι μερικές φορές δύσκολο για ένα στέλεχος μιας επιχείρησης να προσδιορίσει ένα πρόβλημα με σαφήνεια και συντομία. Η ισορροπία της διαδικασίας αλλαγής εξαρτάται μεγάλο βαθμό από τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος και από τον τρόπο αντιμετώπισης του. Οι εναλλακτικές λύσεις τα εμπόδια και οι μέθοδοι υλοποίησης τους διαφέρουν σημαντικά, ανάλογα με τον τρόπο θεώρησης του προβλήματος ή της ανάγκης για αλλαγή.

2.1.4. Ανάπτυξη εναλλακτικών προτάσεων

Σε κάθε σύνθετο πρόβλημα υπάρχει συνήθως μια απλή λύση που τις περισσότερες φορές είναι λάθος. Η αντιμετώπιση της αλλαγής στο σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι σύνθετη και μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση πολλών εναλλακτικών προτάσεων, κάθε μια από τις οποίες έχει διαφορετική πιθανότητα επιτυχίας. Μετά από την διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγή και τον προσδιορισμό του προβλήματος το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων για την λύση του που έχουν να κάνουν με τα ποιος, τι, που, πως και πότε. Αν δεν υπήρχαν εμπόδια η διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων θα ήταν εύκολη ανάλογα με τον τρόπο προσδιορισμού του προβλήματος. Κατά την ανάπτυξη εναλλακτικών προτάσεων προς την κατεύθυνση της αλλαγής, τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιούν την μέθοδο ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΙΔΕΩΝ. Η ανάλυση των εναλλακτικών προτάσεων αλλαγών θα πρέπει να γίνεται σε σχέση με τα εμπόδια τους. Κάθε εναλλακτική πρόταση μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική ανάλογα με τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσει και ανάλογα με την πιθανότητα επιτυχίας της.

2.1.5. Οι 3 κολώνες της αλλαγής

Οι διαφορές στην απόδοση και οι διαφορές στο ρυθμό βελτίωσης προσφέρουν και πιο ενδιαφέρον υλικό για τον ασχολούμενο με τη έρευνα του μάνατζμεντ. Η λύση στο πρόβλημα αυτό βρίσκεται στην θεμελιώδη διαφορετική προσέγγιση της αλλαγής στην διαχείριση έργου. Έτσι λοιπόν οι διαφορές αυτές είχαν ως αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού παραγόντων, οι οποίοι περιορίστηκαν σε τρεις βασικές κατηγορίες.

Ανάπτυξη στρατηγικής	Διαχείριση γνώσεων	Εφαρμογή
Ανάπτυξη στρατηγικής/πολιτικής	Μάθηση του οργανισμού	Μέτρηση της επίδρασης των αλλαγών
Ιεράρχηση αλλαγών	Σαφής ανάλυση για τις πηγές των ιδεών της αλλαγής	μεθοδολογία εφαρμογής
Κίνητρα για την αλλαγή	Συστηματική αξιολόγηση της προκαταβολικής εφαρμογής των ιδεών	-
Συνοχή	-	-

Πρέπει να υπάρχουν και οι τρεις κολώνες για να σημειωθεί αλλαγή στις διαδικασίες. Όταν καταργείται μία οι αλλαγές αντιστρέφονται με την πάροδο του χρόνου παρά τα οφέλη που επιτυγχάνονται.

1. Ανάπτυξη στρατηγικής

Τα συστατικά μέρη αυτής της στρατηγικής είναι μεταξύ άλλων ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός καθορίζει τι να αλλάξει και επομένως πως να αποφύγει το πρόβλημα "παράλυσης λόγω αλλαγής" όπου υπάρχουν πάρα πολλές δυνατότητες για αλλαγή με αποτέλεσμα να μην γνωρίζει κανένας από που να αρχίσει. Πολλοί οργανισμοί δεν μπορούν να αλλάξουν παρά μόνον όταν βρεθούν στα πρόθυρα της εξαφάνισης. Άλλα κίνητρα για αλλαγή μπορεί να είναι και οι πελάτες που ζητούν βελτιώσεις

2. Διαχείριση γνώσεων

Εξετάζουμε το ρόλο της μάθησης πριν από την πράξη και της μάθησης από την πράξη. Τα θέματα που πρέπει να εξετάσουμε έχουν σχέση με αυτά. Πιο συγκεκριμένα, πως εντοπίζουμε τους πιθανούς στόχους βελτίωσης και τα μέσα για την επίτευξή τους

3. Εφαρμογή

Οι οργανισμοί που δοκιμάζουν νέες ιδέες υιοθετούν σχεδόν πάντα τη μέθοδο "λίγο- λίγο και δοκιμαστικά". Αν δεν συμβεί κάτι κακό ίσως προχωρήσουν πιο πέρα, αλλά μπορεί να και να μην προχωρήσουν καθόλου. Αυτή η μέθοδος δεν είναι από καμία άποψη ένα είδος συστηματικής δοκιμής και αξιολόγησης που θα οδηγούσε στο συμπέρασμα ότι οι αλλαγές:

- I. Πέτυχαν και πρέπει να επιδιωχθεί ευρύτερη εφαρμογή τους
- II. Είχαν περιορισμένη επιτυχία και θα έπρεπε να αναπτυχθούν περισσότερο
- III. Απέτυχαν παταγωδώς και θα έπρεπε να σταματήσουν αμέσως.

Όταν δεν χρησιμοποιούνται τα συγκεκριμένα μέτρα οι ασχολούμενοι με αυτόν τον τομέα δεν μπορούν να είναι αντικειμενικοί σχετικά με την αλλαγή. Το μήνυμα από τους τρόπους εφαρμογής είναι ότι πρέπει να καθοριστούν μέτρα που θα αποκαλύπτουν αν οι στρατηγικοί στόχοι της αλλαγής επιτεύχθηκαν και ότι η εφαρμογή περιλαμβάνει την πλήρη εκπαίδευση και υποστήριξη των αλλαγών. Μια τέτοια υποστήριξη μπορεί να απαιτείται για σημαντικό χρονικό διάστημα μετά την αρχική εφαρμογή. Οι τρεις κολώνες της αλλαγής πρέπει να είναι στη θέση τους για να στεφθεί από επιτυχία κάθε διαδικασία αλλαγής. Κάθε αλλαγή είναι από μόνη της ένα έργο και μία αλλαγή που είναι σύμφωνη με τις μεθόδους μπορεί να δημιουργήσει οφέλη αν τη διαχειριστούμε με τρόπο που να δείχνει στα στελέχη του οργανισμού τι σημαίνει "καλή διαχείριση έργου"

2.1.6. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Η αξιολόγηση πρέπει να απαντά στα εξής βασικά ερωτήματα: Καταφέραμε να πετύχουμε τους στόχους; και Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε διαφορετικά ή καλύτερα; Στην καθημερινή πρακτική στις επιχειρήσεις οι τεχνικές αξιολόγησης περιλαμβάνουν αναφορές όπως δεδομένα πωλήσεων, αναλύσεις προϋπολογισμών, δεδομένα παραγωγής, αναλύσεις ποσοστών απουσιών και δεδομένα μετρήσεων ποιοτικού ελέγχου. Αυτές οι τεχνικές παρέχουν στα στελέχη πληροφορίες για το κατά πόσο η αλλαγή ήταν επιτυχής σε σχέση μετά επιθυμητά αποτελέσματα και δίνουν επίσης μετρήσεις του βαθμού επιτυχίας. Η αξιολόγηση εξυπηρετεί επίσης κι έναν άλλο σκοπό: δίνει αναπληροφόρηση που μπορεί να αξιοποιηθεί σε ιδέες αλλαγών στο μέλλον. Αν η αρχική προσπάθεια αλλαγών δεν ήταν επιτυχής, οι μελέτες αξιολόγησης θα το δείξουν. Στη συνέχεια αυτά τα δεδομένα βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών αναγκών για αλλαγές στο μέλλον. Η διαδικασία αλλαγών μπορεί να ξαναρχίσει με την ανάπτυξη και την ανάλυση μελλοντικών αλλαγών.

Πηγές

- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=202&L=4>

Βιβλιογραφία

- Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, Μανατζμεντ, Δεύτερη Αμερικάνικη Έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ (σειρά οικονομία & επιχείρηση)
- Kotter, John P, Ηγέτης στις αλλαγές
- Joseph Phillips, Διαχείριση Έργων Πληροφορικής, Γκιούρδας και Σια Ο.Ε., 2007
- Harvey Maylor, Διαχείριση Έργων, Τρίτη Αγγλική έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003

2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η αλλαγή εκφράζει τη βασική προϋπόθεση επιβίωσης και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό. Κοινός παρανομαστής της προσαρμογής και της δημιουργίας των εξελίξεων είναι η αλλαγή.

Στο σημερινό και πολύ περισσότερο στο αυριανό περιβάλλον, οι επιλογές για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι τρεις:

- † δεν αλλάζεις, έτσι δεν προσαρμόζεσαι, άρα πεθαίνεις
- † αλλάζεις για να προσαρμοσθείς στις εξελίξεις και επιβιώνεις
- † οδηγείς τις εξελίξεις στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλοι και επιτυγχάνεις

Η διοίκηση των αλλαγών δεν αφορά το σχεδιασμό αυτό καθαυτό των αλλαγών αλλά τη διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών. Το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών συνίσταται σε γνώσεις, έννοιες, αρχές, θεωρίες, μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές που βοηθούν να περιγράψουμε, να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε, να εξηγήσουμε, να προβλέψουμε και να διοικήσουμε αποτελεσματικά τις αλλαγές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών συνίστανται κυρίως σε:

- έννοιες σχετικές με τις αλλαγές, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαστάσεις τους
- τις περιγραφές των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία και την αποτυχία των αλλαγών
- θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών
- μεθοδολογίες, τεχνικές και εργαλεία σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών
- θεωρίες σχετικές με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές.

2.2.1. Αιτίες για τις οποίες οι επιχειρήσεις δεν αλλάζουν:

1. Ο εφησυχασμός, η αυταρέσκεια και η αλαζονεία – κυρίως για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις και τα επιτυχημένα στελέχη.
2. Η ατομική αδράνεια, με την έννοια του εγκλιματισμού στην κατεστημένη κατάσταση η οποία δεν επιτρέπει την δημιουργία ώθησης – κινήτρου για αλλαγή.
3. Η ομαδική αδράνεια ως αποτέλεσμα της ατομικής αδράνειας αλλά και των ομαδικών φαινομένων, όπως η διαίρεση της ευθύνης, η ισορροπία των συμφερόντων, οι διαφορετικές αντιλήψεις και οι αδυναμίες συναίνεσης για το τι, πως, πότε και ποιος πρέπει να αλλάξει.
4. Τα στερεότυπα που «φυλακίζουν» σε κατεστημένους τρόπους σκέψης και δράσης.
5. Η αποτυχημένη αλλαγή, η αρνητική εμπειρία από προηγούμενη αποτυχημένη προσπάθεια αλλαγής.

2.2.2. Μερικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν:

- Συνήθεια
- Μη αποδοχή κριτικής
- Φόβος του λάθους
- Αλαζονεία
- Μη συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή
- Έλλειψη χρόνου
- Φόβος του νέου
- Αυταρέσκεια
- Έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής
- Έλλειψη κινήτρων
- Επειδή δεν αλλάζουν και οι άλλοι
- Φόβος αποτυχίας
- Άνεση με την κατεστημένη κατάσταση
- Ασαφή οφέλη της αλλαγής
- Έλλειψη αυτοπεποίθησης

2.2.3. Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές:

- Εκπαίδευση
- Επικοινωνία για να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους
- Συμμετοχή στο σχεδιασμό της αλλαγής
- Διευκόλυνση και υποστήριξη των ατόμων να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται
- Διαπραγμάτευση με τους φορείς της αλλαγής για την αντιστάθμιση των «απωλειών»
- Χειραγώγηση
- Άσκηση δύναμης (εξαναγκασμός)

2.3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management) ορίζεται ως η μεθοδολογία εκείνη που περιλαμβάνει συγκεκριμένο σχέδιο, οργάνωση, καθοδήγηση, και έλεγχο κατά την σημαντική περίοδο ακριβώς πριν, κατά τη διάρκεια, και μετά από μία καταστροφή, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι τυχόν απώλειες των πόρων ενός οργανισμού από αυτή την καταστροφή και οι οποίοι (πόροι) θεωρούνται άκρως απαραίτητοι για την πλήρη

επανόρθωση του οργανισμού αυτού. Κάθε γεγονός το οποίο δύναται να συγκεντρώσει το δημόσιο αρνητικό ενδιαφέρον σε μία επιχείρηση και να δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοοικονομική της κατάσταση, στις σχέσεις της με τους πελάτες της ή στη φήμη της ορίζεται ως κρίση.

Στη Διαχείριση Κρίσεων εμπλέκονται πολλά επίπεδα της επιχείρησης όπως η διεύθυνση περιβάλλοντος, η διεύθυνση υγιεινής και ασφάλειας, η διεύθυνση προσωπικού, οι δημόσιες σχέσεις, το τμήμα μάρκετιν, το νομικό τμήμα κ.α. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Αμερικάνικη Ένωση Μηχανικών Υγιεινής και Ασφάλειας Εργασίας (American Society of Safety Engineers-ASSE) το 2002, έδειξε ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία (90.5%) των επιχειρήσεων διέθεταν ήδη κάποιο γραπτό Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (ΣΔΚ).

Απλώς, η ονομασία αυτών των Σχεδίων διέφερε: Σχέδιο Άμεσης Δράσης (Emergency Response Plan), Επιχειρηματικό Σχέδιο Συνοχής (Business Continuity Plan), Σχέδιο Καταστροφών (Disaster Plan) και Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων (Crisis Management Plan).

2.3.1 Χάρτης ροής διαχείρισης κρίσεων (Πιπερόπουλος 2007)

Κάθε υπηρεσία, Οργανισμός ή οικονομική μονάδα, ανεξαρτήτως μεγέθους οφείλει έχει ένα χάρτη ροής διαχείρισης κρίσεων, το οποίο θα προκαθορίζει συγκεκριμένες μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την έξοδο από την κρίση.

1) Έσο έτοιμος

Κάθε πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται να ξεκινήσει με τη διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός διαθέτει συγκεκριμένη ομάδα διαχείρισης κρίσεων τα μέλη της οποίας είναι ενημερωμένα και μπορούν να συνεργαστούν με στόχο την επιτυχή εφαρμογή ενός προσυμφωνημένου σχεδίου δράσης. Σε τακτά χρονικά διαστήματα η ομάδα διαχείρισης κρίσεων με επικεφαλής το στέλεχος της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων συνέρχεται και δημιουργεί μια σειρά από πιθανά σενάρια που αφορούν μια πληθώρα πιθανών κρίσεων που ίσως, αναπάντεχα, κάποια στιγμή θα κληθεί να διαχειρισθεί. Μέσα στα πιθανά σενάρια,

έχει αποδειχθεί στην πράξη, ότι μπορεί να συμπεριληφθεί το σενάριο, όπου οι επικεφαλής της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι αδύνατον να εντοπισθούν έγκαιρα και συνεπώς τον συντονισμό των προσπαθειών χρειάζεται να αναλάβουν οι προσδιορισμένοι «αντικαταστάτες τους».

Επειδή η επιτυχία κάθε προγράμματος διαχείρισης κρίσεων στηρίζεται στην απλότητα του, έτσι ώστε όλοι όσοι απαρτίζουν την προσδιορισμένη ομάδα να είναι σε θέση να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, τότε πρέπει να το κάνουν και πώς να

δραστηριοποιηθούν, είναι απαραίτητο σε τακτά χρονικά διαστήματα να γίνονται

δοκιμαστικές εφαρμογές του σχεδίου. Οι εφαρμογές διασφαλίζουν ότι το πρόγραμμα είναι πάντα επίκαιρο και προσαρμοσμένο σε μεταβαλλόμενες συνθήκες μέσα και έξω

από το χώρο εργασίας, σε πιθανές αλλαγές προσωπικού της επιχείρησης ή του

οργανισμού που έχουν επίπτωση και στη σύνθεση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και σε τεχνολογικές αλλαγές ή νέες συνθήκες λειτουργίας των ΜΜΕ.

2) Παροχή χρήσιμων πληροφοριών

Οι μακροχρόνιες εμπειρίες με περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων έχουν αποδείξει ότι,

όταν ξεσπά μια κρίση ο χρόνος γίνεται ο πλέον αμείλικτος εχθρός των στελεχών

δημοσίων σχέσεων που θα την διαχειρισθούν σε ότι αφορά την παροχή αναγκαίων

πληροφοριών όχι μόνο προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού, άλλα και προς τους δημοσιογράφους των ΜΜΕ που θα κατακλύσουν την περιοχή ζητώντας «πληροφορίες» για το συμβάν.

Μέρος του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων χρειάζεται να είναι και η ύπαρξη

προετοιμασμένου πληροφοριακού υλικού για την επιχείρηση όπως οργανογράμματα, ιστορικά και οικονομικά στοιχεία, αριθμοί και πολιτικές που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους, ισολογισμούς, πωλήσεις κλπ. Οι λόγοι που κάνουν αναγκαία την ύπαρξη τέτοιου υλικού είναι ότι το στέλεχος των δημοσίων σχέσεων και τα διοικητικά στελέχη δε θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες των εκπροσώπων των ΜΜΕ οι οποίοι βέβαια, ως υπεύθυνοι κάλυψης των γεγονότων δεν μπορεί να στείλουν στα δικά τους κέντρα (εφημερίδα, ραδιόφωνο ή τηλεόραση) «λευκές σελίδες» ή κενές λόγου ή εικόνας ταινίες και για να «γεμίσουν το κενό» θα αναζητήσουν οποιεσδήποτε πληροφορίες μπορεί να συλλέξουν επί τόπου από αυτόπτες και αυτήκοους μάρτυρες, οι οποίοι μπορεί να καταθέσουν «ότι τους κατέβει...» δημιουργώντας αρνητικές εντυπώσεις για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

3) Διαχείριση ροής πληροφοριών

Οι κρίσεις όπως έχει επισημανθεί έρχονται αναπάντεχα, δεν ακολουθούν τις

προδιαγραφές της επιχείρησης και γίνονται αντιληπτές όταν ερωτηθεί η διοίκηση από κάποιο δημοσιογράφο «τι συμβαίνει στην επιχείρησή σας;...»

Σε κάθε περίπτωση η αντίδραση «ουδέν σχόλιο» δεν βοηθά την εικόνα της επιχείρησης καθώς οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ θα συμπληρώσουν όπως αυτοί κρίνουν ορθό το κενό που δημιουργείται. Είναι λοιπόν απαραίτητο να υπάρξει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που θα απαντά στις ερωτήσεις των εκπροσώπων των ΜΜΕ με συγκεκριμένες τοποθετήσεις κερδίζοντας έτσι τις εντυπώσεις ότι ο οργανισμός και γνωρίζει και ελέγχει και επιθυμεί να πληροφορήσει σωστά την κοινή γνώμη που διψά να κατανοήσει το μέγεθος και τις επιπτώσεις της κρίσης που αντιμετωπίζουν.

Σε παγκόσμια κλίμακα επιχείρησης και οργανισμοί έχουν υιοθετήσει στο πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων την κλίμακα σοβαρότητας της κάθε κρίσης και με γνώμονα αυτήν προσδιορίζουν το πρόσωπο διαχείρισης της ροής πληροφοριών.

4) Αποδοχή βασικών κανόνων

Το πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση

περιλαμβάνει συνήθως και άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να είναι προμηθευτές, πελάτες ή συνεργάτες και η παρουσία τους στην εφαρμογή του προγράμματος από τη στιγμή που θα εκδηλωθεί μια κρίση γίνεται αναγκαία. Εδώ σημειώνεται ότι η συμφωνία σε βασικούς κανόνες συμπεριφοράς γίνεται για να αποφευχθούν επικαλύψεις στην επικοινωνία με τα ΜΜΕ και τους άλλους φορείς και να αποφευχθεί η ανθρώπινη τάση να ρίξουμε άλλου τις ευθύνες.

5) Προβολή κύρους

Οι εκπρόσωποι των ΜΜΕ, εκτός εάν προϋπήρξε κάποια έντονα θετική σχέση στο

παρελθόν, δεν μπορεί να υποθέσει κανείς ότι θα διάκινται ευνοϊκά προς την επιχείρηση που αντιμετωπίζει και διαχειρίζεται μια κρίση με ανθρώπινα θύματα και υλικές ζημιές. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το στέλεχος ή τα στελέχη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της διαχείρισης της κρίσης οφείλουν να προβληθούν με μια αδιαμφισβήτητη αίσθηση κύρους για αυτά που λένε και για τον τρόπο που τα λένε.

Σε πολλές γνωστές περιπτώσεις κρίσεων, από την πτώση και συντριβή αεροπλάνων, τη βύθιση εμπορικών ή επιβατηγών πλοίων, τις εκρήξεις και τις πυρκαγιές σε εργοστάσια και το θάνατο φιλάθλων σε γήπεδα ή θαμώνων σε νυχτερινά κέντρα διασκέδασης το θεμελιακό πρόβλημα της προβολής κύρους που κερδίζει την αξιοπιστία του εκπροσώπου της επιχείρησης ήταν και παραμένει ένα από τα βασικά κλειδιά της επιτυχημένης διαχείρισης κρίσεων.

6) Συνεχής παροχή πληροφοριών

Ένα από τα θεμελιακά ερωτήματα που χρειάζεται να αντιμετωπίσουν οι ομάδες

διαχείρισης κρίσεων και οι διοικήσεις επιχειρήσεων σχετίζεται με το θέμα της παροχής πληροφοριών προς τα ΜΜΕ με μια αίσθηση συνέχειας και συνέπειας. Το πρόβλημα έγκειται

στο γεγονός ότι κάθε κρίση έχει ένα σημείο υψηλού ενδιαφέροντος και στη συνέχεια μια πτώση καθώς άλλα θέματα κερδίζουν το ενδιαφέρον των ΜΜΕ. Η κλασική θέση ότι η άρνηση για παροχή πληροφοριών δημιουργεί καχυποψία και επιπρόσθετα δημιουργεί ένα κενό πληροφόρησης το οποίο θα χρειαστεί να γεμίσουν οι δημοσιογράφοι. Όταν δεν υπάρχουν νεότερα δεδομένα και πληροφορίες, τότε είναι προτιμότερο να το γνωστοποιηθεί στα ΜΜΕ.

7) Έκφραση λύπης

Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι γνώμες των ειδικών για την έκφραση κάποιου είδους «λύπης ή και οδύνης» ως μέρος της διαδικασίας διαχείρισης κρίσεως δίστανται. Τα ΜΜΕ μπορούν να εκλάβουν μια τέτοια ενέργεια ως έμμεση παραδοχή κάποιας ενοχής ή μιας συναισθηματικής φόρτισης που δε τεκμηριώνει ευθύνες. Η διεθνής πρακτική έχει να παρουσιάσει πολλά παραδείγματα όπου η αμεσότητα της ομάδας διαχείρισης κρίσεων να εκφράσει την λύπη ή την οδύνη της για ένα τραγικό γεγονός λειτούργησε θετικά ακόμη και σε περιπτώσεις όπου τελικά αποδείχθηκε κάποιο ποσοστό νομικής ευθύνης της επιχείρησης απέναντι στα θύματα της κρίσης.

8) Διασφάλιση ακριβείας

Σε περιπτώσεις κρίσεων η διασφάλιση της ακριβείας των γεγονότων (ταυτότητες

θυμάτων, αναφορές σε περιουσιακά στοιχεία, ακριβής αριθμός πτήσεως αν πρόκειται για αεροπορικό ατύχημα) παρέχει προς τους δέκτες των μηνυμάτων τη διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση είναι αξιόπιστη οντότητα και αποφεύγεται η πρόκληση περαιτέρω προβλημάτων δημιουργώντας ανησυχίες στην κοινή γνώμη.

9) Προβολή ευαισθησίας

Στο εγχειρίδιο της διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνεται το θέμα της προβολής

ευαισθησίας εκ μέρους του οργανισμού, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο τα συναισθήματα μας στα θύματα και τις οικογένειες τους είτε πρόκειται για δικούς μας εργαζομένους είτε πρόκειται για μέλη του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος.

10) Μαθαίνουμε από εμπειρίες

Από κάθε μικρή ή μεγάλη κρίση που θα διαχειρισθεί η επιχείρηση μπορεί να

αποκομίσει εμπειρία, να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του σχεδίου της, τις διαφορές στην εκδήλωση συμπεριφοράς των μελών της ομάδας διαχείρισης κρίσεων, την ενσάρκωση των ρόλων που είχαν εκπαιδευθεί να διαδραματίσουν εάν κάτι συνέβαινε.

2.3.2 Τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων:

Σύμφωνα με τον Norman R. Augustine (“ Managing the Crisis You Tried to Prevent”, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995, σελ.1-31) τα στάδια της διαχείρισης κρίσεων είναι : η αποφυγή της κρίσης, η προετοιμασία για διαχείριση της κρίσης, η αναγνώριση της κρίσης, η συγκράτηση της κρίσης, η επίλυση της κρίσης και η δημιουργία ωφέλειας από την κρίση.Αλλά πώς μπορούν να προβλέψουν τις επερχόμενες κρίσεις;

Ο Norman R. Augustine προτείνει τη δημιουργία μίας λίστας με οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση έχοντας λάβει υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις και υπολογίσει το κόστος της αποφυγής. Η εταιρεία λοιπόν πρέπει για κάθε πιθανή κρίση να υπολογίσει τις οικονομικές ζημιές που μπορεί να προκαλέσει κάθε πιθανή κρίση, την πιθανότητα αυτής να συμβεί και την αναμενόμενη αξία για καθεμία από αυτές (οικονομικές ζημιές επί την πιθανότητα). Την αναμενόμενη αξία για καθεμία από τις κρίσεις θα πρέπει εν συνεχεία να την

συγκρίνει με το κόστος της αποφυγής τους ώστε να αποφασιστεί για ποιές κρίσεις συμφέρει να ληφθούν μέτρα αποφυγής τους. Ο σχεδιασμός της αντιμετώπισης των κρίσεων περιλαμβάνει για παράδειγμα την ίδρυση ενός κέντρου διαχείρισης κρίσεων, κατάρτιση σχεδίων δράσης, σχεδίων επικοινωνίας, και σχεδίων προσομοίωσης με πραγματικές καταστάσεις κρίσεων.

Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τις λεγόμενες ομάδες κρίσεων” και λεπτομερή σχέδια συνέχισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων σε επείγουσες περιπτώσεις.

Φυσικά κάθε σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει σχέδιο επικοινωνιών

(communication plan) με σκοπό την ορθή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους. Το σχέδιο επικοινωνιών έχει να κάνει με την προσεκτική επιλογή εκείνων των μηνυμάτων που θα αντικατοπτρίζουν το πρόβλημα και τη θέση της εταιρείας, την επιλογή του εκπροσώπου της εταιρείας που θα αναλάβει την επικοινωνία, την τοποθέτηση του προβλήματος στις πραγματικές του διαστάσεις και την ανάληψη των ευθυνών της εταιρείας. Εν συνεχεία τα σχέδια θα πρέπει να δοκιμαστούν στην πράξη ώστε να ανακαλυφθούν τυχόν αδυναμίες σε αυτά και να βρεθούν ευκαιρίες για βελτίωση. Τα σχέδια όμως θα πρέπει και να ανανεώνονται τακτικά. Η αναγνώριση της κρίσης είναι συνήθως η μεγαλύτερη πρόκληση για την εταιρεία. Πολλές φορές η υπερβολική εστίαση σε τεχνικά ζητήματα παραβλέποντας άλλες απόψεις του προβλήματος μπορεί να οδηγήσει στην υποτίμηση του από την εταιρεία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του μικροεπεξεργαστή Pentium της Intel το 1994.

Οι αρχές της συγκράτησης της κρίσης είναι:

- 1) η γρήγορη και αποφασιστική αντίδραση στο πρόβλημα
- 2) η τοποθέτηση των συμφερόντων των ανθρώπων πάνω απ' όλα

3) η φυσική παρουσία στο προσκήνιο των ανωτέρων στελεχών της εταιρείας ως ένα σαφές μήνυμα ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει με σοβαρότητα το πρόβλημα

4) η ανοικτή επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους και τα ΜΜΕ(Larry Barton, 2004).

Πέρα από τη φάση της συγκράτησης, η δουλειά της ομάδας διαχείρισης κρίσεων είναι να διαχειριστούν το πρόβλημα μέχρι αυτό να λυθεί .

2.3.3. Βασικοί κανονες της επίλυσης των Κρίσεων είναι:

1) ο χρόνος δεν είναι με το μέρος της επιχείρησης

2) απαιτείται η συνεχής συγκέντρωση πληροφοριών για την κρίση

3) συνεχής επικοινωνία της επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους

4) η καταγραφή των πηγών πληροφόρησης, των αποφάσεων, των προθέσεων και των πράξεων καθ' όλη τη διάρκεια της επίλυσης του προβλήματος θα χρησιμεύσει ως εργαλείο μάθησης μετά την κρίση, την περισυλλογή για το τι πήγε καλά και τι όχι στη διάρκεια της. Επίσης θα φανεί χρήσιμη αυτή η καταγραφή σε πιθανές δικαστικές διαμάχες

5) η υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης έργων (project management techniques) όπου φανεί αναγκαίο

6) η σημασία της παρουσίας ενός ηγέτη

7) η κήρυξη του τέλους της κρίσης.

Το τέλος της κρίσης έχει τα εξής σημάδια: οι υπάλληλοι έχουν επιστρέψει στα καθημερινά τους καθήκοντα, οι σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές έχουν επανέλθει στα φυσιολογικά τους επίπεδα, το τηλέφωνο χτυπά και στην άκρη του τηλεφώνου δεν είναι ένας reporter ειδήσεων, οι πωλήσεις, τα έσοδα και άλλοι δείκτες της επίδοσης της επιχείρησης είναι στα φυσιολογικά τους επίπεδα.(Larry Barton,2004).Τέλος, όσον αφορά τη δημιουργία ωφέλειας από την κρίση οι προσδοκίες για τριεταρείες είναι τόσο χαμηλές που λαμβάνουν εύσημα απλά επειδή έκαναν το σωστό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο ΕΠΙΔΟΣΗ (PERFORMANCE) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.

3.1 Εισαγωγή

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον. Η υιοθέτηση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και μέτρησης της επίδοσης (performance measurement) από τις επιχειρήσεις, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της ικανότητας αυτών να ανταγωνιστούν με

επιτυχία σε εθνικό και / ή διεθνές επίπεδο, εφ' όσον φυσικά αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν σωστά (Sink & Tuttle, 1989). Κανένα υποσύστημα δεν είναι τόσο σημαντικό όσον ο στρατηγικός σχεδιασμός (ή «προγραμματισμός» σύμφωνα με τον H. Mintzberg, 1994) στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για συνεχή βελτίωση της συνολικής επίδοσης των. Παρ' όλα αυτά, ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν γίνεται σωστά από τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ και της Ευρώπης. Τα περισσότερα στρατηγικά προγράμματα δεν οδηγούν σε πρακτικές εφαρμογές των στρατηγικών και ως εκ τούτου δημιουργείται ένα χάσμα μεταξύ των προσδοκιών της ανωτάτης διοίκησης, που αποτυπώνονται μέσα στα στρατηγικά σχέδια, και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής (Sink & Tuttle, 1989).

Από την άλλη πλευρά, η μέτρηση της συνολικής επίδοσης, για να συμβάλει σημαντικά στην επιτυχία μιας επιχείρησης, πρέπει να συνδέεται άμεσα με το σύστημα της στρατηγικής διοίκησης (και το στρατηγικό πρόγραμμα). Μόνον όταν η μέτρηση της επίδοσης βρίσκεται στο επίκεντρο της στρατηγικής διοίκησης μπορεί η επιχείρηση να καταβάλλει προσπάθειες για την συνεχή βελτίωση της. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία μέτρησης της συνολικής επίδοσης εξοπλίζει τα στελέχη της επιχείρησης με ένα τέτοιο πληροφοριακό σύστημα ανατροφοδότησης που οδηγεί στην συνεχή βελτίωσή της μέσα από την συνεχή αξιολόγηση των εφαρμοζομένων στρατηγικών της, άρα και της συνολικής της στρατηγικής κατεύθυνσης. Η σύνδεση μεταξύ του συστήματος μέτρησης και βελτίωσης της συνολικής επίδοσης, του στρατηγικού προγράμματος, και των τεθέντων μακροπροθέσμων και βραχυπροθέσμων στόχων, αποτελεί την σημαντικότερη πρόκληση για τα στελέχη των σημερινών επιχειρήσεων (Campi, 1993).

Οι επιχειρήσεις, μέσα από τις διαδικασίες της στρατηγικής διοίκησης και της μέτρησης της συνολικής επίδοσης, πρέπει να καθορίζουν συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους, κατά τέτοιο τρόπο που να δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη να κατανοούν, όσο περισσότερο και καλύτερα μπορούν, τον τρόπο που λειτουργεί το σύστημα της επιχείρησης τους, πού μπορούν να το βελτιώσουν, και πότε το σύστημα αυτό ελέγχεται ή είναι εκτός ελέγχου.

Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία που περιγράφει τους σημαντικότερους σκοπούς και στόχους, τους οποίους πρέπει να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις μέσα από τις διαδικασίες των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης και μέτρησης της συνολικής επίδοσης. Μπορούμε να την ταξινομήσουμε σε δύο κύριες κατηγορίες:

(α) Την βιβλιογραφία που περιγράφει χρηματοοικονομικά μετρήσιμα μεγέθη που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις ως *σκοποί* και *στόχοι*, και

(β) Την βιβλιογραφία που περιγράφει μη — χρηματοοικονομικά μετρήσιμα μεγέθη.

Ιστορικά, οι πρώτες μελέτες αφορούσαν την περιγραφή των χρηματοοικονομικών μεγεθών. Η κερδοφορία (profitability) ήταν το πρώτο και σπουδαιότερο προτεινόμενο μέγεθος που έπρεπε να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις, ως τον βασικότερο μακροπρόθεσμο σκοπό και στόχο, στην διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης και μέτρησης της συνολικής τους επίδοσης (Argenti, 1980, Horrigan, 1968, Van Horne, 1980, Kaplan, 1984, Brealey & Myers, 1996, Rappaport, 1998). Βέβαια, στην βιβλιογραφία υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί της συνολικής επίδοσης, μπορούμε όμως να τις διαιρέσουμε σε δύο βασικές κατηγορίες:

(α) Την επίδοση (ή κερδοφορία) που υπολογίζεται με στοιχεία και μεθόδους της λογιστικής, όπως για παράδειγμα η επίδοση των συνολικών επενδύσεων (return on investment-ROI), η επίδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (return on capital employed-ROCE) η επίδοση του

συνολικού ενεργητικού και η επίδοση του καθαρού ενεργητικού (return on total assets-ROA & return on net assets- RONA), η επίδοση των πωλήσεων (return on sales), και η επίδοση ανά εργαζόμενο (return per employee), και (β) Την επίδοση που υπολογίζεται με την μέθοδο της προεξόφλησης των ταμειακών ροών (Discounted Cash Flow Method), όπως για παράδειγμα η επίδοση του κεφαλαίου των μετοχών (return on shareholders' capital- ROSC), ή, πιο πρόσφατα, η προστιθεμένη αξία των μετοχών (Shareholders' Value Added-SVA), η οποία ορίζεται ως η παρούσα αξία των συνολικών ετησίων εισροών (εισοδημάτων) μιας επιχείρησης μείον τις συνολικές εκροές της (δαπάνες σε επενδύσεις παγίων και κεφαλαίου κίνησης).

Στο επιχειρησιακό περιβάλλον οι χρηματοοικονομικοί δείκτες παραμένουν το κύριο εργαλείο διοίκησης, ενισχυόμενοι και από την «μανία» της αγοράς να εκλαμβάνει την κερδοφορία ως αποκλειστικό δείκτη μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης. Η διοίκηση παίρνει μέτρα που εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμο χρόνο επίτευξης στόχων παρά σε μακροχρόνιο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να μειώνει έτσι τα πιθανά έσοδα από μεγάλα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης και αυξάνοντας την συχνότητα έκδοσης εσωτερικών οικονομικών απολογισμών, την επικέντρωση του συνόλου της επιχείρησης στην επίτευξη στόχων. Έτσι η επιχείρηση εστιάζεται σε ετήσια κόστη, προϋπολογισμούς, σταθερά και μεταβλητά κόστη «χάνει» όλες τις επιπλέον μεταβλητές (μη οικονομικές) επίδοσης της με συνολική εικόνα μία χαμηλή αποδοτικότητα. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες ορίζονται στη βιβλιογραφία ως οι «παραδοσιακοί» δείκτες μέτρησης επίδοσης και περιλαμβάνουν δείκτες που σχετίζονται: με τα κέρδη της επιχείρησης, με τα έσοδα της επιχείρησης, με το μικτό κέρδος και γενικά με τις χρηματοοικονομικές ροές της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά έχουμε τους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες, που ορίζονται ως οι δείκτες που αντανακλούν την επίδοση της επιχείρησης στην αγορά όπως: ο δείκτης μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, ο δείκτης ανάπτυξης της αγοράς, ο δείκτης ικανοποίησης καταναλωτών κλπ

3.2 Κατηγορίες μη χρηματοοικονομικών δεικτών

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες ορίζονται ως οι δείκτες που αντανακλούν την επίδοση της επιχείρησης στην αγορά. Γενικά οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες σχετίζονται με (Θερίου, 2002) :

- Û την κατασκευή και παραγωγική διαδικασία του προϊόντος,
- Û τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ
- Û το ανθρώπινο δυναμικό
- Û την έρευνα και ανάπτυξη

Πιο συγκεκριμένα (Θερίου, 2002):

3.2.1. Παραγωγικοί δείκτες

Το μέγεθος, η διαφορετικότητα και η πολυπλοκότητα της παραγωγής κάνει την παραγωγική διαδικασία πλούσια σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες επίδοσης. Πληθώρα αυτών των δεικτών καλύπτουν το σύνολο των λειτουργικών διαδικασιών της επιχείρησης.

Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε

· **Δείκτες σχετιζόμενους με την ακριβή φύση της παραγωγικής διαδικασίας** όπως είναι (Θερίου, 2002):

1. Η αποτελεσματικότητα γραμμής παραγωγής
2. Η προσαρμοστικότητα προγράμματος παραγωγής σε αλλαγές προγράμματος μάρκετινγκ
3. Η αξιοπιστία της γραμμής παραγωγής
4. Οι μικροί νεκροί χρόνοι και χρόνοι επισκευής γραμμής παραγωγής
5. Η ελαχιστοποίηση «προβληματικών» προϊόντων
6. Η ικανότητα παραγωγής ποσοτήτων εκτός προγράμματος μάρκετινγκ
7. Ο κύκλος ζωής προϊόντος

· **Δείκτες σχετιζόμενους με τον έλεγχο της ποιότητας παραγωγής** όπως (Θερίου, 2002) :

1. Η μέτρηση χρήσης πρώτων υλών (αποτελεσματική διαχείριση)
2. Ο έλεγχος τμημάτων και υποτμημάτων προϊόντων για αστοχίες
3. Ο έλεγχος λόγων πρόκλησης αστοχίας υλικών και προϊόντων
4. Η σύγκριση προβλεπόμενων με πραγματικούς failure rates
5. Τα εσωτερικά παράπονα και προτάσεις για το πρόγραμμα ποιότητας
6. Οι δείκτες ποιότητα; Προϊόντος/ υπηρεσίας
7. Οι δείκτες Αξιοπιστία; Προϊόντος / υπηρεσίας

· **Δείκτες που σχετίζονται με την εταιρία και τους προμηθευτές** όπως (Θερίου, 2002) :

1. Το Επίπεδο αποθεμάτων και χρόνοι παράδοσης πρώτων υλών
2. Οι JIT μετρήσεις ελέγχου αποθεμάτων
3. Οι χρόνοι ανανέωσης αποθήκης έτοιμων προϊόντων
4. Ο Δείκτες απαιτήσεων προς παραδοτέα από προμηθευτές
5. Ο Δείκτες «προβληματικών» πρώτων υλών από προμηθευτές
6. Δείκτες σχετιζόμενους με την παράδοση των προϊόντων / υπηρεσιών όπως:
7. Η παράδοση σε σχέση με ημερομηνία παραγγελίας από τους πελάτες
8. Ο μέσος χρόνος καθυστέρησης της παράδοσης σε πελάτη
9. Ο μέσος χρόνος μεταξύ γνωριμίας και απαίτησης παραγγελίας από τον πελάτη

3.2.2. Δείκτες πωλήσεων και μάρκετινγκ

Οι δείκτες που σχετίζονται με τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ της επιχείρησης αναφέρονται παρακάτω και είναι (Θερίου, 2002):

1. Ο δείκτης ικανοποίησης καταναλωτή
2. Η τιμή προϊόντος σε σχέση με ανταγωνιστές
3. Η παρακολούθηση πωλήσεων

4. Οι πωλήσεις ανά πελάτη
5. Η ανάλυση πωλήσεων με βάση χαρακτηριστικά γραμμής παραγωγής
6. Η ανάλυση πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή
7. Η ανάλυση πωλήσεων ανά πελάτη
8. Η ανάλυση πωλήσεων ανά πωλητή
9. Η ανάλυση πωλήσεων έναντι ανταγωνιστών
10. Η ανάλυση μεριδίου αγοράς ανά ανταγωνιστή
11. Η σύγκριση προώθησης νέων προϊόντων σε σχέση με ανταγωνιστές
12. Η ανάλυση προωθητικών ενεργειών
13. Η ανάλυση προωθητικών ενεργειών σε σχέση με ανταγωνιστές

3.2.3. Ανθρώπινο δυναμικό

Οι δείκτες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αφορούν (Θερίου, 2002):

1. Την αποτελεσματικότητα του διοικητικού ελέγχου
2. Τις ανάγκες σε προσωπικό σε σχέση με το υπάρχον προσωπικό της εταιρίας
3. Την αναλογία ειδικευμένου με ανειδίκευτο προσωπικό
4. Τον αριθμό διευθυντών ανά τμήμα ή υπαλλήλων
5. Το μόνιμο σε σχέση με εποχιακό προσωπικό
6. Το βαθμό ικανοποίησης προσωπικού
7. Τις τεχνικές αξιολόγησης προσωπικού
8. Τον δείκτη προσέλκυσης υποψηφίων υπαλλήλων
9. Τον δείκτη παραιτήσεων (turnover)
10. Τον δείκτη συνεργασίας μεταξύ στελεχών
11. Τον δείκτη συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού

3.2.4. Δείκτες Έρευνας & Ανάπτυξης

Οι δείκτες που σχετίζονται με την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών είναι (Θερίου, 2002):

1. Η βελτίωση προϊόντος σε σχέση με την απαίτηση της αγοράς
2. Η αξιολόγηση αποτελεσμάτων E&A σε σχέση με κόστος
3. Η αξιολόγηση αποτελεσμάτων E&A σε σχέση με ανταγωνιστές
4. Η αξιολόγηση αποτελεσμάτων E&A σε σχέση με μετατροπή τους σε αξία -περιουσία για την επιχείρηση
5. Η προτεραιότητα E&A σε σχέση με άλλα πρότζεκτ
6. Ο δείκτης μετατροπής πρωτοτύπων σε προϊόντα

Η μέτρηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού θεωρήθηκε από τον Sink D. ως « μία πολύπλοκη, δύσκολη, σημαντική και συχνά λανθασμένα χρησιμοποιούμενη διαδικασία». Οι χρηματοοικονομικοί μετρητές ήταν το κυρίαρχο στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης μέχρι το πρόσφατο παρελθόν. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και αποδοτικότητας ήταν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης. Όμως οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης που έδιναν στο παρελθόν και δίνουν την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρίας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων .

Το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις ελλείψεις των χρηματοοικονομικών μετρήσεων εισήγαγε νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες αφορούσαν στη λειτουργική επίδοση της επιχείρησης . Αυτά τα νέα συστήματα αξιολόγησης που δημιουργήθηκαν ήταν περισσότερο απλές λίστες με μετρήσεις και όχι ένα ολοκληρωμένο σύστημα με συνδεδεμένους μεταξύ τους δείκτες επίδοσης. Όμως η επιλογή διαφόρων ασύνδετων μεταξύ τους μετρήσεων δεν ήταν η λύση για την ορθή απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης (Smith 1998).

3.2.5 Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton(1997) στις αρχές της δεκαετίας του '90 με την παρουσίαση μιας νέας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των Επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard - BSC). Η προσέγγισή τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης (Kaplan and Norton 1997).

Όπως σε κάθε σύγχρονη οικονομική θεωρεία, έτσι και στον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας BSC βάση της λειτουργίας είναι το ελικοειδές σύστημα “τροχός του Demming κλπ” και προβλέπει την ύπαρξη τεσσάρων σημαντικότητας διαδικασιών (Kaplan and Norton 1997):

1. Καθορισμός και κατανόηση των οραμάτων της στρατηγικής και των στόχων
2. Καθορισμός των μονάδων ελέγχου και αξιολόγησης
3. Προσδιορισμός προτύπων στόχων & μεγεθών
4. Επανατροφοδότηση με σκοπό την βελτίωση και μάθηση από την διαδικασία

3.2.6 Μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM)

Η επιχειρηματική αριστεία συνδέεται στενά με τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της επίδοσης μιας επιχείρησης μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ειδικότερα ως Επιχειρηματική Αριστεία (ΕΑ) ορίζεται το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης με στόχο την ταυτόχρονη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας (Θερίου, 2002). Στο πλαίσιο ενός τέτοιου μοντέλου, η δομή της επιχείρησης διακρίνεται στους επιχειρησιακούς - συστηματικούς παράγοντες, δηλαδή τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ως σύστημα και αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των επιχειρησιακών του στόχων και στα αποτελέσματα που η επιχείρηση επιτυγχάνει (Θερίου, 2002). Το Μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και βασίζεται στην έννοια της αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και φιλοσοφία. Είναι ένα πλαίσιο με τυποποιημένο και αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί δρόμοι στην ποιότητα, την διατηρησιμότητα και την επιχειρηματική αριστεία (Θερίου, 2002).

3.2.7. Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

3.2.7.1. Ορισμός

Το Benchmarking αποτελεί μέθοδο αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης και των αιτιών που τις προσδιορίζουν και ταυτόχρονα μέθοδο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Σε συνθήκες ανταγωνισμού, οι επιδόσεις των επιχειρήσεων ως απόλυτα μεγέθη έχουν μικρή σημασία. Όμως, οι επιδόσεις τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους προσδιορίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους.

Benchmarking είναι συνεχής έρευνα, μέτρηση και συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων, των προϊόντων, των στρατηγικών, των πολιτικών, των λειτουργιών, του κλίματος, της κουλτούρας, των δομών, των διαδικασιών, των συστημάτων, των μεθόδων, των ικανοτήτων και των πρακτικών της επιχείρησης, με αυτές των «τελειότερων» ανταγωνιστών ή με αυτές των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως «τέλειες» σε συγκεκριμένο αντικείμενο, με σκοπό τη συνεχή μάθηση και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας συνολικά.

3.2.7.2. Γιατί είναι χρήσιμο το Benchmarking

- Συμβάλει στην αυτογνωσία η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση βελτίωσης και προόδου
- Αποτελεί πηγή και μέσο μάθησης
- Μειώνει την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό
- Υποστηρίζει το σχεδιασμό στοχευμένων αλλαγών και δημιουργεί αίσθημα επείγοντος για αυτές
- Αυξάνει την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

- Συμβάλει στην προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και του επηρεασμού τους
- Δημιουργεί παρακίνηση και δέσμευση των ανθρώπων της επιχείρησης, για συνεχώς υψηλότερες επιδόσεις
- Ενισχύει το κλίμα και την κουλτούρα καινοτομικότητας, επιχειρηματικότητας και συνεχούς βελτίωσης
- Συμβάλλει στη διαμόρφωση επιτυχημένων επιχειρησιακών στρατηγικών.

3.2.7.3. Είδη benchmarking

1. Με κριτήριο το περιεχόμενό του, το *Benchmarking* μπορεί να διακριθεί σε:

α. **Στρατηγικό Benchmarking**, που αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών με σκοπό την προσαρμογή και τη διαμόρφωση περισσότερο επιτυχημένων στρατηγικών.

β. **Λειτουργικό Benchmarking**, που αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργιών, των διεργασιών, των διαδικασιών, των δομών, των συστημάτων, των μεθόδων, του κλίματος, της κουλτούρας, κλπ.

3.2.8. Το πρίσμα της επίδοσης (The Performance Prism)

Η μεθοδολογία «πρίσμα επίδοσης» (Performance Prism) (Neely, Cranfield University) θεωρείται ως ένα πλαίσιο μέτρησης επίδοσης δεύτερης γενιάς, που αντιμετωπίζει όλες τις κρίσιμες επιχειρησιακές περιοχές των κερδοφόρων εταιριών και μη κερδοφόρων οργανισμών του δημοσίου, εστιάζοντας στη μέτρηση επίδοσης των εξής στοιχείων(Bititici, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L., 1997):

1. Ικανοποίηση των μετόχων (stakeholders)
 2. Στρατηγικών διοίκησης
 3. Παραγωγικών δυνατοτήτων (υπηρεσίες – προϊόντα) επιχειρήσεων - οργανισμών
 4. Συνεισφοράς των μετόχων (stakeholders)
- (Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ακόμα σε θεωρητικό επίπεδο.)

3.2.9. The Activity based Business Modeling for Government

Η μεθοδολογία Activity based Business Modeling for Government αφορά στην καταγραφή των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, των πόρων που διαθέτει για την υλοποίηση της αποστολής του και των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών. Η μεθοδολογία Activity based Business Modeling for Government βασίζεται στην προσέγγιση της Activity Based Costing (ABC) και συνεργάζεται με την μεθοδολογία Balanced Scorecard. Η επιτυχής

υλοποίηση της μεθοδολογίας καθορίζεται από το επίπεδο ικανότητας του οργανισμού να διοικεί αποτελεσματικά και να σχεδιάζει τις μελλοντικές λειτουργίες του (Cooper et al, 1997). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία λαμβάνει υπόψη της και εμπεριέχει οικονομικές (ποσοτικές) παραμέτρους και λιγότερο ποιοτικές, προσφέροντας δυνατότητες διασύνδεσης με εργαλεία μέτρησης επίδοσης. (Cooper et al, 1997).

3.2.10. Η στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (Strategic Enterprise Management SEM)

Η μεθοδολογία SEM χρησιμοποιείται για να ενδυναμώσει τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να διοικούν στρατηγικά, μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος που παρέχει όλα τα στοιχεία επίδοσης. Η SEM ορίζεται ως «η προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης που εστιάζει στην δημιουργία και συντήρηση αξίας στους μετόχους της επιχείρησης μέσω της ολοκληρωμένης χρήσης των μοντέλων βέλτιστων πρακτικών και τεχνικών ανάλυσης, τεχνολογιών και διαδικασιών για την υποστήριξη της καλύτερης διαδικασίας αποφάσεων» (Fahy.M, 2001).

Η SEM θεωρείται ως μία προσέγγιση που βελτιώνει τον ρόλο της οικονομικής λειτουργίας επιχειρήσεων, με στόχο την βελτίωση της ανάλυσης μετρήσεων οικονομικής επίδοσης και ελέγχου με βάση, κυρίως τα προηγμένα πληροφοριακά συστήματα ,αλλά και τις μεθόδους-πλαίσια που αναφέρθηκαν παραπάνω. (Carlos F. Gomes, Mahmoud M. Yasin and Joaõ V. Lisboa, 2004)

3.2.11.Μεθοδολογία μέτρησης της επίδοσης Έξι Σίγμα (Six Sigma Performance Measurement Framework)

Το Έξι Σίγμα (6-Sigma) είναι μια μέθοδος βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμένη να μειώνει δραστικά οποιαδήποτε ελαττώματα σε προϊόντα ή υπηρεσίες, στοχεύοντας στο επίπεδο της τελειότητας (99.9997 % error free). Η μέθοδος «έξι Σίγμα» περιλαμβάνει τη χρήση ενός στατιστικού εργαλείου μέσα σε μια δομημένη μεθοδολογία για την απόκτηση της γνώσης που απαιτείται για την επίτευξη γρηγορότερων, καλύτερων και ανέξοδων προϊόντων και υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές (Breyfogle, F.W., 1999).

Ο Defeo (2000) περιγράφει ότι το «Έξι Σίγμα» είναι μια προσανατολισμένη προς τα δεδομένα μέθοδος για την επίτευξη σχεδόν τέλειας ποιότητας και διαφέρει από άλλες ποιοτικές προσπάθειες επειδή πιάνει τα λάθη προτού να συμβούν.

Ο Harry et al (2000) προσδιορίζει την έννοια του «Έξι Σίγμα» ως "μια επιχειρησιακή διαδικασία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν δραστικά την κατώτατη γραμμή τους με το σχεδιασμό και τον έλεγχο των καθημερινών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τρόπους που ελαχιστοποιούν τα σφάλματα και τους πόρους, αυξάνοντας την ικανοποίηση πελατών".

Το «Έξι Σίγμα» καθοδηγεί τις επιχειρήσεις να κάνουν λιγότερα λάθη σε ότι κάνουν, μειώνοντας τα σφάλματα στην ποιότητα στα πιο πρόωρα πιθανά περιστατικά. Σε αντίθεση με προγράμματα ποιοτικού ελέγχου, που έχουν εστιαστεί στην ανίχνευση και διόρθωση εμπορικών, βιομηχανικών και ατελειών σχεδιασμού, το «Έξι Σίγμα» καλύπτει μια ευρύτερη περιοχή: παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους για την επαναδημιουργία της διαδικασίας έτσι

ώστε οι ατέλειες και τα λάθη να μην προκύψουν ξανά σε αρχικές φάσεις (Breyfogle, F.W., Cupello, J.M., Meadows, B.,2001).

3.3. Παράγοντες προσδιορισμού της επίδοσης επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων

Μια επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται κατά κύριο λόγο με την επιλογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής που μπορεί να δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή επίδοση σε ένα συγκεκριμένο ενιαίο επιχειρηματικό περιβάλλον. Δεδομένου ότι τα συστήματα οργάνωσης με διάφορες περιπλοκές των επιχειρηματικών λειτουργιών που απαιτούνται για την ικανοποίηση ταυτόχρονα των αναγκών των στόχων της απόδοσής τους, κανένα μεμονωμένο μέτρο δεν φαίνεται να είναι το καλύτερο κριτήριο για να μετρήσει τη συνολική επίδοση. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό της επίδοσης των επιχειρήσεων είναι: α) η επίδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) (Rumelt, 1978), β) η επίδοση του ενεργητικού (ROA) (Crawford-Welch, 1991; Gedajlovic, 1993; Rowe & Morrow, 1999 ; Rumelt, 1978; Tse, 1988), γ) η επίδοση επί των πωλήσεων (ROS) (Tallman & Li, 1996; Tse, 1988), δ) η ακαθάριστη επίδοση των περιουσιακών στοιχείων (GROA), ε) έσοδα στο σύνολο του ενεργητικού και στ) η επίδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων (ROIC) (Gedajlovic, 1993; Rowe & Morrow, 1999).

Ο προϋπολογισμός έχει προβληθεί ως ένα πολύτιμο εργαλείο για τον έλεγχο στη ξενοδοχειακή βιομηχανία (Brander Brown, 1995; Brander Brown και Atkinson, 2001). Κάποιοι ερευνητές μάλιστα διαπίστωσαν ότι το δημοσιονομικό σύστημα ελέγχου ήταν είτε ο θεμέλιος λίθος, ή ένα πολύ σημαντικό μέρος, από τις δραστηριότητες σχεδιασμού και ελέγχου σε αρκετές επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων (Collier and Gregory, 1995a, b; Schmidgall and DeFranco, 1998; Brander Brown and Atkinson, 2001). Αυτά τα στοιχεία είναι συνεπής με ό, τι έχει παρατηρηθεί σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς (Bunce και Fraser, 1997; Otley, 1999; Hansen et al, 2003), όπου η μέτρηση των επιδόσεων παραδοσιακά βασίζεται στη σύγκριση των εγγεγραμμένων στον προϋπολογισμό στοιχείων και των πραγματικών οικονομικών αποτελεσμάτων (Haktanir και Harris, 2005). Ο Phillips (1999) υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις γαλακτοκομικών στηρίζονται σημαντικά στον έλεγχο του προϋπολογισμού για τη μέτρηση της απόδοσής τους. Έχει επίσης παρατηρηθεί, ιδίως σε αλυσίδες μοναδων γαλακτοκομικών, ότι η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού συνεπάγεται αλληλοσυνδεδεμένες μακροπρόθεσμες και ετήσιες δραστηρότες του προϋπολογισμού. Επιπλέον, μια «από κάτω προς τα άνω» προσέγγιση έχει ληφθεί από τις αλυσίδες μοναδων γαλακτοκομικών, αυτή συνίσταται σε εργασίες δημιουργίας προϋπολογισμού που καταρτίζονται σε κάθε μεμονωμένο και, στη συνέχεια, ενοποιημένοι όλοι οι ισολογισμοί των μεμονωμένων ξενοδοχείων της ξενοδοχειακής αλυσίδας σχηματίζουν τον εταιρικό προϋπολογισμό (Collier and Gregory, 1995a, b; Schmidgall et al., 1996).

Ωστόσο, η κατάρτιση του προϋπολογισμού θεωρείται ως ένα "παλιό σύστημα ελέγχου» (Malmi, 2001) ή μια «παραδοσιακή» τεχνική μανάτζμεντ (Burns and Yazdifar, 2001). Επιπλέον, η διαδικασία του προϋπολογισμού δέχτηκε έντονη κριτική τόσο από τους επαγγελματίες και τους ερευνητές, οι οποίοι έχουν εντοπίσει αρκετές αδυναμίες σε αυτό, μεταξύ των οποίων:

- η πολύ σπάνια κατάρτιση και επικαιροποίηση των ετήσιων προϋπολογισμών, που τους καθιστούν ανεπαρκή για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις
- τη χρονοβόρα προσπάθεια για να θέσει μαζί προϋπολογισμούς ή να αναθεωρηθούν
- η έμφαση στη μείωση του κόστους και όχι στη δημιουργία αξίας, και
- η ενίσχυση των φραγμών, που εμποδίζουν την ανταλλαγή γνώσεων στους οργανισμούς (see Hope and Fraser, 1997; Otley, 1999; Brander Brown and Atkinson, 2001; Hansen et al., 2003, for more details).

Έτσι, η υιοθέτηση άλλων πρακτικών για τη μέτρηση, τον έλεγχο και τη διαχείριση των επιδόσεων έχει προταθεί πρόσφατα. Στις πρακτικές αυτές περιλαμβάνονται οι προβλέψεις (Fanning, 1999; Hope and Fraser, 2000) και διάφορες άλλες τεχνικές, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από τους Johnson και Kaplan (1987), οι οποίοι υποστήριζαν ότι η τεχνική MA είχε χάσει πλέον τη σημασία της. Το Balanced Scorecard (BSC στο εξής), η ανάλυση της αποδοτικότητας των πελατών και της αγοράς, (εφεξής CPA / MSPA), η κοστολόγηση βάσει της δραστηριότητας, η διαχείριση βάσει δραστηριοτήτων και ο προϋπολογισμός βάσει δραστηριοτήτων (εφεξής ABC, ABM, ABB), η στρατηγική της λογιστικής διαχείρισης, η συγκριτική αξιολόγηση, μεταξύ άλλων, προτάθηκαν ως αποτελεσματικά εργαλεία για τη βελτίωση των επιδόσεων, ειδικά για τη μέτρηση και τον έλεγχο της επίδοσης, μέσα στους οργανισμούς (Kaplan and Norton, 1992; Bunce et al., 1995; Hope and Fraser, 1997; Kaplan and Cooper, 1998; Otley, 1999; Guilding, 1999, Guilding and McManus, 2002; Hansen et al., 2003). Ωστόσο, όπως σημειώνεται από τους Burns et. al (2003, σ. 5) " οι λεγόμενες« προηγμένες » τεχνικές δεν έχουν τόσο ευρέως υιοθετηθεί ".

Αν και δεν υπάρχουν πολλά εμπειρικά στοιχεία, φαίνεται ότι η διαδεδομένη χρήση των νέων αυτών εργαλείων μέτρησης της επίδοσης δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο γαλακτοκομικό κλάδο. Το εξωτερικό benchmarking φαίνεται να είναι η μόνη σύγχρονη πρακτική μέτρησης της επίδοσης και οι γαλακτοκομικές επιχειρήσεις κάνουν όλο και περισσότερο χρήση του. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί, πρώτον, με τη διαθεσιμότητα των σχετικών και συγκρίσιμων πληροφοριών, όπως οι τιμές και το κόστος των δομών, στη γαλακτοκομική βιομηχανία λόγω της ανοικτής φύσης της (Collier and Gregory, 1995a, b), και, αφετέρου, την υιοθέτηση του Ενιαίου Συστήματος Λογαριασμών για τη γαλακτοκομική βιομηχανία (USALI), ιδίως από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις γαλακτοκομικών, διεθνείς και παγκόσμιες αλυσίδες (βλ. Harris και Brander Brown, 1998). Παρά την κριτική των «παλαιών» προϋπολογισμών, εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι ο συνήθης ετήσιος προϋπολογισμός και η ανάλυση διακύμανσης δεν έχουν σταματήσει να χρησιμοποιούνται. Αντίθετα, αυτό που φαίνεται πιο πιθανό να συμβαίνει είναι ότι πολλοί οργανισμοί συμπληρώνουν αυτές οι παραδοσιακές μεθόδους υπολογισμού της επίδοσης και τεχνικές ελέγχου με πιο ευέλικτα μέσα, όπως είναι το balanced scorecards (see, for example, Ekholm and Wallin, 2000; Burns and Yazdifar, 2001 and Scapens et al., 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ “ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ”.

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη (Κουφάρης, 2010).

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση (European Commission, 2009).

Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία. Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί κύκλοι διαρκούν περίπου από 7 έως 11 χρόνια (European Commission, 2009).

4.2 ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.

Η πρόσφατη οικονομική κρίση δεν ήταν ένα ανεξάρτητο και απρόσμενο φαινόμενο. Τα αίτια, η φύση και τα χαρακτηριστικά της συνδέονται με την όλη ιστορία της μεταπολεμικής διαδικασίας συσσώρευσης του κεφαλαίου στον ανεπτυγμένο καπιταλισμό και συγκεκριμένα τη «χρυσή εποχή» της συσσώρευσης του κεφαλαίου, την κρίση της δεκαετίας του 1970, τον τρόπο με τον οποίο «λύθηκε» ή αντιμετωπίστηκε η κρίση αυτή, την εμπειρία της «νεοφιλελεύθερης» περιόδου και ιδίως της τελευταίας της φάσης, όταν και εντάθηκε το φαινόμενο της χρηματιστικοποίησης της καπιταλιστικής οικονομίας (Υπουργείο Οικονομικών, 2010).

Τα αίτια της κρίσης πρέπει να αναζητηθούν αφενός στα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν αλλά και στη διεθνή συγκυρία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης που τα ανέδειξε με εντονότερο και οξύτερο τρόπο. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οικονομίας μας είναι ύπαρξη διαρθρωτικών προβλημάτων πολύ πριν την εμφάνιση της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, τα οποία διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια με την εμμονή στην άσκηση πολιτικών στη κατεύθυνση των αυτορρυθμιζόμενων αγορών (Μπούρας & Λυκούρας, 2011)¹.

Η σημερινή κρίση ξεκίνησε από την ταυτόχρονη συνύπαρξη των ακόλουθων τριών παραγόντων (INE-ΓΣΕΕ, 2008) ¹⁴⁴ :

- Η φούσκα στις τιμές των ακινήτων σε πολλές περιοχές των ΗΠΑ, η οποία διευκόλυνε την υπέρ-κατανάλωση, με αποτέλεσμα την υπέρ-θέρμανση της οικονομίας και την αύξηση

του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών, όπως πολλές φορές συμβαίνει σε παρόμοιες κρίσεις.

- Η ραγδαία εξάπλωση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου, από 9% των συνολικών στεγαστικών το 2003 σε 24% το 2007, δηλαδή μια αχαλίνωτη πιστωτική επέκταση σε κατηγορίες νοικοκυριών που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα έπρεπε να έχουν δανειοδοτηθεί. Οι τράπεζες παρείχαν δάνεια με μόνη εγγύηση την αναμενόμενη αύξηση στην τιμή της κατοικίας, ενώ διευκόλυναν τα νοικοκυριά με ελκυστικά χαμηλά επιτόκια στα πρώτα χρόνια, τα οποία όμως θα αναπροσαρμόζονταν στη συνέχεια. Πολλές φορές οι τράπεζες αναλάμβαναν να πληρώσουν το δάνειο του νοικοκυριού από άλλη τράπεζα, επειδή το νοικοκυριό είχε πρόβλημα αποπληρωμής.
- Η μεταφορά του ρίσκου από τους ισολογισμούς των τραπεζών στο κοινό και τους επενδυτές μέσω τιτλοποιήσεων, πολλοί από τους οποίους αγνοούσαν το ύψος του κινδύνου και υπήρξαν επιρρεπείς στις τότε υψηλές αποδόσεις. Η μεταφορά αυτή του ρίσκου επέτρεπε στις τράπεζες να δανείζουν άφοβα σε μη φερέγγυους δανειολήπτες και στη συνέχεια να αποκτούν ρευστότητα για επιπλέον δανειοδοτήσεις, χωρίς να χρειάζεται να βρουν νέους καταθέτες.

4.3 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ.

Η κατάρρευση της αγοράς των επικίνδυνων στεγαστικών δανείων, όπως και των ομολόγων των καλυμμένων με αυτά άρχισε με την αύξηση των επιτοκίων της Κεντρικής Τραπέζης των Η.Π.Α. (από 1% τον Ιούνιο του 2004 σε 5,25% το Αύγουστο του 2006). Η αύξηση του επιτοκίου έκανε αδύνατη την πληρωμή των δόσεων των εν λόγω δανείων, η οποία οδήγησε σε κατάσχεση κατοικιών. Τα σχετικά υψηλά επιτόκια και οι κατασχέσεις προκάλεσαν την διακοπή των αγορών κατοικιών και την σοβαρή μείωση των τιμών των σε επίπεδα που δεν ήταν δυνατή πλέον η εξυπηρέτηση των δανείων ακόμη και με κατασχέσεις.

Έτσι ήλθε η χρεοκοπία των τραπεζών που χορήγησαν επικίνδυνα στεγαστικά δάνεια ή που διέθεταν ομόλογα καλυμμένα με τα εν λόγω δάνεια. Η χρεοκοπία των τραπεζών οδήγησε στη μεγάλη μείωση εμπιστοσύνης στο χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας και στην οικονομική κρίση των Η.Π.Α. όπως και της Μ. Βρετανίας.

4.4 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ.

Η κατάρρευση της αγοράς ακινήτων συνεπάγεται τον περιορισμό της δραστηριότητας ή και την διακοπή λειτουργίας πολλών κλάδων της οικονομίας που παράγουν ή εμπορεύονται οικοδομικά υλικά ή εξοπλισμούς κατοικιών. Ο περιορισμός της δραστηριότητας ή η διακοπή λειτουργίας πολλών κλάδων της οικονομίας προκαλεί ανεργία και μείωση εισοδήματος. Η μείωση εισοδήματος προκαλεί τη μείωση της ζήτησης πολλών προϊόντων και υπηρεσιών της αμέσου καταναλώσεως που οδηγεί σ' ένα δεύτερο κύμα ανεργίας και μείωσης του εισοδήματος. Αυτή η διαδικασία συνεχίζεται επηρεάζοντας σταδιακά δυσμενώς σχεδόν όλους τους κλάδους οικονομίας έως ότου η οικονομική ύφεση φθάσει στο τέλος της. Η κρίση μεταδίδεται διαδοχικά και σ' όλες τις χώρες του κόσμου. Αρχικά η ανεργία και η μείωση του εισοδήματος μεταδίδεται στις χώρες από τις οποίες η εν κρίσει χώρα εισάγει πολλά προϊόντα ή και υπηρεσίες. Στη συνέχεια επηρεάζονται όλες οι χώρες του κόσμου διότι όλες αποτελούν μια αγορά και κάθε μια εξαρτάται και επηρεάζεται από τις άλλες στις οποίες εξάγει προϊόντα ή και υπηρεσίες. Εάν η κρίση αφορά μια μικρή σχετικά χώρα δεν δημιουργείται πρόβλημα διότι οι θιγόμενες χώρες βρίσκουν άλλες αγορές. Εάν η κρίση αφορά μεγάλο πληθυσμό και υψηλό εισόδημα, τότε προκαλείται διαδοχικά διεθνής κρίση όπως είναι η σημερινή.

Η κρίση δεν πλήττει όλες τις χώρες με την ίδια ένταση, λόγω διαφόρου δομής της οικονομίας τους. Επί παραδείγματι οι κάτοικοι μιας χώρας της Αφρικής που ζουν σε καλύβες, τις οποίες κτίζουν οι ίδιοι και τρέφονται από τα προϊόντα της γεωργίας, της κτηνοτροφίας και της αλιείας τους και η χειροτεχνία καλύπτει το 20% του συνόλου των αναγκών τους, μια διεθνής οικονομική κρίση δεν θα επηρεάσει σοβαρά την ζωή τους.

4.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.

Για πρώτη φορά η Ελλάδα βρίσκεται στη δίνη μιας διεθνούς οικονομικής κρίσης. Η διεθνής κρίση στη χώρα μας ήλθε με καθυστέρηση το δεύτερο εξάμηνο του 2008 ενώ στις Η.Π.Α. και Μ. Βρετανία η κρίση άρχισε το β' εξάμηνο του 2006. Η κρίση ήλθε στην Ελλάδα μέσω Γερμανίας. Η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη αγορά των ελληνικών προϊόντων των Βαλκανίων, πολλών χωρών της Ενωμένης Ευρώπης και της Ελληνικής Ναυτιλίας. Διανύουμε μια δύσκολη εποχή. Η διεθνής κοινότητα αντιμετωπίζει σήμερα την πιο μεγάλη οικονομική σήμερα της μεταπολεμικής περιόδου. Ο πληθωρισμός της ευρωζώνης υπερδιπλασιάστηκε. Η ακρίβεια εξελίχθηκε σε μείζον κοινωνικό πρόβλημα για όλες τις χώρες. Η ανεργία απειλεί σοβαρά τις κοινωνίες. Οι ρυθμοί ανάπτυξης της Ε.Ε. έπεσαν στο μισό. Η χρηματοοικονομική κρίση έφτασε στην καρδιά της Ευρώπης και χρηματοοικονομικοί οργανισμοί κλονίζονται. Κάποιοι έχασαν κάθε επαφή με τη διεθνή πραγματικότητα και ισχυρίζονται ότι για όλα φταίει η Ελληνική Κυβέρνηση. Η οικονομία δεν αποτελεί μεμονωμένη υπόθεση. Είναι συνδεδεμένη με την πολιτική, με την ανθρώπινη φύση και με το τι θεωρείται ορθή συμπεριφορά. Σήμερα, η τρέχουσα οικονομική κρίση ξεπερνά τα διαθέσιμα μέσα και δύσκολα μπορεί να υπάρξει λύση από τις αγορές και από το κράτος ξεχωριστά (Κουφάρης, 2010).

Τα πραγματικά όμως προβλήματα της κρίσης τα οποία επεκτάθηκαν και στο σύνολο των πολιτών, είναι η άνοδος των επιτοκίων, η δύσκολη λήψη δανείων, η άνοδος των τιμών των εμπορευμάτων και των καυσίμων που επέφεραν ακρίβεια και τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Δημιουργήθηκε πτώση των καταναλωτικών δαπανών, άρα και πτώση των κύκλων των εργασιών. Η ελληνική οικονομία, πρώτη φορά μετά από δεκαέξι χρόνια, βρίσκεται παγιδευμένη ανάμεσα στην οικονομική ύφεση και τη δημοσιονομική κατάρρευση (Κουφάρης, 2010).

Έτσι, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, το πρώτο τρίμηνο του 2009 χάθηκαν 70.000 θέσεις εργασίας, ενώ, παρά τα 28 δισ. ευρώ που δόθηκαν στις τράπεζες, η ρευστότητα δεν πέρασε στις επιχειρήσεις. Οι σφραγισμένες επιταγές έχουν ξεπεράσει τα 1,7 δισ. ευρώ (Μπακατσιάκος, 2010).

Τελικά, το μόνο που πετυχαίνουν τα μέτρα της κυβέρνησης είναι να βαθαίνουν την ύφεση και να επιδεινώνουν τη δημοσιονομική κρίση. Έτσι, η ανάπτυξη φέτος θα είναι αρνητική πρώτη φορά από το 1993, ενώ το έλλειμμα θα διαμορφωθεί κοντά στο 6% του ΑΕΠ, έναντι στόχου 3,7% και ο δημόσιος δανεισμός θα ξεπεράσει τα 60 δισ. ευρώ, έναντι στόχου 42 δισ ευρώ (Υπουργείο Οικονομικών, 2010).

Αν το πρόβλημα της Ελλάδας μεγαλώσει τότε θα επιταχυνθεί και το πρόβλημα της Ισπανίας αλλά και της Ιταλίας και της Πορτογαλίας μέσω του μηχανισμού μετάδοσης χρηματιστηριακών ιών. Μία τέτοια εξάπλωση είδαμε στην Ανατολική Ευρώπη μετά τον Αύγουστο, ενώ παλαιότερα είχαμε δει στην ασιατική κρίση, στην κρίση της Ρωσίας, του Μεξικού κλπ. (Σταματόπουλος και Θαλασσινός, 2010).

4.4.1. ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΕΩΣ.

Η κρίση στη χώρα μας αναμένεται να έχει μεγαλύτερο βάθος και διάρκεια από ότι σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ακριβώς γιατί η δομή και τα διαρθρωτικά της προβλήματα όχι μόνο είναι διαφορετικά, αλλά διατηρούνται και καθημερινά γίνονται μεγαλύτερα και οξύτερα, αντί να αμβλύνονται, κάτω και από τις συνθήκες της διεθνούς κρίσης (Busch, 1985) .

Η παραγωγική βάση της Ελληνικής Οικονομίας είναι ισχνή καθώς στηρίχθηκε, σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, σε τομείς όπως ο τουρισμός, η ναυτιλία και η οικοδομή, κλάδοι που πλήττονται πρώτοι και με ιδιαίτερη ένταση από την κρίση. Ακόμη, οι Τράπεζες το πιο ισχυρό τμήμα του ελληνικού κεφαλαίου, οι οποίες λειτούργησαν με πρωτόγνωρους ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, με την επέκτασή τους στα Βαλκάνια και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, μαζί με άλλες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, είναι εκτεθειμένες στην διεθνή κρίση με την ανάληψη υψηλών κινδύνων, καθώς η κρίση αυτή πλήττει με ιδιαίτερη σφοδρότητα τις χώρες αυτές (Τσουλιφίδης 2010)

Οι αιτίες της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης πρέπει να εντοπιστούν σε τρεις επιπλέον παράγοντες: Αυτοί είναι :

- Στις πολιτικές δραστικής μείωσης των φορολογικών εσόδων που ακολούθησαν οι ελληνικές κυβερνήσεις για πάνω από μια δεκαετία πριν την κρίση.
- Στη νεοφιλελεύθερη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που απέκλειε τη στήριξη των δημόσιων οικονομικών της Ευρωζώνης με απευθείας δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, αλλά υποχρέωνε τις κυβερνήσεις να αντλούν δάνεια μόνο από τις εμπορικές τράπεζες και γενικότερα τις χρηματοπιστωτικές αγορές, με αποτέλεσμα την εκτίναξη των επιτοκίων δανεισμού στη συγκυρία της κρίσης. Στην εμμονή παράλληλα της ελληνικής κυβέρνησης στις νεοφιλελεύθερες συνταγές διαχείρισης της οικονομίας. Όταν οι χρηματαγορές απέσυραν την εμπιστοσύνη τους προς την ελληνική οικονομία, τα επιτόκια δανεισμού του Δημοσίου εκτινάχθηκαν σε δυσβάσταχτα ύψη. Τον Φεβρουάριο 2010 αποφασίστηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η διαμόρφωση ενός πακέτου δανειακής στήριξης του ελληνικού Δημοσίου με την εμπλοκή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), υπό τον όρο ότι η χώρα θα ακολουθούσε ένα αυστηρό πρόγραμμα περιστολής των δημόσιων δαπανών. Η κυβέρνηση προσανατολίστηκε στον περιορισμό των μισθιακών δαπανών του δημοσίου και στην περιστολή του κοινωνικού κράτους, με παράλληλη αύξηση των εσόδων κυρίως από έμμεσους φόρους (αύξηση ΦΠΑ). Αφησε αμετάβλητες τις συνθήκες αναφορικά με άλλες πηγές εσόδων ή δαπανών. Στις 23 Απριλίου 2010 η ελληνική κυβέρνηση ζήτησε την ενεργοποίηση του μηχανισμού δανειακής στήριξης εκ μέρους της ΕΕ και του ΔΝΤ, εγκαινιάζοντας παράλληλα πολιτικές «συρρίκνωσης του κράτους» αναφορικά με το ασφαλιστικό σύστημα, τις συντάξεις, την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Στην ίδια την ύπαρξη του ευρώ που, πριν την κρίση, διευκόλυνε τη μεταφορά πόρων προς τις χώρες που αναπτύσσονταν ταχύτερα. Οι κεφαλαιακές αυτές εισροές ισοσκελίζουν το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας, δηλαδή επέτρεπαν πριν την κρίση στην Ελλάδα και άλλες χώρες της λεγόμενης «ευρωπαϊκής περιφέρειας» να διατηρούν ένα σημαντικό έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Με το ξέσπασμα της κρίσης η δυνατότητα αυτή ξανεμίσθηκε, καθώς συρρικνώθηκαν οι κεφαλαιακές εισροές.
- Τέλος, στο διάστημα 1996-2008 η Ελλάδα σημείωσε υψηλή πραγματική αύξηση του ΑΕΠ κατά 61,0%, η Ισπανία κατά 56,0% και η Ιρλανδία κατά 124,1%, σε αντίθεση με τις περισσότερο αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες. Το αντίστοιχο ποσοστό για την Γερμανία

ήταν 19,5%, την Ιταλία 17,8% και για τη Γαλλία 30,8%. Οι χώρες που σημείωσαν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης κατά βάση κατέληξαν με σημαντικά ελλείμματα στις τρέχουσες συναλλαγές, χώριζε από πιο προηγμένες χώρες του ευρωπαϊκού «κέντρου» (INE-ΓΣΕΕ, 2008) .

4.6 Το αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης

Η οικονομική κρίση οδηγεί σε επισφαλή εργασία, ανεργία, και τελικά φτώχεια που οδηγούν στον κοινωνικό αποκλεισμό όλο και περισσότερων ομάδων πράγμα που αποτελεί πηγή για διάφορες ψυχικές διαταραχές. Η ανεργία σχετίζεται επίσης με αύξηση της ημερήσιας κατανάλωσης αλκοόλ, αύξηση στις αυτοκτονίες, στην ενδοοικογενειακή βία, αλλά και μείωση των θανάτων από τροχαία κατά 1,4%. Ειδικότερα η φτώχεια σχετίζεται με την εμφάνιση ασθενειών καθώς τα άτομα αναγκάζονται να διαβιώνουν σε υποβαθμισμένο περιβάλλον, να τρέφονται ανεπαρκώς και να εργάζονται σε επικίνδυνα και ανθυγιεινά περιβάλλοντα (Λιαρόπουλος, 2010)

Τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης ήταν ορατά ήδη από το 2008. Κατά το 2008, οι καθαρές συνολικές επενδύσεις υποχώρησαν στο 8% περίπου του ΑΕΠ, δηλαδή κατά 4,5 εκατοστιαίες μονάδες έναντι του 2007. Αυτό σηματοδοτεί αφενός τη συρρίκνωση των εισοδημάτων και αφετέρου την αναβολή της υλοποίησης των επενδυτικών σχεδίων του ιδιωτικού τομέα ενόψει της μείωσης της ζήτησης που χαρακτηρίζει την οικονομική κρίση. Επιπλέον η κάμψη των επενδύσεων αντικατοπτρίζει τις δυσκολίες πρόσβασης στον δανεισμό που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Κατά την πρώτη περίοδο της κρίσης, μέχρι τα μέσα του 2009, όταν οξυνόταν η κρίση των τραπεζών, όλες οι κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων καπιταλιστικών χωρών χρηματοδότησαν τη διάσωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, με αποτέλεσμα τη μεγάλη διόγκωση του δημοσιονομικού ελλείμματος και του δημόσιου χρέους. Στην Ελλάδα διατέθηκαν συνολικά 28 δις ευρώ για την άμεση στήριξη του τραπεζικού συστήματος και για εγγυήσεις. Με άλλη διατύπωση, λόγω της κρίσης ένα μέρος του ιδιωτικού χρέους μετατράπηκε σε δημόσιο (Savas, 2012).

4.7 Αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης

Η αντιμετώπιση της κρίσης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Είναι βέβαιο ότι τα μέτρα για την αντιμετώπισή τους θα κριθούν για την αποτελεσματικότητά τους και αποδοτικότητά τους και θα διδάσκονται ως ορθό ή ατυχές παράδειγμα στα πανεπιστήμια για πολλά χρόνια. Σήμερα, στο μέσον αυτής, μπορούμε να διαγνώσουμε ότι η κρίση απαιτεί την υιοθέτηση του κατάλληλου μείγματος νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής και το συντονισμό σε διεθνές επίπεδο. Το κρίσιμο ερώτημα, σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας της αγοράς, είναι πως εκείνοι που ευθύνονται για την κρίση θα πληρώσουν, χωρίς να υπάρξουν αδικαιολόγητες απώλειες στο παραγόμενο προϊόν (ΑΕΠ). Η νομισματική πολιτική αντέδρασε με δύο τρόπους: χαλαρώνοντας τη στάση της μειώνοντας τα επιτόκια και παρέχοντας ενέσεις ρευστότητας στο σύστημα. Παράλληλα, διατέθηκαν αφειδώς δισεκατομμύρια ευρώ, στερλίνες, γιέν και δολάρια από τις κεντρικές τράπεζες για την παροχή ρευστότητας στην διατραπεζική αγορά καθώς οι εμπορικές τράπεζες ήταν απρόθυμες να δανείσουν η μια στην άλλη. Τα περιθώρια επιτοκίων στους δείκτες Libor και Euribor παρέμειναν σε πολύ υψηλά επίπεδα, υπογραμμίζοντας την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των τραπεζών. Τα μεγαλύτερα χρηματιστήρια του πλανήτη γνώρισαν δραματικές απώλειες το 2008, κοντά ή και άνω του 50% (Κουφάρης, 2010).

Όμως, παρά τις παρεμβάσεις των νομισματικών αρχών η πορεία προς την ομαλότητα στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου ήταν αργή και εύθραυστη. Ήταν φανερό, ότι η παρέμβαση των κυβερνήσεων μέσω της δημοσιονομικής πολιτικής ήταν απαραίτητη. Διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ και το ΔΝΤ συνέστησαν την στήριξη της οικονομίας μέσω υιοθέτησης «δημοσιονομικών πακέτων» ώστε η οικονομική πολιτική να δράσει αντικυκλικά στηρίζοντας την οικονομική δραστηριότητα. Τέτοια δημοσιονομικά πακέτα υιοθετήθηκαν από οικονομίες όπως των ΗΠΑ, της ΕΕ, της Ιαπωνία, του Ηνωμένου Βασιλείου, ακόμη και της Κίνας, συνδυασμένου ύψους τρισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Τα «δημοσιονομικά πακέτα» περιλαμβάνουν, εκτός από μέτρα διασφάλισης της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος, μέτρα όπως η μείωση της φορολογίας ή η ενίσχυση των δημοσίων δαπανών για την τόνωση της εσωτερικής ζήτησης (Μπακατσιάκος, 2010).

Ενώ η νομισματική πολιτική ενδείκνυται να χρησιμοποιείται σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει αρκετή επιφυλακτικότητα για τη χρήση της δημοσιονομικής πολιτικής σε «κανονικές συνθήκες». Υπό το φως αυτών των εξελίξεων όλοι συμφωνούν για τη χρήση του εργαλείου της δημοσιονομικής πολιτικής αλλά αναπτύσσονται δύο κυρίως «σκέψεις» για το μέγεθος και την κατεύθυνση των δημοσιονομικών παρεμβάσεων. Από τη μια πλευρά όσοι υποστηρίζουν ότι γενικές και εκτεταμένες δημοσιονομικές παρεμβάσεις είναι η μόνη λύση για να αποφύγουμε μια παρατεταμένη ύφεση. Κατά αυτή την άποψη ο κίνδυνος είναι να δράσουν οι κυβερνήσεις πολύ αργά και πολύ λίγο και όχι το αντίθετο. Από την άλλη πλευρά, όσοι (Γερμανία) τονίζουν ότι δεν υπάρχει ενιαία συνταγή για όλα τα κράτη και, σε κάθε περίπτωση, οι όποιες δημοσιονομικές παρεμβάσεις θα πρέπει να είναι «έγκαιρες, προσωρινές και στοχευμένες», ώστε να μη θέτουν σε διακινδύνευση τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των δημοσίων οικονομικών. Για την άσκηση επεκτατικής πολιτικής θα πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα περιθώρια δημοσιονομικής ευελιξίας. Εκτεταμένες δημοσιονομικές παρεμβάσεις σε χώρες όπως η Ελλάδα, πέραν των ήδη νομοθετημένων μειώσεων των φορολογικών συντελεστών και ορισμένων «στοχευμένων» δαπανών, θα είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση του δημοσιονομικού ελλείμματος και του χρέους με μακροπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες. Ήδη, ακόμη και με τα σημερινά επίπεδα ελλείμματος και χρέους, η εκτίναξη των περιθωρίων (spreads) των ελληνικών ομολόγων έναντι των γερμανικών, επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό με σημαντικό επιπλέον κόστος εξυπηρέτησης του δημοσίου χρέους. Επιπλέον, όταν οι δημόσιες δαπάνες είναι ήδη υψηλές ως ποσοστό του ΑΕΠ, είναι πιθανότερο ότι οριακά θα είναι μάλλον ατελέσφορες [www.bankofgreece.gr]. Η αύξηση των δημοσίων επενδύσεων για να μας βοηθήσει να εξέλθουμε από την παρούσα κρίση προϋποθέτει την ύπαρξη «ώριμων» επενδυτικών σχεδίων, ώστε η επιτάχυνση υλοποίησής των να έχει άμεσα αποτελέσματα. Έτσι, ο χρόνος που μεσολαβεί από την λήψη της απόφασης για τη χρηματοδότηση ενός έργου υποδομής μέχρι την εκταμίευση των σχετικών κονδυλίων, είναι τέτοιος που δεν θα συμβάλει στην άμεση αντιμετώπιση της κρίσης αλλά θα λειτουργήσει πιθανότητα πληθωριστικά, σε άλλη φάση του οικονομικού κύκλου. Επιπλέον, υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να επιλεγούν βιαστικά δημόσιες επενδύσεις με κριτήριο τις προτιμήσεις ισχυρών πολιτικών παραγόντων, αμφίβολου άμεσου ή μελλοντικού πολλαπλασιαστικού αποτελέσματος για την κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, στη χώρα μας οι ήδη εγκεκριμένες επενδύσεις που συνδέονται με την υλοποίηση του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και των Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, αποτελούν ικανή ασφαλιστική δικλείδα και το μόνο που μπορεί να συστηθεί είναι ενδεχομένως η επιτάχυνση υλοποίησής των. Όμως, η τεχνητή διόγκωση τους μπορεί να υποβαθμίσει την ποιότητα των δημοσίων δαπανών και το επίπεδο απορροφητικότητας των κοινοτικών πόρων (Μπακατσιάκος, 2010)¹.

Οι κυβερνήσεις, όμως, που έχουν μικρότερα περιθώρια δημοσιονομικής ευελιξίας, πιθανόν να φανούν, από ανάγκη, περισσότερο καινοτόμες και εφευρετικές στους τρόπους αντιμετώπισης των συνεπειών της κρίσης. Στην κατηγορία αυτή ανήκει και η χώρα μας. Έτσι, ενδεχομένως η κρίση να αποτελέσει την αφορμή για εντατικοποίηση των απαραίτητων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Όμως, όλες οι μεταρρυθμίσεις δεν είναι εύκολο να προχωρήσουν σε περιβάλλον κρίσης, γιατί απλά δεν υπάρχουν δημοσιονομικά περιθώρια για να αποζημιωθούν, συνήθως προκαταβολικά, εκείνοι οι οποίοι νιώθουν ότι θίγονται από αυτές. Άλλες μεταρρυθμίσεις όμως, έχουν περισσότερες πιθανότητες να προχωρήσουν, καθώς μπροστά στο «κοινό καλό», που σε περιβάλλον κρίσης γίνεται ευκολότερα αντιληπτό και περισσότερο πειστικό, κάμπτονται οι συντεχνιακές αντιδράσεις (European Commission, 2009)¹.

4.8 Η λύση στην οικονομική κρίση

Η αποπληρωμή του χρέους προϋποθέτει αρχικά τη μείωση του ελλείμματος. Το μέρος του ελλείμματος που δεν περιλαμβάνει τις πληρωμές των τόκων ονομάζεται πρωτογενές έλλειμμα. Μηδενικό πρωτογενές έλλειμμα σημαίνει ότι η κυβέρνηση δεν προσθέτει καινούργιο χρέος σ' αυτό που της κληρονόμησαν παλαιότερες κυβερνήσεις. Πρωτογενές έλλειμμα με θετικό πρόσημο σημαίνει ότι η κυβέρνηση δημιουργεί νέο χρέος. Το 2009, το πρωτογενές έλλειμμα της Ελλάδας ανήλθε στο 8,5% (Ματσάγγανος, 2010) Είναι σαφές ότι με πρωτογενές έλλειμμα αυτού του μεγέθους η αποπληρωμή του χρέους είναι αδύνατη. Το χρέος μπορεί να αποπληρωθεί μόνο αν η κυβέρνηση παύσει να δημιουργεί πρωτογενές χρέος, δηλ. δεν δημιουργεί νέο χρέος κάθε χρόνο (Βαγιανός, Βέττας & Μεγίρ, 2010)

Η κυβέρνηση πρέπει να δημιουργήσει πρωτογενές πλεόνασμα. Αν το πρωτογενές πλεόνασμα υπερβεί τις πληρωμές των τόκων του χρέους, το συνολικό έλλειμμα θα έχει αρνητικό πρόσημο και το χρέος θα μειωθεί. Αν το πρωτογενές πλεόνασμα ισούται με τις πληρωμές των τόκων του χρέους, το έλλειμμα μηδενίζεται και το χρέος θα παραμένει σταθερό. Παρόλο που για τη μείωση του χρέους απαιτείται αρνητικό έλλειμμα.

Επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν ακόμη και με μηδενικό ή ελάχιστα θετικό έλλειμμα. Αν το ΑΕΠ της Ελλάδας διπλασιαζόταν ξαφνικά χωρίς καμία αλλαγή στο δημόσιο χρέος, η Ελλάδα θα αντιμετώπιζε πολύ μικρότερο πρόβλημα χρέους. Η Ελλάδα μπορεί να επιτύχει και να διατηρήσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης του ΑΕΠ, εφόσον αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας έχει ιδιαίτερα αυξημένη σημασία λόγω του μεγάλου εξωτερικού χρέους της Ελλάδας. Μία χώρα μπορεί να αποπληρώσει το εξωτερικό της χρέος πραγματοποιώντας περισσότερες εξαγωγές από εισαγωγές. Δεδομένου ότι η Ελλάδα εισάγει αυτή τη στιγμή σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι εξάγει απαιτείται μεγάλη αύξηση της ανταγωνιστικότητας ώστε οι εξαγωγές να υπερκεράσουν τις εισαγωγές (Cabral, 2010)¹.

Το τρέχον πρόβλημα της Ελλάδας είναι ο συνδυασμός υψηλού χρέους, Μεγάλου ελλείμματος και χαμηλής ανταγωνιστικότητας. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων ευθύνεται για το γεγονός ότι η Ελλάδα μπορεί να δανειστεί μόνο με πολύ υψηλά επιτόκια στις χρηματοπιστωτικές αγορές (Βαγιανός, Βέττας & Μεγίρ, 2010).

Η πολυπόθητη "Λύση" για τον κάθε Έλληνα είναι πλέον κάτι διαφορετικό. Άλλοι θέλουν να επανεπιβεβαιωθεί η μονιμότητα τους στο Δημόσιο, άλλοι να μην πληρώνουμε τόσους φόρους, άλλοι απλώς να σταματήσει αυτή η μαζική ψυχολογική παράκρουση που μας έχει πιάσει όλους. Η αντίδραση της κοινής γνώμης είναι σπασμωδική, καθώς η ενημέρωση της είναι ελλιπής και βασίζεται σε μισές αλήθειες και ολόκληρα ψέματα. Τα ΜΜΕ είτε είναι

φιλοκυβερνητικά είτε λαϊκίζουν και υπεραπλουστεύουν την κατάσταση (Ματσαγγάνης, 2010)

Το σίγουρο είναι ότι πάνω από το 50% του Ελληνικού δημοσίου χρέους δεν θα αποπληρωθεί ποτέ. Και αυτό γιατί και αν ακόμη καταφέραμε να έχουμε πλεονασματικούς προϋπολογισμούς, το πλεόνασμα αυτών δεν θα μπορούσε ποτέ να καλύψει τον αυτοτροφοδοτούμενο ρυθμό αύξησης του Χρέους λόγω των υψηλών επιτοκίων που μας δανείζει η Τρόικα. Η λογική της Ε.Ε. και της Γερμανίας δεν είναι να πάρει πίσω τα δανεικά, αλλά να μην χάσει άλλα. Όταν ο Ελληνικός προϋπολογισμός θα έχει ισοσκελιστεί η ΕΚΤ και οι εταίροι μας θα επωμιστούν όσο χρέος θα έχει μείνει απλήρωτο ως τότε αφού στο μεσοδιάστημα θα έχουμε πουλήσει από δημόσια περιουσία οτιδήποτε μπορεί να πουληθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί τομέα της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας με έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού και της επιχειρηματικής κινητικότητας.

5.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ

Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας έχει μακράν ιστορία στην Ελλάδα. Από την εποχή της αρχαιότητας έχουμε αναφορές στον κτηνοτροφικό πλούτο του αρχαίου ελληνικού κόσμου. Από το 14^ο και 15^ο αιώνα αρχίζει μια μεγάλη ανάπτυξη του κλάδου, με αποτέλεσμα περί τον 17^ο και 18^ο αιώνα να δημιουργηθούν τα τσελιγκάτα, με ένα πολύ σημαντικό αριθμό αιγοπροβάτων, τα οποία πολλές φορές φτάνουν σε χιλιάδες, με συνέπεια να δημιουργήσουν, κυρίως στις ορεινές περιοχές, μια εξαιρετική οικονομία και ανάπτυξη. Την εποχή αυτή, δημιουργούνται και τα πρώτα τυροκομεία, τα οποία αποτελούν μέρος του τσελιγκάτου, ως βιοτεχνίες. Η ανάγκη, όμως, της ένδυσης δίνει προτεραιότητα στο μαλλί και το δέρμα παρά στο γάλα, το οποίο είναι το πλέον ευαίσθητο προϊόν.

Το 1934, με πρωτοβουλία Ελληνοαμερικανών μεταναστών, ιδρύεται στην Αθήνα για πρώτη φορά η βιομηχανία ΕΒΓΑ για την παράγωγη παστεριωμένου γάλακτος από αγελαδινό γάλα.

Στην δεκαετία του 1950, η χώρα μας προωθεί ένα πρόγραμμα γενετικής βελτίωσης των εγχώριων φυλών αγελάδων. Ιδρύονται δυο κέντρα τεχνικής σπερματέγχυσης στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Την εποχή αυτή, η χώρα μας διαθέτει 2.000 μικρής δυναμικότητας τυροκομεία ιδιωτών τυροκόμων – τυρεμπόρων, τα οποία παράγουν και σημαντικές ποσότητες γιαούρτης. Ταυτόχρονα, εμφανίζονται τα πρώτα εργοστάσια με τη μεταπολεμική αμερικανική βοήθεια. Το πρώτο ήταν του συνεταιρισμού αγελαδοτρόφων Ασπρόπυργου ΑΣΠΡΟ. Ακολούθου ΑΣΤΥ στην Αθήνα, κοινοπραξία ΑΤΕ- Συν/σιμών και τα επίσης συναιτεριστικά ΑΓΝΟ στη Θεσσαλονίκη, ΕΒΟΛ στο Βόλο και ΠΡΩΤΟ στην Πάτρα. Αποτέλεσμα όλων αυτών των προσπαθειών ήταν η ίδρυση, σύγχρονων για την εποχή, συνεταιριστικών εργοστασίων, όπως της Λαμίας, Πάτρας, Γαστούνης, Κέρκυρας, Σύρου, ΚΑΙ Ρόδου, τα οποία άρχισαν να παράγουν κυρίως παστεριωμένο γάλα και τυριά.

Ένα μεγάλο συνεταιριστικό εργοστάσιο ιδρύθηκε το 1950, το ΑΓΝΟ, το οποίο έφτασε να συγκεντρώνει γάλα από 5000 παραγωγούς και για πολλά χρόνια είχε κυρίαρχο ρόλο στο χώρο της Β., η τύχη του όμως δεν ήταν καλή. Τέλος, ένα εργοστάσιο που είχε και έχει σημαντικό ρόλο στην τυροκομία της χώρας ήταν και είναι αυτό της Δωδώνης στα Γιάννενα, το οποίο θεωρείται, ακόμα και σήμερα, το μεγαλύτερο στην αξιοποίηση αιγοπρόβειου γάλακτος στην Ευρώπη. (Η ιστορία του Ελληνικού γάλακτος και των προϊόντων του επιμέλεια : Γ. Καλαντζόπουλος)

5.3. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μια τάση συγκέντρωσης τόσο στις μονάδες επεξεργασίας και παράγωγης γαλακτοκομικών προϊόντων (γαλακτοκομεία), όσο και στις μονάδες παράγωγης πρώτης ύλης με το 80% της αγοράς να βρίσκεται στα χεριά των εταιρειών Vivartia, Όλυμπος και ΦΑΓΕ.

Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι στο άμεσο μέλλον οι τάσεις συγκέντρωσης θα ενταθούν, λόγω του ενδιαφέροντος που εκδηλώνουν πολυεθνικοί όμιλοι (Friesland, DANONE, Lactalis κ.α.) είτε για εξαγορές, είτε για εμπορικές συνεργασίες με εγχώριες βιομηχανίες, ενώ και η συγκέντρωση στον Όμιλο Vivartia δημιουργεί τις συνθήκες για τη δημιουργία αντιθέτου πόλου στο μέλλον. Σε κάθε περίπτωση ο κλάδος είναι ολιγοπωλιακός. Ενώ υπάρχουν καταγγελίες για την ύπαρξη <καρτέλ> στο γάλα. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού κατηγορεί εννέα βιομηχανίες τόσο για <οριζόντια σύμπραξη, με σκοπό να επιβάλουν τιμές στους κτηνοτρόφους και να μοιράσουν μεταξύ τους την αγορά νωπού γάλακτος>, όσο και για την <κάθετη σύμπραξη με super markets για τον καθορισμό ενιαίων λιανικών τιμών στο παστεριωμένο γάλα>.

Η παραγωγική διαδικασία της βιομηχανίας γάλακτος αποτελεί μια αποκλίνουσα διαδικασία, καθώς από μια συγκεκριμένη πρώτη υλη παράγονται διάφορα τελικά προϊόντα. Συγκεκριμένα, από την πρώτη υλη που είναι το γάλα παράγονται τελικά προϊόντα όπως: το γιαούρτι, τα τυριά, το παστεριωμένο γάλα, κ.α.

Η γαλακτοκομική παράγωγή αντιπροσωπεύει το 11,5% του ακαθάριστου εισοδήματος της συνολικής αγροτικής παράγωγης και το 37% της ζωικής παράγωγης. Ωστόσο, η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε σημαντικούς περιορισμούς στην παράγωγή του αγελαδινού γάλακτος, το οποίο αποτελεί τη βασική πρώτη υλη (IRAJ 2002).

Οι περιορισμοί αυτοί οφείλονται στις ποσόστωσης που έχουν θεσπιστεί από μέρους των αρμόδιων φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με αποτέλεσμα να υπάρχουν συγκεκριμένα ποσοτικά όρια στο επίπεδο της παράγωγης γάλακτος στην Ελληνική αγορά. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια το σταθερά ελλειμματικό ισοζύγιο σε όλα τα γαλακτοκομικά προϊόντα (όπως γάλα, γιαούρτι, βούτυρο, τυριά και επιδόρπια γάλακτος). Εξάιρεση στον παραπάνω κανόνα αποτελεί η γιαούρτη, οι εξαγωγές της οποίας υπερβαίνουν το 80% του συνόλου των εξαγωγών των γαλακτοκομικών προϊόντων, σημειώνοντας αύξηση κατά 25% από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας. Από την άλλη πλευρά, οι εισαγωγές γιαούρτης καλύπτουν μόλις το 2,5% της κατανάλωσης και βαίνουν μειούμενες.

Επίσης, οι καταναλωτικές προτιμήσεις διαφοροποιούνται λόγω της υιοθέτησης προτύπων υγιεινής διατροφής. Έτσι, παρατηρείται αύξηση της ζήτησης για προϊόντα υψηλότερης θρεπτικής αξίας, όπως το βιολογικό γάλα, οι πώλησης του οποίου το 2008 ενισχυθήκαν κατά 36% ενώ την περίοδο Ιανουαρίου- Μάρτιου 2009 κατά 52,2% σε ετήσια βάση. Πάντως, η διείσδυση των βιολογικών προϊόντων διαμορφώνεται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα.

5.4. ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των γαλακτοκομικών είναι δύσκολη εξαιτίας του εντόνου υφιστάμενου ανταγωνισμού. Στον κλάδο υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές, με πολύχρονη παρουσία στον κλάδο και ισχυρές επωνυμίες ενώ πολλά προϊόντα έχουν υψηλή πανελλαδική αναγνωσιμότητα και προτιμώνται από πολλούς

καταναλωτές. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αποκτήσει μεγάλη δύναμη και εμπειρία αφενός και αφετέρου οι εγκαταστάσεις, η τεχνολογία, η προβολή, καθώς και η οργάνωση του δικτύου διανομής που χρειάζεται η βιομηχανία γάλακτος, έχει απαγορευτικό κόστος. Επίσης οι μεγάλες εταιρίες μπορούν να ακολουθούσουν χαμηλές τιμολογιακές πολιτικές λόγω οικονομικών κλίμακας, ενώ έχουν διαμορφώσει και εξαιρετικά προφίλ στην αγορά, δημιουργώντας έτσι μια πιστή μερίδα καταναλωτών (Johnson & Scholes 1999)

Ένα επιπλέον εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι η υψηλή ανάγκη δανειοδότησης. Οι τράπεζες δε θα χρηματοδοτήσουν νέες επιχειρήσεις εάν οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες του κλάδου είναι πελάτες τους.

5.5. ΕΚΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Στον κλάδο δραστηριοποιείται μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων και μεγάλος αριθμός μεγάλων, μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά όμως η συγκέντρωση είναι υψηλή καθώς οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.

Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες διαθέτουν σύγχρονες εγκαταστάσεις συλλογής και παράγωγης γάλακτος και των προϊόντων τους, έχουν καλά οργανωμένα δίκτυα διανομής των προϊόντων τους και συνεργάζονται με αντιπροσώπους για την κάλυψη των απομακρυσμένων γεωγραφικά περιοχών. Εκτός από την πανελλαδική κάλυψη, οι εταιρίες αυτές κάνουν και εξαγωγές των προϊόντων τους κυρίως στην Ευρώπη με κάποια προϊόντα να παρουσιάζουν μεγάλη επιτυχία στη εξωτερικό.

Η εισαγωγή ξένων πολυεθνικών στην Ελλάδα και η εξαγορά ελληνικών εταιριών από ξένους ομίλους βοήθη στην προώθηση των προϊόντων εκτός Ελλάδας. Βεβαία δεν πρέπει να υποβαθμίζονται και οι μεμονωμένες προσπάθειες των ελληνικών εταιριών για ανάπτυξη στο εξωτερικό οι οποίες πολλές φορές στέφονται με επιτυχία. Στην αναγνωσιμότητα και προώθηση των προϊόντων συνεισφέρει σημαντικά η διαφήμιση στην οποία οι εταιρίες επενδύουν μεγάλα χρηματικά κεφάλαια. Οι εταιρίες έχοντας γνώση του ανταγωνισμού και των αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών ξοδεύουν μεγάλα ποσά στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης (R and D) νέων και βελτιωμένων προϊόντων. Στον τομέα αυτό υστερούν οι μικρότερες γαλακτοβιομηχανίες λόγω κυρίως της ανεπαρκείας χρηματικών κεφαλαίων.

Ακόμη, οι εξαγορές μικρότερων εταιριών από μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες του κλάδου είναι ένα συχνό φαινόμενο. Αυτό οφείλεται στο ότι οι μικρές γαλακτοβιομηχανίες μη μπορώντας να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό είτε οδηγούνται σε εξαγορά είτε σε διακοπή της λειτουργίας τους. Η πρώτη περίπτωση μπορεί να ενέχει μειονεκτήματα όπως η μείωση ή περιορισμός της παράγωγης όμως είναι λιγότερο ζημιογόνα από τη δεύτερη.

Στον ανταγωνισμό μεταξύ των γαλακτοβιομηχανιών προστίθενται και τα γαλακτοκομικά προϊόντα «ιδιωτικής ετικέτας» η παρουσία των οποίων στην ελληνική αγορά αυξάνεται και «κλέβουν» συνεχώς μερίδια αγοράς. Τα προϊόντα αυτά λόγω του ότι είναι τα ομώνυμα προϊόντα των μεγάλων αλυσίδων super markets τυγχάνουν ιδιαίτερης μεταχείρισης και προβάλλονται και προωθούνται σημαντικά στα σημεία πώλησης (δεν πρέπει να συγχέεται με τη διαφήμιση). Τα προϊόντα αυτά είναι πιο φθηνή και έχουν αυξημένο περιθώριο κέρδους καθώς παράγονται από επώνυμες γαλακτοβιομηχανίες για λογαριασμό των αλυσίδων

supermarkets. Η χαμηλότερη τιμή τους οφείλεται στο ότι εκμεταλλεύονται οικονομίες κλίμακας και είναι απαλλαγμένα από κόστος διαφήμισης, συσκευασίας και μεταφοράς.

Ο γαλακτοκομικός κλάδος αποτελείται από μια πλειάδα εταιριών που έχουν διαφορετικές δυνάμεις, με δυο κυριότερες εταιρίες να κατέχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά αγοράς. Επίσης πρέπει να σημειωθεί πως ο κύκλος ζωής του κλάδου είναι ακόμα στην Ανάπτυξη του (και συνεχώς ανανεώνετε) όποτε και υπάρχουν περαιτέρω προοπτικές ανάπτυξης.

Ο Porter υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές εκ των οποίων μια εταιρία πρέπει να διαλέξει μια για να χτισθεί και να συντηρήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στο χώρο του ανταγωνισμού. Αυτές οι τέσσερις στρατηγικές είναι η ηγεσία του κόστους, η διαφοροποίηση, η εστίαση με ηγεσία και εστίαση με διαφοροποίηση.

Η Ελληνική γαλακτοκομική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από έναν υψηλό βαθμό διαφοροποίησης από όλες τις εταιρίες. Είναι πολύ δύσκολο για μια εταιρία να γίνει ένας ηγέτης κόστους στην αγορά, γιατί το κόστος παράγωγης και λειτουργίας δεν έχει μεγάλες διαφορές ανάμεσα στις εταιρίες. Όμως το μεγάλο εύρος των προϊόντων μειώνει τις πιθανότητες διαφοροποίησης τους μεταξύ των εταιριών, όποτε και αυξάνεται ταυτόχρονα και η ένταση του ανταγωνισμού. Ένα τελευταίο γεγονός που αυξάνει την έκταση του ανταγωνισμού είναι το ότι απαιτούνται υψηλές επενδύσεις από το σύνολο των εταιριών, ενώ αντίστοιχα αυξάνονται και τα εμπόδια εξόδου τους από τον κλάδο. (Καζάκης, 2000)

5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

5.6.1. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Οι εταιρίες του κλάδου κατέχουν μεγάλη εμπειρία στην καθημερινή αγορά, υψηλής τεχνολογίας σχέδια προϊόντων, καινοτομικές τεχνικές προϊόντων και συσκευασιών, υψηλής ποιότητας πιστοποιημένα προϊόντα και καλά εγχώριο δίκτυο διανομής.

Από την άλλη ο κλάδος περιορίζεται από το αποθαρρυντικό ύψος των αναγκαίων επενδύσεων, από την ανάγκη για μείωση των τιμών που έχει προκαλέσει η οικονομική κρίση και συνεπώς τα μειωμένα κέρδη που η μείωση τιμών συνεπάγεται, καθώς και το έλλειπες και περιορισμένο δίκτυο διανομής στο εξωτερικό.

5.6.2. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Εύκαιρα αποτελεί για τον κλάδο η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, καθώς τα τελευταία χρόνια αλλάζουν οι διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων. Η είσοδος της Ελλάδας στην ΟΝΕ άνοιξε νέες αγορές. Δημιουργείται δυνατότητα πιθανής συνεργασίας των εγχώριων εταιριών με εταιρίες της αλλοδαπής ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση στα δίκτυα διανομής του εξωτερικού και σε know-how.

Ως απειλή θεωρείται η ανάπτυξη ανταγωνιστών από το εξωτερικό και ιδιαίτερα Το χώρες με χαμηλότερα λειτουργικά κόστη και κόστος παράγωγης. Ύστερα η νέα νομοθεσία που επιβάλλει χαμηλότερα επίπεδα παράγωγης επηρεάζει άμεσα τον κλάση. Επίσης, η μείωση των ανώτατων τιμών και των παραγωγικών επιπέδων που επιβλήθηκαν από την Ε.Ε. επηρεάζει αρνητικά τον κλάδο. Τέλος, οι αλλαγές στη θερμοκρασία, ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, και οι ασθένειες που αφορούν τα βοοειδή έχουν επιπτώσεις στ ποιότητα των προϊόντων και στις αντιδράσεις της αγοράς αντίστοιχα. (Μηλιώνη, 1995).

5.7. ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

Η συνολική εγχώρια πρωτογενής παραγωγή γάλακτος στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις εμφάνισε μικρές διακυμάνσεις κατά τη χρονική περίοδο 1997-2003, ενώ ακολούθησε μικρή ανοδική τάση από το 2003 έως το 2005. Ειδικότερα, η παραγωγή γάλακτος ανήλθε σε 1.865.400 τόνους το 2003 έναντι 1.821.200 τόνων το 2005 παρουσιάζοντας αύξηση κατά 2,4% .

Το αγελαδινό γάλα κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική πρωτογενή παραγωγή γάλακτος, το οποίο κυμάνθηκε ετησίως μεταξύ του 39,5% - 42% το εξεταζόμενο διάστημα. Ειδικότερα, η παραγωγή αγελαδινού γάλακτος διαμορφώθηκε σε 776.800 τόνους το 2006, εμφανίζοντας αύξηση κατά 3,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2005: 748.700 τόνοι). Σημειώνεται ότι, η σταδιακή αύξηση των ποσοστώσεων αγελαδινού γάλακτος σε εθνικό επίπεδο και η αυξανόμενη ζήτηση για παστεριωμένο γάλα κατανάλωσης, είχαν σαν αποτέλεσμα τη συνολική αύξηση της παραγωγής κατά 8,4% το διάστημα 2004-2006.

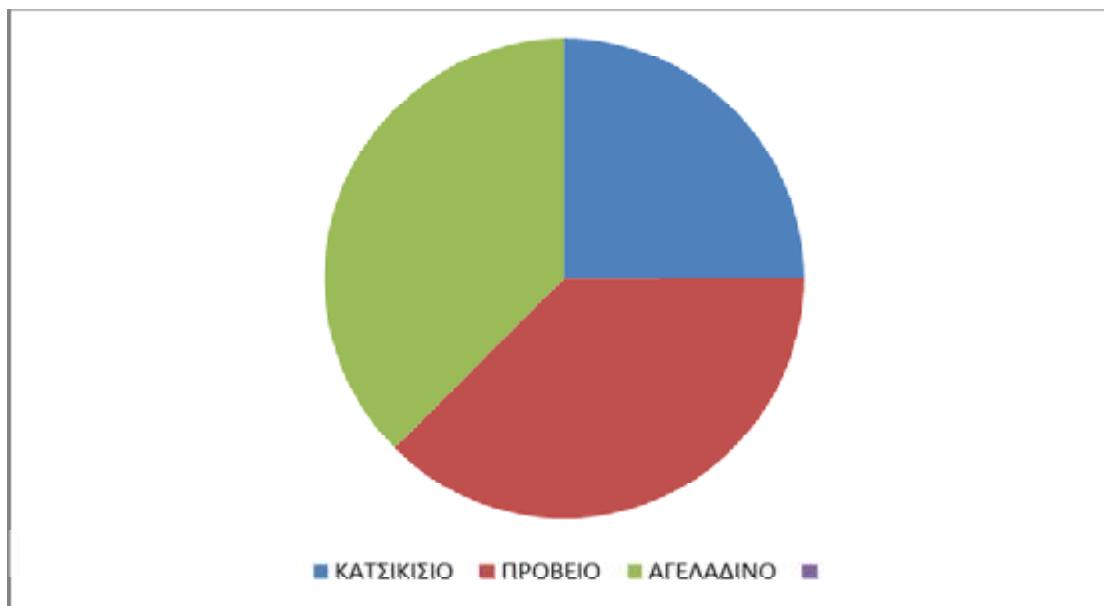
Η πρωτογενής παραγωγή πρόβειου γάλακτος ανήλθε σε 653.800 τόνους το 2006 έναντι 648.400 τόνων το 2005, παρουσιάζοντας οριακή αύξηση κατά 0,8%. Η συγκεκριμένη κατηγορία καλύπτει το 34%-36% περίπου της συνολικής παραγωγής την τελευταία δεκαετία.

Το μέγεθος παραγωγής του κατσικίσιου γάλακτος διαμορφώθηκε σε 434.800 τόνους το 2006 αυξημένο κατά 2,5% σε σχέση με το 2005 (424.100 τόνοι), ενώ κάλυψε το 23%- 25% του συνόλου της παραγωγής την εξεταζόμενη περίοδο. 3

Το μεγαλύτερο μέρος της πρωτογενούς παραγωγής των γεωργικών εκμεταλλεύσεων απορροφούν τα γαλακτοκομεία (βιομηχανίες), καλύπτοντας το 68%-68,5% της συνολικής παραγωγής τη διετία 2005-2006. Ειδικότερα, τα γαλακτοκομεία (βιομηχανίες) απορρόφησαν 1.277.700 τόνους γάλακτος το 2006 έναντι 1.241.600 τόνων το 2005 (ποσοστιαία αύξηση 2,9%).

Πηγή: Υπουργείο Γεωργίας - Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης

Το υπόλοιπο μέρος της πρωτογενούς παραγωγής των γεωργικών εκμεταλλεύσεων χρησιμοποιείται από τους ίδιους τους παραγωγούς (ιδιοκατανάλωση) ή για την παραγωγή διαφόρων γαλακτοκομικών προϊόντων με σημαντικότερο τα τυροκομικά προϊόντα.



Διάγραμμα 1:Εγχώρια παραγωγή γάλακτος στην Ελλάδα, 2006. σε %

5.8. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Παρακάτω παρουσιάζονται τα «χαρακτηριστικά» ορισμένων εκ των κυριότερων επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων. Ο πίνακας περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν την επωνυμία, τη διεύθυνση της έδρας και των εγκαταστάσεων της κάθε εταιρίας, το μονιμα απασχολούμενο προσωπικό, τον κύκλο εργασιών, την πλήρη δραστηριότητα και τους τύπους των εξεταζόμενων προϊόντων, τα εμπορικά σήματα και τις συσκευασίες γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς και ορισμένα γενικά πληροφοριακά στοιχεία.

Εκτός από τις εταιρίες που αναφέρονται στον πίνακα που ακολουθεί, αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ασχολείται με την παραγωγή ορισμένων κατηγοριών γαλακτοκομικών προϊόντων. Οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι μικροτερου μεγεθους και η παραγωγή τους καλυπτει κυριως την τοπικη αγορα στην οποια εντασσονται.

Στον παρακατωπινακα παρουσιαζονται οι πωλησεις των κυριότερων επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, για την χρονικη περιοδο 2005-2009, συμφωνα με τους δημοσιευμενους ισολογισμους τους, αλλα και από δηλωσεις των υπευθυνων των εταιριων.

ΕΠΩΝΥΜΙΕΣ	2005	2006	2007	2008	2009
VIVARTIA A.B.E.E	-	466.458.000	598.089.000	630.232.000	585.835.000
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	319.301.000	321.811.000	313.488.000	286.471.000	237.990.000
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	176.007.060	176.909.919	180.592.981	185.161.524	183.987.362
ΤΥΡΑΣ Α.Ε.	140.747.473	99.449.022	92.939.381	113.880.755	119.755.609
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧ ΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	56.302.661	88.707.483	88.887.865	107.265.739	113.180.966
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	97.880.000	99.095.000	106.041.000	110.381.000	102.434.000
ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε. ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	76.978.531	81.315.351	79.460.400	84.846.832	Μ.Δ.
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	35.279.788	41.561.919	53.922.873	62.683.747	66.011.623*
ΚΡΙ- ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε	23.854.972	26.597.389	32.092.212	38.172.013	38.678.464
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Β.Ε.Ε	20.858.910	22.326.814	21.688.215	27.249.507	30.264.345
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε	22.684.000	24.450.000	26.974.000	27.443.000	28.853.000
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	9.072.111	9.963.379	9.963.379	14.120.412	19.564.251
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	16.259.793	18.108.034	18.108.034	19.627.304	17.771.873
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ- ΤΡΙΚΚΗ	Μ.Δ.	14.699.284*	14.699.284*	15.975.540*	15.225.907*
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.	5.170.655	8.563.444	8.563.444	11.506.199	13.695.500*
ΚΡΙΑΡΑΣ Α.Ε.	9.933.029	11.492.931	12.640.558	10.987.971	8.217.713
ΣΤΑΜΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	2.294.645	3.084.916	3.291.666	-	7.886.797
ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΑΤΡΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	8.764.649*	Μ.Δ.	7.687.664*
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤ. ΛΑΜΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε	Μ.Δ.	Μ.Δ	Μ.Δ	5.539.408*	5.943.790*

ΚΟΡΦΗ Α.Ε.	2.208.187	3.136.618	4.069.618	4.842.281	5.412.825
ΣΕΡΡΑΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	3.892.397	4.191.382	4.558.147	5.168.799	5.007.495
ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ Α.Ε.	2.156.817	2.743.654	3.477.120	4.339.812	4.156.095
ΜΑΝΔΡΕΚΑΣ Α.Ε.	Μ.Δ	Μ.Δ	2.623.454*	2.451.023*	3.981.849*
ΕΛ- ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	5.398.649	7.448.939	8.956.815	Μ.Δ.	Μ.Δ.
NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	360.486.974	333.905.556	-	-	-
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	326.036.175	-	-	-	-
ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε.	78.769.154	-	-	-	-
Συνολο	1.794.161.0 50	1.850.410.89 3	1.693.891.612	1.768.345.86 6	1.621.542.1 28
Μ.Δ. Μη διαθέσιμο *Κατά δήλωση					
1) Η Εταιρία δραστηριοποιήθηκε στο κλάδο των γαλακτοκομικών το 2006, μετά από την απορρόφηση της Δέλτα Πρότυπης Βιομηχανίας Γάλακτος ΑΕ.					
2) Οι διαχειριστικές χρήσεις κάθε έτους αφορούν την περίοδο από 1/6 του κάθε έτους μέχρι και 31/5 του επόμενου.					
3) Η διαχειριστική χρήση του 2009 αφορά την περίοδο 01.01.2008- 31.12.2009.					
4) Σύμφωνα με πηγές της αγοράς η εταιρία πρόσφατα σταμάτησε τη λειτουργία της.					
5) Τον Αύγουστο του 2006 η εταιρία μεταβίβασε το εργοστάσιο γαλακτοκομικών της στον όμιλο Vivartia.					
6) Τον Αύγουστο του 2006 η εταιρία απορροφήθηκε από τον όμιλο Vivartia.					
7) Το 2005 εταιρία σταμάτησε να ασχολείται με την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, μεταβιβάζοντας την εν λόγω δραστηριότητα στην εταιρία Αγνό Βιομηχανία Γάλακτος ΑΕ.					
ΠΗΓΗ ICAP-Δημοσιευμένοι Λογαριασμοί					

5.9.ΤΑ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ –ΠΟΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΡΑΤΑΕΙ ΤΑ ΗΝΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών στην χώρα μας, μετά και τις πρόσφατες αλλαγές μέσω του πολυνομοσχεδίου του ΟΟΣΑ, βρέθηκε εκ νέου στο προσκήνιο τους τελευταίους μήνες ενώ προκάλεσε νέο πόλεμο μεταξύ των εταιριών που δραστηριοποιούνται σε αυτό. Μάλιστα η απελευθέρωση της χρονικής διάρκειας του παστεριωμένου γάλακτος, παρά τις αντίθετες εκτιμήσεις του τότε υπουργού Ανάπτυξης Κ. Χατζηδάκη, ουδόλως μείωσε τις τιμές των προϊόντων. Και αυτό διότι, όπως εξηγούν, ο κλάδος συνολικά είναι ζημιογόνος και έχει υψηλά χρηματοοικονομικά έξοδα, ως εκ τούτου η ρύθμιση θα μειώσει το κόστος των επιχειρήσεων, αλλά δεν είναι γνωστό τι μέρος αυτού του οφέλους θα μεταφερθεί στις λιανικές τιμές.

Ποιές είναι όμως σήμερα οι μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου οι οποίες και ελέγχουν το σύνολο σχεδόν της αγοράς;

Στην πρώτη θέση, είναι η ΦΑΓΕ με μερίδιο 22%, στη δεύτερη η ΔΕΛΤΑ με 18% και στην τρίτη η Όλυμπος με 10% ενώ μετά τη Danone ακολουθούν η Κρι Κρι με 7%, η ΜΕΒΓΑΛ με 6% και η FrieslandCampina με 3%.

ΦΑΓΕ

Θεωρείται η ισχυρότερη του κλάδου σήμερα, με παρουσία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Μάλιστα η εταιρία προγραμματίζει επενδύσεις στην Ελλάδα, προκειμένου να καλύψει την αναμενόμενη αύξηση της ζήτησης στις διεθνείς αγορές και να επωφεληθεί από το χαμηλότερο κόστος εργασίας της χώρας. Εκτός όμως από την Ελλάδα η γαλακτοβιομηχανία, «τρέχει» και επενδυτικό πρόγραμμα στις ΗΠΑ με στόχο την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας του εργοστασίου που διαθέτει στη Νέα Υόρκη. Η νέα γραμμή παραγωγής, η οποία εκτιμάται ότι θα λειτουργήσει μέχρι το τέλος του τρίτου τριμήνου του 2014, θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας του εργοστασίου από 85.000 τόνους ετησίως, που είναι σήμερα, σε 160.000 τόνους. Η επένδυση αυτή, το ύψος της οποίας ανέρχεται στα 100 εκατ. δολάρια, έρχεται να στηρίξει την αυξανόμενη ζήτηση στις ΗΠΑ για τα προϊόντα της εταιρείας. Αρκεί μόνο να αναφέρουμε ότι μέσα σε μια πενταετία ο όγκος πωλήσεων της ΦΑΓΕ στις ΗΠΑ έχει υπερτετραπλασιαστεί και από 16.666 τόνους το 2009 διαμορφώθηκε στο τέλος του 2013 σε 69.254. Σημειώνεται ότι η γαλακτοβιομηχανία έχει ήδη επενδύσει στις ΗΠΑ περί τα 236,4 εκατ. δολάρια για να στηρίξει της ζήτηση.

ΔΕΛΤΑ (Vivartia)

Η Δέλτα είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία του κλάδου θυγατρική της Vivartiatou μεγαλύτερου Ομίλου τροφίμων στην Ελλάδα με 26 παραγωγικές μονάδες, παρουσία σε 29 χώρες και πάνω από 10.000 εργαζόμενους. Το 2013 ο τζίρος της Vivartia διαμορφώθηκε κοντά στα 600 εκατ. ευρώ και τα κέρδη EBITDA στα 14 εκατ ευρώ έναντι 1,7 εκατ ευρώ το 2012. Να σημειωθεί ότι η ΔΕΛΤΑ Τροφίμων, θυγατρική της Vivartia, υπέγραψε προσύμφωνο για να εξαγοράσει ποσοστό 43% της ΜΕΒΓΑΛ από την οικογένεια Παπαδάκη - Χατζηθεοδώρου. Σε συνδυασμό με το 14,8% που ήδη κατείχε η Δέλτα, ο όμιλος της Vivartia θα ελέγχει πλέον το 57,8% της ΜΕΒΓΑΛ.

Το τίμημα της εξαγοράς για το 43% συμφωνήθηκε στα 4,5 εκατομμύρια ευρώ και θα καταβληθεί έπειτα από την εξόφληση υποχρέωσης της ΜΕΒΓΑΛ προς τη ΔΕΛΤΑ ύψους 3,8 εκατομμυρίων ευρώ. Έτσι ουσιαστικά η Vivartia με 700.000 ευρώ μετρητά αποκτά μια εταιρεία που τουλάχιστον στη Βόρεια Ελλάδα διατηρεί σημαντικό μερίδιο αγοράς.

ΜΕΒΓΑΛ

Η Μεβγάλ δραστηριοποιείται στο χώρο των γαλακτομικών από το 1950 και σήμερα αποτελεί την μεγαλύτερη γαλακτοβιομηχανία στην Βόρεια Ελλάδα, Ο κύκλος εργασιών το 2012 ανήλθε σε 173 εκατ ευρώ και είχε ζημιές περίπου 8 εκατ ευρώ. Πανελλαδικά το μερίδιο που κατέχει στα γαλακτοκομικά ανέρχεται στο 5,7%. Περίπου το 24% του τζίρου διοχετεύεται στις ξένες αγορές. Απασχολεί περί τους 900 εργαζομένους και συνεργάζεται με 400 αγελαδοτρόφους και 1.700 αιγοπροβατοτρόφους.

(ΠΗΓΗ : FINANCIAL PRESS.GR – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Όπως αναφέραμε παραπάνω στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων δραστηριοποιούνται ορισμένες από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής της χώρας οι οποίες απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων του κλάδου. Από δω και πέρα θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων τριών κορυφαίων γαλακτοβιομηχανιών ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ, ΚΑΙ ΜΕΒΓΑΛ, ειδικότερα για το διάστημα 2006-2010 προκειμένου να μελετήσουμε την επίδοση τους και την επίδραση που δεχτήκαν λόγω της οικονομικής κρίσης όπως προκειπτον από δημοσιευμενα στοιχεία της ICAP(βλ. Εκδοση της ICAP (2011) με τίτλο 40 κορυφαιοι κλαδοι της ελληνικης οικονομιας.). Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέχτηκαν διότι συγκεντρώνουν πολύ μεγάλα μερίδια αγοράς. Συνανταμε πρωτη την ΦΑΓΕ με μεριδιο 22%, επειτα την ΔΕΛΤΑ με μεριδιο 18% και τελος την ΜΕΒΓΛ με μεριδιο 6%, πράγμα που μας επιτρέπει να βγάλουμε γενικά συμπεράσματα για την πορεία του κλάδου.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2009	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	€237.990.000	870	ΦΑΓΕ, Φάρμα, Φάγε 10, Φάγε ΑΒΓ, Ν'Joy, Junior, Yoko Choco Junior, Choco Φιάλη, Ξυνόγαλο Δροσάτο, Αριάνι, Φάγε Total, Φάγε Αγελαδίτσα, Φάγε Total Light, Φάγε Silouet, Φάγε Velvet, Φάγε Junior A+D, Φάγε Junior, Κρέμα γάλακτος Φάγε κ.ά
ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.	€85.835.000 VIVARTIA A.B.E.E.*	1,200	ΔΕΛΤΑ, Βλάχας, ΔΕΛΤΑ Mmmilk, ΔΕΛΤΑ Advance, Daily, Daily Protect, Milko Regular, Milko Free, Βλάχας Συμπυκνωμένο, Δέλτα Complet, Δέλτα Αγελάδος, Natural λευκό, Δέλτα Vitaline, ΔΕΛΤΑ Bcool, Κρέμα γάλακτος ΔΕΛΤΑ, Δέλτα mmilky, κ.α.
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	€183.987.362	1,100	Μεβγάλ, Topino, Country, Προβιοτικό ξυνόγαλο Vita Fresh,

			Κεφίρ, Αριάνι, Μεβγάλ, Μεβγάλ Harmony, Μεβγαλίτο, Frutomania, Μεβγάλ Chef, Μεβγάλ Βορεινό, Κρέμα γάλακτος Μεβγάλ, Μεβγάλ light, κ.α.
--	--	--	--

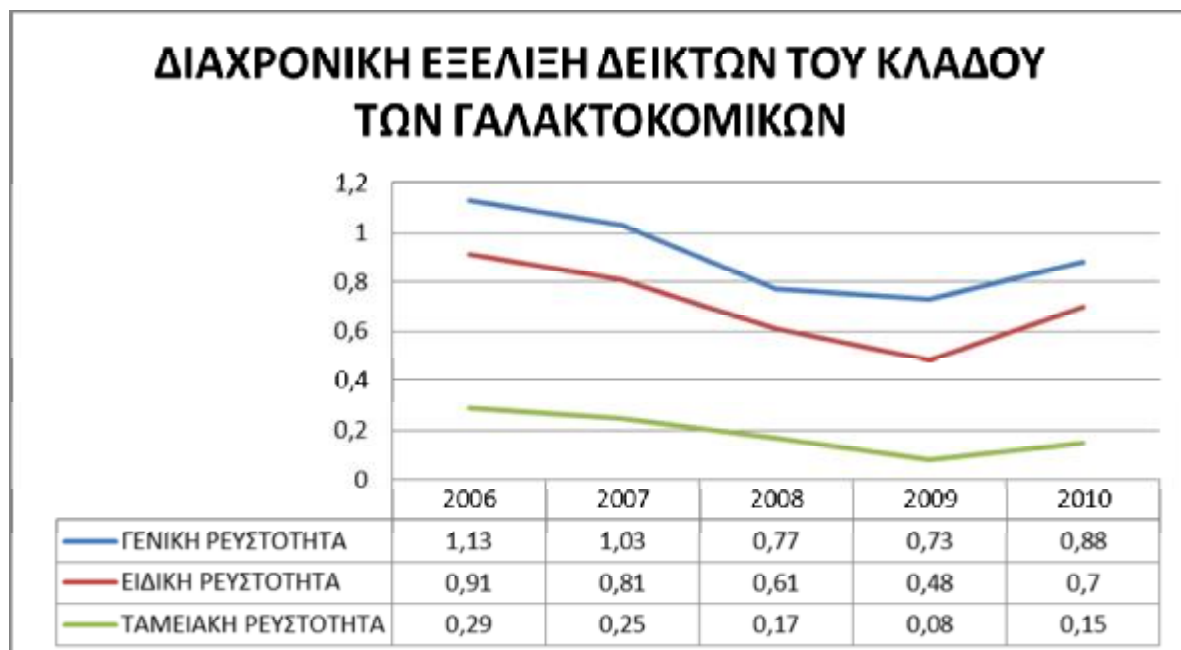
5.3.2 Μελέτη της επίδοσης των επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών

Η παρούσα ενότητα αναλύει τα οικονομικά στοιχεία 3 κορυφαίων γαλακτοβιομηχανιών (ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ, ΜΕΒΓΑΛ) με τη χρήση αριθμοδεικτών για το χρονικό διάστημα 2006-2010. Προκειμένου να μελετηθεί η επίδοση των εν λόγω επιχειρήσεων και η επίδραση που δέχτηκαν αυτές λόγω της οικονομικής κρίσης, επιλέχθηκαν αντιπροσωπευτικοί αριθμοδείκτες για την αξιολόγηση της ρευστότητας, της δραστηριότητας, της κερδοφορίας, της αποδοτικότητας και της χρηματοοικονομικής διάρθρωσης. Το γεγονός ότι οι επιλεγθείσες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν πολύ μεγάλα μερίδια αγοράς μας επιτρέπει να βγάλουμε γενικά συμπεράσματα για την πορεία του κλάδου.

Στη χρηματοοικονομική ανάλυση που ακολουθεί παρουσιάζονται τόσο οι μέσοι ετήσιοι δείκτες (ΜΟΔ) της κάθε εταιρείας που προέκυψαν από τα στοιχεία των εξεταζόμενων ετών, όσο και ο μέσος όρος των δεικτών του συνόλου των εταιρειών.

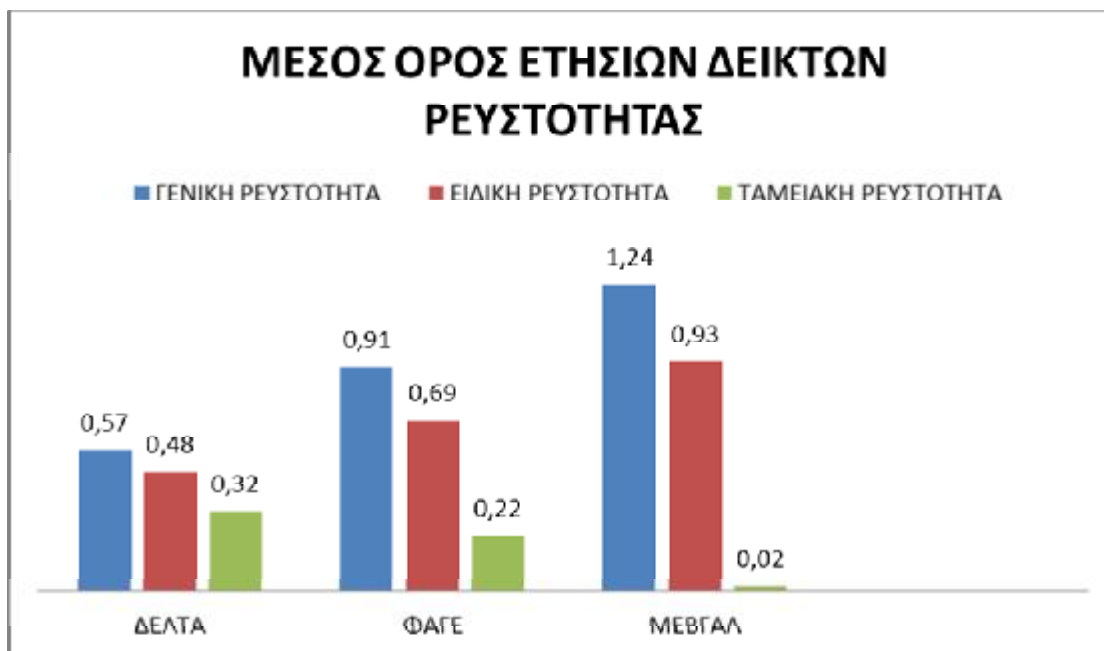
Ρευστότητα των επιχειρήσεων

Για την αξιολόγηση της ρευστότητας των επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών χρησιμοποιήθηκαν οι αριθμοδείκτες γενικής, ειδικής και ταμειακής ρευστότητας, η διαχρονική εξέλιξη των οποίων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα και οι τρεις αριθμοδείκτες ρευστότητας παρουσιάζουν πτωτική πορεία μέχρι και το 2009 όπου και σημειώνουν την χαμηλότερη τιμή τους. Το 2010 ωστόσο όλοι οι αριθμοδείκτες ρευστότητας σημείωσαν άνοδο. Οι τιμές του αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας τα έτη 2008-2010 φανερώνουν την αδυναμία των επιχειρήσεων του κλάδου να ανταποκρίνονται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις τους με τη χρήση του κυκλοφορούντος ενεργητικού τους. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε και με βάση τις τιμές του αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας, καθώς καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας οι επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταποκριθούν στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις τους μόνο με τη χρήση των ταχέως ρευστοποιήσιμων περιουσιακών τους στοιχείων. Τέλος, ο αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας, φανερώνοντας την ανεπάρκεια των μετρητών σε σχέση με τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων του κλάδου. Επιπλέον, η γενική ρευστότητα του συνόλου των επιχειρήσεων την εξεταζόμενη πενταετία διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο σε 0,91, η ειδική ρευστότητα σε 0,70 και η ταμειακή σε 0,18.

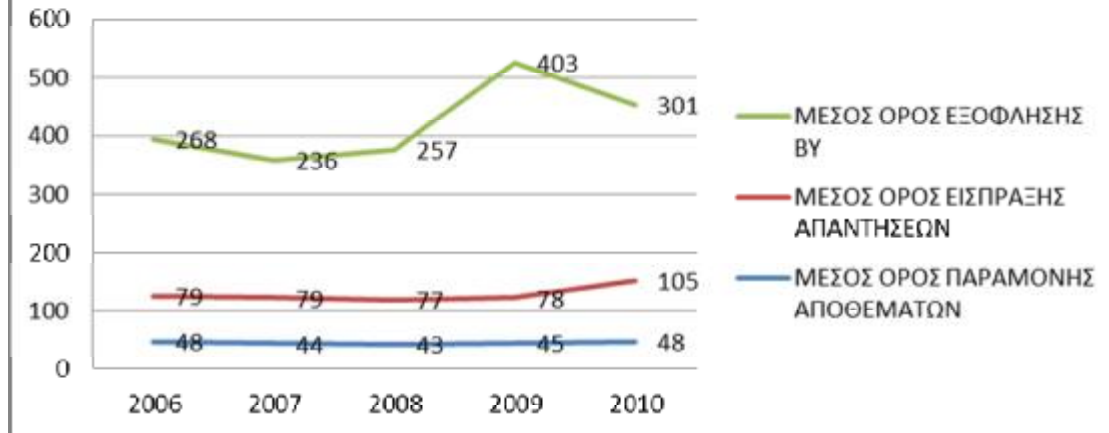
Όπως παρατηρούμε στο επόμενο διάγραμμα, υψηλότερη γενική και ειδική ρευστότητα εμφάνισε η γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ και ακολούθησε η ΦΑΓΕ, ενώ υψηλότερη ταμειακή ρευστότητα εμφάνισε η ΔΕΛΤΑ.



Δραστηριότητα των επιχειρήσεων

Για την αξιολόγηση της δραστηριότητας των επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών χρησιμοποιήθηκαν οι αριθμοδείκτες μέσου χρόνου παραμονής αποθεμάτων, μέσου χρόνου είσπραξης απαιτήσεων και μέσου χρόνου εξόφλησης των βραχυχρόνιων επιχειρήσεων, η διαχρονική εξέλιξη των οποίων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

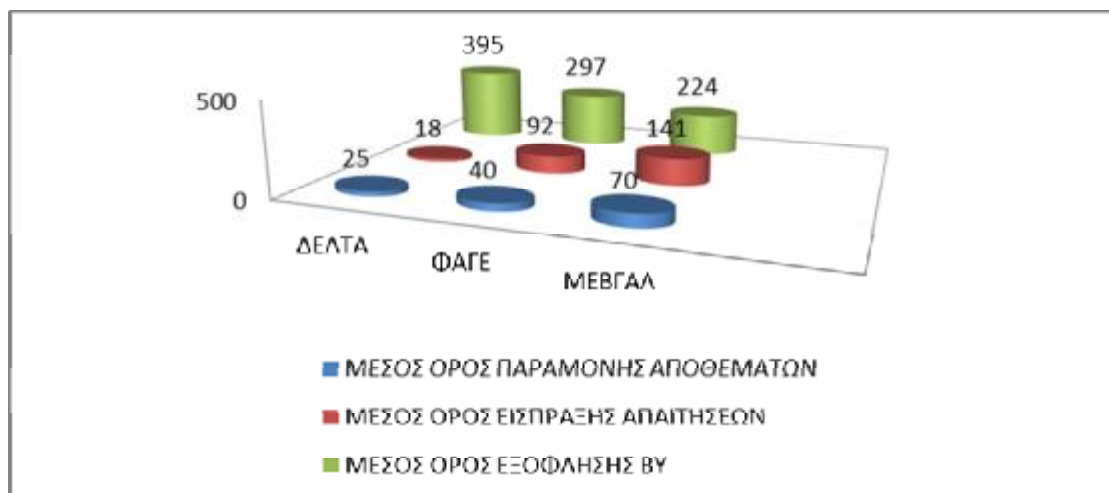
ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα τόσο ο μέσος χρόνος παραμονής των αποθεμάτων όσο και ο μέσος χρόνος είσπραξης των απαιτήσεων αυξήθηκε τα έτη που ακολούθησαν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Ομοίως και ο μέσος χρόνος εξόφλησης των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων σημείωσε αξιοσημείωτη αύξηση το 2009 όμως για να ερμηνευθούν οι πολύ υψηλές τιμές του δείκτη απαιτείται εσωτερική πληροφόρηση που εκ των πραγμάτων δεν μπορούμε να έχουμε.

Ο μέσος όρος του χρόνου παραμονής των αποθεμάτων για τις 3 επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών διαμορφώθηκε σε 45 ημέρες, ο μέσος όρος του χρόνου είσπραξης των απαιτήσεων διαμορφώθηκε σε 84 ημέρες, ενώ ο χρόνος εξόφλησης των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων των επιχειρήσεων κατά μέσο όρο διαμορφώθηκε σε 305 ημέρες την πενταετία 2006-2010.

Όπως βλέπουμε στο επόμενο διάγραμμα, μικρότερο μέσο χρόνο παραμονής αποθεμάτων αλλά και μικρότερο μέσο χρόνο είσπραξης απαιτήσεων εμφάνισε η ΔΕΛΤΑ, ενώ τον μικρότερο μέσο χρόνο εξόφλησης βραχυχρόνιων υποχρεώσεων εμφάνισε η ΜΕΒΓΑΛ.



Κερδοφορία των επιχειρήσεων

Για την αξιολόγηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών χρησιμοποιήθηκαν οι αριθμοδείκτες μικτού περιθωρίου (ή μικτού κέρδους) και καθαρού περιθωρίου (ή καθαρού κέρδους), η διαχρονική εξέλιξη των οποίων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα, το ποσοστό του μικτού κέρδους επί των πωλήσεων παρουσίασε μικρές διακυμάνσεις μέχρι το 2009, σημειώνοντας ραγδαία πτώση το 2010. Από την άλλη, ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κυμάνθηκε σε αρνητικό επίπεδο γεγονός που οφείλεται στις εκτεταμένες ζημιές που εμφάνισαν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Γενικότερα, το περιθώριο μικτού κέρδους των τριών επιχειρήσεων την εξεταζόμενη περίοδο διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο σε 44,2% και το περιθώριο καθαρού κέρδους σε -3,2 %.

Όπως παρατηρούμε στο επόμενο διάγραμμα, υψηλότερο ποσοστό μικτού κέρδους εμφάνισε η γαλακτοβιομηχανία ΔΕΛΤΑ ενώ καλύτερο ποσοστό καθαρού κέρδους εμφάνισε η ΜΕΒΓΑΛ.



Αποδοτικότητα των επιχειρήσεων

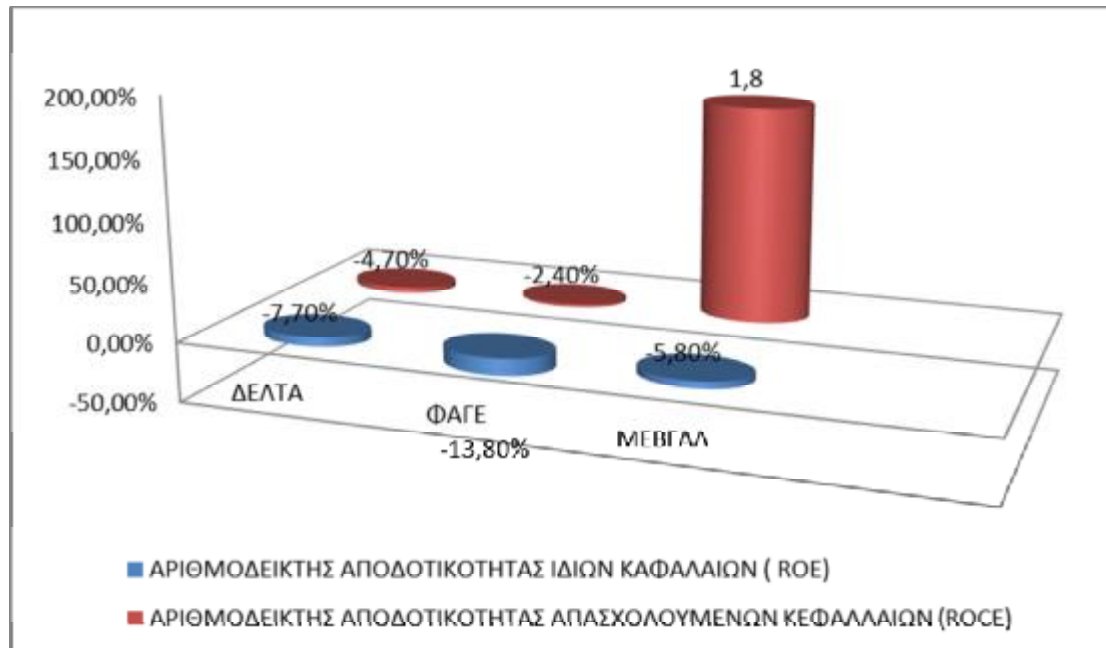
Για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών χρησιμοποιήθηκαν οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων, η διαχρονική εξέλιξη των οποίων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα, τόσο ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων όσο και ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων κυμάνθηκαν σε

αρνητικό επίπεδο καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας γεγονός που οφείλεται στις εκτεταμένες ζημίες που εμφάνισαν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Γενικότερα, η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων του συνόλου των επιχειρήσεων την τελευταία πενταετία διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο σε -9,1%, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων -2,5%.

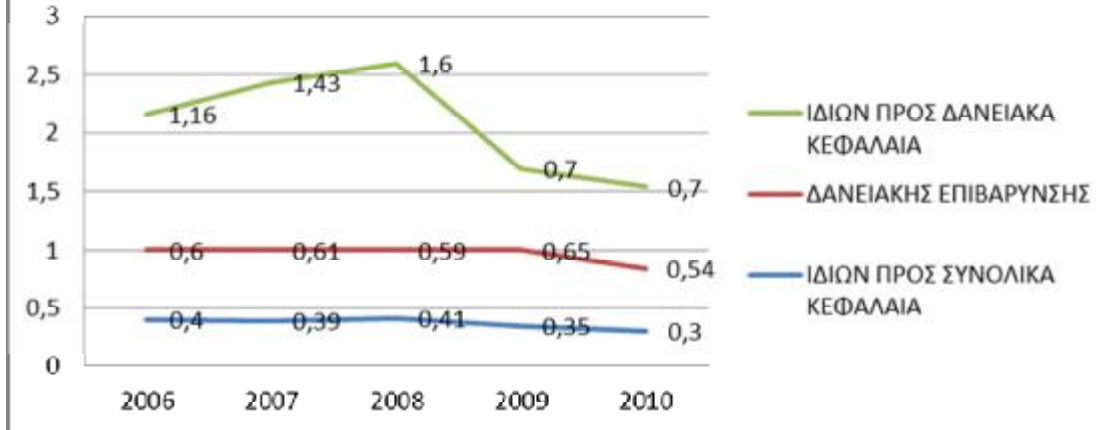
Στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται το πώς διαμορφώθηκαν οι δύο αριθμοδείκτες αποδοτικότητας για τις 3 γαλακτοβιομηχανίες.



Χρηματοοικονομική διάρθρωση των επιχειρήσεων

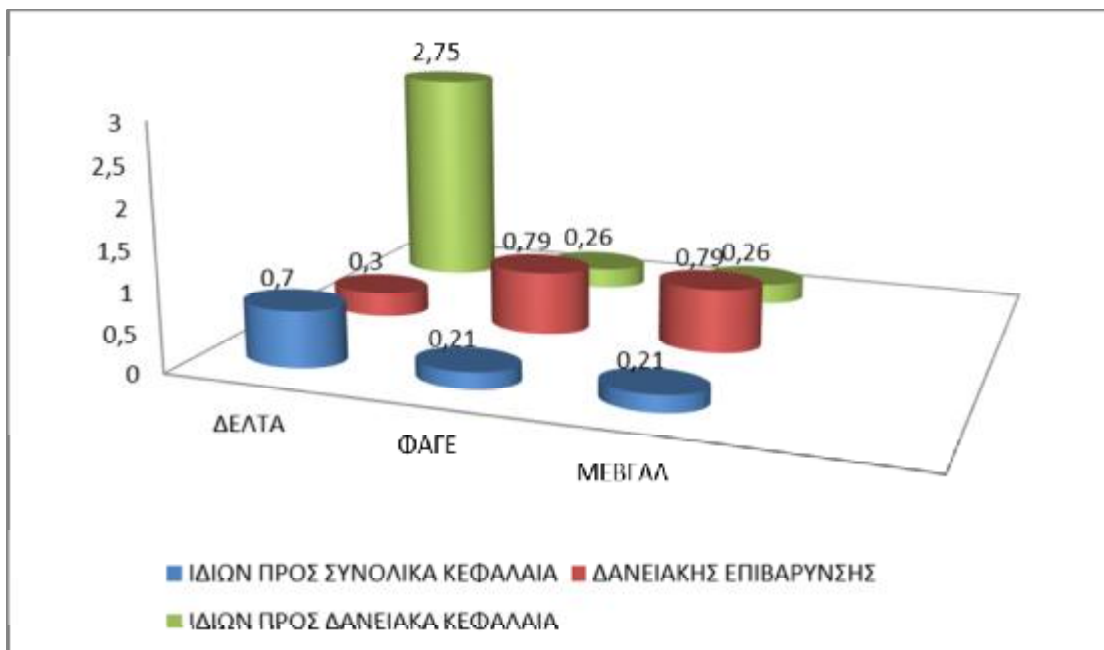
Η ανάλυση της χρηματοοικονομικής διάρθρωσης γίνεται βάσει των αριθμοδεικτών ιδίων προς συνολικά κεφάλαια, δανειακής επιβάρυνσης και ιδίων προς δανειακά κεφάλαια, η διαχρονική εξέλιξη των οποίων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΟΥΝ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα, η σχέση των ιδίων προς τα συνολικά κεφάλαια παρουσιάζει πτωτική πορεία καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας με την αντίστοιχη τιμή του αριθμοδείκτη της δανειακής επιβάρυνσης να σημειώνει αύξηση με εξαίρεση το έτος 2008 που εμφανίζουν ελάχιστη αύξηση και μείωση αντίστοιχα. Από την άλλη, την ανοδική πορεία του αριθμοδείκτη ιδίων προς δανειακά κεφάλαια μέχρι το 2008 διαδέχεται ραγδαία πτώση τα έτη 2009 και 2010. Γενικότερα, ο μέσος όρος του λόγου ιδίων προς τα συνολικά κεφάλαια για το σύνολο των επιχειρήσεων κατά την πενταετία 2006-2010 ανήλθε σε 0,37 και ο μέσος όρος της δανειακής επιβάρυνσης σε 0,63 αντίστοιχα. Επιπλέον, ο μέσος όρος του λόγου των ιδίων προς τα ξένα κεφάλαια για το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου διαμορφώθηκε σε 1,09.

Όπως προκύπτει από το επόμενο διάγραμμα, καλύτερη χρηματοοικονομική διάρθρωση έχει η ΔΕΛΤΑ καθώς εμφάνισε την υψηλότερη σχέση ιδίων προς συνολικά κεφάλαια και την χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση σε σχέση με τις υπόλοιπες γαλακτοβιομηχανίες.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία είναι αποτέλεσμα της εξωτερικής ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων ενός δείγματος 3 ελληνικών επιχειρήσεων που αντιπροσωπεύουν τον κλάδο γαλακτοκομικών της ελληνικής οικονομίας. Σκοπός ήταν να μελετηθεί η επίδοση των εν λόγω επιχειρήσεων υπό το πρίσμα της ρευστότητας, της δραστηριότητας, της κερδοφορίας, της αποδοτικότητας και της χρηματοοικονομικής διάρθρωσης και γι' αυτό πραγματοποιήθηκε χρηματοοικονομική ανάλυση με την χρήση αριθμοδεικτών για την πενταετία 2006-2010. Η επιλογή αυτού του χρονικού διαστήματος, που αφορά δύο χρόνια πριν και δύο χρόνια μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, έγινε έτσι ώστε να διερευνηθεί ποια ήταν η επίδραση της κρίσης στο συγκεκριμένο δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων.

Από τα ανωτέρω έγινε φανερό πως η οικονομική κρίση που πλήττει την χώρα μας έχουν ως συνέπεια την συρρίκνωση της καταναλωτικής δαπάνης των νοικοκυριών και της ζήτησης στην αγορά. Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της χώρας και όλοι οι κλάδοι της βιομηχανίας παρουσιάζουν κάμψη. Ωστόσο αυτή η κατάσταση δεν παρατηρείται σε εθνικό μόνο επίπεδο αλλά και σε ευρωπαϊκό και κατά συνέπεια επηρεάζεται και ο παγκόσμιος χώρος. Έτσι λοιπόν και ο κλάδος των γαλακτοκομικών δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστοι από αυτές τις συνθήκες.

Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε έγινε αντιληπτό πως η ρευστότητα του εξεταζόμενου κλάδου επηρεάστηκε αρνητικά από την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Παρά τη βελτίωση που σημειώνει ο κλάδος το 2010, χαρακτηρίζεται από κακή ρευστότητα την τριετία 2008-2010.

Όπως προκύπτει από την εφαρμογή μη παραμετρικών ελέγχων, η κρίση επηρεάζει τους αριθμοδείκτες ρευστότητας με εξαίρεση τον αριθμοδείκτη ταμειακής ρευστότητας. Το γεγονός ότι από τον μη παραμετρικό έλεγχο προκύπτει ότι ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας δεν επηρεάζεται από την οικονομική κρίση οφείλεται στο ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος εμφάνιζαν κακή ταμειακή ρευστότητα και πριν την οικονομική κρίση. Επομένως, λόγω της γενικά αρνητικής εικόνας του δείκτη όλη την πενταετία 2006-2010, δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τιμών του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη τις τρεις εξεταζόμενες περιόδους.

Αναφορικά με την δραστηριότητα, οι τιμές των αριθμοδεικτών με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης χειροτέρευσαν για τον εξεταζόμενο κλάδο. Όπως προκύπτει από την εφαρμογή μη παραμετρικών ελέγχων, η κρίση επηρεάζει τους αριθμοδείκτες δραστηριότητας που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την χρηματοοικονομική ανάλυση με εξαίρεση τον αριθμοδείκτη Μέσου Χρόνου Είσπραξης Απαιτήσεων. Το γεγονός ότι από τον μη παραμετρικό έλεγχο προκύπτει ότι ο εν λόγω δείκτης δεν επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση δικαιολογείται από τη γενικά αρνητική εικόνα του καθ' όλη την διάρκεια της πενταετίας 2006-2010, οπότε δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τιμών του τις τρεις εξεταζόμενες περιόδους.

Αναφορικά με την κερδοφορία παρουσιάστηκαν διακυμάνσεις στις τιμές των αριθμοδεικτών με την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών σημείωσαν αύξηση του μικτού περιθωρίου το 2009 και σημαντική υποχώρηση το 2010, ωστόσο αρνητικές ήταν οι τιμές του αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου λόγω των εκτεταμένων ζημιών όλων των επιχειρήσεων του κλάδου την περίοδο 2007-2010.

Όπως προκύπτει από την εφαρμογή μη παραμετρικών ελέγχων, η κρίση φαίνεται να επηρεάζει τον αριθμοδείκτη Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους σε αντίθεση με τον αριθμοδείκτη Μικτού Περιθωρίου ή Μικτού Κέρδους που παραμένει ανεπηρέαστος.

Παρόμοια κυμάνθηκε και η πορεία του κλάδου από πλευράς αποδοτικότητας. Αρνητικά κυμάνθηκε η αποδοτικότητα του κλάδου των γαλακτοκομικών από το 2007 έως το 2010, λόγω εκτεταμένων ζημιών, με εξαίρεση την τιμή του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων το 2009.

Αναφορικά με τη χρηματοοικονομική διάρθρωση ο εξεταζόμενος κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλή δανειακή επιβάρυνση. Ιδιαίτερη αύξηση της δανειακής επιβάρυνσης παρατηρείται στον κλάδο των γαλακτοκομικών τα έτη που ακολούθησαν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης (2009-2010).

Όπως προκύπτει από την εφαρμογή μη παραμετρικών ελέγχων, η κρίση επηρεάζει και τους τρεις αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης που χρησιμοποιήθηκαν στην εν λόγω χρηματοοικονομική ανάλυση.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων επλήγη με τον ένα ή τον άλλο τρόπο καθώς η οικονομική κρίση είχε σημαντικές επιπτώσεις στη ρευστότητα, στη δραστηριότητα, στην κερδοφορία, στην αποδοτικότητα και στην χρηματοοικονομική τους διάρθρωση. Στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί από την πρόσφατη οικονομική κρίση από αρνητικά έως πολύ αρνητικά. Ωστόσο ένα πολύ μικρό ποσοστό αυτών έχει δει να πηγαίνουν καλύτερα οι επιχειρήσεις τους. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που θα βελτιώσουν τις τυχόν αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούνται οι κρατικοί χειρισμοί αλλά και οι ενέργειες της εκάστοτε επιχείρησης. Από την άλλη τα σημαντικότερα κριτήρια στα οποία θα δώσουν μεγαλύτερη σημασία οι πελάτες είναι η χαμηλή τιμή και η σχέση εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση και ακολουθούν σε σημαντικότητα οι παράγοντες της εξυπηρέτησης των πελατών και η υψηλή ποιότητα των προϊόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Στειακάκης Ε. και Κατζός Ν. (2002) : Management μια σύγχρονη άποψη. , Θεσσαλονίκη, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΗΤΗ
- Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2002) : Οργάνωση και διοίκηση 2^η έκδοση , Αθήνα, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSSILI
- Πετρίδου Ε. (2001) : Διοίκηση μάνατζμεντ , Θεσσαλονίκη, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΖΥΓΟΣ
- Παπαδάκης Β. (2002) : Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Α κ Β τόμος, 4^η έκδοση, Αθήνα, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ
- Θερίου Ν. (2005) : Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις ΚΡΗΤΙΚΗ
- Πιπερόπουλος Γεώργιος (2007) : Επικοινωνώ άρα υπάρχω.
- Κουφάρης Γεώργιος (2010) : Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγόρες, Περιοδικό χρήμα, Ιανουάριος- Φεβρουάριος 2010.
- Υπουργείο οικονομικών (2010) : Οικονομικές εξελίξεις του 2009 και προοπτικές για το 2010.
- Μπούρας και Λυκούρας (2011) : Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της στην ψυχική υγεία.
- Μπακατσιάκος Θεόδωρος και Θαλασσινός Ελευθέριος (2010) : Διεθνή οικονομία, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ
- Τσουφλίδης (2010) : Από την οικονομική άνθιση στην κρίση του 1930.
- Λιαρόπουλος (2010) : Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας. Β΄ Τομος, Εκδόσεις Βήτα, medical arts, ΑΘΗΝΑ
- Βαγιανός, Βέττας και Μεγήρ (2010) : Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μια κρίσιμη συγκυρία.
- Καλατζόπουλος Γ. : Η ιστορία του Ελληνικού γάλακτος και των προϊόντων του.
- Καζάκης Ν. (2000) : Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις. ΑΘΗΝΑ, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Θερίου, Ν. (2002), «Παραγωγικότητα και απόδοση σε επίπεδο επιχείρησης», «ΣΠΟΥΔΑΙ», Τόμος 52, Τεύχος 3ο, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Μηλιώνη Ε. (1995) : Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, ΑΘΗΝΑ, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Montana and Charnov Β. (2004) : Management, ΑΘΗΝΑ, Κλειδάριθμος.
- M.E. Porter (1980) : Competitive strategy, Free Press
- Kotter, John P. : Ηγέτης στις Αλλαγές
- Joseph Phillips (2007) : Διαχείριση Έργων Πληροφορικής, Γκιούρδας κ Σία ΟΕ.
- Harvey Maylor (2003) : Διαχείριση Έργων, Τρίτη Αγγλική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Norman R. Augustine (1995) : Managing the crisis you tried to prevent., Harvard Business School Press, Boston MA.
- Larry Barton- Subject adviser, 'Crisis Management : Master the skills to prevent Disasters.' Harvard Business school, Boston MA, 2004
- European Commision (2009) : 'Economic and financial affairs: economic crisis in Europe: causes, consequences and responses.' European Economy, Brussels.
- Busch K. (1985) : Mythen uber den Weltmarkt 2 – uber das schwierige verhaltnis der marxistischen Linken Zum Weltmarkt, Eine Antwort euf Elmar Altvater.
- Savas Micheal- Matsas (2012): Greece and the World Capitalist crisis, Journal of socialist theory.

- Cabral R., (2010) : The PIG'S External Dept problem.
- Ματσαγγάνης Μ. (2010) : Distributioanl Implications of Tax Evasion in Greece. LSE Hellenic Observatory/Working paper.
- Johnson G. and Scholes K. (1999) : Exploring corporate strategy, 5th edition, UK, prentice Hall.
- Bititici, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997), “Integrated performance measurement systems: a development guide”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17 No. 5, pp. 522-34.
- Kaplan R.S. and D.P. Norton, (1997), “Why does business need a Balanced Scorecard”, Journal of cost management (May-June) Vol. 11 No.3, pp.5-10
- Carlos F. Gomes, Mahmoud M. Yasin and Joa~o V. Lisboa, (2004) «A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research», Journal of Manufacturing Technology Management, Volume 15, Number 6, pp. 511-530 Carr,
- Meadows, B.,(2001). “Managing Six Sigma: A Practical Guide to Understanding, Assessing, and Implementing the Strategy That Yields Bottom-Line Success” . Wiley, NY.
-

ΠΗΓΕΣ

- <http://www.strategy-train.eu.index.php?id=2002kL=4>
- INVESTMENT RESEARCH AND ANALYSIS JOURNAL (2002) (IRAJ), KPI-KPI, Βιομηχανία Γάλακτος, διαθεσιμο από : <http://www.krikri.gr/files/pdf/ANALISI-IRAJ-703.pdf>
- Υπουργείο γεωργίας- Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης.
- Financial press-gr-επιχειρησεις
- Πηγή εύρεσης ισολογισμών : www.express.gr
- Icap 40 κορυφαίοι κλάδοι της ελληνικής οικονομίας : <http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/index.html>
- Vivartia : <http://www.vivartia.com/site/content.asp?sel=2>
- ΦΑΓΕ Α.Ε. : <http://www.fage.gr>
- ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε. : <http://www.mevgal.gr/frontend/index.php>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Δείκτες ρευστότητας επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών (2006-2010).						
Επωνυμία	2006	2007	2008	2009	2010	Μ.Ο.Δ.
Γενική ρευστότητα						
ΔΕΛΤΑ	0,38	0,72	0,50	0,23	1,05	0,57
ΦΑΓΕ	1,74	0,78	0,55	0,81	0,64	0,91
ΜΕΒΓΑΛ	1,26	1,60	1,27	1,13	0,96	1,24
Μ.Ο. Συνόλου	1,13	1,03	0,77	0,73	0,88	0,91
Ειδική ρευστότητα						
ΔΕΛΤΑ	0,32	0,62	0,43	0,20	0,83	0,48
ΦΑΓΕ	1,53	0,66	0,43	0,34	0,48	0,69
ΜΕΒΓΑΛ	0,89	1,14	0,96	0,90	0,77	0,93
Μ.Ο. Συνόλου	0,91	0,81	0,61	0,48	0,70	0,70
Ταμειακή ρευστότητα						
ΔΕΛΤΑ	0,309	0,554	0,360	0,118	0,255	0,319
ΦΑΓΕ	0,532	0,170	0,125	0,103	0,185	0,223
ΜΕΒΓΑΛ	0,015	0,027	0,022	0,012	0,010	0,017
Μ.Ο. Συνόλου	0,285	0,250	0,169	0,078	0,150	0,186

Δείκτες δραστηριότητας επιχειρήσεων το κλάδου των γαλακτοκομικών (2006-2010)						
ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2006	2007	2008	2009	2010	Μ.Ο.Δ.
Μέσος χρόνος παραμονής αποθεμάτων						
ΔΕΛΤΑ	24	21	20	23	38	25
ΦΑΓΕ	36	34	37	46	48	40
ΜΕΒΓΑΛ	83	76	71	64	57	70
Μ.Ο. Συνόλου	48	44	43	45	48	45
Μέσος χρόνος είσπραξης απαιτήσεων						
ΔΕΛΤΑ	1	2	3	8	76	18
ΦΑΓΕ	113	110	94	74	68	92
ΜΕΒΓΑΛ	122	127	135	152	170	141
Μ.Ο. Συνόλου	79	79	77	78	105	84
Μέσος χρόνος εξόφλησης βραχυχρόνιων υποχρεώσεων						
ΔΕΛΤΑ	424	298	256	568	427	395
ΦΑΓΕ	162	229	319	399	374	297

ΜΕΒΓΑΛ	219	182	195	241	281	224
Μ.Ο. Συνόλου	268	236	257	403	361	305

Δείκτες κερδοφορίας επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών (2006-2010)						
Επωνυμία	2006	2007	2008	2009	2010	Μ.Ο.Δ.
Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους						
ΔΕΛΤΑ	85,9%	84,5%	83,2%	83,1%	25,6%	72,5%
ΦΑΓΕ	34,0%	28,8%	26,8%	32,2%	30,4%	30,4%
ΜΕΒΓΑΛ	33,5%	30,1%	30,2%	29,7%	25,9%	29,9%
Μ.Ο. Συνόλου	51,2%	47,8%	46,7%	48,3%	27,3%	44,2%
Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους						
ΔΕΛΤΑ	0,9%	0,5%	-5,1%	-10,4%	-19,6%	-6,7%
ΦΑΓΕ	3,0%	-7,0%	-6,7%	6,0%	-7,4%	-2,4%
ΜΕΒΓΑΛ	2,3%	-1,1%	0,2%	0,9%	-4,5%	-0,5%
Μ.Ο. Συνόλου	2,0%	-2,5%	-3,9%	-1,2%	-10,5%	-3,2%

Δείκτες αποδοτικότητας επιχειρήσεων του κλάδου των γαλακτοκομικών (2006-2010)						
Επωνυμία	2006	2007	2008	2009	2010	Μ.Ο.Δ.
Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων (ROE)						
ΔΕΛΤΑ	1,3%	0,7%	-8,0%	-16,7%	-15,7%	-7,7%
ΦΑΓΕ	14,1%	-46,9%	-28,3%	19,9%	-27,6%	-13,8%
ΜΕΒΓΑΛ	13,8%	-7,3%	1,2%	5,6%	-42,5%	-5,8%
Μ.Ο. Συνόλου	9,7%	-17,8%	-11,7%	3,0%	-28,6%	-9,1%
Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων (ROCE)						
ΔΕΛΤΑ	1,0%	0,6%	-6,5%	-10,4%	-8,3%	-4,7%
ΦΑΓΕ	3,0%	-6,6%	-6,0%	4,6%	-6,7%	-2,4%
ΜΕΒΓΑΛ	3,4%	-1,6%	0,3%	1,2%	-5,8%	-0,5%
Μ.Ο. Συνόλου	2,5%	-2,5%	-4,1%	-1,6%	-6,9%	-2,5%

**Δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης επιχειρήσεων του κλάδου των
γαλακτοκομικών (2006-2010)**

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2006	2007	2008	2009	2010	Μ.Ο.Δ.
Αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια						
ΔΕΛΤΑ	0,74	0,79	0,81	0,62	0,53	0,70
ΦΑΓΕ	0,21	0,14	0,21	0,23	0,24	0,21
ΜΕΒΓΑΛ	0,26	0,22	0,21	0,21	0,14	0,21
Μ.Ο.	0,40	0,39	0,41	0,35	0,30	0,37
Συνόλου						
Αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης						
ΔΕΛΤΑ	0,26	0,21	0,19	0,38	0,47	0,30
ΦΑΓΕ	0,79	0,86	0,79	0,77	0,76	0,79
ΜΕΒΓΑΛ	0,74	0,78	0,79	0,79	0,86	0,79
Μ.Ο.	0,60	0,61	0,59	0,65	0,70	0,63
Συνόλου						
Αριθμοδείκτης ιδίων προς δανειακά κεφάλαια						
ΔΕΛΤΑ	2,87	3,83	4,26	1,65	1,12	2,75
ΦΑΓΕ	0,27	0,16	0,27	0,30	0,32	0,26
ΜΕΒΓΑΛ	0,34	0,28	0,27	0,26	0,16	0,26
Μ.Ο.	1,16	1,43	1,60	0,74	0,54	1,09
Συνόλου						

ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average	During 08	After average 09-10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0,38	0,72	0,50	0,23	1,05	0,55	0,5	0,64	2	1	3
ΦΑΓΕ	1,74	0,78	0,55	0,81	0,64	1,26	0,55	0,73	3	1	2
ΜΕΒΓΑΛ	1,26	1,60	1,27	1,13	0,96	1,43	1,27	1,04	3	2	1
								$r_j =$	48	33	27
								$r_j^2 =$	2.304	1.089	729
								$k =$	3		
								$n =$	18		
								$\sum r_j^2 =$ $12/nk(k+1) =$	4.122		
								$3n(k+1) =$	0,66		
								$n(k+1)/2 =$	216		
								$X^2 F =$	36,00		
								$F_F =$	9,61		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5,99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3,27		

ΕΙΔΙΚΗ ΠΡΟΣΤΟΤΗΤΑ

	2006	2007	2008	2009	2010	before average	During 08	After average 09-10	Rank1	Rank2	Rank3
ΔΕΛΤΑ	0,32	0,62	0,43	0,20	1,83	0.47	0.43	0.52	2	1	3
ΦΑΓΕ	1.53	0.66	0.43	0.34	0.78	1.10	0.43	0.41	3	2	1
ΜΕΒΓΑΛ	0.89	1.14	0.96	0.90	0.77	1.02	0.96	0.84	3	2	1
								$r_j =$	47	32	29
								$r_j^2 =$	2.209	1.024	841
								$k =$	3		
								$n =$	18		
								$\sum r_j^2 =$	4.074		
								$12/nk(k+1) =$	0.06		
								$3n(k+1) =$	216		
								$X^2 F =$	10.33		
								$F_F =$	6.84		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5.99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3.27		

ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09-10	Rank 1	Rank 2	Rank 3
ΔΕΛΤΑ	24,34	21,35	19,99	23,38	38,11	22,84	19,99	30,74	2	1	3
ΦΑΓΕ	36,46	34,04	37,17	46,41	47,4	35,25	37,17	47,08	1	2	3
ΜΕΒΓΑΛ	82,82	75,55	71,39	63,75	57,09	79,19	71,39	60,42	3	2	1
								$r_j =$	29	31	48
								$r_{j^2} =$	841	961	2,304
								$k =$	3		
								$n =$	18		
								$\sum r_j^2 =$	4,106		
								$12/nk(k+1) =$	0,06		
								$3n(k+1) =$	216		
								$X^2 F =$	12,11		
								$F_F =$	8,62		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5,99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3,27		

ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0,37	1,52	2,94	7,60	76,21	0,94	2,94	41,91	1	2	3
ΦΑΓΕ	113,25	109,60	93,67	73,91	68,33	111,43	93,67	71,12	3	2	1
ΜΕΒΓΑΛ	121,77	126,90	135,47	151,62	170,01	124,33	135,47	160,82	1	2	3
								rj=	40	28	40
								rj2=	1.600	784	1.600
								k=	3		
								n=	18		
								$\Sigma r_j^2 =$	3.984		
								12/nk(k+1)=	0.06		
								3n(k+1)=	216		
								$X^2F =$	5.33		
								$F_F =$	2.96		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5.99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3.27		

ΜΕΣΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΒΥ

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	424.06	297.79	255.61	568.44	427.41	360.92	255.61	497.93	2	1	3
ΦΑΓΕ	161.75	229.02	319.13	399.39	374.24	195.38	319.13	386.82	1	2	3
ΜΕΒΓΑΛ	218.70	182.35	195.32	241.05	280.88	200.53	195.32	260.96	2	1	3
								r _j =	26	28	54
								r _j ² =	676	784	2.916
								k=	3		
								n=	18		
								Σr _j ² =	4.376		
								12/nk(k+1)=	0.06		
								3n(k+1)=	216		
								X ² F=	27.11		
								F _F =	51.85		
								X _{2;0,05} ² =	5.99		
								F _{0,05;2;34} =	3.27		

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Η ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0,86	0,84	0,83	0,83	0,26	0,85	0,83	0,54	3	2	1
ΦΑΓΕ	0,34	0,29	0,27	0,32	0,30	0,31	0,27	0,31	3	1	2
ΜΕΒΓΑΛ	0,34	0,30	0,30	0,30	0,26	0,32	0,30	0,28	3	2	1
								r _j =	43	33	32
								r _j ² =	1,849	1,089	1,024
								k=	3		
								n=	18		
								Σr _j ² =	3,962		
								12/nk(k+1)=	0,06		
								3n(k+1)=	216		
								X ² F=	4,11		
								F _F =	2,19		
								X _{2;0,05} ² =	5,99		
								F _{0,05;2;34} =	3,27		

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ Η ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ											
	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0,01	0,01	- 0,05	- 0,10	- 0,20	0,01	-0,05	-0,15	3	2	1
ΦΑΓΕ	0,03	- 0,07	- 0,07	0,06	- 0,07	-0,02	-0,07	-0,01	2	1	2
ΜΕΒΓΑΛ	0,02	- 0,01	0,00	0,01	- 0,05	0,01	0,00	-0,02	3	2	1
								r _j =	47	31	30
								r _j ² =	2,209	961	900
								k=	3		
								n=	18		
								Σr _j ² =	4,070		
								12/nk(k+1)=	0,06		
								3n(k+1)=	216		
								X ² F=	10,11		
								F _F =	6,64		
								X _{2;0,05} ² =	5,99		
								F _{0,05;2;34} =	3,27		

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROE)

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0.01	0.01	- 0.08	- 0.17	- 0.16	0.01	-0.08	-0.16	3	2	1
ΦΑΓΕ	0.14	- 0.47	- 0.28	0.20	- 0.28	-0.16	-0.28	-0.04	2	1	3
ΜΕΒΓΑΛ	0.14	- 0.07	0.01	0.06	- 0.43	0.03	0.01	-0.18	3	2	1
								$r_j =$	44	31	33
								$r_{j^2} =$	1.936	961	1.089
								$k =$	3		
								$n =$	18		
								$\sum r_j^2 =$	3.986		
								$12/nk(k+1) =$	0.06		
								$3n(k+1) =$	216		
								$X^2 F =$	5.44		
								$F_F =$	3.03		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5.99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3.27		

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ROCE)											
	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0.01	0.01	- 0.06	- 0.10	- 0.08	0.01	-0.06	-0.09	3	2	1
ΦΑΓΕ	0.03	- 0.07	- 0.06	0.05	- 0.07	-0.02	-0.06	-0.01	2	1	3
ΜΕΒΓΑΛ	0.03	- 0.02	0.00	0.01	- 0.06	0.01	0.00	-0.02	3	2	1
								$r_j =$	44	32	32
								$r_j^2 =$	1.936	1.024	1.024
								$k =$	3		
								$n =$	18		
								$\sum r_j^2 =$	3.984		
								$12/nk(k+1) =$	0.06		
								$3n(k+1) =$	216		
								$X^2 F =$	5.33		
								$F_F =$	2.96		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5.99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3.27		

ΙΔΙΑ ΠΡΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0,74	0,79	0,81	0,62	0,53	0,77	0,81	0,58	2	3	1
ΦΑΓΕ	0,21	0,14	0,21	0,23	0,24	0,18	0,21	0,24	1	2	3
ΜΕΒΓΑΛ	0,26	0,22	0,21	0,21	0,14	0,24	0,21	0,17	3	2	1
								rj=	47	32	29
								rj ² =	2,209	1,024	841
								k=	3		
								n=	18		
								Σrj ² =	4,074		
								12/nk(k+1)=	0,06		
								3n(k+1)=	216		
								X ² F=	10,33		
								F _F =	6,84		
								X _{2;0,05} ² =	5,99		
								F _{0,05;2;34} =	3,27		

ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ											
	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	0,26	0,21	0,19	0,38	0,47	0,23	0,19	0,42	2	1	3
ΦΑΓΕ	0,79	0,86	0,79	0,77	0,76	0,82	0,79	0,76	3	2	1
ΜΕΒΓΑΛ	0,74	0,78	0,79	0,79	0,86	0,76	0,79	0,83	1	2	3
								$r_j =$	25	40	43
								$r_j^2 =$	625	1,600	1,849
								$k =$	3		
								$n =$	18		
								$\sum r_j^2 =$	4,074		
								$12/nk(k+1) =$	0,06		
								$3n(k+1) =$	216		
								$X^2 F =$	10,33		
								$F_F =$	6,84		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5,99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3,27		

ΙΔΙΑ ΠΡΟΣ ΔΑΝΕΙΑΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

	2006	2007	2008	2009	2010	Before average 06-07	During 08	After average 09- 10	Rank ₁	Rank ₂	Rank ₃
ΔΕΛΤΑ	2,87	3,83	4,26	1,65	1,12	3,35	4,26	1,39	2	3	1
ΦΑΓΕ	0,27	0,16	0,27	0,30	0,32	0,22	0,27	0,31	1	2	3
ΜΕΒΓΑΛ	0,34	0,28	0,27	0,26	0,16	0,31	0,27	0,21	3	2	1
								rj=	47	31	30
								rj2=	2,209	961	900
								k=	3		
								n=	18		
								$\sum t_j^2 =$	4,070		
								$12/nk(k+1) =$	0,06		
								$3n(k+1) =$	216		
								$X^2 F =$	10,11		
								$F_F =$	6,64		
								$X_{2;0,05}^2 =$	5,99		
								$F_{0,05;2;34} =$	3,27		