

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ :

ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΔΙΑΓΟΥΠΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2012

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το παρόν τεύχος αποτελεί την Πτυχιακή Εργασία που εκπονήθηκε στο Τμήμα Μηχανολογίας του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας και αναφέρεται στην αναδιοργάνωση της οικογενειακής επιχείρησης , η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει ως αντικείμενο εργασιών την ανακατασκευή μηχανών εσωτερικής καύσης αυτοκινήτων δηλαδή ρεκτιφιέ . Είναι γνωστό ότι πολλές μικρομεσαίες επιχείρησης σήμερα αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα λόγο του δύσκολου οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας μας αλλά και άλλων αιτιών , σε αυτήν την εργασία εστιάζουμε στα προβλήματα της συγκεκριμένης επιχείρησης , τα επεξεργαζόμαστε και προτείνουμε λύσεις για να διασφαλίσουμε την βιωσιμότητα της αλλά και την ανάπτυξή της .

Στην αρχή μελετάμε και προσδιορίζουμε τις αιτίες της κρίσης στην επιχείρηση. Στην συνέχεια αναπτύσσονται μέθοδοι που έχει ως σκοπό να βελτίωση την παραγωγικότητα και να κρατήσει σε υψηλό επίπεδο την αποδοτικότητα της εταιρίας. Στο τέλος έχει η εργασία ως σκοπό να εντοπίσει τους δρόμους της ανάπτυξης όπου η επιχείρηση θα ακολουθήσει για να μπορεί να συμβαδίζει με το διαρκές μεταβαλλόμενο οικονομικό της περιβάλλον και της ανάγκες της αγοράς .

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Καμπουρίδη , Καθηγητή του Τμήματος Μηχανολογίας, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε για την πραγματοποίηση της εργασίας.

Διαγούπης Αθανάσιος

Φεβρουάριος 2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία αναφέρεται στην αναδιοργάνωση της οικογενειακής επιχείρησης . Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης έχει σκοπό να κρατήσει τα καλά στοιχεία της επιχείρησης και να αλλάξει με νέες ιδέες προς το καλύτερο τα κακά της στοιχεία , ώστε να επηρεαστεί λιγότερό από την οικονομική κρίση και να διασφαλίσει την ανάπτυξή της.

Η ανάπτυξη του θέματος γίνεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της εταιρίας όπου παρουσιάζεται η θέση της , οι εγκαταστάσεις της , οι εργαλειομηχανές της και άλλες σημαντικές πληροφορίες . Επίσης στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται και η διαχείριση της κρίσης αφού πρώτα προσδιοριστεί ειδικά για την συγκεκριμένη επιχείρηση .

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τεχνικές αυτό-διάγνωσης των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση , όπου η επιχείρηση κάνει ανάλυση και αξιολόγηση των αδυναμιών αλλά και των δυνατοτήτων της στη συνέχεια αναδεικνύει τις ευκαιρίες και τις απειλές της. Με την βοήθεια της ανάλυσης S.W.O.T στην συνέχεια βλέπει τι κινήσεις πρέπει να γίνουν και πια μέτρα πρέπει να παρθούν άμεσα. Επίσης το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσα από την στρατηγική αναδιοργάνωση , την λειτουργική αναδιοργάνωση και την αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών όπου θα την βοηθήσουν να αυξήσει η αποδοτικότητας της .

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται προτάσεις για την ανάληψη πρωτοβουλιών για την αντιμετώπισης της κρίσης , όπου εκεί δίνονται κάποια μέτρα για την βελτίωση της θέσης σε όλους τους τομείς . Επίσης στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στην εξέλιξη της επιχείρησης και κάποιες οικονομικές συμβουλές που πρέπει να ακολουθήσει σε περίοδο κρίσης .

Η χρησιμότητα αυτής της εργασίας είναι αρκετά σημαντική γιατί μέσα από αυτήν την διαδικασία της αναδιοργάνωσης η επιχείρηση κάνει την αυτοκριτική της ,εντοπίζει τις αδυναμίες της και τα λάθη της τόσο εσωτερικό της όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον και ύστερα παίρνει τα κατάλληλα μέτρα και αποφάσεις για να βγει όσο το δυνατόν γίνετε με λιγότερες απώλειες και πιο ανανεωμένη από αυτήν την κρίση .

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Η παγκόσμια οικονομική κρίση (τα βασικά αίτια)	1
2. Οι επιπτώσεις της κρίσης στις οικονομίες των χωρών	2
3. Οι συνέπειες της κρίσης στην Ελλάδα	4
4. Αναφορά και προσδιορισμός της Ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης	6
5. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις	9

1. Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

1.1 Περιγραφή της εταιρίας	11
1.2 Η θέση της εταιρίας	12
1.3 Περιγραφή εγκαταστάσεων , εργαλειομηχανών και προσωπικού.....	12
1.4 Γενικά για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη της εταιρίας.....	21
1.5 Η διαχείριση της κρίσης	21
1.5.1 Εστία παραγωγής	21
1.5.2 Είδος της κρίσης	23
1.5.3 Το στάδιο της κρίσης	23
1.6 Τρόποι ανίχνευσης των αιτίων της κρίσης στην εταιρία	24
1.7 Αξιολόγηση της κατάστασής της εταιρίας	25
1.7.1 Ανάλυση της τρέχουσας θέσης της εταιρίας	25
1.7.2 Προσδιορισμός των αιτίων των κρίσεων	27
1.7.3 Θέσπιση στόχων δράσης	28
1.7.4 Υλοποίηση άμεσων μέτρων	29

2. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ- ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ανάλυση και αξιολόγηση των αδυναμιών-προβλημάτων αλλά και των δυνατοτήτων της επιχείρησης	31
2.1.1 Ανάδειξη των προβλημάτων και δυνατών σημείων της επιχείρησης	32
2.2 Ανάδειξη αδυναμιών και των δυνατοτήτων της επιχείρησης	32
2.3 Ανάδειξη ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης	37
2.4 Ανάλυση S.W.O.T	41
2.5 Βελτίωση της παραγωγικότητας – αποδοτικότητας	43
2.5.1 Γενικά τι είναι το business reengineering	43
2.6 Στρατηγική αναδιοργάνωση.....	44
2.6.1 Στρατηγικές αλλαγές	44
2.6.2 Αλλαγές στο πλαίσιο της δόμησης	44
2.7 Λειτουργική αναδιοργάνωση.....	45

2.7.1	Ανασχεδιασμός λειτουργικών διαδικασιών	45
2.7.2	Αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών	45
2.7.3	Αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης	46
2.7.4	Διάγραμμα Kotter.....	47

3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .

3.1	Γενικά : ευκαιρίες σε περίοδο ύφεσης	48
3.2	Μέτρα βελτίωσης της θέσης της επιχείρησης	49
3.2.1	Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές	49
3.2.2	Απαλλαγή από την αβεβαιότητα και προσέγγιση των πελατών	49
3.2.3	Βασικοί κανόνες πώλησης σε περίοδο κρίσης	50
3.2.4	Αύξηση της προβολής και της διαφήμισης της επιχείρησης	51
3.2.5	Βασικές στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορούμε να ακολουθήσουμε ...	51
3.2.6	Ανάπτυξη καινοτομιών στην επιχείρηση	52
3.2.7	Εκμετάλλευση της σύγχρονης τεχνολογίας	53
3.2.8	Εξέταση νέων συνεργασιών ή επαναδιαπραγμάτευση με τους προμηθευτές της επιχείρησης	53
3.2.9	Εστίαση για σύναψη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις	54
3.2.10	Εστίαση σε κερδοφόρες δραστηριότητες ώστε να αυξήσουμε τις πωλήσεις	55
3.2.11	Διατήρηση της ανοικτής επικοινωνίας με τους υπαλλήλους	56
3.2.12	Κάνουμε επενδύσεις υψηλού ρίσκου	56
3.3	Μέτρα βελτίωσης των οικονομικών της επιχείρησης	56
3.3.1	Μείωση στα έξοδα και στα κόστη της επιχείρησης	56
3.3.2	Υπολογισμός του νεκρού σημείου λειτουργίας της επιχείρησης	58
3.3.3	Πρώτος τρόπος υπολογισμού του νεκρού σημείου (σε τεμάχια).....	59
3.3.4	Δεύτερος τρόπος υπολογισμού του νεκρού σημείου (σε ευρώ)	60
3.3.5	Έλεγχος των ταμειακών μας ροών	60
3.3.6	Μείωση του κόστους των αποθεμάτων	61
3.3.7	Κατάργηση ζημιογόνων τομέων δραστηριοτήτων	61
3.3.8	Είσπραξη των απαιτήσεων	61
3.3.9	Υπολογισμός του κόστους μείωσης του προσωπικού	61
3.3.10	Περικοπές στα bonus των στελεχών	64
3.3.11	Μείωση των εξόδων εκπαιδύοντας τους εργαζόμενους	64
3.3.12	Διερεύνηση για τους καλλίτερους όρους δανεισμού	64
3.3.13	Αξιοποίηση των επιχορηγούμενων προγραμμάτων	64
3.4	Τρόποι ανάπτυξης και εξέλιξης της επιχείρησης	65
3.5	Γενικές συμβουλές για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης σε περίοδο αποπληθωρισμού	67

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
---------------------------	-----------

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 3: Οι επιπτώσεις της κρίσης στην Ελληνική οικονομία.

α/α	Οι επιπτώσεις της κρίσης στην Ελληνική οικονομία.
1	Δημοσιονομική πίεση στα έσοδα ως αποτέλεσμα της αρνητικής πίεσης στα εισοδήματα και τους ρυθμούς ανάπτυξης.
2	Αρνητική επίδραση στο χρηματιστήριο.
3	Βραδύτερους ρυθμούς στις επενδύσεις και στις επενδυτικές ροές.
4	Αρνητική επίδραση στη ρευστότητα των τραπεζών και στον τραπεζικό δανεισμό. Δηλαδή, πολύ μεγαλύτερη δυσκολία και κόστος δανεισμού από τις τράπεζες.
5	Αρνητική επίδραση στον τουρισμό- εφόσον τα εισοδήματα των επισκεπτών μας συμπιέζονται.
6	Αρνητική επίδραση στις εξαγωγές λόγω της πίεσης στα εισοδήματα διεθνώς.
7	Ο περιορισμός των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων , ιδίως των μικρών , είτε γιατί δεν μπορούν να διαθέσουν το προϊόντα τους είτε γιατί δεν τους χορηγούνται οι απαραίτητες πιστώσεις για να εργασθούν .
8	Ο περιορισμός της χορήγησης πιστώσεων των τραπεζών , δεδομένων των δυσκολιών των επιχειρήσεων που κάνουν τις τράπεζες και τις επιχειρήσεις να είναι προσεκτικές στις συναλλαγές τους και να περιορίζουν δραστικά την χορήγηση πιστώσεων .
9	Ο περιορισμός της απασχόλησης και η αύξηση της ανεργίας που προβλέπεται , τα επόμενα δύο χρόνια , να ξεπεράσει το ποσοστό των ανέργων το 20% των εργαζομένων .
10	Ο περιορισμός της κατανάλωσης γιατί τα εισοδήματα δεν καλύπτουν τις ανάγκες, η ζωή είναι ακριβότερη και οι δουλειές αποδίδουν λιγότερο ή και δεν υπάρχουν πια .
11	Το αρνητικό κλίμα και η έλλειψη εμπιστοσύνης στην αγορά .
12	Η μείωση του ρυθμού αύξησης των εξαγωγών .
13	Η μείωση των οικοδομικών δραστηριοτήτων και τα δεκάδες χιλιάδες απούλητα σπίτια.
14	Η μείωση των επενδύσεων .
15	Η πτώση των λιανικών πωλήσεων .
16	Η αύξηση των ακάλυπτων επιταγών των επιχειρήσεων .

(πηγή : άρθρο εφημερίδας Καθημερινή)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ (ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΑΙΤΙΑ)

Η κρίση είχε πολλές αιτίες. Αρχικά ξεκίνησε με τα εκατομμύρια δάνεια στις ΗΠΑ , σε πρόσωπα που δεν μπορούσαν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους και η πώληση των δανείων αυτών σε ανύποπτους αγοραστές σε όλο τον κόσμο μέσω των αποκαλούμενων τιτλοποιήσεων με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια μεγάλη φούσκα στα ακίνητα .

Η φούσκα των ακινήτων στην αμερικάνικη αγορά ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 ο πρόεδρος της Fed Άλαν Γκρίνσπαν ξεκίνησε την πολιτική των χαμηλών επιτοκίων. Από το 2000 μέχρι το 2003 τα αμερικανικά επιτόκια μειώθηκαν από το 6,5% στο 1%. Στόχος, να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις της προηγούμενης κρίσης, της χρηματιστηριακής κατάρρευσης dot.com. Η κίνηση αυτή, όμως, δημιούργησε μία φούσκα στην αμερικανική αγορά ακινήτων. Όλοι έσπευδαν να πάρουν χαμηλότοκα δάνεια για να αγοράσουν σπίτι πιστεύοντας ότι η τιμή του θα ανεβαίνει διαρκώς. Ο δανεισμός έφτασε στα ύψη, καθώς πολλοί εκμεταλλεύτηκαν τα χαμηλά επιτόκια για να δανειστούν και να επενδύσουν σε μετοχές ή εμπορεύματα. Μεταξύ 1997 και 2006 η τιμή του μέσου αμερικανικού σπιτιού είχε αυξηθεί κατά 124%. Η φούσκα όμως άρχισε να σπάει. Τον Σεπτέμβριο του 2008 η μέση τιμή στην αμερικανική αγορά ακινήτων είχε υποχωρήσει περισσότερο από 20% σε σχέση με τα μέσα του 2006. Η νέα κατηγορία στεγαστικών δανείων, τα υψηλού ρίσκου (subprimes), πριμοδοτήθηκε από την κυβέρνηση Κλίντον το 1999, στο πλαίσιο της «κοινωνικής πολιτικής»: να αποκτήσουν ένα κομμάτι από την πίτα του αμερικανικού ονείρου οι απόκληροι της αφροαμερικανικής και ισπανόφωνης κοινότητας. Σαν να μην έφθανε αυτό, τα εν λόγω δάνεια μετατράπηκαν σε τίτλους: μία νέα κατηγορία προϊόντων άνθησε. Ήταν τα credit default obligations (CDOs), χρηματιστηριακά παράγωγα που στηρίζονταν στα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια. Οι τράπεζες μοίραζαν αφειδώς χρήμα. Για να βρουν κεφάλαια και να συνεχίσουν την ίδια πολιτική «πακετάρizαν» τα δάνειά τους και αφού προηγουμένως εξασφάλιζαν για τα συγκεκριμένα προϊόντα «υψηλές βαθμολογίες» από τους οίκους αξιολόγησης, τα πουλούσαν σε επενδυτές σε όλο τον κόσμο. Έτσι αντλούσαν κεφάλαια και συνέχιζαν να πουλούν δάνεια. Η φούσκα όμως έσκασε και η κατάρρευση, που κορυφώθηκε με την Lehman Brothers, γέμισε με «τοξικά» τους ισολογισμούς των τραπεζών. Η μόχλευση, ο δανεισμός δηλαδή με βάση τον «αέρα» των προσδοκώμενων αποδόσεων, μέσω του οποίου τράπεζες και hedge funds έβγαζαν εκατομμύρια με κάθε λογής φούσκες (εμπορεύματα, χρηματιστήρια) επιδείνωσε την κατάσταση.

Ύστερα μια ακόμα αιτία ήταν η υπερβολικές ποσότητες χρήματος που εισέρευσαν στις ΗΠΑ και χρησιμοποιήθηκαν για πολλές ριψοκίνδυνες επενδύσεις στα νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα όπως τα δομημένα ομόλογα που παραπλανούσαν τους αγοραστές τους . Επίσης ο υπερδανεισμός των τραπεζικών επιχειρήσεων που δεν διέθεταν τα αναγκαία κεφάλαια ήταν μια ακόμη βασική αιτία σε συνδυασμό την απληστία και την επιδίωξη όλο και μεγαλύτερου κέρδους χωρίς φραγμούς , χωρίς ενδοιασμούς , χωρίς προσοχή .

Μια από μεγαλύτερες απάτες με στόχο το κέρδος χωρίς ενδοιασμούς ξεκίνησε στα μέσα Δεκεμβρίου του 2008 όταν αποκαλύφθηκε η μεγαλύτερη χρηματοπιστωτική απάτη στην ιστορία των ΗΠΑ. Ο Μάντοφ , κύριος μέτοχος χρηματοπιστωτικής επιχείρησης , πρώην Πρόεδρος του χρηματιστηρίου αξιών των εταιρειών πληροφορικής NASDAQ της Νέας Υόρκης , καταχράστηκε ένα ποσό 50 δις δολαρίων κατά δική του δήλωση .

Ο Μάντοφ υποσχόταν υψηλές και σταθερές αποδόσεις σε όσους επένδυναν στην επιχείρησή του . Επειδή τα κέρδη του δεν επαρκούσαν για να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του , κάλυπτε τη διαφορά από τα κεφάλαια που είχε πάρει . Η απάτη αποκαλύφθηκε όταν οι επενδυτές ζήτησαν πίσω τα χρήματά τους και δεν μπόρεσε να τα επιστρέψει . Οι πελάτες του ήταν πολύ γνωστές επιχειρήσεις και τράπεζες τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη που διαχειρίζονταν τα κεφάλαια χιλιάδων αποταμιευτών . Πολλοί έθεσαν το ερώτημα , πώς οι επιχειρήσεις αυτές εμπιστεύτηκαν δεκάδες ή εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια σε μια χρηματοπιστωτική επιχείρηση χωρίς να ελέγξουν την αλήθεια των ισχυρισμών της . Πέρα από το γεγονός ότι η αμερικανική εποπτική αρχή της χρηματοπιστωτικής αγοράς επέδειξε ασυγχώρητη αμέλεια , αιτία του σκανδάλου είναι η αсуδοσία και η απληστία που επικρατούσε στο χρηματοπιστωτικό τομέα .

Οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες που παρουσίαζαν υψηλά κέρδη μπορούσαν να δρουν λίγο ως πολύ ανενόχλητοι. Αποτελούσαν μάλιστα είδωλα μιας κοινής επιχειρηματικής γνώμης που θεοποιούσε το κέρδος .

Η νοοτροπία αυτή, οδήγησε σε μια σοβαρή στρέβλωση των αντιλήψεων για την οικονομική επιτυχία και για τους στόχους της επιχειρηματικής δραστηριότητας .

Το άμεσο κέρδος αναγορεύτηκε ως το αποφασιστικό κριτήριο αποτίμησης κάθε πρωτοβουλίας . Η δημιουργία αξίας , η σταθερή μακροχρόνια απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας , η θωράκιση μιας επιχείρησης με επενδύσεις έπαψαν να αποτελούν γνώμονα επίδοσης . Για αυτό και επικράτησε η πρακτική , οι διαχειριστές να αμείβονται κάθε χρόνο με ποσοστά επί των κερδών χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η συνολική πορεία της επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα . Ακόμα και η πιο παρακινδυνευμένη κίνηση ή και εκτεταμένη παραπλάνηση , εφόσον αύξανε τα κέρδη, ήταν δικαιολογημένη . Ο επικεφαλής της τράπεζας Lehman εισέπραξε, πάρα την πτώχευσή της , επίδομα δεκάδων εκατομμυρίων λόγω προηγούμενων κερδών.

Ο απόηχος αυτής της νοοτροπίας υπήρχε και στην Ελλάδα με τις συνεχείς ανακοινώσεις των ελληνικών τραπεζών για αυξήσεις κερδών κάθε χρόνο κατά 50% ή και 100% .

Το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα είχε εξελιχθεί σε ένα τεράστιο κερδοσκοπικό παιχνίδι, σε μια τεράστια φούσκα , με αποτέλεσμα να μην ανταποκρινόταν στις πραγματικές ανάγκες της οικονομίας και δεν εξυπηρετούσε την πραγματική παραγωγή .

2 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

Δεν υπάρχει πλέον χώρα που δεν ζει την οικονομική κρίση και ο τομέας οικονομικής δραστηριότητας που δεν υφίσταται τις επιπτώσεις της . Η αρχική χρηματοπιστωτική κρίση ενίσχυσε την κρίση στην πραγματική οικονομία και οι

δυσκολίες των επιχειρήσεων επέτειναν τις δυσκολίες των χρηματοπιστωτικών οργανισμών .

Οι δύο κρίσεις αλληλοτροφοδοτούνται και οδηγούν την οικονομία σε σπειροειδή καθοδική πορεία . Οι ρυθμοί ανάπτυξης υποχωρούν σε όλες τις χώρες σταθερά . Αυτό αφορά και την Ελλάδα . Η κρίση κατά την άποψη όλων θα είναι σοβαρή και παρατεταμένη. Κανείς αυτή την στιγμή δεν μπορεί να καθορίσει τη διάρκειά της , την έκταση και τις συνέπειές της . Κάθε μέρα υπάρχουν νέες εξελίξεις . Κάθε μέρα προστίθενται νέα γεγονότα στη μακριά σειρά των αρνητικών ειδήσεων που επιβάλλουν νέες ερμηνείες και προκαλούν νέους φόβους .

Ιδεατό αλλά ρεαλιστικό παράδειγμα για τον τρόπο με τον οποίο έπληξε η κρίση των ΗΠΑ τον υπόλοιπο κόσμο, είναι το εξής :

Ο περιορισμός της οικονομικής δραστηριότητας στις ΗΠΑ λόγω της κρίσης της αγοράς κατοικίας επηρέασε αρνητικά τις κινέζικες εξαγωγές διότι οι αμερικανικές επιχειρήσεις και καταναλωτές αγόραζαν λιγότερα κινεζικά προϊόντα . Οι εισαγωγές στις ΗΠΑ από την Κίνα μειώθηκαν το 2008 κατά 20% σε σχέση με το 2007 . Στις 30 Σεπτεμβρίου οι εφημερίδες ανέφεραν ότι ο επικεφαλής ενός κινέζικου οργανισμού εμπορίας μετάλλων δήλωνε ότι η παραγωγή χάλυβα στην Κίνα φθίνει εξαιτίας των υποτονικών εξαγωγών προϊόντων μετάλλου . Η πτώση των εξαγωγών επιδρά στην παραγωγή της Κίνας και μειώνει το ρυθμό ανάπτυξης της . Ο ρυθμός ανάπτυξης έχει μειωθεί κατά 6 περίπου μονάδες . Η Κίνα ελπίζει να συγκρατήσει τον ρυθμό ανάπτυξης σε 6% ετησίως αλλά ορισμένοι προβλέπουν ότι θα πέσει στο 5% περίπου . Ο ίδιος << επίσημος >> δήλωνε ότι η πτώση των εξαγωγών της Κίνας συμπίπτει με τις μειωμένες παραγγελίες της άλλοτε << ασταμάτητης βιομηχανίας κατασκευής αυτοκινήτων >>. Οι καταναλωτές δεν αγοράζουν πια αυτοκίνητα . Η Κίνα αγοράζει για αυτό λιγότερες πρώτες ύλες από την Ινδία και την Αυστραλία . Οι Ινδοί εξαγωγείς σιδηρομεταλλεύματος και άνθρακα ανέφεραν ότι τεράστιες ποσότητες στοιβάζονται στα λιμάνια , διότι οι κινέζικες χαλυβουργίες δεν απορροφούν τις πρώτες ύλες .

Επειδή υποχώρησε η οικονομική δραστηριότητα και στις χώρες αυτές χρειάζονται πια λιγότερες μηχανές από τη Γερμανία και την Ιαπωνία . Οι παραγγελίες στη γερμανική βιομηχανία έχουν μειωθεί . Η υποχώρηση της δραστηριότητας στη Γερμανία επηρέασε τον τουρισμό προς την Ελλάδα και τις ελληνικές εξαγωγές το 2009 με αποτέλεσμα εμείς που δεν είχαμε καμία ανάμιξη στην αγορά κατοικίας των ΗΠΑ αισθανόμαστε με ιδιαίτερη ένταση τον αντίκτυπο των προβλημάτων που προέκυψαν ενάμιση χρόνο περίπου μετά .

Η κρίση είναι λοιπόν παγκόσμια και παγκόσμιες είναι οι επιπτώσεις της . Αποτέλεσμα της αβεβαιότητας και των όλο και περισσότερων περιπτώσεων επιχειρήσεων που κινδυνεύουν να πτωχεύσουν , ήταν η κατάρρευση της εμπιστοσύνης σε όλες τις αγορές και ένας γενικευμένος φόβος παντού . Ένδειξη αυτού του φόβου , είναι η πολύ μεγάλη υποχώρηση των τιμών των μετοχών σε όλα τα χρηματιστήρια του κόσμου . Οι οικονομικοί αναλυτές πιστεύουν ότι τα όποια μέτρα θα περιορίσουν τις επιπτώσεις αλλά δεν θα αλλάξουν δραστικά την διεθνή κατάσταση . Η κρίση θα διαρκέσει έως ότου υπάρξει και πάλι εμπιστοσύνη στις αγορές αλλά και ευρύτερα στην οικονομία . Η ομαλότητα θα επανέλθει όταν οι θεσμικοί επενδυτές θα είναι βέβαιοι ότι οι ισολογισμοί δίνουν μια ακριβή εικόνα της οικονομικής κατάστασης των τραπεζών και των επιχειρήσεων και δεν κρύβουν πια τις ζημιές και επίσης όταν οι καταναλωτές θα έχουν και πάλι χρήματα για να τα καταναλώσουν χωρίς φόβο .

3 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Από το γενικευμένο δυσμενές κλίμα δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη η χώρα μας, καθώς από τον Σεπτέμβριο του 2008 και σταδιακά μέχρι και σήμερα η ελληνική πραγματικότητα βρίσκεται κάτω από ένα πέπλο έντονου προβληματισμού και ανησυχίας εξαιτίας μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομικής κρίσης που έχει χαρακτηριστεί -δικαίως με βάση τα νούμερα και την διάρκεια- ως η χειρότερη των τελευταίων 70 ετών. Μιας κρίσης της οποίας τα αίτια δεν έγιναν αντιληπτά από μία σημαντική μερίδα της ελληνικής κοινωνίας που δεν έχουν τα ερεθίσματα και το ενδιαφέρον να την κατανοήσουν και να την αναλύσουν, κινούμενοι με γνώμονα την «ευημερία» της καθημερινής τους ζωής. Η ψευδαίσθηση της οικονομικής ασφάλειας που έπνεε πάνω από την ελληνική οικονομία κλονίστηκε το φθινόπωρο του 2008 με τα ΜΜΕ να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση ενός κλίματος ανησυχίας προβάλλοντας τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που παρατηρούνται διεθνώς, άλλοτε με την στοχευόμενη παράθεση των γεγονότων και άλλοτε με όχημα την υπερβολή ως απόρροια της μη κατανόησης.

Στα πλαίσια της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης παρατηρείται και η είσοδος της ελληνικής οικονομίας στη φάση της ύφεσης. Τα μακροοικονομικά μεγέθη αντικατοπτρίζουν την τάση αυτή, με την ανεργία να παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, τις επενδύσεις να συρρικνώνονται διαρκώς και την ταχύτητα κυκλοφορίας χρήματος να επιβραδύνεται προκαλώντας στενότητα στην αγορά.

Παράλληλα ο χρηματοοικονομικός τομέας της χώρας επιβραδύνεται. Στα χρηματιστήρια αξιών και παραγώγων οι καθοδικές συνεδριάσεις διαδέχονται η μια την άλλη, οι ξένοι θεσμικοί επενδυτές ρευστοποιούν συνεχώς τις συμμετοχές τους στο ελληνικό χρηματιστήριο. Σύμφωνα λοιπόν με τα δημοσιευθέντα στοιχεία, τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί είχαν μικρή έκθεση σε προϊόντα μειωμένης εξασφάλισης, ενώ λίγοι επενδυτές τοποθέτησαν τα κεφαλαία τους στα τοξικά προϊόντα κυρίως σε εκείνα της Lehman Brothers. Πράγματι την τελευταία δεκαετία οι ελληνικές τράπεζες έστρεψαν το επιχειρηματικό τους ενδιαφέρον και κατ' επέκταση και τα κεφαλαία τους στις αναπτυσσόμενες χώρες (π.χ. Τουρκία, Αίγυπτος Βαλκάνια). Οι μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες ακολούθησαν μία παραδοσιακή τραπεζική πολιτική και ανέπτυξαν ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων στην Ρουμανία, στην Βουλγαρία κ.λπ. έναντι της επένδυσης σε επενδυτικά προϊόντα υψηλού ρίσκου. Επίσης όσον αφορά τα ασφαλιστικά ταμεία, τα προηγούμενα χρόνια αντιμετώπισαν την μείωση των διαθεσίμων τους εξαιτίας αστοχιών διαχείρισης και συνεπώς δεν είχαν τη δυνατότητα να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια στην αγορά αυτή.

Οι παραγωγικότεροι κλάδοι της χώρας μας (ναυτιλία, τουρισμός, τραπεζικός κλάδος) εμφανίζουν υψηλό βαθμό συσχέτισης με το εξωτερικό, συνεπώς και με χώρες που εκτέθηκαν άμεσα στα subprime δάνεια. Παράλληλα, δείκτες όπως αυτοί της καταναλωτικής εμπιστοσύνης στην ευρωζώνη και στις ΗΠΑ, των παραγγελιών διαρκών αγαθών, των επενδύσεων κ.α. αποτυπώνουν την επιβράδυνση στην παγκόσμια ζήτηση και κατανάλωση. Στοιχεία που ενισχύουν την άποψη ότι ήταν αναπόφευκτο να επηρεαστεί και η ελληνική οικονομία. Σε ένα δεύτερο επίπεδο μπορεί να υποστηριχτεί ότι για την περίπτωση της Ελλάδας αναφερόμαστε ουσιαστικά σε μια κρίση ζήτησης. Από τα ανωτέρω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η ύφεση στην Ελλάδα δεν συνδέεται άμεσα με τις πρωτογενείς αιτίες της κρίσης που

εμφανίστηκε σε ΗΠΑ και Ευρώπη, αλλά με τις επιπτώσεις μια γενικευμένης κρίσης στην παγκόσμια οικονομία.

Επιπτώσεις που βρήκαν πρόσφορο έδαφος και στην δυσμενή δημοσιονομική κατάσταση της χώρας μας. Τα τελευταία χρόνια το δημόσιο χρέος της Ελλάδος διευρυνόταν συνεχώς. Ο δανεισμός τα προηγούμενα έτη χρησιμοποιήθηκε για την ανάληψη επενδυτικών έργων στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της χώρας και των υποχρεώσεων της απέναντι στο σχέδιο ανάληψης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, αλλά κυρίως και για την κάλυψη των αναγκών του μεγάλου κόστους του δημοσίου τομέα της. Επίσης δεν δόθηκε η απαραίτητη προσοχή ώστε τα χρήματα αυτά να χρησιμοποιηθούν στην εξυγίανση και σωστή οργάνωση των ασθενικών παραγωγικών τομέων της χώρας. Ο υψηλός δανεισμός σε συνδυασμό με τα επαναλαμβανόμενα ελλείμματα τόσο στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών όσο και των κρατικών προϋπολογισμών οδήγησαν στη μείωση της φερεγγυότητας του ελληνικού κράτους την περίοδο που διανύουμε, καθώς οι πλεονασματικές μονάδες είναι διατεθειμένες να δανείσουν τα χρήματά τους σε σταθερές οικονομικά χώρες και όχι σε χώρες οικονομικά αδύνατες. Το αποτέλεσμα ήταν η μεγάλη αύξηση του επιτοκίου δανεισμού της Ελλάδας, μιας και η ανάληψη μεγαλύτερου κινδύνου από τους δανειστές συνεπάγεται την προσαύξηση της απαιτούμενης ανταμοιβής, δημιουργώντας περαιτέρω δυσκολίες στην εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την χρηματοδότηση των μέτρων που θα την βοηθούσαν στην εξυγίανση του οικονομικού της τομέα. Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της κρίσης στην Ελληνική οικονομία .

Με αποτέλεσμα του πίνακα 3 η Ελλάδα να έχει αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης και ένα αρνητικό κλίμα στον επιχειρηματικό τομέα .

Όμως η Ελλάδα δεν είναι μόνο αντιμέτωπη με την ύφεση αλλά και με ένα πιο σημαντικό πρόβλημα , την έλλειψη ανταγωνιστικότητας δηλαδή το γεγονός ότι οι δομές και τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν η οικονομία και η κοινωνία μας δεν μπορούν να εξασφαλίσουν ικανοποιητική απασχόληση και ικανοποιητικό εισόδημα .

Παράδειγμα αποτελεί η μειωμένη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων .

Το έλλειμμα του ισοζυγίου συναλλαγών δηλαδή η διαφορά εκείνων που εισπράττουμε και εκείνων που δαπανούμε ως χώρα στις διεθνείς συναλλαγές είναι το υψηλότερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση . Δείχνει ότι καταναλώνουμε πολύ περισσότερα από ό τι παράγουμε . Οι αδυναμίες αυτές οδηγούν στην έλλειψη πόρων και στον υψηλό δανεισμό της χώρας . Η έλλειψη τεχνολογικά προηγμένης βιομηχανίας , η αδυναμία να πραγματοποιηθούν επενδύσεις , η μειωμένη ανταγωνιστικότητα αποτελούν εμπόδια για την αξιοποίηση μιας μελλοντικής αυξανόμενης διεθνούς ζήτησης .

Επίσης τα προβλήματα στην οικονομία της Ελλάδος έχουν και άλλα αίτια πριν της κρίση όπως :

- 1 Το δόγμα , ότι χωρίς κρατικούς ελέγχους η λειτουργία της αγοράς αποδίδει το βέλτιστο αποτέλεσμα για το κοινωνικό σύνολο , κατέρρευσε .
- 2 Η ιδεολογία της απόλυτης ελευθερίας των επιχειρηματιών στην αγορά έχασε την ηθική νομιμοποίησή της .
- 3 Η μεταφορά πόρων από την πραγματική οικονομία στον χρηματοπιστωτικό τομέα θέτει φραγμούς στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της πραγματικής οικονομίας .
- 4 Η κοινωνικοποίηση των ζημιών , που επιχειρείται από τις επιχειρήσεις που κυριάρχησαν στον χρηματοπιστωτικό τομέα, δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή χωρίς όρους .

4 ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο όρος ΜΜΕ έχει διαφορετική σημασία ανάλογα με το μέγεθος της οικονομίας της κάθε χώρας που δραστηριοποιείτε . Για τα ελληνικά δεδομένα μια επιχείρηση για να χαρακτηριστεί ΜΜΕ θα πρέπει να ικανοποιεί τα παρακάτω κριτήρια :

1. Ο αριθμός των εργαζομένων να είναι από 1 έως 100 .
2. Η επιχείρηση να είναι μικρή από την άποψη του μεριδίου της αγοράς σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που κυριαρχούν στη αγορά .
3. Η διοίκηση της επιχείρησης να είναι ανεξάρτητη και συνήθως ο διευθυντής της να είναι και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης

Το πρώτο κριτήριο είναι ποσοτικό και τα δύο τελευταία κριτήρια ποιοτικά . Η σημαντικότερη αιτία επιλογής αυτής της προσέγγισης είναι το γεγονός ότι συνδυάζει ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά . Ο αριθμός των εργαζομένων συνήθως είναι ανάλογος του μεγέθους της εταιρίας των οικονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού .

Άλλο ένα χαρακτηριστικό των ελληνικών επιχειρήσεων είναι το μοντέλο

διοίκησης:

Η ανάλυση του τρόπου διοίκησης ενός οργανισμού είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού και πιο ειδικά για τον προσδιορισμό της «επιχειρηματικής κουλτούρας». Προσδιορίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού καθώς και τις κατάλληλες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού. Η δημιουργία της «επιχειρηματικής κουλτούρας» και κατά συνέπεια του μοντέλου διοίκησής της εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων όπως είναι η ιστορία της επιχείρησης, η ιδιοκτησία, η δομή του οργανισμού, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί και το κοινωνικό, οικονομικό περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ενεργοποιείται η επιχείρηση.

Ο Handy (1985) στο κλασικό του έργο «κατανοώντας τους Οργανισμούς» προτείνει την κατάταξη των οργανισμών σε τέσσερις κατηγορίες «επιχειρηματικής κουλτούρας»:

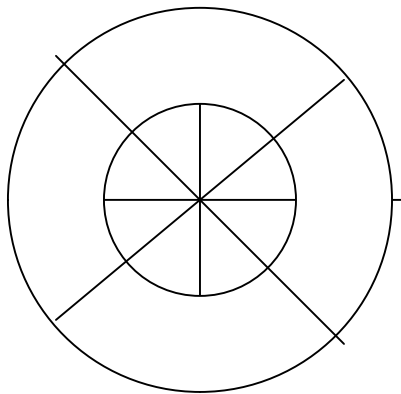
1. Οργανισμοί ισχύος
2. Οργανισμοί με έμφαση στο ρόλο του κάθε εργαζόμενου
3. Οργανισμοί με έμφαση στο καθήκον
4. Οργανισμοί με έμφαση στην προσωπική κουλτούρα

Η διαγραμματική παρουσίαση των τεσσάρων μοντέλων διοίκησης οργανισμών του Handy παρουσιάζεται στο σχήμα 1.1.

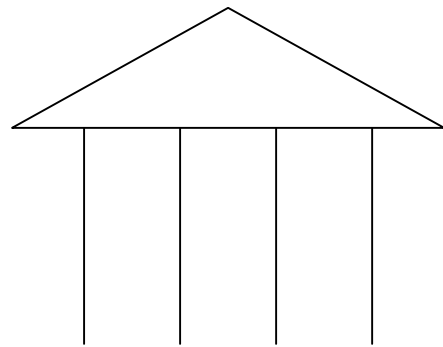
Οι εταιρίες με «επιχειρηματική κουλτούρα» ισχύος σύμφωνα με τον Handy, έχουν την μορφή του δικτύου της αράχνης. Αυτού του είδους η συγκέντρωση ισχύος εκφράζει την συγκέντρωση της ισχύος είτε σ' ένα πρόσωπο τον ιδιοκτήτη-διευθυντή, είτε στην οικογένεια που διοικεί την εταιρία. Το μοντέλο αυτό εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο τις ελληνικές επιχειρήσεις καθώς επίσης και μεγαλύτερους οργανισμούς στους οποίους η ευθύνη των αρμοδιοτήτων διοίκησης ανατίθεται στα πρόσωπα της οικογένειας παρά στα εξειδικευμένα στελέχη τα οποία διαθέτει η επιχείρηση. Το πλέον σημαντικό σημείο αυτής της επιχειρηματικής νοοτροπίας είναι η συγκέντρωση της εξουσίας σε πολύ λίγα χέρια. Ως εκ τούτου όσοι βρίσκονται εκτός του δικτύου είναι πρακτικά αδύνατο να επηρεάσουν τις αποφάσεις της επιχείρησης ακόμη και εάν

οι προτάσεις των είναι εμφανώς καλύτερες και πλέον ωφέλιμες για την επιχείρηση . Η «επιχειρηματική κουλτούρα» ισχύος έχει περισσότερη εμπιστοσύνη στα πρόσωπα παρά στο αποτέλεσμα των συλλογικών προσπαθειών. Ως αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι το γεγονός ότι είτε προσαρμόζονται πολύ γρήγορα, είτε αδυνατούν να δουν τις επικείμενες αλλαγές και θνήσκουν. Η παραπάνω προσέγγιση εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τον σύντομο επιχειρηματικό βίο πολλών οργανισμών οι οποίοι φαίνονταν να είναι πολλά υποσχόμενες στα αρχικά στάδια της επιχειρηματικής των δράσης.

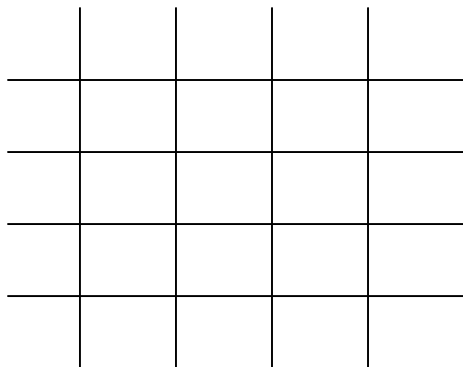
Οι επιχειρήσεις με την επιχειρηματική κουλτούρα των διακεκριμένων ρόλων έχει τυποποιηθεί με την μορφή του σχήματος ενός αρχαίου ελληνικού ναού. Συνήθως εκφράζει την πλέον καθαρόαιμη μορφή της γραφειοκρατικής διοίκησης. Η σκεπή του ναού είναι το μέρος όπου παίρνονται οι αποφάσεις. Οι κολώνες του ναού εκφράζουν τις διάφορες λειτουργίες του οργανισμού όπου θα εφαρμοστούν οι αποφάσεις της διοίκησης. Το πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι η ειδίκευση των διαφόρων τμημάτων που εκφράζονται με τις κολώνες του ναού. Η αλληλοεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών λειτουργιών και τμημάτων του οργανισμού εκφράζονται μέσω της περιγραφής των θέσεων εργασίας, των κανονισμών, των διαδικασιών και των συστημάτων. Η ισχύς δεν βασίζεται στην προσωπική πρωτοβουλία αλλά υπαγορεύεται από την περιγραφή της θέσης. Ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων πραγματοποιείται από την ομάδα των ανώτερων στελεχών. Αυτή είναι ο μοναδικός συντονισμός που απαιτείται καθώς το σύστημα παρέχει την απαραίτητη ενοποίηση.



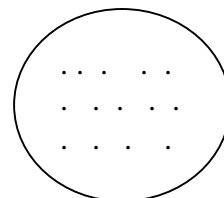
Οργανισμοί ισχύος (δίκτυο)



Οργανισμοί με έμφαση στο ρόλο του κάθε εργαζόμενου



Οργανισμοί με έμφαση στο καθήκον



Οργανισμοί με έμφαση στην προσωπική κουλτούρα

Σχήμα 1.1: Σχηματική παρουσίαση των μοντέλων διοίκησης σύμφωνα με τον Handy

Ο Handy υποστηρίζει η περιγραφή των θέσεων είναι πιο σημαντική από τις ικανότητες και τις επιδεξιότητες των ατόμων που κατέχουν τις θέσεις. Η απόδοση πέραν αυτής που περιγράφεται στην θέση δεν απαιτείται ούτε ενθαρρύνεται. Η εξουσία της θέσης είναι θεσμοθετημένη. Η προσωπική εξουσία δεν είναι σαφώς προσδιορισμένη. Το μοντέλο αυτό εκφράζει το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης οργανισμών που πρώτος εισήγαγε ο Weber. Στα πλαίσια του γραφειοκρατικού μοντέλου η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται από την πιστή εφαρμογή των αρχών και των κανόνων που έχουν θεσμοθετηθεί και είναι καταγεγραμμένες στα εγχειρίδια λειτουργίας παρά στις προσωπικότητες που στελεχώνουν τον οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των οργανισμών που λειτουργούν με βάση το μοντέλο ισχύος είναι οι δημόσιοι οργανισμοί και οι μεγάλες εταιρίες. Το μοντέλο ισχύος από την φύση του δημιουργεί φράγματα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και ταυτόχρονα αυξάνει τον χρόνο λήψης και εφαρμογής αποφάσεων που αφορούν διαφορετικά τμήματα. Η αντιμετώπιση των αδυναμιών αυτών από τις μεγάλες επιχειρήσεις οδήγησε στην υιοθέτηση μικρότερων ευέλικτων συστημάτων διοίκησης τα οποία βασίζονται στην λειτουργική απόδοση επιχειρηματικών μονάδων (business units). Με τον τρόπο αυτό διατηρήθηκε η ισχύς του οργανισμού και ταυτόχρονα ανέδειξε τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας των στελεχών που διοικούν την επιχείρηση. Οι οργανισμοί με κουλτούρα ρόλων είναι αυτοί που ασχολούνται με την έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων. Αντιμετωπίζουν συνεχώς τις προκλήσεις των αλλαγών και δημιουργούν συνεχώς ομάδες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων και των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού.

Η προσωπική νοοτροπία χαρακτηρίζει τους οργανισμούς όπου δεν υπάρχει τυποποιημένη δομή και ο οργανισμός υφίσταται για την εξυπηρέτηση των προσωπικών αναγκών εντός ενός πλαισίου. Το μοντέλο αυτό είναι κατάλληλο για οργανισμούς με κοινωνικό χαρακτήρα, για παράδειγμα αθλητικούς συλλόγους, και όχι για επιχειρήσεις.

Επίσης θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον αυξάνεται συνεχώς με ιδιαίτερες επιδόσεις στην μείωση της απασχόλησης και την αύξηση του κοινωνικού πλούτου στην Ευρωπαϊκή Οικονομία . Πολλές φορές ο ρόλος αυτός υποεκτιμάται παρά το γεγονός ότι ο κορμός της Ευρωπαϊκής Οικονομίας είναι οι ΜΜΕ . Ιδιαίτερα στον ελλαδικό χώρο το ποσοστό των ΜΜΕ , σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης , είναι 98% του συνόλου των επιχειρήσεων. Όλες οι ενδείξεις υποδηλώνουν ότι ο ρόλος των ΜΜΕ στο μέλλον όχι μόνο δεν θα μειωθεί αλλά θα ενισχυθεί σημαντικά . Οι συνεχείς μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος απαιτούν ένα ευέλικτο οργανισμό ο οποίος θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις νέες συνθήκες και να ξεπεράσει τις πιεστικές καταστάσεις. Κάτω από το βάρος των συνεχών μεταβαλλόμενων συνθηκών οι Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν την πλέον κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική που θα τους επιτρέψει όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να βάλουν την υποδομή για την ανάπτυξή τους.

(Καμπουρίδης 2001)

5 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Εδώ και αρκετό καιρό η πραγματική οικονομία στη χώρα μας βιώνει με δραστικό τρόπο τις συνέπειες της παγκόσμιας και ελληνικής οικονομικής κρίσης . Αυτό το οποίο πρέπει να μας ανησυχήσει ιδιαίτερα είναι το γεγονός ότι η ελληνική οικονομία εισέρχεται σταδιακά σε περίοδο σημαντικής επιβράδυνσης . Ζούμε το τέλος της εύκολης ανάπτυξης , που σε μεγάλο βαθμό βασίστηκε στο φτηνό και εύκολο χρήμα σε συνδυασμό με τον υψηλό ρυθμό αύξησης της ιδιωτικής και δημόσιας κατανάλωσης . Η κρίση και η ύφεση είναι επικίνδυνες για την επιβίωση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων , ως αποτέλεσμα οι πολύ μικρές , μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας να ασφυκτιούν . Όταν η ανάπτυξη επιβραδύνεται, το εισόδημα συρρικνώνεται και οι επιχειρήσεις δεν κάνουν καλό τζίρο. Ακόμα πιο σημαντικά , λόγω του ελλείμματος ρευστότητας στο τραπεζικό σύστημα , οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν πρόσβαση σε κεφάλαια για να κινηθούν . Ταυτόχρονα όσες είναι δανεισμένες αδυνατούν να σηκώσουν το βάρος των τραπεζικών τους χρεών . Πολλές φορές , οι τράπεζες απαιτούν επαναδιαπραγμάτευση των επιτοκίων σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα . Η μείωση της κατανάλωσης σε συνδυασμό με τη μείωση της ροής χρήματος στην οικονομία οδηγούν τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε σμίκρυνση και σε πολλές περιπτώσεις τους δημιουργούν ακόμα και πρόβλημα επιβίωσης. Επίσης η καθυστέρηση πληρωμής από τους πελάτες αναδεικνύεται σε ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα για την επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων . Πάνω από το 50% εισπράττει τις οφειλές του σε διάστημα τουλάχιστον 3-4 μηνών .

Άλλο ένα χαρακτηριστικό που προκαλεί προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι η έλλειψη ρευστότητας . Σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει δυσκολίες στην καταβολή ασφαλιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων και καθυστερεί τις πληρωμές προς τους προμηθευτές . Επίσης δυσκολεύεται να πληρώνει έγκαιρα ενοίκια και λογαριασμούς ΔΕΚΟ και οι τρεις στις δέκα επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό έχουν δυσκολίες στην έγκαιρη καταβολή μισθών . Επίσης τρεις στις δέκα ΜΜΕ μείωσαν το προσωπικό τους κατά τουλάχιστον ένα άτομο σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο . Η τάση μείωσης του προσωπικού φαίνεται ότι δεν έχει ανακοπεί και ότι το επόμενο διάστημα αρκετές ακόμη επιχειρήσεις θα μειώσουν το προσωπικό τους .

Αυτές οι συνθήκες έχουν ως αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις το επόμενο διάστημα να αντιμετωπίσουν το ενδεχόμενο να έχουν σοβαρό πρόβλημα λειτουργίας σε βαθμό που να κινδυνεύει με κλείσιμο της επιχείρησης . Τα υψηλότερα ποσοστά για αυτή την εκτίμηση εμφανίζονται στις μικρότερες επιχειρήσεις και στους κλάδους ένδυσης , υπόδησης , οικοδομικών δραστηριοτήτων και συνεργεία αυτοκινήτων .

Επίσης στο σημερινό επιχειρηματικό πεδίο τίποτα δεν είναι σταθερό , ούτε η ανάπτυξη της αγοράς, ούτε η ζήτηση των πελατών , ούτε ο κύκλος των προϊόντων , ούτε ο ρυθμός τεχνολογικής εξέλιξης , αλλά ούτε και τα χαρακτηριστικά του ίδιου του ανταγωνισμού.

Οι πελάτες κέρδισαν το << πάνω χέρι >> έναντι των επιχειρήσεων και καθορίζουν τώρα στις επιχειρήσεις τι θέλουν , ποτέ το θέλουν , πως το θέλουν και τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν . Η σημερινή κατάσταση οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια πιο ατομική μεταχείριση του πελάτη καθώς η εποχή ολιγοπωλίου τελείωσε και οι πελάτες έχουν στην διάθεση τους πολλές εναλλακτικές λύσεις .

Στον τομέα της εξυπηρέτησης οι πελάτες ζητούν περισσότερα , επειδή γνώριζαν ότι θα πάρουν περισσότερα λόγο του ανταγωνισμού . Το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού είναι η έξοδος από την αγορά κάποιων επιχειρήσεων . Οι νέες επιχειρήσεις με παρεμφερή προϊόντα και υπηρεσίες εμφανίζονται δυναμικά και ευέλικτα στην αγορά και δημιουργούν προβλήματα στις παραδοσιακές μεγάλες επιχειρήσεις , οι οποίες πρέπει να αποσβήσουν τα υψηλή κόστη λειτουργίας τους . Οι νέες επιχειρήσεις δεν κρατούν τους υφιστάμενους κανόνες παιχνιδιού αλλά δημιουργών νέους κανόνες ,στην κατεύθυνση αυτή συνδράμει και η τεχνολογία , η όποια επιφέρει ριζοσπαστικές αλλαγές στην αγορά . Έτσι σε έναν κλάδο έχουμε επιχειρήσεις που κερδίζουν μερίδια αγοράς και άλλες που συρρικνώνονται . Μερικά γενικά αίτια συρρίκνωσης μιας επιχείρησης είναι για παράδειγμα (1.έλλειψη ευελιξίας , 2. ελλιπή ικανότητα αντίδρασης , 3. ανεπαρκής συγκέντρωση στον πελάτη , 4. τυφλή δράση αντί της σκόπιμης και συνειδητής δράσης με στόχο το αποτέλεσμα ,5. γραφειοκρατία , 6. ελλιπή καινοτομική δραστηριότητα όλα αυτά υπονομεύουν την κυρίαρχη παρουσία μιας παραδοσιακής επιχείρησης σε ένα κλάδο .

Σήμερα τα παραπάνω προβλήματα έχουν μπει στην πρώτη θέση των ζητημάτων που πρέπει να λύσει μια παραδοσιακή επιχείρηση για την σωστή λειτουργία της έτσι ώστε να συμβαδίζει με τις σύγχρονες ανάγκες ,με πρώτο ρολό να έχει η οργάνωση και αναδιοργάνωση (business reengineering) της επιχείρησης και όχι την διαχείριση της ανάπτυξης που έκαναν παλιά οι παραδοσιακοί εργοδότες . Έτσι σήμερα θα πρέπει να δώσουμε σημασία και χώρο σε έννοιες όπως η αναδιοργάνωση επιχειρήσεων (business reengineering) και να αφήσουμε τις παλιές αντιλήψεις και συνήθειες , οι εποχές έχουν αλλάξει και θα πρέπει να προσαρμόζεται μια παραδοσιακή επιχείρηση στα σημερινά δεδομένα . Με την έννοια αναδιοργάνωση επιχειρήσεων (business reengineering) δεν πρόκειται μόνο , για κάποιο πρόγραμμα που αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων , αλλά ούτε τη βελτίωση των ηλεκτρονικών συστημάτων ή τη βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, ούτε μόνο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή τη μείωση του κόστους . Η έννοια αναδιοργάνωση επιχειρήσεων (business reengineering) είναι η συνεχής εξέταση και ριζοσπαστική ανατροπή των υφιστάμενων επιχειρηματικών κανόνων , η όποια γίνεται με αλματώδη βήματα και όχι με μικρά και προσεκτικά . Η αναδιοργάνωση είναι ένα ξεκίνημα από την αρχή με στόχο την κορυφή .

1 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο των ρεκτιφιέ και έχει ως αντικείμενο την ανακατασκευή και επιδιόρθωση μηχανών εσωτερικής καύσης αυτοκίνητων .

Η επωνυμία της είναι ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΜΕΣΟΓΕΙΑ.

Το ρεκτιφιέ ΜΕΣΟΓΕΙΑ ιδρύθηκε το 1978 και από τότε κατέχει μια σημαντική θέση στον τομέα της επισκευής μηχανών εσωτερικής καύσης του αυτοκίνητου . Πρόκειται για μια Ετερόρρυθμη εταιρία (Ε.Ε) της οποίας το 60% κατέχει ο Κωνσταντίνος Διαγούπης (ιδρυτής και ιδιοκτήτης της εταιρίας) και το 40% ο Διονύσιος Διαγούπης (εκπρόσωπος της εταιρίας) . Η εταιρία απασχολεί 10 εργαζόμενους , οι οποίοι έχουν την απαιτούμενη εμπειρία και τεχνογνωσία προκειμένου να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες . Οι υψηλές απαιτήσεις της αγοράς σε συνδυασμό με τους υψηλούς στόχους της εταιρίας έχουν εξοπλίσει το ρεκτιφιέ Μεσόγεια με τις πλέον αξιόπιστες εργαλειομηχανές με μεγάλη ποικιλία εργασιών και σε συνδυασμό την 30έτη εμπειρία του προσωπικού η εταιρία πετυχαίνει την μέγιστη ποιότητα .

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρία περιγράφονται στον πίνακα 1.1

Πίνακας 1.1 : Οι υπηρεσίες της εταιρίας .

α/α	Περιγραφή
1	ρεκτιφιέ στροφάλου
2	ρεκτιφιέ κυλίνδρου
3	ρεκτιφιέ εκκεντροφόρου
4	ρεκτιφιέ εδρών βαλβίδων
5	ευθυγράμμιση κουζινέτων βάσης
6	ευθυγράμμιση κουζινέτων μπιελών
7	ευθυγράμμιση εμβολών
8	λείανση μηχανής
9	λείανση κεφαλής
10	αντικατάσταση οδηγών βαλβίδων
11	έλεγχος ραγίσματος κεφάλων και στροφάλου

Επίσης μια άλλη δυνατότητα που έχει η εταιρία είναι να εμπορεύεται καινούρια και μεταχειρισμένα ανταλλακτικά και μέρη μηχανών εσωτερικής καύσης .

1.2 Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ : (ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ)

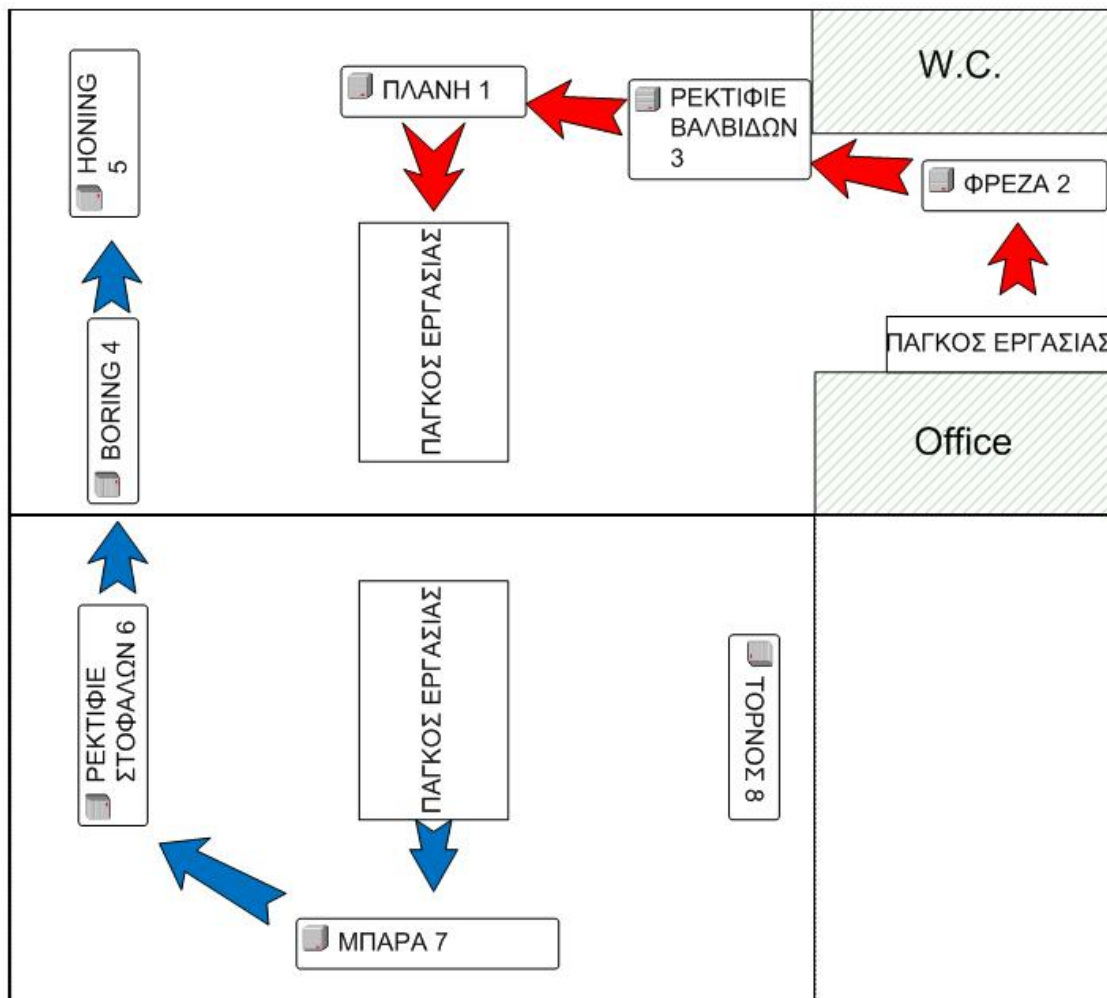
Η εταιρία κυρίως συνεργάζεται με συνεργεία αυτοκίνητων τα όποια είναι οι βασικοί της πελάτες αλλά έχει την ευελιξία να συνεργαστεί με ιδιώτες και με μεγάλους οργανισμούς όπως ΕΚΑΒ , ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ κ.λπ. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια εταιρία μεταίχμιο η οποία δεν συνδέεται άμεσα με τον ιδιοκτήτη του προβληματικού αυτοκίνητου αλλά συνεργάζεται με το συνεργείο του για να γίνουν οι απαιτούμενες ειδικευμένες εργασίες για την σωστή λειτουργία του κινητήρα.

Η διαδικασία έχει ως εξής , ο ιδιοκτήτης του αυτοκίνητου που έχει πρόβλημα στον κινητήρα πηγαίνει στο συνεργείο , όπου γίνεται μια πρώτη εκτίμηση του προβλήματος αν είναι κάτι απλό τότε το ίδιο το συνεργείο το καλύπτει αν όμως η ζημία είναι σε προχωρημένο στάδιο τότε ο κινητήρας αποσυναρμολογείται από το αυτοκίνητο και στέλνεται στο ρεκτιφιέ για ξεμοντάρισμα και διάγνωση του προβλήματος . Εκεί γίνεται η διάγνωση του προβλήματος και στην συνέχεια υπάρχουν δυο περιπτώσεις , η 1 περίπτωση) ο κινητήρας να μην μπορεί να διορθωθεί επειδή είναι άχρηστος λόγω κάποιου ρήγματος στο εσωτερικό του ή έχει ξεπεράσει την επιτρεπόμενη φθορά που δίνει ο κατασκευαστής και η 2 περίπτωση) ο κινητήρας έχει μια φυσιολογική φθορά και μπορεί να διορθωθεί , έτσι καταγράφονται οι εργασίες που πρέπει να γίνουν , στην συνέχεια επικοινωνεί το ρεκτιφιέ με το συνεργείο του πελάτη και ανάλογα με το τι χρήματα θέλει να διαθέσει ο πελάτης στο αυτοκίνητο του και ποσό λεπτομερής εργασίες θέλει να γίνουν στο κινητήρα του κλείνεται η συμφωνία με την τιμή και τον χρόνο παράδοσης.

1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ - ΕΡΓΑΛΕΙΟΜΗΧΑΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εταιρία έχει έδρα στην οδό ΚΑΤΕΧΑΚΗ&ΚΑΠΕΤΑΝ ΧΡΟΝΑ 20 (ΕΛΛΗΝ/ΣΩΝ) σε χρονομισθωμένες εγκαταστάσεις 320 τμ. . Οι εγκαταστάσεις αποτελούνται από α) 110τ.μ. κύριου χώρου που παρουσιάζεται στο σχήμα 1.3 μαζί με τις βασικές εργαλειομηχανές που περιγράφονται στον πίνακα 1.3 .

Σχήμα 1.3 : Κάτοψη της επιχείρησης όπου διακρίνονται τα μηχανήματα και οι δύο γραμμές ροής των υλικών α) της κεφαλής της μηχανής με κόκκινο χρώμα και β) του κορμού της μηχανής με το μπλε χρώμα .



Πίνακας 1.3 : Οι βασικές εργαλειομηχανές και παρατηρήσεις .

α/α	Περιγραφή	Κυρίως τεχνικά χαρακτηριστικά και μετά χρήση
1	ΠΛΑΝΗ: με την οποία γίνεται η λείανση κεφαλής (καπακιού), λείανση μηχανής	ιταλικής κατασκευής , αρκετά αξιόπιστη και είναι σχετικά καινούργια η αγορά της έγινε πριν λίγα χρόνια
2	ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΕΔΡΩΝ ΒΑΛΒΙΔΩΝ : με την οποία γίνεται το φρεζάρισμα της έδρας της κεφαλής για να εφάπτεται καλύτερα με την βαλβίδα	λόγο της ακρίβειας που απαιτείτε για αυτήν την κατεργασία θα πρέπει να γίνει ερευνά αγοράς για μια καινούργια εργαλειομηχανή που θα καλύπτει της ανάγκες της εταιρίες και τα στάνταρ στην ποιότητα που έχει, άρα θα πρέπει η εταιρία να έρθει σε επαφή με τους έμπορους τέτοιων εργαλειομηχανών να τους εξηγήσει αυτό που ζητά μετά να γίνει αξιολόγηση των προτεινόμενων εργαλειομηχανών και ύστερα να γίνει αγορά της με ευνοϊκούς όρους αποπληρωμής και πώληση της παλιάς .
3	ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΒΑΛΒΙΔΩΝ : με την οποία ρεκτιφιάρουμε τις βαλβίδες για να επαναφέρουμε την σωστή επιφάνεια επαφής που έχει με την έδρα της κεφαλής	ιταλικής κατασκευής , αρκετά αξιόπιστη και η αγορά της έγινε πριν λίγα χρόνια
4	ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΚΥΛΙΝΔΡΟΥ: με την οποία αφαιρούμε υλικό από τον κύλινδρο της μηχανής για να επαναφέρουμε την σωστή επιφάνεια που πρέπει να έχει για να λειτουργεί σωστά το έμβολο μέσα στον κύλινδρο	ιταλικής κατασκευής , αρκετά αξιόπιστη
5	ΛΕΙΑΝΣΗ ΚΥΛΙΝΔΡΟΥ : με την οποία κάνουμε το γυάλισμα δηλαδή του φινιρίσμα του κυλίνδρου	Παρατηρήσεις: ιταλικής κατασκευής , αρκετά αξιόπιστη

6	ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΣΤΡΟΦΑΛΟΥ: με την οποία ρεκτιφιάρουμε τον στροφαλοφόρο άξονα δηλαδή τον επαναφέρουμε στις σωστές ανοχές που πρέπει να έχει για να λειτουργεί σωστά στα έδρανα ολίσθησης της μηχανής.	Παρατηρήσεις: παλιάς τεχνολογίας αλλά αρκετά αξιόπιστη δεν επείγει η αντικατάσταση της ακόμα
7	ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΕΔΡΑΝΩΝ ΟΛΙΣΘΗΣΗΣ (ΜΠΑΡΑ): με την οποία ευθυγραμμίζουμε και επισκευάσουμε τα έδρανα ολίσθησης του μπλοκ της μηχανής .	παλιάς τεχνολογίας αλλά αρκετά αξιόπιστη δεν επείγει η αντικατάσταση της ακόμα
8	ΤΟΡΝΟΣ : με αυτήν εργαλειομηχανή γίνονται διάφορες εργασίες που έχει ανάγκη ένα ρεκτιφιέ	αγγλικής κατασκευής , αρκετά αξιόπιστη και η αγορά της έγινε πριν λίγα χρόνια
9	ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΜΠΙΕΛΩΝ : με αυτή την εργαλειομηχανή κάνουμε επισκευή στις διωστήρες	παλιάς τεχνολογίας αλλά αρκετά αξιόπιστη δεν επείγει η αντικατάσταση της ακόμα.

Επίσης στον κύριο χώρο υπάρχουν 3 πάγκοι εργασίας , 2 πάγκοι για μοντάρισμα και ξεμοντάρισμα , εργαλειοθήκες και ένα μικρό δωμάτιο γραφείου .

Εικόνες :Στις παρακάτω εικόνες παρουσιάζονται τα μηχανήματα και οι χώροι της επιχείρησης .

1) ΠΛΑΝΗ



2) ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΕΔΡΩΝ ΒΑΛΒΙΔΩΝ



3) ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΒΑΛΒΙΔΩΝ



4) ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΚΥΛΙΝΔΡΟΥ



5) ΛΕΙΑΝΣΗ ΚΥΛΙΝΔΡΟΥ



6) ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΣΤΡΟΦΑΛΟΥ



7) ΡΕΚΤΙΦΙΕ ΕΔΡΑΝΩΝ ΟΛΙΣΘΗΣΗΣ (ΜΠΑΡΑ)



8) ΤΟΡΝΟΣ



9) ΠΑΓΚΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



β) 150τμ υπόγειος χώρος για αποθήκευση , ειδικός χώρος για ξεκάπνισμα μηχανών επίσης εκεί βρίσκεται το πλυντήριο των μηχανών και ένα ειδικό μηχάνημα για τον έλεγχο ρηγμάτων το οποίο χρειάζεται αντικατάσταση με ένα καινούργιο ικανό να εμφανίζει ακόμα και τα πιο μικρά ρήγματα σε λιγότερο χρόνο.

γ)60τμ πατάρι που χρησιμεύει για αποθήκευση καινούργιων ανταλλακτικών και ως αποδυτήρια των εργαζομένων.

Για το θέμα του προσωπικού : Ένα από τα δυνατά σημεία αυτής της εταιρίας είναι το προσωπικό της καθώς τα 6 από τα 10 άτομα έχουν πάνω από 20 χρόνια εμπειρία σε αυτόν τον κλάδο.

Αναλυτικά : ο Κωνσταντίνος Διαγούπης και ο Διονύσιος Διαγούπης που είναι ιδιοκτήτες της εταιρίας επικοινωνούν με τους πελάτες , δίνουν εντολές και διαχειρίζονται τα οικονομικά .

Τα ξαδέλφια μου Θεόδωρος Τσιαμούλης και Γιάννης Τσιαμούλης είναι οι προϊστάμενοι

και μαζί με αλλά δυο άτομα με μεγάλη εμπειρία είναι ο κύριος κορμός της εταιρίας .

Υπάρχουν αλλά 2 άτομα που είναι βοηθοί και μαθητευόμενοι

και 2 μεταφορείς που μεταφέρουν τους κινητήρες από τα συνεργεία στο ρεκτιφιέ και αντίστοιχα .

1.4 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Με τα σημερινά δεδομένα όλες οι αγορές του κόσμου και ιδιαίτερα η ελληνική περνούν μια κρίση ρευστότητας όπου κανείς δεν ξέρει με σιγουριά το τέλος της . Έτσι και στον κλάδο των αυτοκινήτων οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με αποτέλεσμα να ξοδεύουν πολύ λιγότερα έως ελάχιστα χρήματα για αγορά και επισκευή ενός παλιού αυτοκινήτου.

Άρα δεν θα ήταν πολύ υπεύθυνο και αληθινό από μεριά μας αν κάναμε ένα business plan που θα ανέλυε μόνο τις μεθόδους για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας. Αυτό που επιβάλλει η σημερινή κατάσταση είναι να κάνει η εταιρία την αυτοκριτική της , να εντοπίσει τις αδυναμίες της και τα λάθη της στο εσωτερικό /εξωτερικό της περιβάλλον και ύστερα να πάρει τα κατάλληλα μέτρα και αποφάσεις για να βγει όσο το δυνατό γίνεται με λιγότερες απώλειες και πιο ανανεωμένη από αυτή την κρίση .

Έτσι το business plan θα χωριστεί σε 3 μέρη .

Στο πρώτο μέρος θα γίνει η διαχείριση της κρίσης στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της εταιρίας .Όταν βρεθούν τα αίτια που προκαλούν την κρίση, θα περάσουμε στο δεύτερο μέρος όπου εκεί με την βοήθεια των προτεινόμενων μεθόδων για την βελτίωση και αύξηση της παραγωγικότητας, θα ξεπεράσουμε την κρίση ρευστότητας και θα μπούμε σε ικανοποιητική κερδοφορία. Στο τέλος θα περάσουμε στο τρίτο μέρος όπου εκεί με εξασφαλισμένη την ανοδική πορεία της εταιρίας θα αναφέρουμε τρόπους ανάπτυξης και εξέλιξη της .

1.5 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Για να προβλεφτεί και να προσδιοριστεί μια κρισιογόνος κατάσταση της επιχείρησης , θα πρέπει να είναι γνωστά ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά και κύριες αίτιες των κρίσεων .

Γενικά μια κρίση έχει 3 συνιστώσες :

- A. Την εστία παραγωγής της
- B. Το είδος της
- Γ. Το στάδιο της

1.5.1 Εστία παραγωγής

Μια κρίση είναι δυνατόν να έχει είτε ενδογενείς είτε εξωγενείς αιτίες . Ο διαχωρισμός αυτός απορρέει από τη διαπίστωση εάν πρόκειται για εσωτερικό περιβάλλον ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .

Ενδογενείς αιτίες κρίσεων (προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον)που παρατηρούνται στην συγκεκριμένη εταιρία περιγράφονται στον πίνακα 1.5 .

Πίνακας 1.5 : Ενδογενείς αιτίες κρίσεων .

α/α	Περιγραφή
1	Περιορισμένη προσαρμοστική ικανότητα , δηλαδή το συγκεκριμένο μειονέκτημα καθίσταται ιδιαίτερα ανασταλτικός παράγοντας σε περίοδο αλληπάλληλων οικονομικών αλλαγών.
2	Απρογραμμάτιστες επενδύσεις , δηλαδή μη ορθολογικές επιλογές στην ανάπτυξη νέων προϊόντων , ή μη υλοποίηση επενδύσεων κυρίως για την απόσπαση φορολογικών και άλλων προνομίων.
3	Έντονη εξάρτηση από πελάτες , προμηθευτές και πηγές κεφαλαίων .
4	Υψηλή διανομή μερισμάτων στους ιδιοκτήτες της εταιρίας
5	Ασαφή οργανωτική δομή , δηλαδή έλλειψη ορθής εσωτερικής επικοινωνίας και πληροφόρησης , σύγχυση αρμοδιοτήτων , γραφειοκρατία .
6	Προβλήματα πωλήσεων και marketing , δηλαδή γερασμένα προϊόντα , μη ορθολογική τιμολόγηση προϊόντων
7	Ισχνή πολιτική διαφήμισης
8	Υψηλό εργατικό κόστος , δηλαδή κακός προγραμματισμός προσωπικού , έλλειψη κινήτρων .

Εξωγενείς αιτίες κρίσεων (προβλήματα στο εξωτερικό περιβάλλον) που παρατηρούνται στην συγκεκριμένη εταιρία περιγράφονται στον πίνακα 1.6 .

Πίνακας 1.6 : Εξωγενείς αιτίες κρίσεων .

α/α	Περιγραφή
1	Αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών
2	Μείωση της πραγματικής αγοραστικής δύναμης εξαιτίας οικονομικής στασιμότητας (οικονομική και πολιτική κρίση της χώρας)
3	Κρίση του κλάδου του αυτοκινήτου
4	Μεγάλος ανταγωνισμός
5	Η φήμη της εταιρίας στην αγορά ότι έχει πολύ υψηλές τιμές .
6	Στην μελλοντική τάση της ανακύκλωση του προβληματικού κινητήρα και αγορά καινούργιου και όχι επισκευής του παλιού κινητήρα που θέλουν να προωθήσουν οι μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες

1.5.2 Το είδος της κρίσης

Όσον αφορά για το είδος της κρίσης παρατηρούνται οι εξής 3 κατηγορίες

1. Η κρίση ρευστότητας

(δηλαδή η κρίση αυτή οδηγεί σε άμεση αδυναμία πληρωμής. Έτσι όταν πρόκειται να πληρωθούν μισθοί και άλλες υποχρεώσεις , δεν υπάρχουν διαθέσιμα μετρητά)

2. Η κρίση επιτυχίας ή αποδοτικότητας

(δηλαδή η κρίση αυτή διαπιστώνεται όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημίες , οι οποίες οδηγούν σε κατανάλωση των ιδίων κεφαλαίων . Οι ζημίες μπορούν να προέρθουν από τη μείωση των πωλήσεων , την αύξηση του κόστους ή την πτώση της τιμής των παραγόμενων προϊόντων .)

3. Η κρίση στρατηγικής

(δηλαδή η κρίση αυτή προκαλείται όταν σε μακροπρόθεσμη βάση καταστρέφονται ή περιορίζονται οι δυνατότητες και οι πηγές κερδοφορίας μιας επιχείρησης .

Η κατάσταση αυτή παρατηρείται σε περίπτωση έλλειψης καινοτομικών αγαθών , ανεπάρκειας νέων επενδύσεων , απουσία ικανού εργατικού προσωπικού και έλλειψη ταλέντων στη διαχείριση της εταιρίας (στο management).

Συνήθως οι συγκεκριμένες κρίσεις γεννιούνται με την ακόλουθη σειρά :

Πρώτα , οι στρατηγικές

Δεύτερες , οι κρίσεις επιτυχίας

Τρίτες , οι κρίσεις ρευστότητας

Από την άλλη πλευρά στην πράξη οι κρίσεις διαπιστώνονται κατά κανόνα με την αντίθετη σειρά δηλαδή : πρώτα θα γίνει αντιληπτή η κρίση ρευστότητας , μετά η κρίση επιτυχίας και στο τέλος η κρίση στρατηγικής .

1.5.3 Το στάδιο της κρίσης

Όσον αφορά για το στάδιο της κρίσης σύμφωνα με μια πρώτη εκτίμηση η εταιρία δεν έχει μπει σε κρίση ρευστότητας ακόμα , αλλά για να μην διακινδυνευτεί η ρευστότητα της ,θα πρέπει πρώτα να λύσει τα εσωτερικά /εξωτερικά της προβλήματα (ενδογενείς /εξωγενείς κρίσεις) και μετά να κάνει σημαντικά βήματα για να ξεπεράσει τις κρίσεις επιτυχίας και τις κρίσεις στρατηγικής . Όμως είναι σημαντικό να αναφέρουμε την κρίση που υπάρχει στον τομέα των αυτοκινήτων καθώς η επιχείρηση μας συνδέεται άμεσα με τον κλάδο αυτό .

Η χρονιά που διανύουμε είναι η χειρότερη σε πωλήσεις για τα τελευταία επτά χρόνια, αναγκάζοντας μάλιστα πολύ επιχειρηματίες να βάλουν λουκέτο στις επιχειρήσεις τους. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσε η Στατιστική Υπηρεσία, ο τομέας δέχεται απανωτά χτυπήματα από την οικονομική κρίση και η εγχώρια κατανάλωση χρόνο με το χρόνο φθίνει. Από τα στοιχεία της Στατιστικής, φαίνεται ότι το πρώτο εξάμηνο φέτος πωλήθηκαν 16.514 αυτοκίνητα τα οποία 7.307 είναι καινούρια και τα 9.207 μεταχειρισμένα, ενώ το πρώτο εξάμηνο του 2008 πωλήθηκαν 25.363 συνολικά και το 2009 19.838. Η κρίση που υπάρχει στην αγορά ξεκίνησε από το 2008 και συνεχίζει επειδή τα αυτοκίνητα δεν είναι ένα είδος πρώτης ανάγκης, γι' αυτό εύκολα αναβάλλεται η αγορά τους. Επίσης η ζήτηση των αυτοκινήτων μειώθηκε λόγω των περιορισμένων χρηματοδοτήσεων από τις τράπεζες, αλλά και πολλούς άλλους

παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά τους όπως την κακή οικονομική κατάσταση των πιθανών πελατών , την επικράτηση της απαισιοδοξίας και την απραξία του κράτους για νέα μέτρα που θα αναθέρμανε τον κλάδο.

Αλλά στον τομέα της επισκευής των αυτοκινήτων όπου συγκαταλέγεται και το ρεκτιφιέ δεν επηρεάζεται και τόσο από τις εισαγωγές των αυτοκινήτων στην χώρα μας αλλά α) από τα διάφορα μετρά της κυβέρνησης π.χ. (απόσυρση χωρίς ειδικούς κανόνες για να μην πληγεί ο κλάδος των επισκευών) , β) την οικονομική κατάσταση της χώρας μας με αποτέλεσμα (να φορολόγει το κράτος συνέχεια το αυτοκίνητο και στο τέλος να κάνει ασύμφορη την κατοχή και την επισκευή του αυτοκίνητου) , και τέλος γ) την αδυναμία των ιδιοκτητών των προβληματικών αυτοκινήτων να πληρώσουν τα έξοδα της επισκευής με αποτέλεσμα να παρατάνε τα αυτοκίνητά τους για αρκετές μέρες στα συνεργεία δυσκολεύοντας την κίνηση του χρήματος σε αυτόν τον κλάδο .

1.6 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

Αφού παρουσιάστηκαν οι αιτίες των κρίσεων , το επόμενο βήμα είναι να προταθούν ορισμένοι τρόποι ανίχνευση τους . Για την έγκαιρη ανίχνευση των κρίσεων θα πρέπει να παρθούν υπόψη ορισμένα συμπτώματα. Τα συγκεκριμένα συμπτώματα των κρίσεων εκδηλώνονται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον και ειδικότερα στο πλαίσιο των σχέσεων της με ειδικές ομάδες συναλλασσόμενων :

Έτσι στην συγκεκριμένη εταιρία που εξετάζουμε τα συμπτώματα που εμφανίζει στο πλαίσιο των σχέσεων της παρουσιάζονται στον πίνακα 1.7 .

Πίνακας 1.7 : Συμπτώματα σε διάφορα πλαίσια των σχέσεων της εταιρίας .

α/α	Περιγραφή
A ΠΛΑΙΣΙΟ . Οργάνωση και διοίκηση (αναφορά των συμπτωμάτων σε αυτή την κατηγορία)	
1	Η ενιαία ευθυγράμμιση στους στόχους της επιχείρησης αναιρείται
2	Η λήψη ξεκάθαρων αποφάσεων μετατίθεται χρονικά .
3	Παρατηρούνται προβλήματα επικοινωνίας και έλλειψη πληροφόρησης .
B ΠΛΑΙΣΙΟ . Προσωπικό (αναφορά των συμπτωμάτων σε αυτή την κατηγορία)	
1	Η απόκτηση νέων εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών από την αγορά εργασίας καθίσταται μια πολύ δύσκολη υπόθεση .

Γ ΠΛΑΙΣΙΟ . Αγορές –πελάτες (αναφορά των συμπτωμάτων σε αυτή την κατηγορία)	
1	Οι παραγγελίες προϊόντων μειώνονται και το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η εταιρία συρρικνώνεται .
2	Οι πελάτες απαιτούν μείωση τιμών , επειδή διαπιστώνουν ότι ο προμηθευτής τους είναι ευάλωτος και οι διαπραγματεύσεις για τις τιμές πληθαίνουν .
3	Οι εκπτώσεις γίνονται πολύ πιο συχνά από την εταιρία .
4	Τα παράπονα των πελατών αυξάνονται .

Αφού καταγράψαμε τα αίτια της κρίσης και τα συμπτώματα ανίχνευση της προχωράμε στην άμεση εκτίμηση της κατάστασης και προτεινόμενες στρατηγικές / μετρά για την αντιμετώπιση της .

1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Σε περίοδο κρίσεων , μια πρώτη εκτίμηση και αξιολόγηση της κατάστασης περιλαμβάνει 4 βήματα:

- Βήμα 1). Ανάλυση της τρέχουσας θέσης της επιχείρησης ,
- Βήμα 2) Προσδιορισμός των αίτιων των κρίσεων ,
- Βήμα 3). Θέσπιση στόχων δράσης ,
- Βήμα 4). Υλοποίηση άμεσων μέτρων .

1.7.1 Ανάλυση της τρέχουσας θέσης της επιχείρησης

Η θέση της επιχείρησης αξιολογείται σε σχέση με τον πίνακα 1.8

Πίνακας 1.8: Κριτήρια για την ανάλυση της τρέχουσας θέσης της εταιρίας .

α/α	Περιγραφή	Παρατηρήσεις
1	Παρούσα ρευστότητα .	Ακόμα δεν υπάρχει έλλειψη ρευστότητας έτσι ώστε η εταιρία να χρειαστεί να δανειστεί για να καλύψει τις υποχρεώσεις της όμως η σημαντική μείωση της ρευστότητας το τελευταίο έτος είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη και πρέπει να αντιμετωπιστεί
2	Πιστωτικά όρια	Δεν υπάρχουν

3	Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (ύψος , χρόνος λήξης)	Η εξόφληση των προμηθευτών και η πληρωμή του προσωπικού δεν αποτελεί πρόβλημα γιατί η συγκεκριμένη εταιρία είναι ιδιαίτερα τυπική στις υποχρεώσεις της .
4	Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις (ύψος , χρόνος λήξης , κίνδυνοι είσπραξης),	Θα πρέπει να υπάρχει ένα πιο οργανωμένο πρόγραμμα είσπραξης για τους σταθερούς πελάτες της εταιρίας έτσι ώστε να μπορεί η εταιρία να διαχειριστή τις δικές υποχρεώσεις .Για τους ιδιώτες θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και να γίνεται συμφωνία πριν γίνει η εργασία για το ποσό θα κοστίσει , ποτέ θα είναι έτοιμο και το πώς ,ποτέ θα εξοφληθεί
5	Μέγεθος και τάση εξέλιξης των παραγγελιών	Έχουμε σημαντική μείωση στο μέγεθος των παραγγελιών και η τάση είναι εναντίον μας
6	Βραχυχρόνιες ευκαιρίες μέσα από νέα προϊόντα και αγορές	Δεν έχει γίνει καμία έρευνα και κίνηση για νέα προϊόντα και νέες αγορές
7	Βραχυχρόνιοι κίνδυνοι από υφιστάμενα προϊόντα και αγορές .	Γενικά το προϊόν της εταιρίας είναι γερασμένο και ο κλάδος της δεν έχει εκσυγχρονιστεί εδώ και χρόνια με αποτέλεσμα να μην έχει πολλές επιλογές .

1.7.2 Προσδιορισμός των αιτίων των κρίσεων

Οι πιθανές αιτίες κρίσης που προσδιορίζονται παρουσιάζονται στον πίνακα 1.9

Πίνακας 1.9 : Πιθανές αιτίες κρίσης .

α/α	Περιγραφή	Παρατηρήσεις
1	Ενδοεπιχειρησιακοί λόγοι	Υπάρχουν κάποια ζητήματα που πρέπει να λυθούν στο εσωτερικό της εταιρίας έτσι ώστε να απαλλαγεί από τα ενδοεπιχειρησιακά της προβλήματα και να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στην εξωγενείς κρίση
2	Οικονομικός κύκλος	Υπάρχει πρόβλημα στον οικονομικό κύκλο(αλυσίδα) με τον πιο αδύναμο κρίκο να είναι ο καταναλωτής ο οποίος δεν διαθέτει αρκετά χρήματα για επισκευή του παλιού αυτοκινήτου καθώς η πολιτεία με άστοχα νομοσχέδια και κακές φορολογικές πολιτικές τον αδυνατούν συνεχώς .
3	Νέοι ανταγωνιστές με νέα αγαθά	Αρκετοί νέοι ανταγωνιστές αλλά όχι με νέα αγαθά προσπαθούν να πάρουν μερίδιο αγοράς με χαμηλότερες τιμές
4	Ανεξέλεγκτη αύξηση του κόστους	Υπάρχει στους μισθούς των εργαζομένων και στις φορολογικές υποχρεώσεις της εταιρίας

5	Αξιόλογη πτώση των τιμών	Η εταιρία κάνει προσπάθεια για καλύτερες τιμές στα μετρά του δυνατού χωρίς να χάσει την ποιότητα της , όμως η εταιρία είναι ενδιάμεσος κρίκος με αποτέλεσμα αν θέλουμε αυτές οι νέες μειωμένες τιμές να περάσουν στον ιδιώτη θα πρέπει να μειώσουν όλοι τις τιμές τους και οι προμηθευτές ανταλλακτικών της εταιρίας αλλά και τα συνεργεία
6	Προβλήματα ποιότητας	Δεν υπάρχουν καθώς η ποιότητα είναι το δυνατό σημείο της εταιρίας το μόνο που χρειάζεται είναι πιο πολύ προσοχή και εκπαίδευση του προσωπικού για να αποφεύγονται και οι παραμικρές ζημιές .

1.7.3 Θέσπιση στόχων δράσης

Συγκεκριμένοι στόχοι δράσης που θεσπίζονται παρουσιάζονται στον πίνακα 1.10

Πίνακας 1.10 : Στόχοι δράσης .

α/α	Περιγραφή
1	Σταθεροποίηση και βελτίωση της ρευστότητας .
2	Διασφάλιση είσπραξης των απαιτήσεων .
3	Εξάλειψη των οργανωτικών αδυναμιών .
4	Εισαγωγή νέων αγαθών .
5	Εξεύρεση νέων πελατών.
6	Περιορισμός των αιτιών που επιβαρύνουν το κόστος .

1.7.4 Υλοποίηση άμεσων μέτρων

Εδώ υπάρχουν 2 κατηγορίες ,α κατηγορία) μέτρα που πρέπει να παρθούν για την βελτίωση της ρευστότητας , β κατηγορία) μέτρα που πρέπει να παρθούν για την αποφυγή της υπερχρέωσης

Στην α κατηγορία (βελτίωση της ρευστότητας) παρουσιάζονται τα μέτρα που πρέπει να παρθούν στον πίνακα 1.11

Πίνακας 1.11 : Μέτρα για την βελτίωση της ρευστότητας .

α/α	Περιγραφή
1	Αντί αγορά αγαθών και μηχανημάτων να γίνεται χρηματοδοτική μίσθωσή τους (leasing)
2	Αύξηση της συχνότητας προειδοποίησης πληρωμών προς τους πελάτες (μέσα σε λογικά πλαίσια και οργανωμένα)
3	Συμφωνίες για προκαταβολές πελατών (μόνο για πελάτες που δεν είναι τυπικοί με τις πληρωμές τους)
4	Πάγωμα των νέων επενδύσεων
5	Επιθετική πολιτική πωλήσεων (ειδικές προσφορές σε νέους πελάτες , κάποιες ειδικές προσωπικές εκπτώσεις σε κάλους πελάτες , ορισμένες υπηρεσίες να είναι δωρεάν όπως π.χ. ξεμοντάρισμα/διάγνωση/μοντάρισμα και μεταφορά του κινητήρα και άλλες κινήσεις/προσφορές που πρέπει να γίνουν κατόπιν έρευνας για να προσελκύσουμε πελάτες)
6	Καταβολή μετρητών από τους μετόχους
7	Αναδιάρθρωση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας
8	Πάγωμα των δαπανών

Στην β κατηγορία για την (αποφυγή της υπερχρέωσης) παρουσιάζονται τα μέτρα που πρέπει να παρθούν στον πίνακα 1.12

Πίνακας 1.12 : Μέτρα για την αποφυγή της υπερχρέωσης .

α/α	Περιγραφή
1	Πάγωμα νέων προσλήψεων
2	Ευέλικτες μορφές απασχόλησης
3	Μείωση του κόστους λειτουργίας της εταιρίας

Υποσημείωση : θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι τα παραπάνω αποτελούν μια πρώτη προσέγγιση της διαχείρισης της κρίσης , δηλαδή μια πρώτη προσπάθεια για να αναπνεύσει η επιχείρηση από τα προβλήματα που την απασχολούν κερδίζοντας έτσι κάποιον χρόνο .

Στην συνέχεια απαιτείται μια πιο ενδελεχής ανάλυση και μια πιο συστηματική στρατηγική διαχείριση της κρίσης ,επειδή όταν μερικά από τα παραπάνω μετρά αρχίσουν και λειτουργούν και βελτιωθεί η ρευστότητα /κερδοφορία της εταιρίας(λόγω της μείωση του κόστους λειτουργίας) υπάρχουν κίνδυνοι εφρησυχασμού στην διαχείριση και μελλοντικά δεν αποκλείεται η εταιρία να αντιμετωπίσει μια κρίση στην αποδοτικότητα της.

2 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ –ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κρίση δεν θα πρέπει να αποτελεί την δικαιολογία για να καλύψει μια επιχείρηση τις τυχόν αδυναμίες που έχει . Αδυναμίες που πιθανόν να είχε και πριν έρθει η κρίση .Τα προβλήματα και τις αδυναμίες μας ανεξάρτητα από την αρνητικό κλίμα που επικρατεί θα πρέπει να τα εντοπίσουμε και να τα λύσουμε .Για να το πετύχουμε αυτό θα πρέπει να γίνει άμεσα μια ανάλυση της τρέχουσας εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης όσον αφορά τα προβλήματα σε όλους τους τομείς (διοίκηση , πορεία και επίπεδο πωλήσεων ανά ομάδες προϊόντων και πελατών , δίκτυο πωλήσεων , εξυπηρέτηση πελατών , παραγωγικότητα , κόστος αγορών και παραγωγής , σταθερές και μεταβλητές δαπάνες , κεφάλαιο κίνησης , ανθρώπινο δυναμικό).Επίσης και ανάλυση του ανταγωνισμού (πολιτική τιμών , πιστωτική πολιτική , ποιότητα , διαφοροποίηση , εξυπηρέτηση πελατών)

Η ανάδειξη των προβλημάτων – αδυναμιών αλλά και των δυνατοτήτων της επιχείρησης αλλά και των ευκαιριών και κινδύνων που συνεπάγεται η κρίση γίνεται με την μέθοδο S.W.O.T Analysis .Η ανάλυση S.W.O.T συνίσταται σε τέσσερις περιοχές και αναδεικνύει τις αδυναμίες (προβλήματα) και τις δυνατότητες (πλεονεκτήματα) , που εντοπίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς επίσης καταγράφει και τους εξωτερικούς παράγοντες που αποτελούν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης . Ο όρος S.W.O.T. αποτελείται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων :

Strengths: Δυνατά σημεία (δυνάμεις της επιχείρησης)

Weaknesses: Αδύνατα σημεία (προβλήματα της επιχείρησης)

Opportunities: Ευκαιρίες (που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον)

Threats: Απειλές (που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον)

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης , είναι να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία , να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιδράσεις των προβλημάτων – αδυνάτων σημείων της και από την άλλη μεριά , να αξιοποιεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος με σκοπό να μπορεί να αντιμετωπίζει τις απειλές που δέχεται από αυτό . Αυτό που θα ωφελήσει την επιχείρηση , είναι να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτά ως “ προκλήσεις ” έτσι ώστε να αποτελέσουν την αφορμή για την ανάληψη πρωτοβουλιών για το ξεκίνημα νέων δραστηριοτήτων .

Κατά την αξιολόγηση της σημαντικότητας κάθε αδυναμίας (προβλήματος) της επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής :

1 Κάθε πρόβλημα έχει λύση .

2 Πρέπει να γίνει σωστή αξιολόγηση της σημαντικότητας κάθε προβλήματος , δηλαδή το αν είναι (πολύ-λίγο ή καθόλου) σημαντικό και αν είναι επείγον .

3 Πρέπει να εκτιμηθεί ποια είναι τα οφέλη από την επίλυση των προβλημάτων τόσο για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους όσο και για τους πελάτες της .

4 Πρέπει να υπολογιστεί ποιο είναι το κόστος για την επίλυση του κάθε προβλήματος.

2.1.1 Ανάδειξη των αδυναμιών (προβλημάτων) και των δυνατών σημείων της επιχείρησης

Ας ξεκινήσουμε από την αυτοδάγνωση , ανάδειξη και αξιολόγηση της σημαντικότητας των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης , όπως αυτές καταγράφονται σήμερα .

Για τον εντοπισμό των δυνατών σημείων και των αδυναμιών – προβλημάτων της επιχείρησης , πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής :

1 Πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση και αξιολόγηση όλων των τομέων λειτουργίας της επιχείρησης .

2 Πρέπει να γίνει εντοπισμός διαφορών μεταξύ της επιχείρησης και των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου (ιδιαίτερα των ανταγωνιστικών) .

3 Πρέπει να γίνει διερεύνηση των αιτιών των διαφορών , καθώς επίσης και του αν αυτές οι διαφορές αντιπροσωπεύουν μια μόνιμη ή προσωρινή κατάσταση .

Ωστόσο , στον εντοπισμό , την καταγραφή και την αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή διότι :

1 Τα αδύνατα σημεία (προβλήματα) της επιχείρησης , δεν είναι πάντα ευδιάκριτα και υπάρχει η τάση να συγκαλύπτονται από τον επιχειρηματία .

2 Υπάρχει η τάση υπερεκτίμησης των δυνατών σημείων της επιχείρησης από τον επιχειρηματία .

2.2 ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Χρησιμοποιούμε τον παρακάτω πίνακα 2.1 για να κάνουμε πιο εύκολη την καταγραφή και αξιολόγηση της σημαντικότητας των δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης .

Στην πρώτη στήλη του πίνακα 2.1 καταγράφονται οι παράγοντες της επιχείρησης που αποτελούν τα αδύνατα (προβλήματα) και τα δυνατά ή σημεία της (με μορφή καταλόγου).

Στη δεύτερη στήλη του πίνακα 2.1 <<ελέγχεται>> αν ο παράγοντας αυτός είναι Αδύνατο σημείο (πρόβλημα) της επιχείρησης .

Στην τρίτη στήλη του πίνακα 2.1 <<ελέγχεται>> αν ο παράγοντας αυτός είναι Δυνατό σημείο της επιχείρησης .

Στην τέταρτη στήλη του πίνακα 2.1 μπαίνει ο βαθμός σημαντικότητας του παράγοντα αυτού σε σχέση με την δραστηριότητα της δικής μας επιχείρησης .

Υποσημείωση :Οι παράγοντες των δυνατοτήτων και αδυναμιών δεν είναι ίδιοι σε όλες τις επιχειρήσεις . Κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει τον δικό της κατάλογο δυνατών σημείων και αδυναμιών , σύμφωνα με το αντικείμενο της δραστηριότητας της , το μέγεθος της , την νομική της μορφή κλπ. . Ο βαθμός σημαντικότητας μπορεί να αξιολογηθεί και να βαθμολογηθεί από το 1 (για παράγοντες πολύ χαμηλής σημαντικότητας για την τρέχουσα και μελλοντική περίοδο για την επιχείρηση μας) έως το 10 (για παράγοντες πολύ υψηλής σημαντικότητας για την τρέχουσα και μελλοντική περίοδο στην επιχείρηση μας). Είναι κατανοητό ότι στο τέλος της διαδικασίας , για τους παράγοντες που θα έχουν υψηλό βαθμό σημαντικότητας , η επιχείρηση θα πρέπει να τους λάβει σοβαρά υπόψη της στη λήψη αποφάσεων που θα ακολουθήσει .

Στο επόμενο πίνακα δίνουμε ένα ενδεικτικό κατάλογο δυνατών σημείων και αδυναμιών (προβλημάτων) . Με βάση αυτόν τον κατάλογο για την δική μας ΜΜΕ αναδεικνύουμε τα προβλήματα μας και τα δυνατά μας σημεία .

Πίνακας 2.1 : Ανάδειξη αδυναμιών και δυνατοτήτων της επιχείρησης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
Ενδεικτικός κατάλογος Δυνατών & Αδύνατων σημείων της επιχείρησης	Αδύνατα Σημεία	Δυνατά Σημεία	Βαθμός Σημαντικότητας
Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ			
Η διορατικότητα του Επιχειρηματία	X		6.5
Το επιχειρηματικό πνεύμα & η επιχειρηματικότητα	X		7
Η διαχειριστική ικανότητα του Επιχειρηματία		X	5
Η ποιότητα και το επίπεδο διεύθυνσης της επιχείρησης		X	8
Η αφοσίωση στους στόχους	X		7
Η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης		X	7
Η ενσωμάτωση καινοτομίας στην οργάνωση της επιχείρησης	X		7
Η προσαρμοστικότητα & ευελιξία της επιχείρησης		X	8
Η επικοινωνία και το συνεργατικό πνεύμα στην επιχείρηση		X	8
Τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού		X	9
Το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού		X	9

Η επιμέλεια και η μεθοδικότητα εργασίας		X	8
Η παραγωγικότητα του προσωπικού		X	8
Η γενική στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων		X	7
Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	X		7
Η χρήση κινήτρων απόδοσης προσωπικού	X		6
Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			
Η παραγωγική διαδικασία		X	8
Η ενσωμάτωση καινοτομίας στις διαδικασίες παραγωγής		X	7
Η χρησιμοποίηση υψηλής τεχνολογίας στην παραγωγή		X	8
Η χρήση υπεργολαβιών στην παραγωγή		X	7
Η ποιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού παραγωγής		X	9
Η αποτελεσματική χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού		X	9
Η αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων	X		5
Ο βαθμός απασχόλησης του εξοπλισμού παραγωγής		X	9
Η ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου των παραγόμενων προϊόντων		X	9
Οι χώροι παραγωγής	X		7
Η τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας		X	8
Η διαρρύθμιση και αξιοποίηση των χώρων της παραγωγής		X	6
Η ύπαρξη χώρων για την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων	X		6

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ			
Ο βαθμός γνώσης της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση		X	9
Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση		X	8
Η τιμολόγηση των προϊόντων και η δυνατότητα ευελιξίας στις τιμές	X		8
Η ποιότητα των προϊόντων		X	9
Η γνώμη των πελατών σας για τα προϊόντα της επιχείρησης		X	8
Το εμπορικό σήμα του προϊόντος (brand name)		X	9
Η ύπαρξη (αύξηση /μείωση) πελατών		X	8
Η ύπαρξη σταθερών και πιστών πελατών		X	8
Η πιστοληπτική ικανότητα των υφιστάμενων & των νέων πελατών		X	8
Η εξυπηρέτηση των πελατών		X	9
Η ύπαρξη στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών		X	7
Ο βαθμός γνώσης των δυνητικών πελατών , της επιχείρησης		X	9
Η ποσότητα & η συχνότητα πωλήσεων στους ίδιους πελάτες		X	9
Η Οργάνωση των πωλήσεων		X	7
Η ενσωμάτωση καινοτομίας στα προϊόντα		X	8
Η ενσωμάτωση καινοτομίας στις διαδικασίες διάθεσης των προϊόντων	X		7
Εναλλακτικές λύσεις που προσφέρουν οι υπηρεσίες μας	X		7
Η διαφήμιση των προϊόντων		X	6
Οι δημόσιες σχέσεις		X	8
Η δημοσιότητα		X	8

Η προώθηση των πωλήσεων	X		8
Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών		X	9
Η φήμη των υπηρεσιών μας στην αγορά		X	9
Ο βαθμός κάλυψης από δίκτυα διανομής των προϊόντων		X	6
Ο βαθμός ελέγχου των δικτύων διανομής των προϊόντων		X	7
Η δυνατότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει νέα προϊόντα	X		6
Η φήμη της επιχείρησης στην αγορά		X	9
Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ			
Το κόστος προμήθειας πρώτων υλών		X	7
Η ευκολία προμήθεια πρώτων υλών		X	8
Οι σχέσεις με τους προμηθευτές		X	9
Η συνέπεια των προμηθευτών		X	8
Η διαχείριση και παρακολούθηση των αποθεμάτων	X		6
Η δύναμη των προμηθευτών των πρώτων υλών της επιχείρησης		X	9
Η δυνατότητα αλλαγής των προμηθειών		X	8
Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ			
Η ύπαρξη χρηματοοικονομικού σχεδιασμού στην επιχείρηση	X		8
Η ύπαρξη κεφαλαίων κίνησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης		X	9
Η δυνατότητα εύρεσης κεφαλαίων όταν αυτά απαιτούνται		X	9
Η δανειοληπτική δυνατότητα της επιχείρησης		X	9
Η αποδοτικότητα των ιδίων επενδυμένων κεφαλαίων	X		8
Η ύπαρξη κατάστασης χρηματικών ροών (cash flow)		X	7

Η ρευστότητα της επιχείρησης		X	8
Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης (τζίρος)		X	7
Το κόστος των παγίων δαπανών (σταθερές δαπάνες)	X		9
Το κόστος προσωπικού (σταθερές δαπάνες)	X		8
Το κόστος παραγωγής των προϊόντων (μεταβλητές δαπάνες)	X		7
Υπολογισμός του << νεκρού σημείου >>		X	8

2.3 ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για μια επιχείρηση , να εντοπίζει και να εκμεταλλεύεται σωστά τις ευκαιρίες . Η επιτυχία οφείλεται σε μεγαλύτερο βαθμό , στην εκμετάλλευση ευκαιριών και όχι τόσο στην επίλυση προβλημάτων . Η έρευνα για τον εντοπισμό ευκαιριών , θα πρέπει να επεκτείνεται και σε πεδία όπου ίσως φαίνονται ως μη εφικτά ή σε πεδία που άλλες επιχειρήσεις απέτυχαν (σε αυτή την περίπτωση γίνεται μελέτη και αποφυγή των λαθών τους). Σημαντικό είναι επίσης , να εξεταστεί , το κατά πόσο ο εντοπισμός και η εκμετάλλευση των ευκαιριών θα ωφελήσουν την επιχείρηση .

Ο εντοπισμός των απειλών , θα γίνει στους ίδιους τομείς στους οποίους εντοπίστηκαν και οι ευκαιρίες . Ωστόσο , στον εντοπισμό και τη καταγραφή των ευκαιριών και απειλών θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή διότι :

1 Η αναζήτηση των επιχειρηματικών ευκαιριών , περιορίζεται σε ένα στενό επιχειρηματικό περιβάλλον .

2 Στις απειλές δίνεται πολλές φορές , διαφορετική διάσταση από αυτή που υπάρχει στην πραγματικότητα .

Στον επόμενο πίνακα 2.2 δίνεται ένας ενδεικτικός κατάλογος ευκαιριών και απειλών . Με βάση αυτόν θα κάνουμε έναν κατάλογο για την δική μας επιχείρηση και θα αναδείξουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές .

Πίνακας 2.2 : Ανάδειξη ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
Ενδεικτικός κατάλογος Ευκαιριών & Απειλών της επιχείρησης	Ευκαιρίες	Απειλές	Βαθμός Σημαντικότητας
ΤΟ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ & ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ			
Η φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία		X	8
Η πολιτική κατάσταση της χώρας		X	9
Οι τάσεις πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών (κατανάλωση)		X	9
Οι προοπτικές εξέλιξης των επιτοκίων των τραπεζών		X	8
Οι προοπτικές της πιστωτικής πολιτικής των τραπεζών		X	7
Το πλεόνασμα ή έλλειμμα της οικονομίας , σε σχέση με το εξωτερικό εμπόριο		X	8
Το πλαίσιο που αφορά τον υγιή ανταγωνισμό των επιχειρήσεων		X	7
Το πλαίσιο που αφορά τις επιδοτήσεις σε επιχειρήσεις		X	6
Το θεσμικό πλαίσιο για τις τιμές των προϊόντων		X	7
Το εργασιακό πλαίσιο		X	7
Το φορολογικό πλαίσιο των επιχειρήσεων		X	10
Η ΑΓΟΡΑ –ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ			
Ο βαθμός γνώσης της αγοράς	X		9
Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς		X	8

Η ευκολία / δυσκολία πρόσβασης στην αγορά νέων επιχειρήσεων		X	8
Ο ρυθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά		X	7
Η ετήσια αύξηση του όγκου παραγωγής και η εξέλιξη της ζήτησης		X	8
Το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν οι 5 μεγαλύτερες επιχειρήσεις	X		8
Η ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες αυτής της αγοράς	X		9
Η ύπαρξη διαφοροποιημένων προϊόντων στην αγορά		X	9
Το επίπεδο αποδοτικότητας της αγοράς αυτής	X		8
Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ			
Η γνώση του ανταγωνισμού και τα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του	X		8
Η γνώση του αριθμού των ανταγωνιστών της επιχείρησης	X		9
Η γνώση του μεριδίου αγοράς των ανταγωνιστών		X	8
Η γνώση της ποιότητας των υπηρεσιών των ανταγωνιστών		X	8
Η γνώση των απόψεων των πελατών για τους ανταγωνιστές		X	7
Η γνώση του τρόπου λειτουργίας των ανταγωνιστών	X		9
Τα προγράμματα marketing που ακολουθούν οι ανταγωνιστές		X	6
Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους	X		9

ανταγωνιστές			
Η ύπαρξη ανταγωνιστικού μειονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές		X	8
Η χρήση καινοτομιών από τους ανταγωνιστές	X		7
Η χρήση υψηλής τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές		X	6
Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές	X		8

Μετά τη μέθοδο που προηγήθηκε τα σημαντικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία όπως επίσης και οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης , παρατίθενται σε φθίνουσα σειρά σημαντικότητας (σύμφωνα με την βαθμολόγηση τους) στο αντίστοιχο τεταρτημόριο του πίνακα που ακολουθεί , ώστε να υπάρχει μια συγκεκριμένη και ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης και να διευκολύνεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών που θα πρέπει να πάρει η επιχείρηση .

Έτσι , τα τελικά συμπεράσματα , αποτυπώνονται στην μορφή του ακόλουθου πίνακα 2.3

Πίνακας 2.3 : S.W.O.T

Δυνατότητες / Πλεονεκτήματα Της Επιχείρησης	Αδυναμίες / Προβλήματα της Επιχείρησης
<ol style="list-style-type: none"> 1. Η ποιότητα των προϊόντων 2. Το εμπορικό σήμα (brand name) 3. Ο βαθμός γνώσης της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση 4. Τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού 5. Η ποιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού παραγωγής 6. Η ύπαρξη ποιοτικού ελέγχου των παραγόμενων προϊόντων 7. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Το κόστος των παγίων δαπανών (σταθερές δαπάνες) 2. Η τιμολόγηση των προϊόντων και η δυνατότητα ευελιξίας στις τιμές 3. Η προώθηση των πωλήσεων (πρόγραμμα προώθησης) 4. Η ύπαρξη χρηματοοικονομικού σχεδιασμού στην επιχείρηση 5. Το κόστος προσωπικού (σταθερές δαπάνες) 6. Η αποδοτικότητα των ίδιων επενδυμένων κεφαλαίων

<p>8. Η ύπαρξη κεφαλαίων κίνησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης</p> <p>9. Η δανειοληπτική δυνατότητα της επιχείρησης</p>	<p>7. Η ενσωμάτωση καινοτομίας στις διαδικασίες διάθεσης των προϊόντων</p> <p>8. Η ενσωμάτωση καινοτομίας στην οργάνωση της επιχείρησης</p> <p>9. Η αφοσίωση στους στόχους</p>
<p>Ευκαιρίες του Εξωτερικού περιβάλλοντος</p>	<p>Απειλές /Κίνδυνοι του Εξωτερικού περιβάλλοντος</p>
<p>1. Ο βαθμός γνώσης της αγοράς</p> <p>2. Η ανταπόκριση της επιχείρησης στις ανάγκες αυτής της αγοράς</p> <p>3. Η γνώση του αριθμού των ανταγωνιστών</p> <p>4. Η γνώση του τρόπου λειτουργίας των ανταγωνιστών</p> <p>5. Η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ποιότητα προϊόντων)</p> <p>6. Το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν οι 5 μεγαλύτερες επιχειρήσεις</p> <p>7. Το επίπεδο αποδοτικότητας της αγοράς αυτής</p> <p>8. Η γνώση του ανταγωνισμού και τα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του</p> <p>9. Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές</p>	<p>1. Το φορολογικό πλαίσιο των επιχειρήσεων</p> <p>2. Η ύπαρξη διαφοροποιημένων προϊόντων στην αγορά</p> <p>3. Η πολιτική κατάσταση της χώρας (περίοδος σταθερότητας)</p> <p>4. Οι τάσεις πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών (κατανάλωση)</p> <p>5. Η γνώση του μεριδίου αγοράς των ανταγωνιστών</p> <p>6. Η ύπαρξη ανταγωνιστικού μειονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές (στις τιμές)</p> <p>7. Η ευκολία πρόσβασης στην αγορά νέων επιχειρήσεων</p> <p>8. Η γνώση της ποιότητας των υπηρεσιών των ανταγωνιστών</p> <p>9. Η φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία</p>

2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T

Ο συνδυασμός (σύνθεση) όλων των προηγούμενων , οδηγεί στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην λήψη αποφάσεων για το τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ΑΜΕΣΑ .

Μερικές αποφάσεις και κινήσεις που προκύπτουν από την ανάλυση του S.W.O.T. παρουσιάζονται στον πίνακα 2.4

Πίνακας 2.4 : Κινήσεις που προκύπτουν από την ανάλυση του S.W.O.T.

α/α	Περιγραφή
1	Μπορεί π.χ. να αποφασίσουμε να διορθώσουμε σημαντικά προβλήματα (αδυναμίες) στην επιχείρησή μας (δεδομένου ότι από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η μη επίλυση τους είναι σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας) πριν ξεκινήσουμε π.χ. μια νέα δραστηριότητα .
2	Μπορεί π.χ. να αποφασίσουμε να αναλάβουμε πρωτοβουλίες καταρχήν μείωσης των διαφόρων εξόδων στην επιχείρηση και στην συνέχεια να διαθέσουμε τα προϊόντα μας στην αγορά , σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών , με παράλληλο πρόγραμμα διαφήμισης .
3	Μπορεί π.χ. να αποφασίσουμε για ανάπτυξη νέων προϊόντων που απευθύνονται σε νέες ή υπάρχουσες αγορές , στην απόσυρση παλαιών προϊόντων , σε αλλαγές στην μορφή και τη συσκευασία προϊόντων , σε ετικέτες και ονομασίες , σε αύξηση ή μείωση παραγωγής κλπ.
4	Μπορεί π.χ. να αποφασίσουμε για την αποθήκευση , την μεταφορά και την διανομή των προϊόντων . Στην δημιουργία ή κλείσιμο καταστημάτων , στην εξάπλωση σε νέες αγορές κλπ.
5	Μπορεί π.χ. να αποφασίσουμε την αλλαγή του τρόπου τιμολόγησης , προσφοράς εκπτώσεων , ευκολίες πληρωμής πελατών κλπ.
6	Μπορεί π.χ. να αποφασίσουμε για τις τακτικές προώθησης των προϊόντων , επικοινωνίας με τους πελάτες , το είδος της διαφήμισης , την χρησιμοποίηση πωλητών , συμμετοχή σε εκθέσεις κλπ.

Επιγραμματικά επίσης , παρουσιάζονται στον πίνακα 2.5 πρωτοβουλίες που μπορούμε να σκεφτούμε στις παρακάτω κατευθύνσεις :

Πίνακας 2.5 : Πρωτοβουλίες που μπορούμε να σκεφτούμε

α/α	Περιγραφή
1	Βελτίωση ποιότητας των προϊόντων
2	Διαφοροποίηση των προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές
3	Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
4	Εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην παραγωγή
5	Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

6	Επενδύσεις σε νέα προϊόντα ή νέες δραστηριότητες
7	Αξιοποίηση αρκούντων κεφαλαίων (εκποίηση του στοκ στις αποθήκες)
8	Δημιουργία προϋποθέσεων εξαγωγικού προσανατολισμού
9	Μείωση του κόστους των προϊόντων
10	Αναδιοργάνωση της επιχείρησης

2.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το δεύτερο μέρος του business plan έχει ως σκοπό να βελτιώσει την παραγωγικότητα και να κρατήσει σε υψηλό επίπεδο την αποδοτικότητα της εταιρίας . Για να επιτευχτεί αυτός ο σκοπός θα πρέπει να γίνει αναδιοργάνωση της επιχείρησης (business reengineering) για να εξελιχθεί η εταιρία και να αποκτήσει νέα δυναμική στις ανάγκες του σήμερα .

2.5.1 Γενικά : ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ BUSINESS REENGINEERING;

Το reengineering είναι αγγλικός όρος που μεταφράζεται ως <<ανασχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας >> . Πρόκειται για μια πράξη επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού σε βάθος των διαδικασιών μιας οργάνωσης , έτσι ώστε να αναμορφωθεί για να γίνει πιο αποτελεσματική και να έχει μειωμένα κόστη . Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην ιδέα της ρήξης : η βελτίωση της οργάνωσης δεν επαρκεί, πρέπει να επανεξεταστεί εκ βάθρων σε συνάρτηση με την έννοια της διαδικασίας . Οι οπαδοί του reengineering επιθυμούν την αναδιοργάνωση της οργάνωσης της επιχείρησης , ξεχνώντας τα κλασικά όρια λειτουργιών και υπηρεσιών και προσαρμόζοντας τις εγκάρσιες επιχειρησιακές διαδικασίες , δηλαδή τις αλληλουχίες δραστηριότητας στις ανάγκες του πελάτη .

Το reengineering σημαίνει αλλαγή , όχι σε επίπεδο στρατηγικής ή μάρκετινγκ αλλά σε επίπεδο στάσης και συμπεριφοράς , σαν να λέγαμε σε όλο το προσωπικό : <<Σηκώστε τα μανίκια σας , κινητοποιηθείτε και αντιδράστε γρήγορα >>. Οι αρχές που καθιέρωσε είναι οι εξής : συνδυασμός πολλών δραστηριοτήτων σε μια , δυνατότητα λήψης αποφάσεων από τους εργαζομένους , αναγνώριση του γεγονότος ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές διαδικασίες , εκτέλεση της εργασίας με ομοιογενή τρόπο , μείωση των αποφάσεων και των ελέγχων , απολογισμός μετά τη διεκπεραίωση της εργασίας .

Το reengineering είναι μια απάντηση στην κρίση παραγωγικότητας των επιχειρήσεων στη διάρκεια του 1990 . Επέτρεψε στους κατασκευαστές αυτοκινήτων και στις ασφαλιστικές εταιρίες , μεταξύ άλλων , να εξοικονομήσουν πολλά εκατομμύρια ευρώ και χιλιάδες θέσεις εργασίας .

Αυτή η μέθοδος είναι συχνά συνώνυμη της δραστηρικής αναδιοργάνωσης που έχει ως συνέπεια τη μείωση του κόστους . Το reengineering συνοδεύεται λοιπόν συχνά από κατάργηση θέσεων εργασίας , πράγμα που εξηγεί την αντίσταση των εργαζόμενων όταν μια επιχείρηση στρέφεται προς αυτήν την κατεύθυνση . Για να γίνει αποδεκτή και να ενσωματωθεί , η πρακτική αυτή πρέπει προφανώς να συνοδεύεται από κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική . Ωστόσο δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η κίνηση αυτή συνεπάγεται για κάθε συνεργάτη της επιχείρησης με

αυξημένη εξουσία , που συνιστά πηγή δημιουργικότητας και επαναδραστηριοποίησης . Σε αυτό το σημείο , το reengineering αυξάνει την αξία της επιχείρησης επειδή όχι μόνο επιτρέπει τη μείωση του κόστους αλλά και ευνοεί την ανάπτυξη .

Επίσης το ζήτημα της αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης αποκτά με την πάροδο του χρόνου μεγαλύτερη σημασία , καθώς ο ρυθμός και η ποιότητα μεταβολών του περιβάλλοντος της αυξάνεται ραγδαία .

2.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η στρατηγική αναδιοργάνωση είναι δυνατόν, με τη σειρά της , να ομαδοποιηθεί ως εξής :

1) Σε εκείνη την αμιγώς στρατηγικού χαρακτήρα (strategic level changes) , όπου παρατηρείται μετασχηματισμός ολόκληρης της επιχείρησης ή ακόμη και του κλάδου της (business reengineering) και

2) Σε εκείνη που αλλάζει μερικώς μια επιχείρηση στο πλαίσιο της δόμησης και αναδόμησης διαδικασιών της (business process structuring).

2.6.1 Στρατηγικές αλλαγές

Στην πρώτη περίπτωση , των αμιγώς στρατηγικών αλλαγών μια επιχείρηση ή περισσότερες από τον κλάδο , ανασχεδιάζουν τις δραστηριότητες τους , υιοθετώντας νέες επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές , με στόχο την πρόσφορα νέων αγαθών και υπηρεσιών . Στο πλαίσιο αυτό χρησιμοποιούν διάφορα κανάλια διανομής για να ικανοποιήσουν επιλεγμένα τμήματα πελατείας .

Σημαντικό στοιχείο για την εξασφάλιση της επιτυχίας είναι να υπάρχει ορθή αντιστοιχία ανάμεσα στους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους και στα χρησιμοποιούμενα μέσα και διαδικασίες . Στην πράξη παρατηρείται συχνά οι στόχοι να είναι αρκετά ευρείς και φιλόδοξοι, ενώ τα εφαρμοζόμενα σχέδια να είναι πιο περιορισμένου εύρους , με συνέπεια οι αλλαγές που επιτυγχάνονται να είναι περισσότερο αποσπασματικές και να κινούνται σε ένα χαμηλό επίπεδο , πολύ κατώτερο του αναμενόμενου . Άρα η επιλογή και εφαρμογή του ορθού σε εύρος και ένταση << χαρτοφυλακίου >> διαδικασιών (process portfolio) θεωρείται καθοριστικής σημασίας . Αρκετές φορές πραγματοποιούνται αλλαγές μόνο σε οργανωτικές δομές και διαδικασίες , ακριβώς επειδή οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων .

Οι παράγοντες που ωθούν στην υλοποίηση αμιγώς στρατηγικών αλλαγών , είναι κατά κανόνα ανεξέλεγκτοι και απρόβλεπτοι για την επιχείρηση , επειδή προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον , για αυτό και αποκτούν συνήθως κλαδικές προεκτάσεις .

Τέτοιου είδους εξωτερικοί παράγοντες είναι η δυσμενής οικονομική συγκυρία , οι νέοι θεσμοί , οι τεχνολογικές αλλαγές και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις πελατών και προμηθευτών .

2.6.2 Αλλαγές στο πλαίσιο της δόμησης

Στην δεύτερη περίπτωση οι αλλαγές είναι σαφώς ηπιότερες και επικεντρώνονται στο επίπεδο της επιχείρησης . Εδώ η διαδικασία μετασχηματισμού

είναι περισσότερο εξελικτική(evolutionary) παρά ριζοσπαστική – επαναστατική (revolutionary).

Μέσα από τη διαφοροποίηση υφιστάμενων διαδικασιών και δόμων όπως των δικτύων διανομής (ολοκλήρωση ή τεμαχισμό τους π.χ. διαχωρισμός παραγγελίας προϊόντων – παράδοσης προϊόντων) , επιδιώκεται η διαφοροποίηση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών , δίχως όμως να θίγεται η βασική παραγωγική <<γκάμα>> της επιχείρησης .Ενδεικτικά , ως μια πιθανή διαφοροποίηση προϊόντων μπορεί να χαρακτηριστεί εκείνη ανάμεσα σε τυποποιημένα προϊόντα και σε αγαθά εξατομικευμένων αναγκών .

Οι λόγοι που προκαλούν τις αλλαγές αυτές βρίσκονται πρώτιστα στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον όπως η χαμηλή ποιότητα και το υψηλό κόστος , αντικατοπτρίζονται βέβαια στο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης των πελατών και σε απώλεια μεριδίων αγοράς .

2.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λειτουργική αναδιοργάνωση μπορεί να διακριθεί σε 3 κατηγορίες :

- 1) Στον ανασχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών (business process reengineering)
- 2) Στην αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών (business process automation)
- 3) Στην αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης (information infrastructure revision) .

2.7.1 Ανασχεδιασμός λειτουργικών διαδικασιών

Η πρώτη περίπτωση είναι η πιο επίκαιρη και διαδεδομένη και αποσκοπεί στον ανασχεδιασμό λειτουργιών . Βασικό κίνητρο είναι η χαμηλή επίδοση (performance) των διαδικασιών όπως υψηλό κόστος , χαμηλή ποιότητα και χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης , εξαιτίας της μη αποδοτικής σύνθεσης των ροών εργασίας , των δομικών δυσμορφιών και των λειτουργικών προβλημάτων . Εδώ ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών επιτυγχάνεται μέσω της κατάργησης περιττών δραστηριοτήτων , της χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και της υιοθέτησης μεθόδων όπως διαχείρισης συνολικών ροών και μεταβολής εργασιακών ροών . Η στρατηγική αυτή προτιμάται από επιχειρήσεις που έχουν χαμηλές επιδόσεις .

2.7.2 Αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών

Η δεύτερη περίπτωση αφορά στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών . Ουσιαστικά πρόκειται για την πιο κοινή και παραδοσιακή περίπτωση χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης , μέσω της υποκατάστασης χειρωνακτικής εργασίας με τεχνολογίες αυτού του τύπου . Η αυτοματοποίηση συνήθως προκαλείται είτε λόγω της ανεπαρκείας των ενδοεπιχειρησιακών συστημάτων πληροφόρησης είτε εξαιτίας της στρεβλής σύνθεσης αυτοματοποιημένων και χειρωνακτικών διαδικασιών .

2.7.3 Αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης

Η τρίτη περίπτωση στοχεύει στην αναθεώρηση και αναβάθμιση των υποδομών πληροφόρησης της επιχείρησης , η όποια υλοποιείται πρωταρχικά μέσω της βελτίωσης των τεχνικών υποδομών . Η στρατηγική αυτή εφαρμόστηκε μέχρι σήμερα , ως επί το πλείστον σε παραδοσιακές βιομηχανικές επιχειρήσεις που εμφάνιζαν αργούς ρυθμούς ανάπτυξης . Εδώ άμεση προτεραιότητα δεν έχει ο ανασχεδιασμός διαδικασιών , αλλά η δημιουργία και διεύρυνση υποδομών και δυνατοτήτων , πριν προχωρήσει η οποιαδήποτε ανασύνταξη ή οποιοσδήποτε ανασχεδιασμός λειτουργιών .

Υποσημείωση : Η συγκεκριμένη επιχείρηση που εξετάζουμε χρειάζεται ένα συνδυασμό από τα παραπάνω είδη ανασχεδιασμών που αναφέραμε με αποτέλεσμα να πρέπει να συνταθεί ένα γενικό σχέδιο δράσης για την πρόοδο της .

Πιο συγκεκριμένα όσο αναφορά την στρατιωτική- λειτουργική αναδιοργάνωση η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τις κινήσεις που παρουσιάζονται στον πίνακα 2.6

Πίνακας 2.6 : Στρατηγική – λειτουργική αναδιοργάνωση

α/α	Περιγραφή
1	Η επιχείρηση θα πρέπει να ανασχεδιάσει τις δραστηριότητες της , υιοθετώντας νέες επιχειρηματικές και λειτουργικές στρατηγικές , με στόχο την πρόσφορα νέων αγαθών και υπηρεσιών .
2	Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ορθή αντιστοιχία ανάμεσα στους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους και στα χρησιμοποιούμενα μέσα και διαδικασίες .
3	Η επιχείρηση θα πρέπει να διαφοροποιήσει τα υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες , δίχως όμως να θίγεται η βασική παραγωγική <<γκάμα>> της επιχείρησης .
4	Η επιχείρηση θα πρέπει να επιτύχει των ανασχεδιασμό των λειτουργιών μέσω της κατάργησης περιττών δραστηριοτήτων , της χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και της υιοθέτησης μεθόδων όπως διαχείρισης συνολικών ροών και μεταβολής εργασιακών ροών .
5	Η επιχείρηση θα πρέπει να αντικαταστήσει όσο είναι δυνατόν τις χειρωνακτικής εργασίας με νέες τεχνολογίες και να μειώσει σημαντικά την γραφειοκρατία .
6	Η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει στην αναθεώρηση και αναβάθμιση των υποδομών πληροφόρησης της επιχείρησης , η όποια υλοποιείται πρωταρχικά μέσω της βελτίωσης των τεχνικών υποδομών .

2.7.4 Διάγραμμα Kotter

Είναι γνωστό ότι οι αλλαγές σε μια επιχείρηση φέρνουν εντάσεις στο προσωπικό της. Ποσό μάλλον ένα σχέδιο ανασχεδιασμού ολόκληρης της επιχείρησης, για αυτό για να μην βάλουμε σε κίνδυνο την λειτουργία της θα πρέπει να ακολουθήσουμε ένα ειδικό διάγραμμα που δίνει ο Kotter για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών και ονομάζεται η διαδικασία των 8 φάσεων και παρουσιάζεται στον πίνακα 2.7

Πίνακας 2.7 : Διάγραμμα Kotter

α/α	Περιγραφή
1	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ
2	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ
3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
4	ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ
5	ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ ΣΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ
6	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ
7	ΠΑΓΙΩΣΗ ΤΩΝ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΚΟΜΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ
8	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΥΦΕΣΗΣ

Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει γίνει αισθητή στη χώρα μας και τροφοδοτεί μία έντονη ανησυχία και συζήτηση , σε ότι αφορά στα μέτρα που θα πρέπει να λάβει το κράτος σε μακροοικονομικό επίπεδο και στις ενέργειες που θα πρέπει να προβούν άμεσα οι επιχειρήσεις , ώστε να εξασφαλίσουν την επιβίωση τους και την έξοδο τους από την κρίση .

Σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις , δεν υπάρχουν συνταγές που να μπορούν να εφαρμοστούν αδιακρίτως , καθόσον κάθε επιχείρηση αποτελεί έναν οργανισμό που είναι μοναδικός και η μοναδικότητά του έγκειται , μεταξύ άλλων , στην οικονομική του ευρωστία , στο προσωπικό που διαθέτει , στην οργανωτική του κουλτούρα , στην ιστορία του καθώς και στη συσσωρευμένη εμπειρία και γνώση που έχει αποκτήσει . Η κρίση είναι υπερεκτιμημένη και κάλο είναι να είμαστε προσεκτικοί αλλά όχι στο σημείο του πανικού που παραλίγο να μας οδηγήσει να τραβήξουμε τις καταθέσεις μας από τις τράπεζες . Ο καθηγητής οικονομικών επιστημών στο πανεπιστήμιο Κολούμπια της Νέας Υόρκης , Ρόμπερτ Μαντέλ , νικητής του βραβείου Νόμπελ Οικονομίας του 1999 , πριν μερικούς μήνες σε μια συνέντευξη είπε : Η παγκόσμια οικονομία δεν είναι σε τόσο άσχημη κατάσταση , όσο δείχνουν οι ειδήσεις .

Διανύουμε μια περίοδο πτώσης . Και επειδή μετά από κάθε πτώση η φυσική εξέλιξη είναι η άνοδος , κερδισμένοι θα βγουν όσοι βρεθούν ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό . Όσοι καταφέρουν να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που μας επιβάλλει η αγορά και όσοι καταφέρουν να δουν περισσότερο μακροπρόθεσμα και προετοιμαστούν κατάλληλα για αυτό . Η κρίση είναι αδύνατον να μη μας επηρεάσει αλλά όμως υπάρχουν τρόποι να καταφέρει μια επιχείρηση να προστατευτεί από αυτήν και να έχει τις ελάχιστες συνέπειες.

Η προσήλωση στον πυρήνα της επιχείρησης , η διατήρηση ενός καλού επιπέδου ρευστότητας , η μείωση των λειτουργικών εξόδων , η αύξηση της αποδοτικότητας και η τόνωση των σχέσεων με τους πελάτες είναι αρκετά σημαντικοί παράγοντες για την επιβίωση μιας ΜΜΕ παρά το δυσμενές οικονομικό κλίμα που επικρατεί σήμερα . Όμως περίοδο σαν και αυτή που διανύουμε , μπορούν ακόμα και να δημιουργήσουν ευκαιρίες και μια διαρκής επένδυση σε τέτοιες περιόδους ύφεσης να είναι στην πραγματικότητα μια αρκετά έξυπνη κίνηση .

Ενώ η πρώτη προτεραιότητα οποιασδήποτε επιχείρησης σε δύσκολους καιρούς είναι να γίνει πιο αποδοτική και οικονομική , αν είμαστε αφοσιωμένοι , επινοητικοί και

προνοητικοί ως προς τον εντοπισμό αναπτυξιακών ευκαιριών , ακόμα και σε περιόδους ύφεσης , η επιχείρηση μας θα βρεθεί σε πολύ ισχυρότερη θέση όταν η αγορά ανακάμψει . Συνεπώς στην πορεία μπορεί να ανακαλύψουμε ότι καταφέραμε να κερδίσουμε επιπλέον μερίδιο αγοράς , αντίθετα με πιο επιφυλακτικούς ανταγωνιστές μας . Παρακάτω θα δούμε ακόμα μερικούς τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης , που μπορούν να μας βοηθήσουν μέσα σε αυτό το περιβάλλον αβεβαιότητας που διανύουμε .

3.2 ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.2.1 Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι κινήσεις που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της .

Πίνακας 3.1: Μέτρα για την διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές .

α/α	Περιγραφή
1	Βελτίωση των τομέων που θα δημιουργήσουν πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού .
2	Κάνουμε τα πράγματα διαφορετικά από ότι οι ανταγωνιστές (στρατηγική διαφοροποίηση) .
3	Κάνουμε τα πράγματα καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές μας (λειτουργική υπεροχή) .
4	Μειώνουμε τις τιμές των προϊόντων / υπηρεσιών .
5	Κρατάμε ρεαλιστικές τις τιμές .

Επίσης εφαρμογή του **κανόνα του 10%** θα βοηθήσει αρκετά την επιχείρηση. Ο κανόνας αυτός είναι κάτι απλό και δίνει πολλά θετικά στην επιχείρηση : Αρκεί να είμαστε 10% καλλίτεροι σε κάτι από την υπόλοιπη αγορά, για να κάνουμε τους πελάτες να προτιμήσουν το δικό μας προϊόν . << Μπορούμε να είμαστε 10% πιο φθηνοί , 10% πιο γρήγοροι , 10% πιο συνεπείς , 10% πιο εξυπηρετικοί ή ακόμα και 10% πιο φιλικοί από τους ανταγωνιστές μας .

3.2.2 Απαλλαγή από την αβεβαιότητα και προσέγγιση των πελατών

Το πρόβλημα αυτή την εποχή είναι η αβεβαιότητα . Θα πρέπει να δείξουμε στους πελάτες μας ότι θα είμαστε εκεί όταν θα μας χρειαστούν. Ο κόσμος σήμερα έχει ανάγκη από αξιόπιστες λύσεις και αξιόπιστους ανθρώπους .Μόνον σε αυτούς θα εμπιστευτεί τα χρήματα του .Η αβεβαιότητα σε πολλούς επιχειρηματίες έχει ήδη μετατραπεί σε απροθυμία να αναλάβουν δράσεις , να ψάξουν για νέους πελάτες και να κυνηγήσουν την δουλειά τους . Η αλήθεια είναι ότι η απροθυμία μπορεί να σκοτώσει την δημιουργικότητα και την διάθεση του επιχειρηματία . Αυτό είναι ότι

χειρότερο μπορεί να μας συμβεί . Για αυτό όταν οι άλλοι θα χαλαρώνουν και δεν θα έχουν όρεξη να εξυπηρετήσουν σωστά τους πελάτες τους , επειδή υπάρχει κρίση , εμείς θα πρέπει να αναδείξουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας και να δείξουμε γιατί αποτελούμε την πιο αξιόπιστη λύση στην αγορά .

Θα πρέπει να αλλάξουμε τρόπο προσέγγισης . Πέρα από τα προβλήματα που σίγουρα έχει δημιουργήσει η κρίση , αποτελεί ταυτόχρονα και μια καλή ευκαιρία να αναλάβουμε δράση . Θα πρέπει να επικεντρώσουμε αρχικά την προσοχή μας στη βάση των υφιστάμενων πελατών μας . Αυτή είναι η κατάλληλη εποχή για να καταστήσουμε ως άμεση προτεραιότητά μας τους πελάτες που ήδη έχουμε . Το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών είναι σημαντικά υψηλότερο από τη φροντίδα της υφιστάμενης πελατειακής μας βάσης , ενώ θα πρέπει να προνοήσουμε για την ενσωμάτωση ευρεσιτεχνιών και θα έχουμε την δυνατότητα να λανσάρουμε ειδικές προσφορές που θα ενθαρρύνουν την αφοσίωση των πελατών μας και τη διαρκή δαπάνη χρημάτων τους προς όφελος της επιχείρησής μας . Επιπλέον στον πίνακα 3.2 παρουσιάζονται κινήσεις που πρέπει να γίνουν από την επιχείρηση προς τους πελάτες της .

Πίνακας 3.2 : Μέτρα για το πελατολόγιο της επιχείρησης .

α/α	Περιγραφή
1	Θα πρέπει να αξιολογήσουμε την κερδοφορία των υφιστάμενων πελατών , να δημιουργήσουμε ένα δυνητικό πελατολόγιο , να δημιουργήσουμε νέους πελάτες και να οργανώσουμε τις πωλήσεις μας .
2	Θα πρέπει να αξιολογήσουμε την πιστοληπτική ικανότητα των υφιστάμενων και των νέων πελατών .
3	Θα πρέπει να επαναδραστηριοποιήσουμε τους αδρανείς μας πελάτες .
4	Θα πρέπει να παρακολουθήσουμε τις εξελίξεις και να προσαρμόσουμε τις διαδικασίες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι πελάτες μας.

3.2.3 Βασικοί κανόνες πώλησης σε περίοδο κρίσης

Θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι με την διαφήμιση και τα φυλλάδια δεν θα αυξήσουμε τις πωλήσεις μας . Αυτό που αυξάνεται είναι η προσοχή , το ενδιαφέρον και η επιθυμία του κόσμου για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας . Η διαφήμιση παρακινεί τους ανθρώπους μέσω όμορφων και καλοτυπωμένων εντύπων , έξυπνων σλόγκαν , εικόνες ήχους να επισκεφθούν την επιχείρησή μας . Σκοπός της διαφήμισης είναι να φέρει όσο το δυνατό περισσότερο κόσμο στο μαγαζί και όχι πώληση καθαυτού . Αυτό είναι δική μας δουλειά . Η διαδικασία προσέλκυσης πελατών δεν έχει νόημα εάν ο υποψήφιος πελάτης επισκεφθεί το κατάστημα και το προσωπικό που απασχολούμε δεν γνωρίζει τους βασικούς κανόνες των πωλήσεων και της συμπεριφοράς προς τους πελάτες μας . Πριν αρχίζουμε λοιπόν να εκτυπώνουμε νέα φυλλάδια θα πρέπει να ασχοληθούμε με την εκπαίδευση του προσωπικού μας αλλά και της διοίκησης . Ας δούμε τρεις βασικές οδηγίες που είναι σημαντικές για τις πωλήσεις και περιγράφονται στον πίνακα 3.3

Πίνακας 3.3 : Βασικές οδηγίες για τις πωλήσεις της επιχείρησης .

α/α	Περιγραφή
1	Θα πρέπει να έχουμε τέλεια γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση μας .
2	Θα πρέπει να κάνουμε πολλές ερωτήσεις στους πελάτες για να αναγνωρίσουμε τις πραγματικές ανάγκες των πελατών μας .
3	Θα πρέπει να πουλάμε << αποτελέσματα και λύσεις >> και όχι απλά προϊόντα

3.2.4 Αύξηση της προβολή και της διαφήμιση της επιχείρησης και των προϊόντων μας

Εκτιμάται ότι , όσες επιχειρήσεις βρίσκονται αυτή την στιγμή μέσα στις σελίδες των εφημερίδων και των περιοδικών , θα υπάρχουν και το επόμενο έτος . Επειδή κινούνται πολύ πιο επιθετικά από ότι οι υπόλοιποι ανταγωνιστές τους . Βρίσκονται περισσότερες φορές μπροστά στα μάτια των πελατών και της αγοράς . Υπενθυμίζουν διαρκώς στους καταναλωτές : << είμαστε εδώ και έχουμε αυτό που ψάχνετε>>. Πολλοί θεωρούν ότι δεν υπάρχει λόγος να ξοδέψει κάποιος χρήματα για προβολή όταν η αγορά είναι πεισμένη . Είναι ότι χειρότερο μπορεί να κάνει κάποιος . Σε περιόδους όπου τα πράγματα αρχίζουν και δυσκολεύουν , θα πρέπει να αναλάβουμε δράση περισσότερο από ποτέ . Τώρα είναι η στιγμή που θα πρέπει να προβληθούμε περισσότερο . Να δείξουμε προς τα έξω την πραγματική δυναμική της επιχείρησης μας όταν όλοι οι υπόλοιποι θα έχουν κάνει ένα βήμα πίσω . Οι επιχειρήσεις που συνεχίζουν να διαφημίζονται και να ξοδεύουν χρήματα σε δράσεις προβολής και μάρκετινγκ έχουν μεγαλύτερη τύχη να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν , ακόμα και όταν η οικονομία πέφτει . Θα πρέπει λοιπόν να αυξήσουμε το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση . Έρευνες έχουν δείξει ότι αυτή δεν είναι η κατάλληλη στιγμή να μειώσουμε τις δαπάνες μας στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση . Η συνεχής δραστηριότητα για τη διάδοση της επωνυμίας μας και τη δημιουργία ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία μας στην αγορά αποτελούν στην πραγματικότητα ευκαιρία σε περίοδο ύφεσης , καθώς οι ανταγωνιστές μας κατά πάσα πιθανότητα θα μειώνουν τέτοιου είδους προσπάθειες .

3.2.5 Βασικές στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορούμε να ακολουθήσουμε

Στον πίνακα 3.4 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικές στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση μας .

Πίνακας 3.4 : Βασικές στρατηγικές μάρκετινγκ .

α/α	Περιγραφή
1	Υψηλότερη ποιότητα προϊόντων .
2	Εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών .
3	Χαμηλότερες τιμές .
4	Αύξηση μεριδίου αγοράς .
5	Συνεχής βελτίωση των προϊόντων .
6	Είσοδος σε αγορές με μεγάλη ανάπτυξη .
7	Καινοτομίες σε προϊόντα .
8	Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών .

3.2.6 Ανάπτυξη καινοτομιών στην επιχείρησή μας

Η καινοτομία προσδιορίζει τον μετασχηματισμό μιας ιδέας , από την αρχή σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν , μια νέα ή βελτιωμένη παραγωγική διαδικασία σε μια νέα δραστηριότητα της επιχείρησης , ένα νέο τρόπο συσκευασίας ή διακίνησης του προϊόντος κλπ. Στον παρακάτω πίνακα 3.5 παρουσιάζεται από πού προέρχονται οι καινοτόμες ιδέες .

Πίνακας 3.5 : Από πού προέρχονται οι καινοτόμες ιδέες .

α/α	Περιγραφή
1	Ανικανοποίητους πελάτες .
2	Τύχη .
3	Φαντασία .
4	Όραμα .
5	Επίλυση προβλημάτων .
6	Αλλαγές στην μόδα και τις προτιμήσεις των καταναλωτών .
7	Κοινωνικές αλλαγές .
8	Ανταγωνισμό των επιχειρήσεων .

9	Εφευρέσεις
---	------------

Οι καινοτομίες είναι διαδικασίες , κατά τις οποίες γνώσεις της ίδιας της επιχείρησης ή ξένες εφαρμόζονται στην δημιουργία ή και εισαγωγή κάτι νέου , αγνώστου μέχρι τώρα στην επιχειρηματική δραστηριότητα . Η προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις της αγοράς είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες προώθησης της καινοτομίας . Το στοιχείο αυτό είναι στενά συνδεδεμένο με την καινοτομία στην παραγωγή , καθότι τα χαρακτηριστικά της αγοράς μπορεί να οδηγήσουν εκ νέου σε μερικό σχεδιασμό είτε του παραγόμενου προϊόντος είτε της παραγωγικής διαδικασίας .

3.2.7 Εκμετάλλευση της σύγχρονης τεχνολογίας

Η επένδυση στις κατάλληλες τεχνολογίες μπορεί να βοηθήσει την επιχείρησή μας να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά , να περικόψει έξοδα , να βελτιώσει τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών μας και να μας βοηθήσει να ξεπεράσουμε τον ανταγωνισμό. Οι τεχνολογίες που επιτρέπουν την ομαλή συνεργασία μεταξύ εργαζομένων , συνεργατών και πελατών αποτελούν σίγουρο τόπο τόνωσης της αποδοτικότητας και μείωσης των εξόδων .

Η μεταφορά σύγχρονης τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία , ή η αυτοματοποίηση της παραγωγής εν γένει , ή η βελτίωση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της παραγωγής δημιουργεί σοβαρά συγκριτικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση . Μερικά από τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής σύγχρονων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 3.6

Πίνακας 3.6 : Πλεονεκτήματα της εφαρμογής σύγχρονων τεχνολογιών .

α/α	Περιγραφή
1	Η μείωση της εξάρτησης από πρώτες ύλες και ενέργεια
2	Η βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης
3	Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων

3.2.8 Εξέταση νέων συνεργασιών ή επαναδιαπραγμάτευση με τους προμηθευτές της επιχείρησης

Επαναπροσδιορισμός των προμηθευτών σε μια σχέση **win-win** (λογικές απαιτήσεις , διαπραγμάτευση , συμμετοχή στο όραμα ανάπτυξη της επιχείρησης). Η μείωση των εξόδων των προμηθευτών θα μας προσφέρει μακροπρόθεσμο όφελος και μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους . Εάν δεν έχουμε διαθέσιμα μετρητά , μπορούμε να επεκτείνουμε τους όρους πληρωμής , αποφεύγοντας έτσι το δανεισμό χρημάτων για την εξόφληση των προμηθευτών . Αν πάλι έχουμε μετρητά , διαπραγματευόμαστε μια έκπτωση για την έγκαιρη εξόφληση . Μπορούμε επίσης να δοκιμάσουμε να διαπραγματευτούμε τη μείωση των τιμών των υλικών από τους προμηθευτές , καθώς και να επαναδιαπραγματευθούμε κάποιους όρους με τους χρηματοδότες και τον ιδιοκτήτη των εγκαταστάσεών μας .

Επίσης οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαραίτητη σημασία στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές των πρώτων και βοηθητικών υλών , χωρίς να αντιλαμβάνονται την σημασία αυτής της σχέσης . Για την ύπαρξη καλών σχέσεων , θα πρέπει να τεθούν σχετικοί όροι και προϋποθέσεις πριν την σύναψη μιας σταθερής σχέσης συνεργασίας . Δηλαδή θα πρέπει ο προμηθευτής να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια κριτήρια θα πρέπει να τηρεί και βάσει ποιών κριτηρίων θα αξιολογηθούν τα προϊόντα που παραδίδει στην επιχείρησή μας . Επίσης είναι σημαντικό να πληροφορηθεί ο προμηθευτής τον τρόπο και τη συχνότητα που θα αξιολογείται από εμάς . Έτσι οι δύο πλευρές θα μιλάνε μια κοινή γλώσσα αποφεύγοντας παρεξηγήσεις και διαμάχες . Η επιχείρησή μας , έχοντας το ρόλο του πελάτη , θα πρέπει να επιδιώξει να συνεργάζεται με προμηθευτές που να μπορούν να διαθέσουν προϊόντα που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.7

Πίνακας 3.7 : Οι προμηθευτές θα πρέπει να διαθέτουν στην επιχείρησή

α/α	Περιγραφή
1	Προϊόντα που τηρούν ή και ξεπερνούν τις προδιαγραφές που ικανοποιούν τις ανάγκες μας
2	Προϊόντα που να έχουν άριστη υποστήριξη μετά την πώληση
3	Προϊόντα , η ποιότητα των οποίων να είναι πάντα σε υψηλά επίπεδα
4	Προϊόντα , τα οποία να παραδίδονται πάντα σύμφωνα με το πρόγραμμα και τα συμφωνηθέντα
5	Προϊόντα , που η τιμή τους είναι ανταγωνιστική .

Σε γενικές γραμμές , θα πρέπει να τονιστεί ότι η αξιολόγηση των προμηθευτών της επιχείρησής μας έχει σαν στόχο την προστασία της ίδιας της επιχείρησής από λάθη και ελλείψεις , που πιθανόν να οφείλονται σε άλλους αλλά εν τέλει φτάνουν στον καταναλωτή .

Τέλος , θα πρέπει να διευρύνουμε τη βάση των προμηθευτών μας . Σε περιόδους ύφεσης δεν θα πρέπει να βασιζόμαστε υπερβολικά μόνο σε έναν προμηθευτή . Αν διασφαλίσουμε ότι η επιχείρησή μας δεν εξαρτάται από έναν ή δυο βασικούς προμηθευτές , αυτό συνεπάγεται ότι αν εκείνοι αποτύχουν δεν θα μας συμπαράσφουρουν στην καταστροφή .

3.2.9 Εξέταση για σύναψη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις

Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες , αν και η συνεργασία αποδεικνύεται στις περισσότερες περιπτώσεις επωφελής για τις επιχειρήσεις , οι πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικές σε ότι αφορά τη συμμετοχή τους σε συνεργασίες τύπου συστάδων ή ακόμα και επιχειρηματικών δικτύων . Ανασταλτικοί παράγοντες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 3.8

Πίνακας 3.8 : Ανασταλτικοί παράγοντες κατά των συνεργασιών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων .

α/α	Περιγραφή
1	Παραδοσιακή δομή – μικρό μέγεθος : Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και ο οικογενειακός χαρακτήρας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα σε μία προοπτική συνεργασίας , κυρίως λόγω του περιορισμένου χρόνου και της μειωμένης δυνατότητας ανάληψης ενδεχόμενου ρίσκου που μπορεί να έχει μία τέτοια επιχειρηματική δραστηριότητα .
2	Εσωστρέφεια : Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων δημιουργεί μία αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι <<προσωπική ή οικογενειακή υπόθεση >>, με αποτέλεσμα να απομονώνει τις επιχειρήσεις .
3	Έλλειψη συνεργατικής κουλτούρας : Η εσωστρέφεια των επιχειρήσεων , ιδιαίτερα των πολύ μικρών , εμποδίζει την ανάπτυξη μίας συνεργατικής κουλτούρας .
4	Έλλειψη ενημέρωσης : Οι επιχειρήσεις , λόγω του περιορισμένου χρόνου και της έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού , δεν έχουν πρόσβαση σε άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση .

Επιπλέον , πολλές επιχειρήσεις αγνοούν τις χρηματοδοτικές πηγές από τις οποίες μπορούν αν αντλήσουν κεφάλαιο να χρηματοδοτήσουν ενέργειες συνεργασίας .

Όσο η παγκοσμιοποίηση φέρνει τον ανταγωνισμό στο εθνικό και τοπικό επίπεδο , οι παλιοί ανταγωνιστές καλούνται να γίνουν σύμμαχοι ώστε να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον .

Οι συστάδες –clusters επιχειρήσεων αποτελούν πλέον μία μεγάλη πρόκληση , ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις , οι οποίες πλήττονται άμεσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό .

3.2.10 Εστίαση σε κερδοφόρες δραστηριότητες ώστε να αυξήσουμε τις πωλήσεις

Είναι αυτονόητο ότι πρέπει τις δυνάμεις μας να τις κατευθύνουμε πρωτίστως στις κερδοφόρες δραστηριότητες της επιχείρησης , με την προοπτική να αυξήσουμε τις πωλήσεις . Να μην σπαταλάμε τις δυνάμεις μας σε μη κερδοφόρες δραστηριότητες που δεν δημιουργούν προοπτικές και επιπλέον καταναλώνουν πόρους της επιχείρησης , οι οποίοι προφανώς μπορούν να διατεθούν στις κερδοφόρες δραστηριότητες .

3.2.11 Διατήρηση της ανοικτής επικοινωνίας με τους υπαλλήλους μας και να ζητήσουμε την στήριξή τους

Όταν μοιραζόμαστε τις επιχειρησιακές μας δυσκολίες με τους υπαλλήλους μας , εκείνοι μπορούν να κινητοποιηθούν γύρω από έναν κοινό στόχο και να μας βοηθήσουν να εντοπίσουμε πού και πώς μπορεί να γίνουν περικοπές δαπανών . Η ειλικρινής επικοινωνία θα μας ανταμείψει καθώς οι υπάλληλοι , οι προμηθευτές , οι σύμβουλοι και οι πελάτες μας είναι όλοι σε θέση να παρέχουν συμβουλές και μακροπρόθεσμη υποστήριξη σε δύσκολους καιρούς .

3.2.12 Κάνουμε επενδύσεις υψηλού ρίσκου

Ενώ η δαπάνη χρημάτων μπορεί να φαίνεται το αντίθετο του ορθού επιχειρηματικού πνεύματος σε καιρό ύφεση , στην πραγματικότητα είναι αυτό που κάνουν οι έξυπνες εταιρείες για να επιτύχουν . Αν συνεχίσουμε να επενδύουμε στον πυρήνα της επιχείρησής μας , για παράδειγμα με την πρόληψη επιπλέον προσωπικού ή με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε κείνους τομείς , αυτό θα μας προσφέρει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού καθώς , ενώ οι περισσότεροι ανταγωνιστές μας θα συρρικνώνονται , εμείς θα επεκτεινόμαστε . Εάν επενδύσουμε σε πρωτοβουλίες που ενισχύουν την επιχείρησή μας , θα έχουμε το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου όταν αντιστραφεί το οικονομικό κλίμα .

3.3 ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρησή μας θα πρέπει να καταστρώσει και να υλοποιήσει σχέδια για την αντιμετώπιση της μειωμένης ρευστότητας και σχέδια για τη μείωση των εξόδων . Μερικά μέτρα προς αυτήν την κατεύθυνση είναι τα παρακάτω :

3.3.1 Μείωση στα έξοδα και κόστη της επιχείρησης

Μια μεγάλη δυσκολία που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις , μικρές και μεγάλες , είναι ο αποτελεσματικός έλεγχος των δαπανών . Πολύ συχνά , οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις δαπάνες σε περιόδους άνθισης σε τέτοιο βαθμό που τελικά δεν πραγματοποιείται κέρδος από τα αυξημένα έσοδα . Ο έλεγχος του κόστους στις καλές εποχές είναι εξίσου σημαντικός όσο και στις κακές εποχές . Είναι μια λεπτή άσκηση ισορροπίας όπου απαιτείται ακριβής γνώση των δαπανών της επιχείρησης και το πώς συνδέονται με τον τζίρο . Κατά αρχάς , όλες οι δαπάνες πρέπει να τοποθετηθούν στην κατάλληλη κατηγορία , ώστε να καταλάβουμε τη σχέση τους με τις πωλήσεις .

ΟΙ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (μη ελεγχόμενες)

Αυτές οι δαπάνες είναι προκαθορισμένα ποσά και δεν συνδέονται με τις πωλήσεις. Δεσμευόμαστε με τέτοιες δαπάνες από τη στιγμή που υπογράφουμε μια

μίσθωση , παίρνουμε ένα δάνειο και ανοίγουμε το κατάστημα , το μικρό μας εργοστάσιο ή το γραφείο μας , καθώς αρχίζουμε να λειτουργούμε την επιχείρησή μας . Σε αυτή την κατηγορία έχουμε δαπάνες που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.9

Πίνακας 3.9 : Σταθερές δαπάνες (μη ελεγχόμενες) της επιχείρησης .

α/α	Περιγραφή
1	Ενοίκια.
2	Κοινόχρηστα .
3	Φόροι ακίνητης περιουσίας , δημοτικά τέλη .
4	Αποσβέσεις .
5	Τόκους .
6	Επαγγελματική ασφάλιση (πυρός , κλοπής , κ.λπ.)

Αυτές οι δαπάνες θα πρέπει να καλυφθούν ακόμα κι αν δεν υπάρχουν καθόλου πωλήσεις . Οι μη υποκείμενες σε έλεγχο σταθερές δαπάνες συνήθως αποτελούν το 15% με 30% ή και περισσότερο των πωλήσεων , ανάλογα με το είδος της επιχείρησης .

ΟΙ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (ελεγχόμενες)

Αυτές οι δαπάνες δεν αυξάνονται με τις πωλήσεις αλλά μπορούν να ελεγχθούν με επαγρύπνηση και φροντίδα . Δαπάνες σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.10

Πίνακας 3.10: Σταθερές δαπάνες (ελεγχόμενες) της επιχείρησης .

α/α	Περιγραφή
1	Ενέργεια (ΔΕΗ , υγραέριο , φυσικό αέριο , πετρέλαιο κ.λπ.).
2	Τηλέφωνο.
3	Ύδρευση και αποχέτευση .
4	Επισκευές και συντήρηση .
5	Οδοιπορικά .
6	Εισφορές και συνδρομές , κ.λπ. .
7	Δωρεές και χορηγίες .
8	Αμοιβές τρίτων (λογιστής , δικηγόρος , σύμβουλος , κ.λπ.).
9	Δαπάνες προσωπικού .

Οι δαπάνες προσωπικού απαρτίζονται από μισθούς και επιδόματα , συμπεριλαμβανομένων των εργοδοτικών εισφορών και συνήθως αποτελούν τη

μεγαλύτερη μεμονωμένη δαπάνη σε οποιαδήποτε επιχείρηση . Οι υποκείμενες σε έλεγχο σταθερές συνήθως αποτελούν περίπου το 1/3 με 2/3 των συνολικών δαπανών ανάλογα με το είδος της επιχείρησης .

ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ

Οι μεταβλητές δαπάνες είναι αυτές που αυξάνονται μαζί με τον τζίρο της επιχείρησης αλλά όχι απαραίτητα με τη σταθερή αναλογία . Αυτές οι δαπάνες αποτελούν όχι απαραίτητα με σταθερή αναλογία . Αυτές οι δαπάνες αποτελούν περίπου το 1/3 με 2/3 των συνολικών δαπανών , ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και παρουσιάζονται στον πίνακα 3.11

Πίνακας 3.11 : Μεταβλητές δαπάνες της επιχείρησης .

α/α	Περιγραφή
1	Πρώτες και βοηθητικές ύλες παραγωγής .
2	Υλικά συσκευασίας.
3	Μεταφορικά.
4	Διαφήμιση και προβολή .
5	Προμήθειες πιστωτικών καρτών .
6	Γραφική ύλη , κ.λπ.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση , οι δαπάνες που μπορούν να ελεγχθούν είναι οι σταθερές – ελεγχόμενες και οι μεταβλητές δαπάνες , οι οποίες εξαρτώνται κυρίως από το ύψος της παραγωγής που πραγματοποιείται και κατά επέκταση από το ύψος των πωλήσεων και το τζίρο .

3.3.2 Υπολογισμός του νεκρού σημείου λειτουργίας της επιχείρησης

Στην καθημερινή μας πρακτική , ακούμε συχνά λέξεις όπως « Νεκρό σημείο , Περιθώρια Ασφαλείας , Ισολογισμός , Αριθμοδείκτες Ρευστότητας ...», λέξεις ίσως λίγο ή πολύ άγνωστες , χωρίς πάντως κάποιο ιδιαίτερο νόημα με την πρώτη ματιά . Και όμως , ασχέτως του αντικειμένου που κανείς πραγματεύεται στην εργασία του , η σπουδαιότητα τους είναι μέγιστη .

Η έννοια του «**Νεκρού σημείου**» (Break Even Point) σημαίνει απλά εκείνο το ύψος των πωλήσεων μας , στο οποίο δεν έχουμε ούτε κέρδος ούτε ζημιά .

Τα έσοδα μας λοιπόν , ισούνται με τα έξοδα μας .

Εκφραζόμενο με διαφορετικό τρόπο , είναι το μέγεθος πωλήσεων το οποίο επαρκεί ακριβώς για να καλυφθούν οι σταθερές και μεταβλητές δαπάνες μιας επιχείρησης .

Πάνω από το νεκρό σημείο , η επιχείρηση έχει κέρδος .

Κάτω από το νεκρό σημείο , η επιχείρηση έχει ζημίες .

Υπολογισμός του ύψους των πωλήσεων μας γίνεται με 2 τρόπους :

3.3.3 Πρώτος τρόπος υπολογισμού του νεκρού σημείου (σε τεμάχια)

ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ = σταθερό κόστος / {(πωλήσεις- μεταβλητό κόστος) /μονάδες πώλησης}

Το σταθερό κόστος αφορά τα χρήματα που θα πληρώσουμε είτε πουλήσουμε είτε όχι (π.χ. ενοίκια , μισθοί κ.λπ.), δηλαδή είναι το σύνολο των σταθερών δαπανών ενώ το μεταβλητό κόστος ανεβαίνει όσο αυξάνουν οι πωλήσεις μας (π.χ. προμήθειες , πρώτες ύλες , bonus των πωλητών κ.λπ.) δηλαδή είναι οι μεταβλητές δαπάνες της επιχείρησης .

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ (ΣΕ ΤΕΜΑΧΙΑ)

Έστω ότι η επιχείρηση μας ή το προϊόν μας Α έχει σταθερό κόστος 10.000 ευρώ και μεταβλητό κόστος 100 ευρώ ανά τεμάχιο . Η επιχείρηση μας , προσδοκά να πουλήσει 250 τεμάχια , συνολικού τζίρου 50.000 ευρώ . Πόσα τεμάχια αντιστοιχούν στο νεκρό σημείο του προϊόντος Α ;(ή από πόσα τεμάχια και επάνω η επιχείρηση θα έχει κέρδη ;)

ΑΠΑΝΤΗΣΗ :

Το συνολικό μεταβλητό κόστος είναι ίσο με = 100 ευρώ / τεμάχιο x 250 τεμάχια = 25.000 ευρώ .

Άρα το νεκρό σημείο (σε τεμάχια) είναι ίσο με = 10.000 / {(50.000- 25.000)/ 250}=100 τεμάχια .

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ :

Η πρακτική χρησιμότητα αυτού του υπολογισμού είναι πολύ μεγάλη . Βλέπουμε ότι ενώ προσδοκούμε να πουλήσουμε συνολικά 250 τεμάχια , μόνο όταν πουλήσουμε τα πρώτα 101 αρχίζουμε και κερδίζουμε ! Οι προσπάθειες μας , μέχρι τότε , απλώς καλύπτουν τα κόστη μας . Παράλληλα , βλέπουμε πόση ποσότητα μπορούμε να δώσουμε ως δώρο (π.χ. με δωρεάν δείγματα , με κληρώσεις , κτλ.) και πάλι να έχουμε κέρδος .

Στο ίδιο παράδειγμα βλέπουμε λοιπόν , ότι μπορούμε να μοιράσουμε έστω και 149 δωρεάν τεμάχια , αρκεί βέβαια να πουλήσουμε τα υπόλοιπα 101 και πάλι έχουμε κέρδος .

Η γνώση αυτή είναι απαραίτητη , αν π.χ. βγάζουμε για πρώτη φορά κάποιο καινούργιο προϊόν στην αγορά και θέλουμε να το προωθήσουμε όσο γίνεται καλύτερα .

3.3.4 Δεύτερος τρόπος υπολογισμού του νεκρού σημείου (σε ευρώ)

Υπολογίζουμε το νεκρό σημείο (σε ευρώ) ως εξής :
 $NEKPO\ SHMEIO = (\text{πωλήσεις} \times \text{σταθερό κόστος}) / (\text{πωλήσεις} - \text{μεταβλητό κόστος})$.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ (ΣΕ ΕΥΡΩ) :

Έστω ότι το προϊόν μας Β έχει σταθερό κόστος 7.000 ευρώ και συνολικό μεταβλητό κόστος 30.000 ευρώ .

Η επιχείρηση προσδοκά να κάνει συνολικό τζίρο 100.000 ευρώ . Πόσα ευρώ αντιστοιχούν στο νεκρό σημείο του προϊόντος Β ;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ :

Εφαρμόζοντας τον προηγούμενο τύπο βλέπουμε ότι το νεκρό σημείο (σε ευρώ) είναι ίσο με $= (100.000 \times 7.000) / (100.000 - 30.000) = 10.000$ ευρώ

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ :

Η πρακτική χρησιμότητα και αυτού του υπολογισμού είναι μεγάλη . Βλέπουμε ότι ενώ προσδοκούμε να πουλήσουμε συνολικά 100.000 ευρώ (π.χ. μέσα στη χρονιά), μόνο όταν φέρουμε στην εταιρία τα πρώτα 10.001 ευρώ αρχίζουμε και κερδίζουμε ! Αυτή η γνώση είναι σημαντική για τις προσδοκίες μας που έχουμε από τους πωλητές μας .

3.3.5 Έλεγχος των ταμειακών μας ροών

Η συνεχής παρακολούθηση και ο έλεγχος των ταμειακών ροών είναι θεμελιώδης για τη σταθερή επιτυχία της επιχείρησής μας . Με τις μηνιαίες προβλέψεις διασφαλίζουμε ότι τα έξοδα και οποιαδήποτε προγραμματισμένη δαπάνη είναι ανάλογα με τα έσοδα . Αν ελέγχουμε το ταμείο μας , θα είμαστε σε θέση να τοποθετήσουμε το κέρδος μας προς όφελός μας .

Η κατάσταση της ταμειακής ροής . Είναι γεγονός ότι πάνω από το ένα τρίτο των μικρών επιχειρήσεων αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης χρηματικών διαθεσίμων . Είναι επομένως αναγκαίο , αφού κατανοήσουμε τη σημασία τους , να προβλέπουμε και να σχεδιάζουμε τη διαχείριση των ταμειακών μας πραγμάτων , βελτιώνοντας έτσι τις πιθανότητες μας για επιτυχία . Ίσως η πιο σοβαρή πηγή άγχους για τους μικρούς επιχειρηματίες , που δεν έχουν την πολυτέλεια να διατηρούν λογιστήριο μέσα στην επιχείρηση , είναι ο φόβος ότι δεν έχουν αρκετά χρήματα να πληρώσουν τους λογαριασμούς που καταφθάνουν και δεν μπορούν να περιμένουν .

Με τη στενή παρακολούθηση του χρόνου είσπραξης των προς εμάς οφειλών και πληρωμών των υποχρεώσεων μας , του υπολοίπου του ταμείου και των καταθέσεων μας , των υπολοίπων των δανείων μας και του χρόνου εξόφλησης των δόσεων , είμαστε σε θέση να εντοπίσουμε , έγκαιρα , καθυστερήσεις στην είσπραξη λογαριασμών , εξωπραγματικά μεγάλες δόσεις στα δάνεια και τους όρους πληρωμής των προμηθευτών .

Ο καλύτερος τρόπος να προστατευτούμε είναι να παρακολουθούμε στενά τα χρήματα που έχουμε , τα χρήματα που θα εισπράξουμε και τα χρήματα που θα πληρώσουμε (εισροές-εκροές) , με ένα απλό εργαλείο που λέγεται «**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ**»

Η Κατάσταση Ταμειακής Ροής ή , αλλιώς , Κατάσταση Χρηματικών Ροών , απεικονίζει την πραγματική κίνηση χρήματος (μετρητά , επιταγές , χρεόγραφα, κ.λπ.) σε μια επιχείρηση. Είναι ο προσδιορισμός των χρημάτων που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο .

Σκοπό έχει να συμβάλει στη διασφάλιση της χρονικής αλληλουχίας των πληρωμών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχουν αρκετά χρηματικά διαθέσιμα για την κάλυψη των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια , βοήθα στην πρόβλεψη των χρηματικών αναγκών και των πηγών από τις οποίες θα καλυφθούν , προκειμένου να προλαβαίνουμε δυσάρεστες εκπλήξεις και ίσως δανεισμό με ασύμφορους όρους κάτω από το κράτος του πανικού .

Όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για τη σωστή ενημέρωση και παρακολούθηση των ταμειακών μας ροών υπάρχουν στις οικονομικές καταστάσεις (Ισολογισμός , Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως , αναλυτική κατάσταση δαπανών – απολογιστικά και προϋπολογιστικά , κ.λπ.).

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών μπορεί να αφορά σε οποιαδήποτε χρονική περίοδο , αλλά καλύτερα να καλύπτει περίοδο ενός έτους και να αναθεωρείται ανά τρίμηνο σύμφωνα με τις πραγματικές εξελίξεις . Η Κατάσταση Ταμειακής Ροής είναι ένα πρακτικό εργαλείο για την παρακολούθηση της τρέχουσας κατάστασης .

3.3.6 Μείωση του κόστους των αποθεμάτων

Θα πρέπει να γίνει ένας σωστός προγραμματισμός για την μείωση των αποθεμάτων και έλεγχος σε τακτική βάση της αξίας της αποθήκης με σκοπό την βέλτιστη διαχείριση της .

3.3.7 Κατάργηση ζημιογόνων τομέων δραστηριότητας

Θα πρέπει να εξετασθεί εάν υπάρχουν στην επιχείρηση δραστηριότητας που λειτουργούν με ζημιές και θα πρέπει να αναζητηθεί λύση για την κατάργηση των δραστηριοτήτων αυτών .

3.3.8 Είσπραξη των απαιτήσεων

Άμεσης προτεραιότητας θα πρέπει να είναι η είσπραξη των απαιτήσεων της επιχείρησης . Θα πρέπει να δίνουμε εκπτώσεις για την άμεση είσπραξη μετρητών . Επίσης θα πρέπει να μειώσουμε , όσο το δυνατόν , την περίοδο είσπραξης των απαιτήσεων μας .Εάν οι πελάτες της επιχείρησης μας αντιμετωπίζουν μείωση των πωλήσεων , θα είναι δύσκολο να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους .

3.3.9 Υπολογισμός του κόστους μείωσης του προσωπικού

Παρότι η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης καθιστά αναγκαία την προσεκτική και κατά περίπτωση ανάλυση και σχεδίαση της αντιμετώπισης της κρίσης , η εμπειρία έχει δείξει ότι πολλές φορές , η αντίδραση των επιχειρήσεων είναι η άμεση προσφυγή σε απολύσεις , στη διαθεσιμότητα υπαλλήλων και γενικότερα σε περικοπές των επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό.

Με μια πρώτη ματιά , η αντιμετώπιση αυτή φαίνεται λογική και αναμενόμενη , καθόσον η μείωση των εσόδων πρέπει να αντιμετωπιστεί με περικοπή του κόστους , σημαντικό μέρος του οποίου είναι τα έξοδα του προσωπικού της επιχείρησης (μισθοδοσία , επιδόματα , εκπαίδευση κ.τ.λ.) Η εμπειρία όμως μας έχει διδάξει ότι η

κίνηση αυτή δεν αποτελεί προϋπόθεση για τη διάσωση μίας επιχείρησης και όταν αποτελεί μια αποσπασματική κίνηση , οι επιπτώσεις της μπορεί να είναι δυσμενείς για την επιχείρηση .

Αυτές οι πρακτικές , πιθανώς να αντανakλούν ξεπερασμένες αντιλήψεις σε ότι αφορά στο ρόλο ανθρωπίνου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Τέτοιες αντιλήψεις αφορούν , παραδείγματος χάρη , στην αντιμετώπιση του προσωπικού σαν ένα «μεταβλητό κόστος» , σαν «ένα στοιχείο του προϋπολογισμού» της επιχείρησης , το οποίο μερικοί επιχειρηματίες το διαχειρίζονται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησή τους . Όσο ξεπερασμένη και αν ακούγεται μία τέτοια αντίληψη , οι περισσότεροι έστω και σιωπηρά την υιοθετούν .

Ένα από τα σημαντικότερα λάθη που μπορεί να διαπράξουν οι επιχειρηματίες που αποφασίζουν τη μείωση προσωπικού και την περικοπή εξόδων που σχετίζονται με αυτό , είναι να παραγνωρίσουν τις συνέπειες που έχουν οι απολύσεις στο ηθικό και κατά επέκταση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων που παραμένουν στην εταιρεία . Θεωρούν αυτονόητο ότι οι εργαζόμενοι που θα παραμείνουν στην επιχείρηση θα θεωρήσουν τις ενέργειες αυτές ως δυσάρεστες μεν , αλλά απολύτως αναγκαίες και δικαιολογημένες . Αυτό μπορεί να συμβεί , αλλά με κάποιες σημαντικές προϋποθέσεις . Διαφορετικά η επιχείρηση μπορεί να βρεθεί απρόβλεπτα σε δυσχερέστερη θέση από αυτή που προσπαθούσε να ξεπεράσει .

Καταρχήν , είναι σημαντικό η επιχείρηση να έχει ήδη κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων , διαφορετικά οι όποιες κινήσεις της , που θα θίξουν τα συμφέροντα τους πιθανότατα θα αντιμετωπιστούν με καχυποψία και δυσπιστία και αυτό θα καταστήσει δυσχερή την αποτελεσματική εφαρμογή τους . Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον επιχειρηματία έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους πιο σημαντικούς πυλώνες ενός υγιούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος και συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων . Αν λοιπόν ο επιχειρηματίας δεν τυγχάνει ήδη της εμπιστοσύνης των εργαζομένων του όσο δύσκολο και εάν είναι αυτό μέσα σε μια κρίσιμη περίοδο , δεν έχει τίποτα άλλο να κάνει από το να προσπαθήσει να την κερδίσει . Αυτό προϋποθέτει την ανοικτή , διαρκή και ειλικρινή επικοινωνία του επιχειρηματία με τους εργαζομένους σε θέματα που αφορούν στην κατάσταση και στην πορεία της εταιρείας και στην ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους του , που φανερώνουν το σεβασμό και τη δίκαιη αντιμετώπιση των θεμάτων που τους αφορούν . Με τον τρόπο αυτό , οι εργαζόμενοι θα ενημερώνονται διαρκώς για τις κινήσεις και τα μέτρα που λαμβάνει η επιχείρηση , θα συμμετέχουν ενεργά σε αυτά και θα μπορούν να διαπιστώσουν αν ο πρώτος στόχος του επιχειρηματία είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ή όταν έρθει η αναπόφευκτη ώρα για τυχόν περικοπές προσωπικού ,ότι ο επιχειρηματίας έκανε ότι ήταν δυνατό πριν προσφύγει στο δυσάρεστο αυτό μέτρο .

Άλλωστε , υπάρχουν πολλές άλλες ενέργειες που πρέπει και μπορούν να προηγηθούν των απολύσεων και στις οποίες η συμμετοχή των εργαζομένων είναι καθοριστική , όπως για τη δημιουργία προτάσεων μείωσης κόστους λειτουργίας , περικοπής μη αναγκαίων εξόδων , σχεδιασμού νέων προϊόντων και υπηρεσιών , κ.τ.λ. Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα πριν τη λήψη αποφάσεων ή μέτρων που αφορούν στους εργαζομένους είναι η προσεκτική μελέτη , ανάλυση και αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού σε ατομικό και συλλογικό (τμήματα , διευθύνσεις) επίπεδο καθώς και των σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους αλλά και με προμηθευτές , πελάτες και διάφορους άλλους φορείς . Αυτό είναι απαραίτητο να γίνει , ειδικά από εταιρείες που δεν διαθέτουν τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ή αν και διαθέτουν η λειτουργία του είναι καθαρά ενός τμήματος διαχειριστικού – εκτελεστικού χαρακτήρα (μισθοδοσία , άδειες , κλπ) και όχι ενός στρατηγικού εταίρου που συμμετέχει στη χάραξη και εφαρμογή της

στρατηγικής της εταιρείας. Ο λόγος μπορεί να μην είναι άμεσα αντιληπτός αλλά είναι κρίσιμος.

Οι ηγέτες μίας επιχείρησης ή οργανισμού μπορεί να θεωρήσουν ότι γνωρίζουν επαρκώς τα παραπάνω στοιχεία που αφορούν στους εργαζομένους τους και να εκπλαγούν δυσάρεστα όταν μετά την απομάκρυνση ενός εργαζόμενου διαπιστώσουν ότι το συγκεκριμένο άτομο εκτελούσε πολλές σημαντικές δραστηριότητες τις οποίες δεν γνώριζαν , δεν υπάρχουν καταγεγραμμένες πουθενά και δεν υπάρχει κάποιος άλλος εργαζόμενος που να τις γνωρίζει και να μπορεί να τις αναλάβει άμεσα . Αυτές οι δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν και τις σχέσεις που μπορεί να έχει αναπτύξει ο συγκεκριμένος εργαζόμενος με άλλους εργαζόμενους ή και τμήματα μέσα στην επιχείρηση , τα οποία θεωρούν το συγκεκριμένο εργαζόμενο ως σημαντικό για τη δική τους δραστηριότητα . Επίσης , συμπεριλαμβάνουν και τις επαφές και σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές , σχέσεις πολύτιμες αν δεχτούμε ότι η κρίση θα ξεπεραστεί προσφέροντας καλύτερες υπηρεσίες προς τον πελάτη δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και ιδέες και προτάσεις για τη δραστηριότητα βελτίωση διάφορων πτυχών της δραστηριότητας της επιχείρησης , συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του κόστους και εξόδων .

Σύμφωνα με μία μελέτη που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό The Economist, βασισμένη σε συνεντεύξεις με διευθύνοντες συμβούλους και ηγέτες επιχειρήσεων ανέφεραν ότι « η πιο σημαντική πηγή καινοτόμων ιδεών είναι ίδιοι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις τους».

Οι καλύτεροι εργαζόμενοι είναι , συνήθως αυτοί που θα αναζητήσουν καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες με τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης της αγοράς . Αυτό συμβαίνει διότι , παγκοσμίως υπάρχει σημαντική έλλειψη σε εργαζόμενους με πολύτιμες ικανότητες και γνώσεις . Για αυτό μία από τις πρώτες προτεραιότητες του επιχειρηματία σε περιόδους κρίσης είναι ο εντοπισμός και η σωστή διαχείριση αυτών των εργαζομένων και η λήψη μέτρων για την αποφυγή πιθανής «διαρροής» πολύτιμων ικανοτήτων και γνώσεων από την επιχείρηση.

Είναι σημαντικό οι επιχειρηματίες να βγουν από τα γραφεία τους και αν βρίσκονται σε διαρκή επαφή με το προσωπικό τους , ειδικά με το προσωπικό και τα τμήματα που βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες και να δείχνουν καθημερινά σε αυτούς που προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες την αναγνώριση και το σεβασμό τους.

(Θεοδωρόπουλος 2010)

Στον παρακάτω πίνακα 3.12 παρουσιάζονται κινήσεις που πρέπει να κάνει η επιχείρηση σε περίπτωση μείωσης του προσωπικού .

Πίνακας 3.12 : Μέτρα που πρέπει να λάβει η επιχείρηση σε περίπτωση μείωσης του προσωπικού .

α/α	Περιγραφή
1	Η τυχόν μείωση του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται κατά τέτοιο τρόπο , ώστε να διατηρούνται τα ικανά στελέχη και το ικανό προσωπικό.
2	Θα πρέπει να βεβαιωθούμε ότι απασχολούμε τους σωστούς ανθρώπους στην επιχείρησή μας .
3	Υποστηρίζουμε τους συνεργάτες μας

4	Όχι σε απολύσεις προσωπικού πάνω στους οποίους έχει επενδύσει η επιχείρηση .
---	--

3.3.10 Περικοπές στα bonus των στελεχών

Τα bonus του προσωπικού απαιτούν πολλή προσοχή . Μπορούμε να ελέγξουμε αυτές τις δαπάνες με τέτοιων τρόπο ώστε να μην επηρεάσουν αρνητικά ούτε την παραγωγικότητα ούτε την ποιότητα της εργασίας .

3.3.11 Μείωση των εξόδων εκπαιδύοντας τους εργαζόμενους

Η σωστή εκπαίδευση όλου του προσωπικού μπορεί να συμβάλει σημαντικά στον έλεγχο του κόστους και σε άλλους τομείς . Αν το προσωπικό είναι σωστά ενημερωμένο για θέματα όπως ο της θέρμανσης και του κλιματισμού , η χρήση του επαγγελματικού τηλεφώνου , η προσεκτική αναγραφή των τιμών , η χρήση κατάλληλων υλικών συσκευασίας κλπ , μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στον έλεγχο των δαπανών της επιχείρησης μας .

3.3.12 Διερεύνηση για καλλίτερους όρους δανεισμού

Οι τράπεζες είναι παραδοσιακά από τις κυριότερες πηγές χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) . Εντούτοις οι τράπεζες έχουν καθιερώσει σημαντικές αλλαγές αναφορικά με τη δανειοδότηση επιχειρήσεων , ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης , των εξελισσόμενων πρακτικών διαχείρισης και της αύξησης των προσδοκιών των μετόχων τους . Οι τράπεζες δίνουν δάνεια , για τα οποία όμως , ειδικά όταν έχουν να κάνουν με νέους και μικρούς επιχειρηματίες ζητούν εγγυήσεις και υποθήκες και θέτουν συγκεκριμένους όρους.

Κάθε μικρομεσαίος επιχειρηματίας οφείλει να γνωρίζει πως κατά την προσπάθεια σύναψης ενός δανείου έχει σύμμαχο το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ Α.Ε) . Σκοπός του συγκεκριμένου φορέα , ο οποίος συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από το Ελληνικό Δημόσιο είναι να διευκολύνει την πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην χρηματοπιστωτική και χρηματοδοτική αγορά , λειτουργώντας ως ένας κρίκος μεταξύ τράπεζα και επιχειρηματία . Έτσι αναλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος από τον επιχειρηματικό κίνδυνο και από το δάνειο , προσφέροντας από τη μια εγγυητική κάλυψη στον επιχειρηματία και από την άλλη παρέχει στην τράπεζα ασφάλεια . Στο πλαίσιο της αναζήτησης των καλύτερων δυνατών όρων χρηματοδότησης , θα πρέπει να πληροφορηθούμε σχετικά με όλες τις διαθέσιμες επιλογές , όπως χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) , μακρό-ενοικίαση , διαχείριση επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) , κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital) .

3.3.13 Αξιοποίηση μέσω των επιχορηγούμενων προγραμμάτων για την βελτίωση του εξοπλισμού και τον εκσυγχρονισμό της παραγωγής

Υπάρχουν διάφορα εθνικά προγράμματα που επιχορηγούν την επέκταση καθώς και τον εκσυγχρονισμό διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επιχορηγούνται κατά ένα ποσοστό από την Ευρωπαϊκή Ένωση . Το καθένα έχει τις δικές του προϋποθέσεις ένταξης και συγκεκριμένες προθεσμίες υποβολής των

αιτήσεων .Ενδεικτικά κάποιες χρήσιμες διευθύνσεις για την εύρεση αυτών των επιχορηγήσεων είναι : www.eommex.gr , www.espa.gr , www.info3kps.gr , www.epan.gr , www.mnec.gr

3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το τρίτο μέρος του business plan έχει ως σκοπό να εντοπίσει τους δρόμους της ανάπτυξης όπου η επιχείρηση θα ακολουθήσει για να μπορεί να συμβαδίζει με το διαρκές μεταβαλλόμενο οικονομικό της περιβάλλον και της ανάγκες της αγοράς . Υποστηρίζεται ότι ένας οικονομικός κλάδος έχει έναν ορισμένο κύκλο ζωής , παρουσιάζοντας εξελικτική εικόνα , ανάλογη με εκείνη των προϊόντων , με αντίστοιχες φάσεις την εμφάνιση του στην οικονομία , την ανάπτυξη του , την ωριμότητα του και την πτώση του . Η αναπτυξιακή πορεία ενός κλάδου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου , τις τεχνολογικές μεταβολές κ.λπ.

Όπως όλοι οι ζώντες οργανισμοί , έτσι και οι επιχειρήσεις διαγράφουν έναν ορισμένο κύκλο ζωής : γεννιούνται , μεγαλώνουν , γέρνουν και πεθαίνουν . Καθώς αλλάζουν φάση ζωής , τα συγκεκριμένα οργανικά σχήματα εμφανίζουν προβλέψιμα πρότυπα συμπεριφοράς . Σε κάθε φάση , πρέπει να αντιμετωπίσουν και να υπερνικήσουν προβλήματα μετασχηματισμού και δυσχέρειες μετάβασης από τη μια φάση στην άλλη .

Στον παρακάτω πίνακα 3.13 παρουσιάζονται οι φάσεις από όπου περνάει μια επιχείρηση .

Πίνακας 3.13 : Οι φάσεις εξέλιξης μιας επιχείρησης .

α/α	Περιγραφή
1	Στην πρώτη αναπτυξιακή φάση της <<ερωτοτροπίας >> , ο επιχειρηματίας – ιδρυτής πρέπει να εξεύρει συνεργάτες που να δεσμευτούν σημαντικά και να στηρίξουν την ρεαλιστική του ιδέα
2	Στην δεύτερη φάση της<< νηπιακής ηλικίας>>, εδώ το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την ιδέα στην παράγωγή άππων αποτελεσμάτων και η ανάγκη για μετρητά είναι έντονη ,στη συγκεκριμένη φάση η επιβίωση είναι δύσκολη αφού κάποιο πρόβλημα μπορεί εύκολα να εξελιχτεί σε κρίση
3	Στην τρίτη φάση έχουμε το μπουσούλημα της επιχείρησης όπου σε αυτή την περιπτώσει η επιχείρηση αρχίζει να κινείται σε πολλές διαφορετικές κατευθύνσεις , δίχως σύστημα . Βλέπει μόνο ευκαιρίες και όχι προβλήματα και κινδύνους .
4	Στην τέταρτη φάση ζωής της <<εφηβείας >> όπου στη συγκεκριμένη φάση η επιχείρηση αναγεννιέται , κατά κάποιο τρόπο , καθώς η επιτυχή προσαρμογή της προϋποθέτει μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αναθεώρηση στόχων .
5	Στην πέμπτη φάση είναι της <<ακμής >> ή της <<τελειότητας >> εδώ η επιχείρηση έχει προσανατολιστεί στην αποτελεσματικότητα και στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη . Η επιχείρηση λειτουργεί βάση

	σχεδιασμού και η ανάπτυξη αφορά τόσο στις πωλήσεις όσο στην αποδοτικότητα .
Μέχρι εδώ ήταν οι φάσεις της ανάπτυξης εάν το management δεν καταφέρει να διατηρήσει την επιχείρηση σε αυτή την δυναμική και ταυτόχρονη ισορροπία , τότε περνάμε στα στάδια της γήρανσης .	
6	Στην έκτη φάση όπου είμαστε στην περιοχή της γήρανσης της επιχείρησης είναι η φάση της << σταθερότητας >> . Σε αυτή την φάση η επιχείρηση είναι ακόμη δυνατή , αλλά χάνει σε ευελιξία . Η ανάπτυξη τελειώνει και αρχίζει η στασιμότητα . Το επιχειρηματικό πνεύμα εξασθενεί , αυξάνεται η τάση διατήρησης των κεκτημένων , όσο και η αποστασιοποίηση από τους πελάτες . Ειδικότερα , αρχίζουν να διαφαίνονται μεταξύ άλλων τα εξής :
<p>6.1) Μικρότερες προσδοκίες για ανάπτυξη</p> <p>6.2) Μικρότερες προσδοκίες για τη διεξόδυση σε νέες αγορές και για την απόκτηση νέων τεχνολογιών</p> <p>6.3) Επικέντρωση σε επιτυχίες του παρελθόντος και όχι σε οράματα</p> <p>6.4) Μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις διαπροσωπικές σχέσεις παρά στον κίνδυνο</p> <p>6.5) Δυσπιστία στις αλλαγές</p>	
7	7) Στην έβδομη φάση είναι της << αριστοκρατίας >> Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης φάσης παρατηρούνται τα ακόλουθα :
<p>7.1) Μειωμένη περαιτέρω η επιχειρηματική ευελιξία</p> <p>7.2) Αρκετά κεφάλαια δαπανώνται για υποδομές και συστήματα ελέγχου</p> <p>7.3) Υπάρχει μεγάλη τυπικότητα στην τήρηση της παράδοσης</p> <p>7.4) Το σύνθημα λειτουργίας είναι << κάνε το συνηθισμένο >> και όχι αλλαγές</p> <p>7.5) Σημασία έχει ποιος το κάνει και όχι τι κάνει και γιατί το κάνει .</p> <p>7.6) Παρατηρείται χαμηλό επίπεδο καινοτομίας</p> <p>7.7) Υπάρχει υψηλή ρευστότητα</p>	

Υποσημείωση : Η συγκεκριμένη επιχείρηση που εξετάζουμε έχει αρκετά συμπτώματα από την φάση της <<σταθερότητας >> και της << αριστοκρατίας >> άρα έχει μπει στην περιοχή της γήρανσης . Επειδή σε αυτή τη φάση που βρίσκεται η επιχείρηση η στρατηγική και οι δυνατότητες για εσωτερική ανάπτυξη είναι περιορισμένες , το management θα πρέπει να αναζητήσει αναπτυξιακές ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον , <<αγοράζοντας ανάπτυξη >> μέσω εξαγορών , καθώς έχει αρκετά μετρητά .

Υποψήφιοι στόχοι για εξαγορά συνήθως είναι νέες εταιρίες στην φάση που κάνουν τα πρώτα τους βήματα , οι οποίες διαθέτουν νέες τεχνολογίες και δραστηριοποιούνται σε γρήγορες αναπτυσσόμενες αγορές / κλάδους .

Σε περίπτωση που δεν γίνουν σωστές κινήσεις και αγνοηθεί ο κίνδυνος αυτής της κατάστασης η επιχείρηση θα χάσει σημαντικά μερίδια αγοράς και θα δημιουργηθούν αρνητικές ταμειακές ροές με αποτέλεσμα να περάσει στην επομένη φάση της <<γραφειοκρατίας >> στην περιοχή της γήρανσης . Σε αυτή την φάση η εταιρία θα έχει σε όλα της τα τμήματα της χαμηλή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα με αποτέλεσμα να αποσυνδεθεί από το εξωτερικό της περιβάλλον /πελάτες και να οδηγηθεί αρκετά γρήγορα στη φάση του <<θανάτου της >> δηλαδή στο κλείσιμο της .

Άρα συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση μετά την διαχείριση κρίσης που πρέπει να κάνει αλλαγές καθώς την επιβάλλει το εξωτερικό της περιβάλλον (διεθνής και εγχώρια οικονομική κρίση) αλλά και το εσωτερικό της , θα πρέπει στη συνέχεια να προχωρήσει σε έναν ειδικό ανασχεδιασμό. Όπου εκεί δεν θα χάσει την ταυτότητα της , ούτε το καλό όνομα που έχει στην αγορά , ούτε την εμπιστοσύνη των πελατών της και πολλά αλλά θετικά στοιχεία που έχει κατακτήσει με κόπο εδώ και 30 χρόνια , αλλά ούτε θα αλλάξει αντικείμενο /κλάδο , άλλα αυτό που θα έχει ως στόχο θα είναι την αύξηση της παραγωγικότητας /αποτελεσματικότητας έτσι ώστε να αυξήσει την αξία της.

3.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΑΠΟΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΥ

Ο Αποπληθωρισμός :

Είναι η μείωση του όγκου του χρήματος και των πιστώσεων σε σχέση με τα διαθέσιμα αγαθά. Όταν ο όγκος του χρήματος και των πιστώσεων μειώνεται σε σχέση με τον όγκο των διαθέσιμων αγαθών , η σχετική αξία κάθε μονάδας χρήματος αυξάνει , κάνοντας τις τιμές των αγαθών γενικά να μειώνονται (αποπληθωρισμός). Οι μειώσεις των τιμών συμβαίνουν ταυτόχρονα στα αγαθά και τις επενδύσεις .

Η ύφεση :

Εν μέρει ο αποπληθωρισμός χαρακτηρίζεται από επίμονη , παρατεταμένη και βαθιά μείωση της επιθυμίας και της ικανότητας των ανθρώπων να δανειστούν και να δανείσουν . Εν μέρει η ύφεση χαρακτηρίζεται από επίμονη , παρατεταμένη και βαθιά μείωση της παραγωγής . Από τη στιγμή που η μείωση της παραγωγής μειώνει την ικανότητα των δανειζόμενων να αποπληρώσουν τα δάνειά τους , η ύφεση τροφοδοτεί τον αποπληθωρισμό .Από την στιγμή που η μείωση των πιστώσεων μειώνει τις νέες επενδύσεις , ο αποπληθωρισμός τροφοδοτεί την ύφεση. Επειδή η πίστωση και η παραγωγή τροφοδοτούν τις αξίες των επενδύσεων , οι τιμές αυτές μειώνονται σε ένα περιβάλλον αποπληθωριστικής ύφεσης . Καθώς οι αξίες των επενδύσεων μειώνονται , οι άνθρωποι χάνουν πλούτο , ο οποίος μειώνει την ικανότητα να δανείσουν , να εξυπηρετήσουν τα δάνειά τους και να υποστηρίξουν την παραγωγή.

Το τελικό αποτέλεσμα του αποπληθωρισμού είναι η μείωση της προσφοράς χρήματος και πίστωσης με αποτέλεσμα την οικονομική καταστροφή πολλών επιχειρήσεων .

Ο στόχος της επιχείρησης μας θα πρέπει να είναι η αναζήτηση λύσεων ώστε να μην μειωθεί η προσφορά χρήματος και πιστώσεων προς αυτήν προκειμένου να αποφύγει την οικονομική καταστροφή . Η επιχείρησης μας μπορεί να προστατεύσει τη ρευστότητά της , αρκεί να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε περιόδους αποπληθωρισμού .

Σ ένα περιβάλλον αποπληθωρισμού και ύφεσης , οι μετοχές πέφτουν απότομα , ακόμη και κατά 90% , τα αμοιβαία κεφάλαια καταρρέουν , γίνονται μαζικές απολύσεις

, ανεβαίνει το ποσοστό της ανεργίας , επιχειρήσεις πτωχεύουν , τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες καταρρέουν ή πτωχεύουν και εμφανίζονται πολιτικές κρίσεις . Θα πρέπει να προετοιμαστεί η επιχείρησή μας έτσι ώστε να δημιουργήσει κέρδη και κατά την κρίση αλλά και κατά την ανάκαμψη .

Ο κύριος στόχος των επενδύσεων σε περίοδο κρίσης πρέπει να είναι η ασφάλεια . Η εμφάνιση του αποπληθωρισμού θέτει σχεδόν όλες τις επενδύσεις σε κίνδυνο . Οι περισσότεροι επενδυτές δεν έχουν ιδέα αυτού του κινδύνου . Η επιχείρησή μας θα πρέπει πρώτα να προστατεύσει τα κεφάλαιά της και μετά να αναζητήσει λύσεις για να επωφεληθεί από την κρίση και μετέπειτα από την ανάκαμψη .

Σε περιβάλλον αποπληθωρισμού η επιχείρησή μας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα παρακάτω που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 3.14

Πίνακας 3.14 : Μέτρα που πρέπει να λάβει υπόψη η επιχείρηση σε περίοδο αποπληθωρισμού .

α/α	Περιγραφή
1	Η πρώτη και σημαντικότερη κίνηση που μπορούμε να κάνουμε , σε περίοδο αποπληθωρισμού , είναι η ρευστοποίηση μετοχών μας , αμοιβαίων κεφαλαίων(που επενδύουν σε μετοχές) και άλλων κερδοσκοπικών επενδύσεων που κατέχουμε .
2	Σε περιόδους αποπληθωρισμού θα πρέπει να αποφεύγουμε τις επενδύσεις σε ομόλογα . Η τιμή οποιουδήποτε ομολόγου που έχει εκδοθεί από οποιονδήποτε δανειστή (οργανισμό , επιχείρηση , ξένα κράτη κλπ) ο οποίος δεν μπορεί να το αποπληρώσει , θα καταρρεύσει ή θα μηδενιστεί . Ο φόβος της πτώσης των ομολόγων θα συμπαρασύρει σε πτώση και τα πιο ασφαλή ομόλογα .
3	Οι επενδύσεις στα ακίνητα είναι πολύ δύσκολο να ρευστοποιηθούν καθώς απαιτείται κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα . Σε περίοδο αποπληθωρισμού οι αγοραστές απέχουν από αγορές ακινήτων . Καθώς βλέπουν τις τιμές να πέφτουν , περιμένουν να πέσουν ακόμη περισσότερο πριν προβούν σε αγορές . Οι τιμές των ακινήτων συνήθως συνεχίζουν να πέφτουν ακόμη μετά την ανάκαμψη της οικονομίας . Έτσι τα ακίνητα θα πρέπει να πωληθούν εγκαίρως και να ξαναγοραστούν όταν οι τιμές τους φθάσουν σε πυθμένα και ανακάμψουν.
4	Οι επενδύσεις σε έργα τέχνης και συλλεκτικά αντικείμενα θα πρέπει να αποφεύγονται. Η επιχείρησή μας θα πρέπει να πωλήσει εγκαίρως αν κατέχει κάποια από αυτά , πριν καταρρεύσουν οι τιμές τους .
5	Σε περίοδο αποπληθωρισμού όλα τα στοιχεία του ενεργητικού χάνουν αξία εκτός των μετρητών .Η κατοχή μετρητών συνίσταται εφόσον είναι τοποθετημένα σε ένα ασφαλές και προσβάσιμο μέρος. Θα πρέπει να επιλεγθεί μία ασφαλή τράπεζα για τις συναλλαγές μας .
6	Θα πρέπει να αποφύγουμε την αγορά συμβολαίων εμπορευμάτων όπως πετρέλαιο , καλαμπόκι , χαλκό μετάξι , βαμβάκι ,σιτάρι ,ατσάλι κλπ .

(Θεοδωρόπουλος 2010)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Α., *Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ , Αθήνα, 2004
2. Καμπουρίδης Γ. , *Η στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση*, πηγή: Eurostat και Ευρωπαϊκό παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και Handy ,(1985), "Understanding Organizations", Penguin ,Harsmondsworth , Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ , Αθήνα , 2001
3. Θεοδωρόπουλος Α. , ΜΜΕ: Αυτό-διάγνωση προβλημάτων & τεχνικές παρέμβασης , Πρόγραμμα επιχειρηματικής εκπαίδευσης ΕΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΪΝ ΕΟΜΜΕΧ , Αθήνα , 2010