



**ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ**



**ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “AthensMBA”**

Η στρατηγική των Ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης

Επιβλέπων: Καθηγητής Σπυρίδων Λιούκας

Εκπόνηση Εργασίας

Δημήτρης Παπαγεωργίου

Ακαδημαϊκό έτος: 2015-2016

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ονοματεπώνυμο

Υπογραφή

Δημήτρης Παπαγεωργίου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Σπυρίδωνα Λιούκα για την ανάθεση της διπλωματικής εργασίας καθώς και για την στήριξη που μου προσέφερε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην διεξαγωγή της έρευνας και κυρίως τους εκπροσώπους των εταιρειών που θέλησαν να συμμετάσχουν σε αυτή, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο.

Ο στρατηγός που κερδίζει μια μάχη, έχει κάνει πολλούς
υπολογισμούς στο νου του πριν την διεξαγωγή της.
Ο στρατηγός που χάνει την μάχη έκανε λίγους.

Sun Tzu

(Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού οδηγεί σε ήττα)

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στη Σοφία, στο Νίκο και στο Χρήστο

Περιεχόμενα

1	Η προκλήσεις της επιχειρηματικότητας στο νέο οικονομικό περιβάλλον	14
1.1	Εισαγωγή	14
1.2	Το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον	15
1.3	Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα	15
1.4	Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις και η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.....	19
2	Η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε συνθήκες ύφεσης.....	26
2.1	Οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων.....	26
3	Μεθοδολογία και Περιγραφή της Έρευνας.....	32
3.1	Μεθοδολογία της έρευνας	32
3.2	Οι κλάδοι των επιχειρήσεων του δείγματος	35
3.3	Παρουσίαση των επιχειρήσεων του δείγματος	37
3.3.1	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	37
3.3.2	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΥΜΩΝ Κ.ΔΕΔΕΣ – “ΑΣΠΙΣ” Α.Ε.....	39
3.3.3	ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	40
3.3.4	Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	41
3.3.5	SOFTONE Technologies Α.Ε.....	43
3.3.6	ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ ΝΤΑΤΑΤΕΧΝΙΚΑ Ε.Π.Ε.	46
3.3.7	GREEN COLA COMPANY Α.Ε. (πρώην Ε.Π.Α.Π. Α.Ε.).....	47
3.3.8	ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.	49
3.3.9	Entersoft Α.Ε.	51
3.3.10	NEUROPUBLIC Α.Ε.....	53
3.3.11	Space Hellas Α.Ε.	54
3.3.12	ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	56
3.3.13	ΕΨΑ Α.Ε.	59
3.3.14	QUALITY & RELIABILITY Α.Ε.....	61

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

3.3.15	GLOBO TECHNOLOGIES A.E.	63
3.3.16	ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.....	66
3.3.17	PERFORMANCE TECHNOLOGIES A.E.....	68
3.3.18	ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.....	70
3.3.19	ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.....	72
3.3.20	SINGULARLOGIC A.E.....	74
4	Σύγκριση των αποτελεσμάτων των εταιρειών του δείγματος.....	76
4.1	Ομαδοποίηση των επιχειρήσεων βάσει των οικονομικών τους επιδόσεων 76	
4.2	Σύγκριση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων για τις δυο ομάδες των επιχειρήσεων	79
5	Ανακεφαλαίωση και συμπεράσματα	90
5.1	Συμπεράσματα της έρευνας	90
5.2	Γενικά συμπεράσματα	91
	Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας	93
	Παράρτημα Β. Απαντήσεις των ερωτηματολογίων των εταιρειών	96
	ΠΗΓΕΣ	109
	Βιβλιογραφία	109
	Διαδίκτυο	111

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1.4.1: Τα Σημαντικότερα προβλήματα στην λειτουργία των ΜΜΕ (Πηγή: Ε.Σ.Ε.Ε. Ιανουάριος 2013)	20
Διάγραμμα 1.4.2: Ημέρες είσπραξης απαιτήσεων και πληρωμής υποχρεώσεων (Πηγή: Ε.Τ.Ε. 2013).....	21
Διάγραμμα 1.4.3: Πλήθος ΜΜΕ στην Ελλάδα και ΕΕ (Πηγή: Small Business Act, 2014)	23
Διάγραμμα 1.4.4: Προστιθέμενη αξία ΜΜΕ στην Ελλάδα και ΕΕ (Πηγή: Small Business Act, 2014)	24
Διάγραμμα 5.1.1 Δείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων εταιρειών κλάδου τροφίμων-ποτών.....	78
Διάγραμμα 5.1.2: Δείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων εταιρειών κλάδου πληροφορικής.....	79
Διάγραμμα 5.2.1: Τοποθέτηση ως προς τον ανταγωνισμό για τις δυο ομάδες των επιχειρήσεων	80
Διάγραμμα 5.2.2: Βαθμός καινοτομίας σε παραγωγή, διανομή, προϊόντα, μάρκετινγκ	81
Διάγραμμα 5.2.3: Πηγές καινοτομίας ανά ομάδα επιχειρήσεων	82
Διάγραμμα 5.2.4: Τρόπος πρόσβασης στις διεθνείς αγορές ανά ομάδα επιχειρήσεων	83
Διάγραμμα 5.2.5: Πωλήσεις και στόχοι πωλήσεων από διεθνείς αγορές.....	83
Διάγραμμα 5.2.6: Συμμετοχή πελατών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων	84
Διάγραμμα 5.2.7: Τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων.....	85
Διάγραμμα 5.2.8: Σχέσεις με τους εργαζομένους των εταιρειών.....	85
Διάγραμμα 5.2.9: Κριτήρια επιλογής των εργαζομένων.....	86
Διάγραμμα 5.2.10: Δυσκολία εύρεσης χρηματοδότησης	87
Διάγραμμα 5.2.11: Πηγές χρηματοδότησης.....	87
Διάγραμμα 5.2.12: Στρατηγικές μείωσης κόστους	88

Πίνακες

Πίνακας 1.2.1: Μεταβολή Παγκόσμιου ΑΕΠ (Πηγή: IMF, World Economic Outlook, 2015)	15
Πίνακας 1.3.1: Εξέλιξη ΑΕΠ 2005-2015 *προβλεπόμενες τιμές (Πηγή: IMF 2015)	16
Πίνακας 1.3.2: Δείκτης οικονομικού κλίματος (Πηγή: IOBE, 1/2015).....	17
Πίνακας 1.3.3: Δείκτες επιχειρηματικών προσδοκιών (Πηγή: IOBE 1/2015)	17
Πίνακας 1.3.4: Εξέλιξη ανεργίας *προβλεπόμενες τιμές (Πηγή: IMF, World Economic Outlook, Oct 2015).....	18
Πίνακας 1.4.1: Ποσοστό των ΜΜΕ στην Ελλάδα και την Ε.Ε. (Πηγή:European Small Business Portal, 2014).....	19
Πίνακας 2.1.1: Συνδυασμοί στρατηγικών και οικονομικών αποτελεσμάτων (Πηγή: Gulati, Nohria, Wohlgezogen, 2010).....	31
Πίνακας 3.3.1: Οικονομικά στοιχεία εταιρείας ΘΕΣΓΆΛΑ - ΠΙΕς	38
Πίνακας 3.3.2: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΑΣΠΙΣ - Κ. ΔΕΔΕΣ Α.Ε.....	40
Πίνακας 3.3.3: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	41
Πίνακας 3.3.4: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	43
Πίνακας 3.3.5: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας SoftOne Technologies Α.Ε.	45
Πίνακας 3.3.6: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ ΝΤΑΤΑΤΕΧΝΙΚΑ Α.Ε.	46
Πίνακας 3.3.7: Οικονομικά στοιχεία της Green Cola Hellas Α.Ε.....	49
Πίνακας 3.3.8: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.....	50
Πίνακας 3.3.9: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Entersoft Α.Ε.....	52
Πίνακας 3.3.10: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Neuropublic Α.Ε.....	54
Πίνακας 3.3.11: Οικονομικές στοιχεία της εταιρείας Space Hellas Α.Ε.	56
Πίνακας 3.3.12: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	58
Πίνακας 3.3.13: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΕΨΑ Α.Ε.	61
Πίνακας 3.3.14: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Q & R Α.Ε.	63
Πίνακας 3.3.15: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Globo Α.Ε.....	65
Πίνακας 3.3.16: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	68
Πίνακας 3.3.17: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας PERFORMANCE TECHNOLOGIES Α.Ε.	69

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Πίνακας 3.3.18: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	71
Πίνακας 3.3.19: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	73
Πίνακας 3.3.20: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας SingularLogic Α.Ε.	75
Πίνακας 5.1.1: Κατάταξη των επιχειρήσεων με βάση τον δείκτη αποδοτικότητας Return On Assets.....	76

Σύνοψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο, να διερευνήσει τη στρατηγική που ακολούθησαν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.

Το 2008-2009 η παγκόσμια οικονομία βίωσε τη μεγαλύτερη ύφεση των τελευταίων δεκαετιών. Αντίστοιχα η οικονομία της Ελλάδας βρίσκεται για 7^η χρονιά σε ύφεση, με το ΑΕΠ την χώρας να έχει μειωθεί κατά 26% και την ανεργία να έχει ανέβει στο 26%.

Οι ΜΜΕ αποτελούν το 99,9% του συνόλου των επιχειρήσεων και είναι συνήθως τα πρώτα θύματα της οικονομικής κρίσης. Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι, η έλλειψη ρευστότητας, το μεταβαλλόμενο φορολογικό σύστημα και η μειωμένη ζήτηση. Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα συναντά μεγάλα εμπόδια. Χρειάζεται χάραξη εθνικής πολιτικής για την στήριξη της επιχειρηματικότητας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Οι περίοδοι ύφεσης θεωρούνται για πολλούς ερευνητές περίοδοι “δημιουργικής καταστροφής” στις οποίες παλιότερες τεχνολογίες, προϊόντα και βιομηχανίες οδηγούνται σε φθίνουσα πορεία και αφανίζονται ενώ άλλες, νέες, αναδύονται.

Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν στην διάρκεια της κρίσης πρέπει να αλλάξουν στρατηγική. Μαγική συνταγή επιτυχίας, η οποία θα εξασφαλίζει την σίγουρη επιτυχία δεν υπάρχει. Από ότι φαίνεται όμως, μια ισορροπημένη ή αμφιδέξια προσέγγιση, κατά την οποία γίνονται προσπάθειες μείωσης του λειτουργικού κόστους, ενώ ταυτόχρονα γίνονται προσπάθειες που θα φέρουν αύξηση κερδών, μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων ή νέων αγορών, είναι ίσως η καλύτερη συνταγή για επιτυχία τόσο κατά την διάρκεια της κρίσης, όσο και μετά από αυτή.

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκαν 20 αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις από τους κλάδους τροφίμων-ποτών και πληροφορικής. Ο πρώτος εξ αυτών είναι ο μεγαλύτερος κλάδος της ελληνικής οικονομίας, ενώ ο δεύτερος είναι

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

ο κλάδος με μεγάλη προοπτική λόγω της τεχνολογίας των επιχειρήσεων και του υψηλής κατάρτισης επιστημονικού προσωπικού που απασχολείται στον κλάδο.

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο καταγράφηκαν κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων καθώς και οι στρατηγικές επιλογές τους στην διάρκεια της κρίσης.

Στην συνέχεια αναλύθηκαν οικονομικά στοιχεία της τελευταίας τριετίας όπως αυτά παρουσιάζονται στους ισολογισμούς των εταιρειών και έγινε μια κατάταξη των επιχειρήσεων βάση του μέσου δείκτη αποδοτικότητας ROA, που δείχνει το λόγο των κερδών της εταιρείας προς τα απασχολούμενα κεφάλαια. Από την κατάταξη προέκυψαν δυο ομάδες για τις οποίες έγινε μια σύγκριση μεταξύ των απαντήσεων που έδωσαν στις διάφορες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Στην ομάδα Α περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που ο μέσος όρος της τελευταίας τριετίας του δείκτη αποδοτικότητας ROA είναι μεγαλύτερος του 3,5%, ενώ στην ομάδα Β περιλαμβάνονται αυτές που ο αντίστοιχος δείκτης είναι μικρότερος από 3,5% ή και αρνητικός.

Τα συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι πιο κερδοφόρες εταιρείες της ομάδας Α παρουσιάζουν τις παρακάτω διαφορές έναντι των λιγότερο κερδοφόρων εταιρειών:

1) Έχουν πιο **καινοτόμα** και πιο **ποιοτικά προϊόντα** σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. 2) Εφαρμόζουν καινοτομίες σε μεγαλύτερο βαθμό στην **παραγωγική διαδικασία** και στα **προϊόντα** τους. Οι πηγές καινοτομίας για τις επιχειρήσεις είναι οι εργαζόμενοι της, η έρευνα και ανάπτυξη και τα κανάλια διανομής. 3) Οι επιχειρήσεις έχουν πιο έντονο **εξαγωγικό προσανατολισμό**. 4) Αφουγκράζονται τις ανάγκες των πελατών τους και διατηρούν **στενές σχέσεις με αυτούς** για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών και της εξυπηρέτησή τους. 5) Χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό **επαγγελματίες μάνατζερ**. 6) Καλλιεργούν το **οικογενειακό κλίμα** μέσα στην επιχείρηση διατηρώντας στενές σχέσεις με τους εργαζόμενους. 7) Υπάρχει μεγαλύτερη **εμπιστοσύνη στην ηγεσία**. 8) Το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι σημαντικά καλύτερο και δίνεται μεγαλύτερο βάρος στο να ταιριάξουν με την **εταιρική κουλτούρα**. 9) Εφαρμόζουν σε **μικρότερο** βαθμό στρατηγικές μείωσης κόστους, μειώνοντας **κυρίως το λειτουργικό κόστος**.

Abstract

This thesis aims to explore the strategy followed by the Greek companies to deal with the economic crisis.

In 2008-2009 the world economy experienced the deepest recession since 1930. Similarly, the Greek economy is for 7 years now in recession. The GDP has decreased by 26% and unemployment has increased at 26%.

SMEs in Greece constitute 99.9% of all businesses and are usually the first victims of the economic crisis. The main problems they face is the lack of liquidity, the changing tax system and the reduced demand. Entrepreneurship in Greece encounters major obstacles. National policymaking is needed to support entrepreneurship and SMEs.

By many researchers the recession periods are considered as periods of "creative destruction" in which older technologies, products and industries led to decline and perish while others, new ones emerge.

In order to overcome the crisis, businesses have to change their strategy. There is no magic formula that will ensure success. It seems, however, that a balanced or ambidextrous approach, where there will be efforts to reduce operating costs, when simultaneous efforts are made to bring profit growth by developing new products or new markets, is probably the best “recipe” for success both during the crisis as well as in the post crisis era.

For the realization of this study, 20 purely Greek businesses were selected from the food and beverage industries and information technology industries. The first of these, is the largest sector of the Greek economy, and the second is a sector with great potential due to the expertise of businesses and highly skilled scientific personnel employed in it.

The companies that participated in the survey, answered a questionnaire in which, some qualitative characteristics of businesses and their strategic choices during the crisis, were recorded.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Afterwards, the economic data of the last three years, as presented in the balanced sheets of the businesses, was analyzed, and the companies were ranked, based on the average Return On Assets efficiency index. The ratio shows the company's profit to capital employed. From the classification two groups emerged for which a comparison was made, between the answers given to various questions in the questionnaire. Group A includes enterprises where the average ROA for the last three years is greater than 3.5%, while group B includes enterprises where the average ROA for the last three years is less than 3.5% or negative.

The conclusions of the survey show that the most profitable companies of group A present the following differences, against less profitable companies:

1) They are **more innovative** and have products with **better quality** than their competitors. 2) They apply innovations to a greater extent in the **production process** and to their **products**. The sources of innovation for these companies are their employees, research and development and distribution channels. 3) Businesses are **more export oriented**. 4) They pay attention to the needs of their customers and maintain **close relationships** with them in order to meet their needs better and to serve them. 5) They make **greater use of professional managers**. 6) **Cultivate the family atmosphere** within the company maintaining close relations with the employees. 7) There is more **confidence in leadership**. 8) The level of employees' knowledge and skills are significantly better and is given more importance to **match with the corporate culture**. 9) They apply to a less extent cost reduction strategies, mainly by **reducing operating costs**.

1 Η προκλήσεις της επιχειρηματικότητας στο νέο οικονομικό περιβάλλον

1.1 Εισαγωγή

Η Ελλάδα ζει στην δίνη μιας διεθνούς οικονομικής κρίσης, η οποία ξεκίνησε το 2008 από την Αμερική (με την κατάρρευση της Lehman Brothers) και επεκτάθηκε πολύ γρήγορα στην Ευρώπη, χωρίς καμία αντίσταση, επηρεάζοντας άμεσα τις πιο ευάλωτες οικονομίες της, μεταξύ των οποίων και της Ελλάδας.

Η οικονομική κρίση έκανε την εμφάνιση της στην χώρα μας σαν μια πιστωτική κρίση, κατά την οποία το κράτος αδυνατούσε να αντλήσει ρευστότητα από τις χρηματαγορές για να συντηρήσει την ανάπτυξη και να χρηματοδοτήσει τις επενδύσεις του. Αυτό συνέβηκε διότι υπήρξε απότομη αύξηση του δημοσιονομικού χρέους, η οποία σε συνδυασμό με την μείωση του ρυθμού ανάπτυξης, άρα και της αύξησης του ΑΕΠ της χώρας, αύξησε κατακόρυφα το δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ. Αυτή η έλλειψη χρηματοδοτικών κεφαλαίων είχε σαν αποτέλεσμα, την μείωση των δαπανών και των επενδύσεων από το κράτος. Από την άλλη, οι τράπεζες λόγω της αύξησης των μη εξυπηρετούμενων δανείων αλλά και της δική τους δυσκολίας στην εύρεση κεφαλαίων ήταν διστακτικές στον δανεισμό των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα παραπάνω είχαν άμεσο αντίκτυπο στην λειτουργία και την χρηματοδότηση των επιχειρήσεων (μικρών και μεγάλων), που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Οι επιχειρήσεις πλέον ήταν πολύ δύσκολο να βρουν χρηματοδότηση για κεφάλαιο κίνησης και για επενδύσεις και ακόμα και αν την έβρισκαν, το κόστος του κεφαλαίου ήταν δυσανάλογα επιβαρυνόμενο σε σχέση με το κόστος χρηματοδότησης των ανταγωνιστών τους από το εξωτερικό.

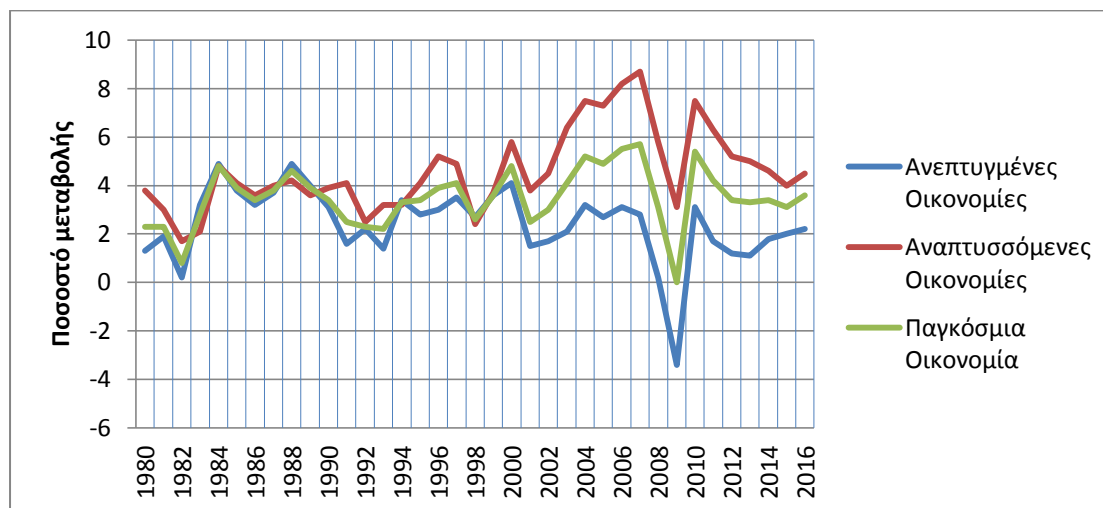
Ποιο θα είναι το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων μετά την κρίση; Θα αφανιστούν, θα καταφέρουν να επιβιώσουν ή θα βγουν πιο ισχυρές από αυτή;

Η απάντηση στην ερώτηση δεν είναι εύκολο να δοθεί. Το σίγουρο είναι ότι η ύφεση που έχει δημιουργηθεί από την οικονομική κρίση, δεν φέρνει μόνο απειλές αλλά γεννά και ευκαιρίες. Το ζητούμενο είναι ποιες επιχειρήσεις θα καταφέρουν να

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
προσαρμοστούν γρήγορα στο νέο περιβάλλον και με ποιες στρατηγικές θα
αντισταθούν στην κρίση και θα βγουν αλώβητες από αυτή.

1.2 Το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον

Το 2008-2009 η παγκόσμια οικονομία βίωσε την πιο σοβαρή ύφεση των τελευταίων δεκαετιών. Οι πιο πολλές οικονομίες (παγκοσμίως) γνώρισαν μειωμένες αποδόσεις εν σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και ιδιαίτερα οι πιο ανεπτυγμένες, οι οποίες είχαν υποστεί μείωση του ΑΕΠ κατά 3,4%. (IMF, 2009). Τα χρόνια που ακολούθησαν, ο ρυθμός ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας επανήλθε σε θετικό πρόσημο αλλά με μικρότερους ρυθμούς εν σχέση με την προ κρίσης περίοδο.



Πίνακας 1.2.1: Μεταβολή Παγκόσμιου ΑΕΠ (Πηγή: IMF, World Economic Outlook, 2015)

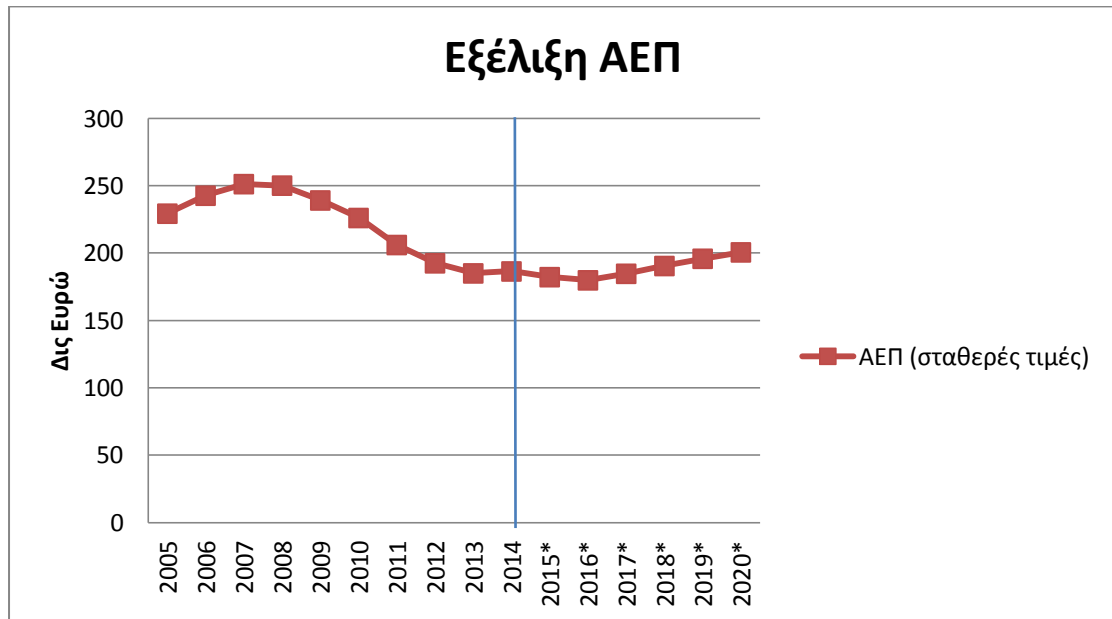
Η κρίση είχε σημαντικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και ενοχοποιείται για την αναδιάρθρωση των ισολογισμών των τραπεζών και για την μείωση της ρευστότητάς τους και κατά συνέπεια στη μείωση της χορήγησης πιστώσεων στις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Σε σχετικές έρευνες που έγιναν στο διάστημα αυτό, οι επιχειρήσεις επεσήμαναν μείωση στις πωλήσεις, στην απασχόληση, στις επενδύσεις και στις προσδοκίες τους κατά την διάρκεια της κρίσης (Ernst & Young, 2009).

1.3 Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την έκθεση του IOBE του πρώτου τριμήνου 2015 για την ελληνική οικονομία, στα τέλη του 2014 υπήρξε μια επιβράδυνση της ανάπτυξης στην ελληνική οικονομία σε σχέση με τα προηγούμενα τρίμηνα.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Η αύξηση του ΑΕΠ στο τελευταίο τρίμηνο του 2014 ήταν 1,3% έναντι 1,4% το προηγούμενο τρίμηνο. Συνολικά για το 2014, η ελληνική οικονομία ανέκαμψε ελαφρώς μετά από 6 χρόνια ύφεσης, επιτυγχάνοντας ανάπτυξη της τάξης του 0,7%, ενώ το 2013 είχε υποχωρήσει κατά 4%.

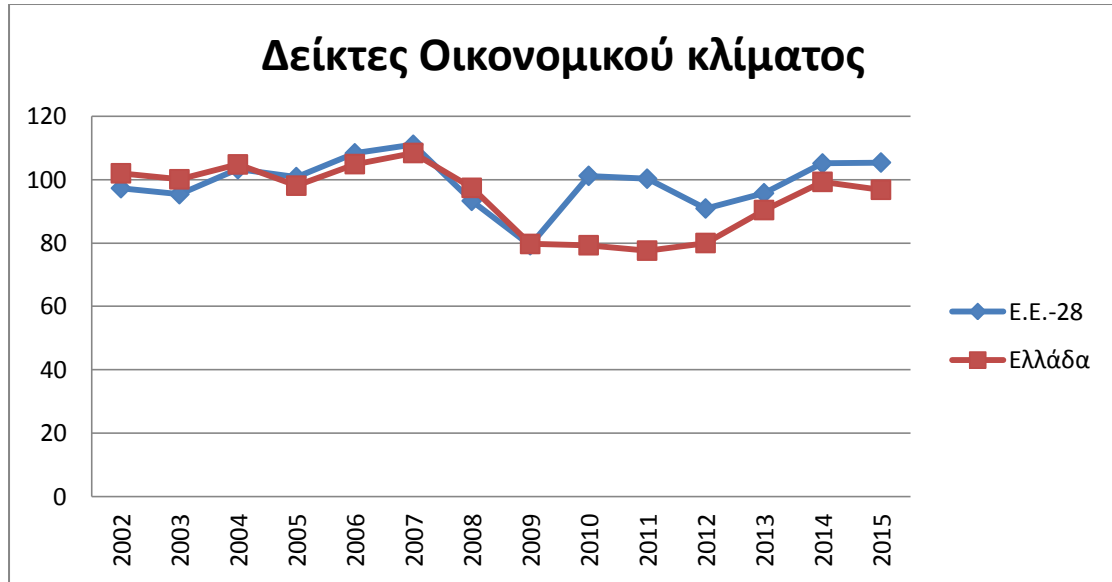


Πίνακας 1.3.1: Εξέλιξη ΑΕΠ 2005-2015 *προβλεπόμενες τιμές (Πηγή: IMF 2015)

Σε ότι αφορά τις τάσεις στις επιμέρους συνιστώσες του ΑΕΠ το 2014, η εγχώρια κατανάλωση αυξήθηκε κατά 1% εν σχέση με το 2013. Οι εξαγωγές το έτος 2014 παρουσίασαν μέση αύξηση 8,8%, έναντι μόλις 1,5% το 2013, φθάνοντας μάλιστα κατά το τελευταίο τρίμηνο του έτους το 10,3%.

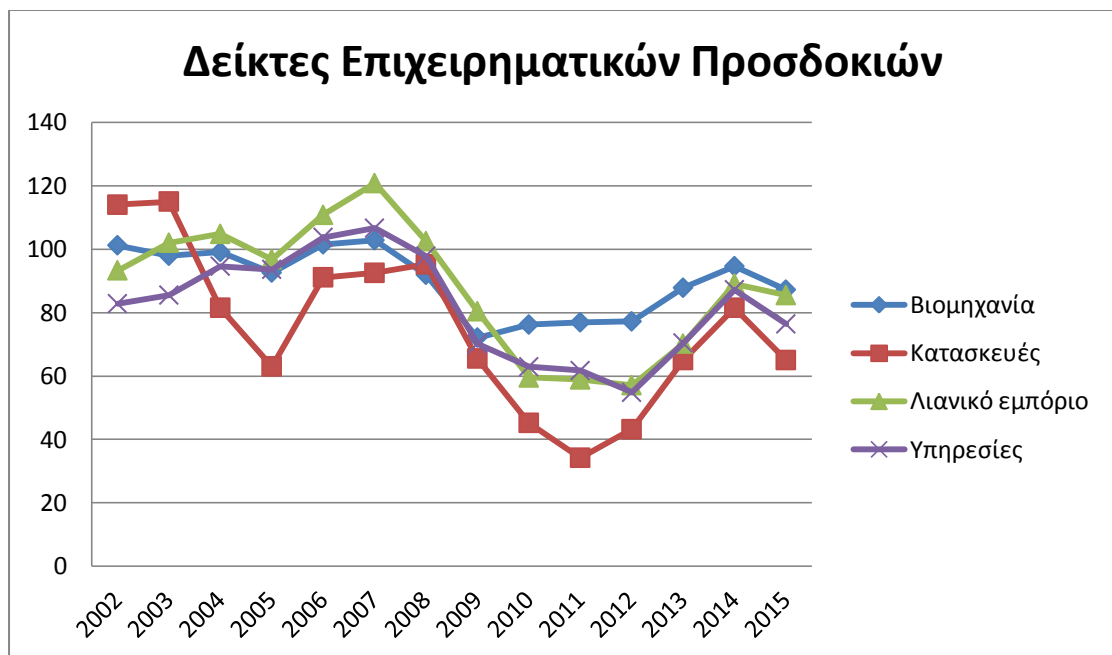
Σημαντικό είναι επίσης ότι η δημιουργία παγίου κεφαλαίου αυξήθηκε για πρώτη φορά από το 2008 κατά 3%, έναντι υποχώρησης 9,5% το 2013. Η αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης και των επενδύσεων παγίου κεφαλαίου οδήγησαν σε αύξηση της ζήτησης για εισαγόμενα αγαθά της τάξης του 7,4%.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα ο δείκτης οικονομικού κλίματος έχει παρουσιάσει βελτίωση τα τελευταία χρόνια, πλησιάζοντας τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής ένωσης. Στο τέλος του 2014 ο δείκτης είχε φθάσει στα επίπεδα που είχε λίγο πριν ξεκινήσει η κρίση το 2008. Από το 1^ο τρίμηνο του 2015 όμως παρουσίασε ξανά μια μικρή κάμψη κυρίως λόγω της πιστωτικής στενότητας και της γενικότερης αβεβαιότητας που υπάρχει για την πορεία της οικονομίας.



Πίνακας 1.3.2: Δείκτης οικονομικού κλίματος (Πηγή: ΙΟΒΕ, 1/2015)

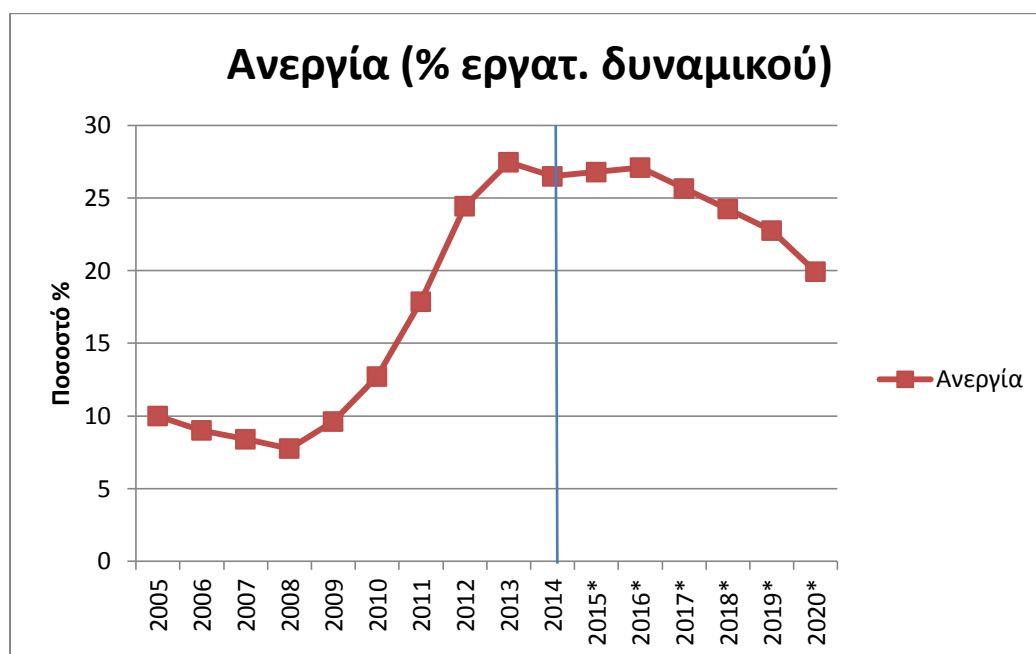
Οι επιμέρους δείκτες επιχειρηματικών προσδοκιών της βιομηχανίας, των κατασκευών, του λιανικού εμπορίου και των υπηρεσιών φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί. Σε αυτό παρατηρούμε ότι οι επιχειρηματικές προσδοκίες στις κατασκευές έχουν υποχωρήσει σημαντικά το 1^ο τρίμηνο του 2015 σε σύγκριση με το 2014 και γενικά έχουν τις χειρότερες προσδοκίες από όλους τους υπόλοιπους δείκτες επιχειρηματικών προσδοκιών.



Πίνακας 1.3.3: Δείκτες επιχειρηματικών προσδοκιών (Πηγή: ΙΟΒΕ 1/2015)

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Η ανεργία που μαστίζει την χώρα, μετά από πέντε χρόνια ανόδου μειώθηκε για πρώτη φορά το 2014 κατά 1%, αλλά παραμένει σε ιστορικά υψηλές τιμές αφού επηρεάζει το ένα τέταρτο του ενεργού εργατικού δυναμικού. Η μικρή μείωση οφείλεται κυρίως στην πολύ καλή τουριστική περίοδο και στην ενίσχυση της απασχόλησης στις υπηρεσίες καταλύματος - εστίασης. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται σύμφωνα με τα στοιχεία του ΔΝΤ η εξέλιξη της ανεργίας από το 2005 έως σήμερα καθώς και η πρόβλεψη για τα επόμενα χρόνια.



Πίνακας 1.3.4: Εξέλιξη ανεργίας *προβλεπόμενες τιμές (Πηγή: IMF, World Economic Outlook, Oct 2015)

Ο γενικός δείκτης τιμών καταναλωτή παραμένει και φέτος σε αρνητικές τιμές και συγκεκριμένα, μειώθηκε τον Μάρτιο του 2015 κατά 2,1% σε σχέση με τον ίδιο μήνα το 2014, έναντι μείωσης κατά 1,3% τον ίδιο μήνα του 2014. Ο αποπληθωρισμός διαμορφώθηκε σε νέο υψηλό αρνητικό ρεκόρ στο -2,4%, στο πρώτο τρίμηνο του 2015.

Οι αποπληθωριστικές πιέσεις ενισχύονται και από το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί λόγω των πολιτικών εξελίξεων και των συμφωνιών που πρέπει να επιτευχθούν για την χρηματοδότηση της χώρας, με αποτέλεσμα να υπάρχει αρνητική επίδραση στην πραγματοποίηση αγορών και επενδύσεων και γενικότερα να υπάρχει μειωμένη ζήτηση.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Μέσα σε αυτό το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον καλούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν και να επιβιώσουν. Οι δυσκολίες πολλές και οι προκλήσεις μεγάλες.

1.4 Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις και η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχουν θεωρηθεί ως η ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής και της εθνικής μας οικονομίας. Στην Ελλάδα αποτελούν το 99,9% του συνόλου των επιχειρήσεων και στην Ε.Ε. το 99,8%. Δεδομένου ότι το ΑΕΠ της χώρας έχει μειωθεί κατά 26% σε σχέση με τα επίπεδα του 2008, οι ελληνικές ΜΜΕ έχουν έρθει αντιμέτωπες με την σφοδρότητα της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών.

Η απασχόληση στις ΜΜΕ έχει μειωθεί κατά 27% το οποίο σε απόλυτους αριθμούς σημαίνει 630.000 θέσεις εργασίας, μια στις τέσσερις επιχειρήσεις που υπήρχαν το 2008 έχουν πλέον κλείσει (μείωση 25%), η προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων μειώθηκε κατά το 1/3 (33%) από τα επίπεδα του 2008. Η απασχόληση αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω κατά 106.000 θέσεις εργασίας, φθάνοντας συνολικά τις 1.651.000, μέσα στο 2015 και ο αριθμός των ΜΜΕ να μειωθεί κατά 40.000 φθάνοντας τις 614.000 επιχειρήσεις.

Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις κυριαρχούν στην ελληνική οικονομία και προσφέρουν το 73% περίπου της προστιθέμενης αξίας και το 86% της απασχόλησης όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.4.1. Τα ποσοστά αυτά είναι σημαντικά μεγαλύτερα από το μέσο όρο της ευρωπαϊκής ένωσης, 58% και 67% αντίστοιχα και μας δείχνει το πόσο σημαντικές είναι για την ελληνική επιχειρηματικότητα και την ελληνική οικονομία.

	Αριθμός επιχειρήσεων			Αριθμός εργαζομένων			Προστιθέμενη Αξία		
	Ελλάδα		ΕΕ-28	Ελλάδα		ΕΕ-28	Ελλάδα		ΕΕ-28
	Πλήθος	Ποσοστό	Ποσοστό	Πλήθος	Ποσοστό	Ποσοστό	Δις €	Ποσοστό	Ποσοστό
Micro	629.811	96,2%	92,4%	1.130.794	55,2%	29,1%	16	33,3%	21,6%
Μικρές	21.669	3,3%	6,4%	398.503	19,5%	20,6%	11	22,9%	18,2%
Μεσαίες	2.464	0,4%	1,0%	227.832	11,1%	17,2%	8	16,7%	18,3%
ΜΜΕ	653.944	99,9%	99,8%	1.757.129	85,8%	66,9%	35	72,9%	58,1%
Μεγάλες	423	0,1%	0,2%	290.547	14,2%	33,1%	13	27,1%	41,9%
Σύνολο	654.367	100,0%	100,0%	2.047.676	100,0%	100,0%	48	100,0%	100,0%

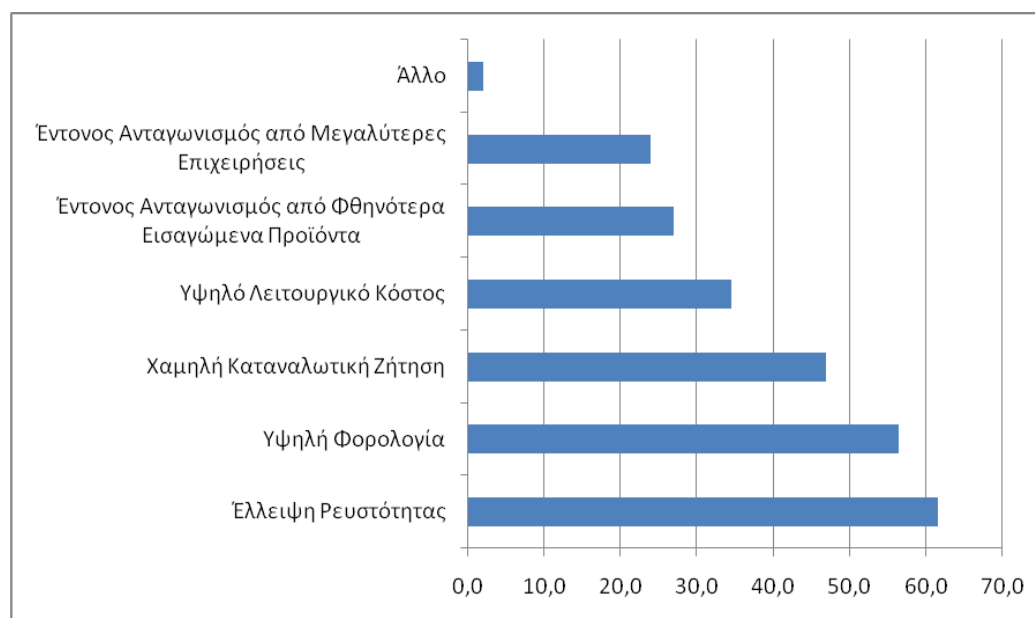
Πίνακας 1.4.1: Ποσοστό των ΜΜΕ στην Ελλάδα και την Ε.Ε. (Πηγή: European Small Business Portal, 2014)

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Επίσης, ο τομέας των ΜΜΕ απαρτίζεται κυρίως από πολύ μικρές επιχειρήσεις στις οποίες το πλήθος των εργαζομένων είναι από 1-9 άτομα (κυρίως είναι ατομικές επιχειρήσεις των 1-2 ατόμων) οι οποίες παράγουν το 46% της προστιθέμενης αξίας των ΜΜΕ και απασχολούν το 64% των εργαζομένων που εργάζονται σε αυτές.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τα πρώτα και σημαντικότερα θύματα μιας οικονομικής κρίσης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πετύχει οικονομίες κλίμακας ενώ οι ΜΜΕ επηρεάζονται περισσότερο από την οικονομική ύφεση, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων τους άρα και της μεγαλύτερης εξάρτησής τους από τον τραπεζικό δανεισμό, ωθώντας τις στην καταβολή μεγαλύτερων επιτοκίων σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, γεγονός που τις επιβαρύνει ακόμα περισσότερο.

Τα κυριότερα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με έρευνα της Ελληνικής Συνομοσπονδίας Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (Ε.Σ.Ε.Ε.), φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

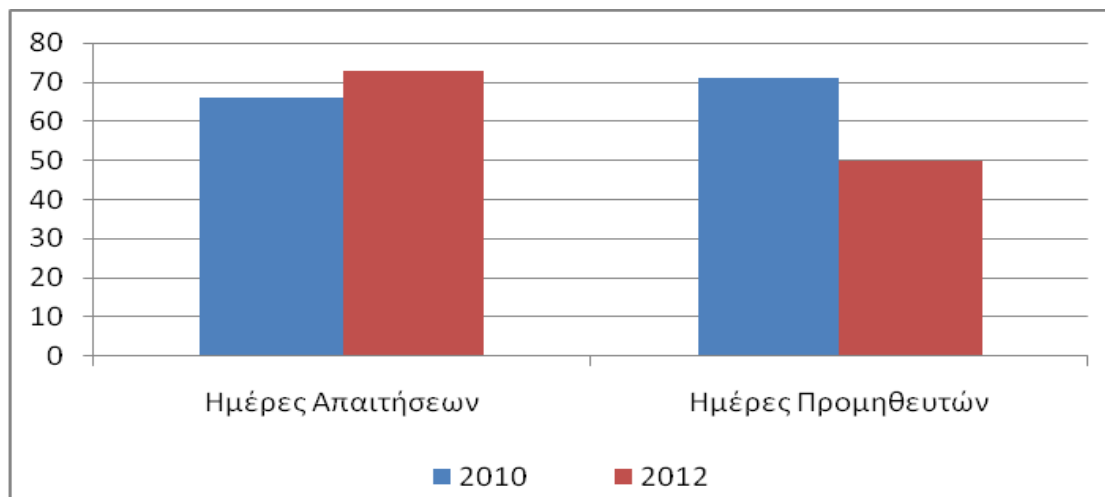


Διάγραμμα 1.4.1: Τα Σημαντικότερα προβλήματα στην λειτουργία των ΜΜΕ (Πηγή: Ε.Σ.Ε.Ε. Ιανουάριος 2013)

Παρατηρούμε ότι ως κυριότερα προβλήματα αναδείχθηκαν η έλλειψη ρευστότητας (61,6%), η υψηλή φορολογία (56,4%) και η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση (46,8%). Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά το υψηλό λειτουργικό κόστος, ο έντονος ανταγωνισμός από εισαγόμενα προϊόντα και ο έντονος ανταγωνισμός από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.4.3 που ακολουθεί η μείωση της ρευστότητας ταλαιπωρεί τις ελληνικές ΜΜΕ διότι τα τελευταία χρόνια οι ημέρες είσπραξης των απαιτήσεων από τους πελάτες έχουν αυξηθεί, ενώ οι ημέρες πληρωμής των προμηθευτών έχουν μειωθεί σημαντικά. Άρα οι επιχειρήσεις μέχρι πρότινος πρώτα εισέπρατταν τις απαιτήσεις και μετά πλήρωναν προμηθευτές, ενώ τώρα αυτό έχει αλλάξει προς το χειρότερο, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις πρώτα να γίνονται οι πληρωμές των προμηθευτών και μετά η είσπραξη των αντίστοιχων απαιτήσεων από την πώληση. Πολλές φορές οι προμηθευτές ζητούν ακόμα και προκαταβολικά τα χρήματα ή κατά κύριο λόγο ζητούν να πληρωθούν πολύ πιο σύντομα από ότι παλιότερα. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των χρηματοδοτικών αναγκών των επιχειρήσεων για κεφάλαιο κίνησης.



Διάγραμμα 1.4.2: Ημέρες είσπραξης απαιτήσεων και πληρωμής υποχρεώσεων (Πηγή: Ε.Τ.Ε. 2013)

Η μείωση της ρευστότητας έχει εξαναγκάσει το 51,4% των επιχειρήσεων να μην πληρώνουν στην ώρα τους, τους εργαζομένους. Επίσης οι επιχειρηματίες στην προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος, έχουν μειώσει τις ώρες απασχόλησης για κάποιους εργαζομένους ή έχουν αναγκαστεί να μειώσουν τους μισθούς.

Ταυτόχρονα στον τομέα της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, σύμφωνα με το Small Business Act (2014) της ευρωπαϊκής επιτροπής, η Ελλάδα εμφανίζει την χαμηλότερη επίδοση στην ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, το 33% των αιτήσεων για χρηματοδότηση απορρίπτονται, όταν ο μέσος όρος της ΕΕ είναι 15%. Αυτό συμβαίνει λόγω της έλλειψης ρευστότητας των τραπεζών και της απροθυμίας τους να χορηγήσουν επιχειρηματικά δάνεια.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Όσον αφορά την μόχλευση, το 75% περίπου των ΜΜΕ έχουν κάποιο δάνειο, ενώ το 30% έχει πρόβλημα υπερδανεισμού. Μέσα σε ένα έτος το ποσοστό υπερδανεισμένων επιχειρήσεων έχει αυξηθεί σημαντικά αν λάβουμε υπόψη ότι το 2013 ήταν 25%. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις είναι σε δυσχερέστερη θέση από ότι την προηγούμενο έτος, ενώ η δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδότηση αποτελεί το πλέον πιεστικό πρόβλημα για τις ΜΜΕ. Οι παραπάνω παράγοντες μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο όχι μόνο την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ αλλά και την ίδια την βιωσιμότητά τους.

Στοιχεία από το γενικό εμπορικό μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.) δείχνουν ότι μεταξύ Οκτωβρίου 2012 και Οκτωβρίου 2013 εγγράφηκαν στο μητρώο 39.441 επιχειρήσεις, ενώ στο ίδιο διάστημα έκλεισαν 32.407. Το ισοζύγιο των εγγραφών – διαγραφών είναι θετικό κατά 7.034 επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία όμως αυτών των επιχειρήσεων (74,7%) είναι ατομικές επιχειρήσεις στις οποίες δεν υπάρχουν άλλοι εργαζόμενοι εκτός του ιδιοκτήτη. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι κάποιοι απλώς ξεκίναγαν μια επιχείρηση για να ξεφύγουν από την ανεργία και να αποφύγουν την φτώχεια. Ωστόσο μπορεί να είναι και μια ένδειξη ότι οι Έλληνες αλλάζουν στάση απέναντι στην επιχειρηματικότητα. Είναι όμως η Ελλάδα μια φιλική χώρα απέναντι στην επιχειρηματικότητα;

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της παγκόσμιας τράπεζας για την διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας (easy of doing business) σε όλες τις οικονομίες του πλανήτη, η Ελλάδα κατετάγη στην 61^η θέση για το 2014 και στην 58^η για το 2015 σε σύνολο 189 οικονομιών. Εν σχέση με τις υπόλοιπες οικονομίες της ευρωπαϊκής ένωσης η Ελλάδα κατέχει την τελευταία θέση αρκετά πίσω από την προτελευταία Ιταλία.

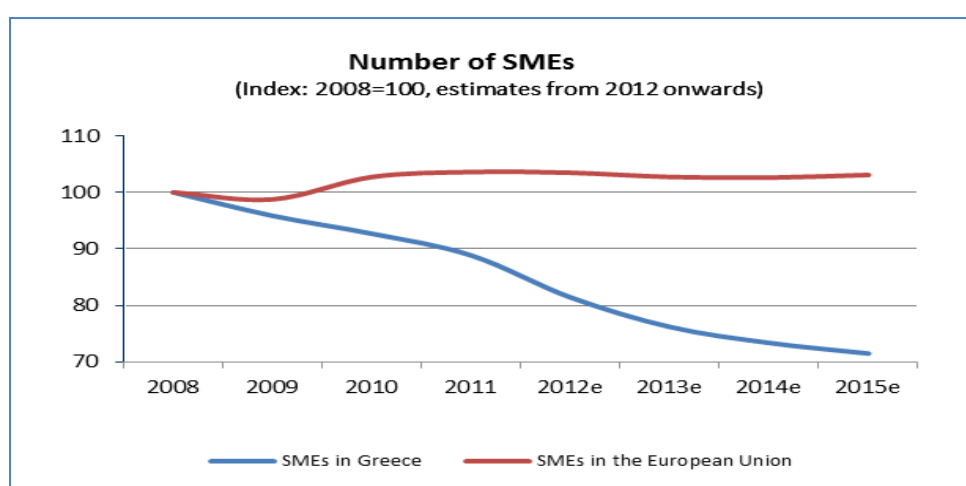
Η Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα φιλική απέναντι στην επιχειρηματικότητα, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης, υψώνοντας εμπόδια που έχουν να κάνουν με το συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό σύστημα, τις αργές διαδικασίες για την απονομή δικαιοσύνης, τις χρονοβόρες και μεγάλου κόστους διαδικασίες αδειοδοτήσεων, αγοραπωλησιών ακινήτων, έγκρισης επενδυτικών σχεδίων, κλπ.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες απλοποίησης πολλών γραφειοκρατικών διαδικασιών, εξυπηρέτησης των πολιτών από την δημόσια

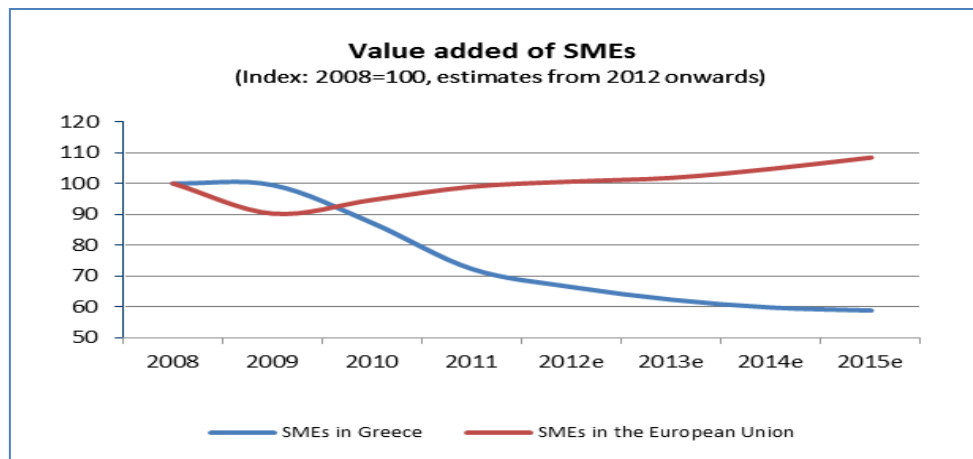
“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

διοίκηση μέσω ηλεκτρονικών συναλλαγών, διευκόλυνση των επιχειρηματιών στην έναρξη μιας επιχείρησης μέσω ενός νέου τύπου επιχείρησης (IKE) στην οποία δεν απαιτούνται κεφάλαια για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μείωση των εργοδοτικών εισφορών στα ταμεία ασφάλισης των εργαζομένων, μείωση του φόρου για τις αγοραπωλησίες ακινήτων κ.λπ. Αυτά τα μέτρα κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση, της διευκόλυνσης των επιχειρηματιών και των επιχειρήσεων τους στο να οργανώσουν και να λειτουργήσουν τις εταιρείες τους, και να γίνει η Ελλάδα μια φιλική χώρα για επενδύσεις. Χρειάζονται όμως πολλά ακόμα μέτρα και κυρίως εθνική πολιτική στήριξης των ΜΜΕ.

Όπως φαίνεται και στα παρακάτω διαγράμματα, αν θεωρήσουμε σαν έτος βάσης το 2008 και γίνει μια σύγκριση μεταξύ της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μεταξύ του πλήθους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της προστιθέμενης αξίας που αυτές προσφέρουν στην οικονομία, τότε είναι εύκολα αντιληπτό ότι το 2015 για την Ελλάδα θα έχει μειωθεί το πλήθος των εταιρειών κατά 30% ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα υπάρχει μια μικρή άνοδος 3%-4%. Επίσης όσον αφορά την προστιθέμενη αξία αυτών των επιχειρήσεων στην οικονομία, φαίνεται ότι θα υπάρξει μείωση κατά 40% στην Ελλάδα ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση μετά από μια μικρή μείωση κατά 10% το 2009, θα υπάρχει άνοδος έως και 10% σε σύγκριση με το έτος βάσης.



Διάγραμμα 1.4.3: Πλήθος ΜΜΕ στην Ελλάδα και ΕΕ (Πηγή: Small Business Act, 2014)



Διάγραμμα 1.4.4: Προστιθέμενη αξία ΜΜΕ στην Ελλάδα και ΕΕ (Πηγή: Small Business Act, 2014)

Η μείωση του αριθμού των ΜΜΕ και της απασχόλησης δημιουργεί ένα ακόμα πρόβλημα αυτό της εκροής του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Το παραπάνω αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα, το οποίο θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις αλλά και ολόκληρη η κοινωνία όταν αρχίσει η ανάκαμψη της οικονομίας.

Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι αναλύσεις σχετικά με το επίπεδο ευημερίας σε μια χώρα περιορίζονται στην μελέτη και ανάλυση του διαθέσιμου εισοδήματος, της ιδιωτικής και δημόσιας κατανάλωσης και στην εθνική αποταμίευση και σπανίως δίνουν μεγάλη σημασία σε άλλες παραμέτρους όπως την μείωση των επενδύσεων και του παγίου κεφαλαίου ή την μείωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου.

Σύμφωνα με το εβδομαδιαίο δελτίο οικονομικών εξελίξεων της Alpha Bank (23/10/2015), το φαινόμενο της εκροής ανθρωπίνου κεφαλαίου έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις στην Ελλάδα την περίοδο της οικονομικής κρίσης, καθώς οι αρτιότερα εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι αναζητούν καλύτερες συνθήκες διαβίωσης σε άλλες χώρες, με υψηλότερες αμοιβές και καλύτερες προοπτικές κοινωνικής και οικονομικής προόδου. Οι αναλυτές της τράπεζας αναφέρουν ότι μεταξύ των ετών 2009 και 2013 έχουν μεταναστεύσει συνολικά 228.000 Έλληνες, τάση η οποία συνεχίστηκε και το 2014.

Οι βασικοί λόγοι της εκροής του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού της χώρας μας, είναι η αύξηση του ποσοστού της ανεργίας σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών. Επίσης η εκροή ενισχύεται από την έλλειψη ελπίδας και τη πεποίθηση μεταξύ των νέων ότι δεν πρόκειται να δημιουργηθούν θέσεις εργασίας στο άμεσο μέλλον ή και αν ακόμα δημιουργηθούν τα μελλοντικά εισοδήματά τους δεν θα είναι ικανοποιητικά.

Η εκροή του ανθρωπίνου κεφαλαίου θα προκαλέσει ελλείψεις σε ειδικευμένο εργατικό δυναμικό στην φάση της ανάκαμψης της οικονομίας με άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Επίσης η μετανάστευση ενδέχεται να έχει αρνητικές συνέπειες στη δημογραφική διάρθρωση του ασφαλιστικού συστήματος και τέλος ενδέχεται να έχει και αρνητικό δημοσιονομικό αντίκτυπο. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου συνηθίζεται να επιτυγχάνουν υψηλότερες απολαβές, συμβάλλοντας περισσότερο με τα εισοδήματά τους στα φορολογικά έσοδα.

2 Η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε συνθήκες ύφεσης

2.1 Οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων

Όπως έχουν δείξει παλιότερες έρευνες, οι συνθήκες ύφεσης επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, φέρνοντας απειλές για την μελλοντική τους πορεία αλλά ταυτόχρονα γεννούν και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Οι περισσότεροι ηγέτες των επιχειρήσεων συμφωνούν ότι η κρίση που βιώνουμε σηματοδοτεί ένα σημείο καμπής. Ο κόσμος μετά από αυτή, δεν θα μοιάζει καθόλου με τον προηγούμενο.

Ανεξάρτητα από τους λόγους που δημιούργησαν μια ύφεση, καθώς και το βάθος και την διάρκεια της, οι επιχειρήσεις επηρεάζονται με διαφορετικό τρόπο η κάθε μια κατά τις περιόδους ύφεσης. Μπορούν να διακριθούν δυο οπτικές γωνίες. Η μια είναι η ευπάθεια που δείχνουν οι επιχειρήσεις στους εξωτερικούς παράγοντες, όπως το σοκ μιας οικονομικής ύφεσης και η δεύτερη είναι η προσαρμοστικότητα που δείχνει η κάθε μια στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται πιο ευπαθείς από τις μεγάλες σε συνθήκες ύφεσης. Όσο μειώνεται το ΑΕΠ στο μακροοικονομικό επίπεδο, μειώνεται και η απόδοση των επιχειρήσεων στο μικροοικονομικό επίπεδο. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους, πελάτες και γραμμές προϊόντων, στα οποία να στηριχθούν και να μειώσουν το ρίσκο τους, έτσι περιορίζεται η δυνατότητα τους να αντέξουν τις πιέσεις του ανταγωνισμού σε αντίξοες μακροοικονομικές συνθήκες. Μάλιστα είναι πολύ πιθανότερο, ακόμα και να διακόψουν την λειτουργία τους εν σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Storey, 1994).

Από την άλλη, η ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων να επιβιώνουν και πιθανόν να αναπτύσσονται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οφείλεται στην ευελιξία τους και στην ικανότητα τους, να προσαρμόζουν τους διαθέσιμους πόρους τους, τις διαδικασίες, τις τιμές και τα προϊόντα τους στις συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά που δραστηριοποιούνται (Reid, 2007).

Ένα μακροοικονομικό περιβάλλον το οποίο επιδεινώνεται δεν οδηγεί απαραίτητα σε μείωση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων ή ακόμα χειρότερα στο κλείσιμό

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης” τους και ούτε έχει τις ίδιες επιπτώσεις σε όλους τους κλάδους και σε όλες τις επιχειρήσεις.

Το περιβάλλον ύφεσης αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της εξωστρέφειας και της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων (Dimitratos, Lioukas, Carter, 2004).

Οι περίοδοι ύφεσης θεωρούνται για πολλούς ερευνητές περίοδοι “δημιουργικής καταστροφής” στις οποίες παλιότερες τεχνολογίες, προϊόντα και βιομηχανίες οδηγούνται σε φθίνουσα πορεία και αφανίζονται ενώ άλλες, νέες, αναδύονται. Είναι γνωστό άλλωστε ότι βιομηχανίες κολοσσοί όπως η General Electric, Procter & Gamble, αναδείχθηκαν στην Αμερική, και αργότερα έγιναν παγκόσμιοι ηγέτες, μετά την οικονομική κρίση του 1930.

Η ύφεση μπορεί να πλήξει κάποιο κλάδο της οικονομικής ζωής αλλά ταυτόχρονα μπορεί να τονώσει την δραστηριότητα σε κάποιο άλλο κλάδο ή σε κάποιες άλλες επιχειρήσεις. Στην οικονομική κρίση που βιώνουμε, λόγω της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, παρατηρείτε μια στροφή των καταναλωτών από τα επώνυμα προϊόντα, σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που είναι φθηνότερα ή σε **διαφοροποιημένα** προϊόντα που συνδυάζουν **ποιότητα με χαμηλότερο κόστος**. Έτσι παρατηρείτε ότι οι μεγάλες εταιρείες σταδιακά χάνουν μερίδιο αγοράς και δημιουργείτε χώρο για νέες επιχειρήσεις να διεισδύσουν σε νέες αγορές και να κερδίσουν μερίδιο αγοράς αρκεί τα προϊόντα τους να είναι περισσότερο value for money, προσφέροντας μεγαλύτερη αξία σε μικρότερη τιμή για τον τελικό καταναλωτή.

Μελέτη σε δείγμα 1.057 επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας αλλά και του εμπορίου έχει δείξει τη σημασία που δίνουν οι επιχειρηματίες στην περικοπή εξόδων σε συνθήκες ύφεσης. Ποσοστό πάνω από 70% του δείγματος εφάρμοσε πρακτικές όπως το να παρακολουθεί πιο συστηματικά τις εισπράξεις, να κάνει προϋπολογισμό των εξόδων και να παρακολουθεί την συμμόρφωση με αυτό και να προσαρμόσει τις τιμές πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης (Churchill & Lewis, 1984).

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Michael & Robbins, 1998 οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να μειώνουν τα κόστη τους και τα περιουσιακά τους στοιχεία σε περιόδους ύφεσης, σε πόρους που μπορούν εύκολα να επαναφέρουν όταν η ζήτηση αγαθών θα επιστρέψει.

Επίσης μελέτη που έγινε σε 137 εταιρείες λογισμικού για την περίοδο της κρίσης 2001 - 2003 έδειξε ότι, οι μικρές και νεοεισερχόμενες εταιρείες στον κλάδο είχαν την τάση να εφαρμόζουν στρατηγικές αύξησης κερδών για να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν την κρίση παρά να εφαρμόζουν στρατηγικές περιορισμού του κόστους, οι οποίες ήταν η προτιμώμενη στρατηγική των μεγάλων εταιρειών (Latham, 2009).

Λόγω των παραπάνω είναι φανερό ότι δεν υπάρχει η “μαγική” συνταγή για το τι πρέπει να κάνουν οι επιχειρηματίες - μάνατζερ για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις τους να επιβιώσουν στην διάρκεια της κρίσης. Δυστυχώς έχει γίνει λίγη έρευνα σχετικά με τις στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις, να επιβιώσουν σε μια οικονομική ύφεση, και ταυτόχρονα να είναι έτοιμες να πρωτοστατήσουν στην φάση της ανάπτυξης όταν οι καλές εποχές επιστρέψουν.

Σύμφωνα με μελέτη της ICAP για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα το 2011, τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις σε περίπτωση αύξησης του ανταγωνισμού θα αναπτύξουν τις δραστηριότητες marketing για να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς. Το 86,7% των εταιρειών θα αναλάβει δράσεις για την βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το 60% των επιχειρήσεων θα διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους εισάγοντας κάποιες καινοτομίες, προκειμένου να εισέλθουν σε νέες αγορές ή θα προβούν σε δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Μόνο το 17,4% των επιχειρήσεων θα μειώσει την παραγωγή τους προκειμένου να αντεπεξέλθουν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με το Jansen (2000) η καινοτομία είναι ο κύριος τρόπος για να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά μια επιχείρηση και να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους της. Επίσης στο σημερινό κόσμο, μια από τις σημαντικότερες στρατηγικές για επιβίωση είναι η σταθερή καινοτομία. Η δεκαετία 1950-1960 ήταν η εποχή της

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
αποδοτικότητα, η δεκαετία 1970-1980 ήταν η εποχή της ποιότητας και η δεκαετία 1980-1990 ήταν η εποχή της ευελιξίας. Σήμερα, ζούμε στην εποχή της καινοτομίας.

Σε μια μακροχρόνια έρευνα που ξεκίνησε το 1980 και διήρκησε έως το 2002, αναλύθηκαν δεδομένα από 4.700 επιχειρήσεις τα οποία ομαδοποιήθηκαν σε τρεις περιόδους. Η πρώτη περίοδος ήταν τα τρία χρόνια πριν το ξέσπασμα της κρίσης, η δεύτερη περίοδος τα τρία χρόνια μετά την κρίση και η Τρίτη περίοδος ήταν τα χρόνια που διήρκησε η κρίση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 17% των επιχειρήσεων δεν επιβίωσαν στην κρίση. Από τις επιχειρήσεις που επιβίωσαν της κρίσης, ακόμα και μετά από τρία χρόνια από την κρίση το 80% δεν είχαν καταφέρει να ανακτήσουν το ρυθμό ανάπτυξης των πωλήσεων, και την κερδοφορία που είχαν στην προ κρίσης περίοδο. Στην πραγματικότητα το 40% αυτών δεν είχαν καν επιστρέψει στο προ κρίσης μέγεθος πωλήσεων και κερδοφορίας. Μόνο ένα μικρό ποσοστό, 9% των επιχειρήσεων του δείγματος, κατάφερε να ανακάμψει και να πετύχει βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα κατά 10% τουλάχιστον εν σχέση με τους ανταγωνιστές τους, στις πωλήσεις και την κερδοφορία.

Σύμφωνα με την μελέτη οι επιχειρήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, ανάλογα με την στρατηγική που εφάρμοζαν κατά την διάρκεια της κρίσης, σε εταιρείες που χρησιμοποιούσαν αμυντικές στρατηγικές, εταιρείες που χρησιμοποιούσαν επιθετικές στρατηγικές και εταιρείες που χρησιμοποιούσαν συνδυασμό αμυντικών και επιθετικών στρατηγικών, με στόχο να καταφέρουν να ισορροπήσουν στην διάρκεια της κρίσης αλλά να είναι και έτοιμες για την φάση της ανάκαμψης.

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αμυντική στρατηγική, περιορίζουν τις κάθε είδους δαπάνες όπως, δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης, διαφήμιση, επενδύσεις, μισθοδοσία (κάνοντας απολύσεις), περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους προσπαθώντας να αποφύγουν τις ζημιές και να μειώσουν το οποιοδήποτε ρίσκο. Αυτή η στρατηγική μπορεί να τους βοηθήσει βραχυπρόθεσμα για να αποφύγουν ζημιές αλλά ταυτόχρονα μειώνει τις πωλήσεις, καταστρέφει την καινοτομία, μειώνει την ποιότητα των προϊόντων, μειώνοντας ταυτόχρονα και την ικανοποίηση των πελατών και εν τέλει η απαισιοδοξία διαχέεται στην επιχείρηση προκαλώντας

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
ανασφάλεια στους εργαζομένους της. Πολύ λίγες εταιρείες που εφάρμοσαν αυτή
την στρατηγική πήγαν καλά μετά την κρίση.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν επιθετική στρατηγική, προχωρούν σε εξαγορές,
κάνουν διαφήμιση, επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη, πιστεύοντας ότι όσο
επενδύουν στην καινοτομία τόσο οι πωλήσεις και τα κέρδη τους θα αυξάνουν.
Ακόμα και αν οι πελάτες τους αναζητούν χαμηλότερες τιμές, αυτές αδιαφορούν.
Αυτό που δεν κατανοούν είναι το ότι δεδομένου ότι η αγορά συρρικνώνεται, θα
πρέπει να κερδίσουν μεγαλύτερο κομμάτι από τους ανταγωνιστές τους για να
διατηρήσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη τους. Μερικές φορές οι επιχειρηματίες –
μάντζερ αυξάνουν τα έξοδα και τις επενδύσεις αντί να τις μειώσουν, πιστεύοντας
ότι θα αυτό θα τους δώσει ώθηση προς τα εμπρός. Αν οι επενδύσεις όμως
αργήσουν αν αποδώσουν, όπως στις περιόδους κρίσεων, τότε αυτές οι επιχειρήσεις
λόγω των αυξημένων εξόδων οδηγούνται σύντομα σε σοβαρά προβλήματα.

Οι επιχειρήσεις που είναι πιθανότερο να επιτύχουν τις υψηλότερες επιδόσεις μετά
από μια κρίση, είναι αυτές που αναγνωρίζουν ότι πρέπει να μειώσουν τα κόστη
τους για να επιβιώσουν στην κρίση, ότι οι επενδύσεις είναι αναγκαίες για να
δώσουν ώθηση στην φάση της ανάπτυξης και ότι αυτά τα δυο πρέπει να τα
διαχειριστούν κατά τον βέλτιστο τρόπο. Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα
οι επιχειρήσεις που προσπάθησαν να βελτιώσουν την λειτουργική αποδοτικότητα
πήγαν καλύτερα σε σχέση με αυτές που επικεντρώθηκαν στην μείωση του
ανθρωπίνου δυναμικού. Όταν έρθει η ανάκαμψη οι εταιρείες που είχαν μειώσει
προσωπικό θα ξανακάνουν προσλήψεις ανεβάζοντας πάλι τα κόστη τους. **Αντίθετα
η βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και η μείωση των λειτουργικών
εξόδων είναι σε μόνιμη βάση.** Όταν έρθει η ανάκαμψη και η ζήτηση επιστρέψει τα
κόστη θα παραμείνουν χαμηλά ενώ τα κέρδη θα αυξηθούν γρηγορότερα εν σχέση
με τους ανταγωνιστές.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

		PROMOTION-FOCUSED MOVES		
		MARKET DEVELOPMENT	ASSET INVESTMENT	BOTH
PREVENTION-FOCUSED MOVES	EMPLOYEE REDUCTION	GOOD SALES 4.6% EBITDA 6.6%	BAD SALES 3.9% EBITDA 3.3%	WORST SALES 3.3% EBITDA -5.2%
	OPERATIONAL EFFICIENCY	GOOD SALES 7.1% EBITDA 4.2%	GOOD SALES 8.4% EBITDA 8.4%	BEST SALES 13.0% EBITDA 12.2%
	BOTH	BAD SALES 5.2% EBITDA 2.1%	BAD SALES 5.2% EBITDA -0.5%	GOOD SALES 9.2% EBITDA 4.6%

Πίνακας 2.1.1: Συνδυασμοί στρατηγικών και οικονομικών αποτελεσμάτων (Πηγή: Gulati, Nohria, Wohlgezogen, 2010)

Το συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι οι νικητές στην περίοδο μετά την κρίση δεν είναι οι επιχειρήσεις που μειώνουν τα κόστη γρηγορότερα και περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους, ούτε οι επιχειρήσεις που επενδύουν συνεχώς αυξάνοντας τα έξοδά τους. **Ο ιδανικός συνδυασμός στρατηγικών για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις, μετά την πάροδο της κρίσης, να επιτύχουν την καλύτερη απόδοση στην αύξηση των πωλήσεων και στην κερδοφορία, είναι να επικεντρώνονται ταυτόχρονα στην βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας για να επιβιώσουν στην κρίση, στην ανάπτυξη νέων αγορών, μέσω επενδύσεων σε έρευνα & ανάπτυξη και μάρκετινγκ, και στην επένδυση σε πάγιο εξοπλισμό (Gulati, Nohria, Wohlgezogen, 2010).**

3 Μεθοδολογία και Περιγραφή της Έρευνας

3.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγινε μια έρευνα σχετικά με την στρατηγική που ακολούθησαν οι Ελληνικές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης. Για το σκοπό αυτό συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο που φαίνεται στο παράρτημα Α, για να εκμαιευθούν οι στρατηγικές επιλογές που έκαναν οι επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 12 ερωτήσεις οι οποίες χωρίζονται σε 3 τμήματα. Το πρώτο τμήμα αποτελείται από γενικές ερωτήσεις που αφορούν την τοποθέτηση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών, τις δραστηριότητες της, τον βαθμό καινοτομίας και τις πηγές καινοτομίας. Το δεύτερο τμήμα αφορά την εξωστρέφεια και διεθνοποίηση της επιχείρησης και οι ερωτήσεις αφορούν την πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, τις πωλήσεις σε διεθνείς αγορές και την συμμετοχή των πελατών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τέλος, το τρίτο τμήμα αφορά τον τρόπο διοίκησης, την επιλογή του προσωπικού, την εύρεση χρηματοδότησης και τις στρατηγικές μείωσης κόστους που πιθανόν να εφαρμόστηκαν.

Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα likert με βαθμολογία από 1 έως 5. Στην κλίμακα αξιολόγησης, το 1 αξιολογείται ως «Καθόλου, το 2 ως «Λίγο, το 3 ως «Μέτρια», το 4 ως «Πολύ» και το 5 ως «Πάρα πολύ».

Για την επιλογή των εταιρειών έγινε χρήση της βάσης δεδομένων της ICAP που βρίσκεται στην βιβλιοθήκη του Οικονομικού πανεπιστημίου Αθηνών. Αρχικά επιλέχθηκαν οι κλάδοι των τροφίμων ποτών, της πληροφορικής και του τουρισμού (συγκεκριμένα των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων) για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η αναζήτηση των εταιρειών έγινε με κριτήριο τον κύκλο εργασιών τα τελευταία τρία χρόνια 2012-2014. Από το δείγμα επιλέχθηκαν εταιρείες που ήταν αμιγώς ελληνικές.

Λόγω των καλοκαιρινών διακοπών και του γεγονότος ότι οι περισσότερες εταιρείες κλείνουν τον Αύγουστο ή υπολειτουν, η αποστολή των ερωτηματολογίων ξεκίνησε στα μέσα Σεπτεμβρίου 2014. Τελικά εστάλησαν ατομικά μηνύματα μέσω

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 131 εταιρείες στα οποία είχε επισυναφθεί το ερωτηματολόγιο με τη μορφή word, ενώ υπήρχε και η δυνατότητα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο online με χρήση μιας αντίστοιχης του ερωτηματολογίου φόρμας σε μορφή “Google forms”.

Από το σύνολο των 131 μηνυμάτων που στάλθηκαν, στα 53 μηνύματα είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με την γραμματεία ή κάποιο στέλεχος της εταιρείας (40% του δείγματος). Επίσης στις 14 από το σύνολο των επιχειρήσεων, η προσέγγιση έγινε μέσω άμεσης ή έμμεσης γνωριμίας με κάποιο από τα στελέχη που μπορούσαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο (π.χ. τμήμα δημοσίων σχέσεων, οικονομικό διευθυντή, ή τον επιχειρηματία). Μετά την πάροδο δύο εβδομάδων στάλθηκε υπενθυμητικό e-mail για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Μετά από πολλές πιέσεις και αλληπάλληλα τηλεφωνήματα στις 15 Δεκέμβρη ολοκληρώθηκε η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων. Δυστυχώς από τον κλάδο του τουρισμού δεν απάντησε καμία εταιρεία. Από τον κλάδο τροφίμων-ποτών συλλέχθηκαν 10 απαντήσεις και από τον κλάδο της πληροφορικής επίσης 10 απαντήσεις. Δέκα εκ των απαντήσεων συμπληρώθηκαν διαδικτυακά μέσω goggle forms, οκτώ μέσω e-mail με αρχείο word και δυο με τηλεφωνική συνέντευξη.

Να σημειώσουμε ότι οι περισσότερες εταιρείες δεν ήθελαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο, φοβούμενοι να δώσουν πληροφορίες για την επιχείρηση μήπως και χρησιμοποιηθούν από ανταγωνιστές της, ιδίως σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με ποσοστά πωλήσεων από διεθνείς αγορές ή τομείς δραστηριοποίησης και ποσοστά επί του τζίρου για κάθε δραστηριότητα.

Στην συνέχεια, από τις οικονομικές καταστάσεις που δημοσιεύουν οι επιχειρήσεις και για τα έτη 2012-2013-2014 συλλέχθηκαν διάφορες πληροφορίες όπως το σύνολο του ενεργητικού, ο κύκλος εργασιών, τα έσοδα προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), τα κέρδη μετά φόρων, τα ξένα και τα ίδια κεφάλαια. Από τα παραπάνω υπολογίστηκε για κάθε εταιρεία και για κάθε χρονιά η μεταβολή του κύκλου εργασιών, το καθαρό περιθώριο κέρδους και ο δείκτης αποδοτικότητας ROA (return on assets) και ο αριθμοδείκτης Debt to equity ratio.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Βάση των παραπάνω έγινε και η κατάταξη των εταιρειών και ο διαχωρισμός τους σε δυο ομάδες, τις πιο κερδοφόρες και τις λιγότερο κερδοφόρες (ή με ζημιά), ώστε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα ως προς το ποιες στρατηγικές εφαρμόζουν οι εταιρείες που πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα εν σχέση με τις εταιρείες που δεν τα καταφέρνουν το ίδιο καλά.

Για τον υπολογισμό του καθαρού περιθωρίου κέρδους χρησιμοποιήθηκε ο τύπος:

$$\text{Καθαρό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Όπου τα καθαρά κέρδη είναι τα καθαρά έσοδα μετά από φόρους.

Η αποδοτικότητα ενεργητικού (ROA) που δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιεί αποτελεσματικά το ενεργητικό για να δημιουργεί κέρδη, υπολογίζεται από τον τύπο:

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}}$$

Όπου net Income χρησιμοποιούμε τα καθαρά κέρδη μετά φόρων. Το μέσο ενεργητικό (Average Total Assets) υπολογίστηκε ως ο μέσος όρος του ενεργητικού στην αρχή και στο τέλος της χρήσης.

Ο δείκτης αποδοτικότητας ξένα προς ίδια κεφάλαια (Debt to equity ratio) δείχνει το ποσοστό του ενεργητικού που χρηματοδοτείται με δανεισμό κατά συνέπεια δείχνει τον βαθμό προστασίας που παρέχεται στους πιστωτές από τα ίδια κεφάλαια. Υπολογίζεται από τον λόγο των υποχρεώσεων (total liabilities) προς τα ίδια κεφάλαια (shareholders' equity)

$$\text{Debt to equity ratio} = \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Shareholders' Equity}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η χρήση ξένων κεφαλαίων άρα τόσο μεγαλύτερο κίνδυνο διατρέχουν οι πιστωτές να μην πληρωθούν σε ενδεχόμενη χρεωκοπία της επιχείρησης.

3.2 Οι κλάδοι των επιχειρήσεων του δείγματος

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών είναι ένας από τους μεγαλύτερους και σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Σε αυτό τον κλάδο δραστηριοποιείται το 1/5 του συνόλου των μεταποιητικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και απασχολείται το 1/3 του εργατικού δυναμικού της χώρας. Σε σύγκριση με το μέσο όρο της ΕΕ-28, η βιομηχανία τροφίμων στην Ελλάδα έχει μεγαλύτερη συμβολή στον τομέα της μεταποίησης, όσον αφορά στην αναλογία των επιχειρήσεων, τον κύκλο εργασιών, την αξία της παραγωγής, την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και τον αριθμό των απασχολουμένων (IOBE, 2015).

Το 2014 σημειώθηκε αύξηση του όγκου παραγωγής του κλάδου, αλλά υπήρξαν μειωμένα έσοδα, προφανώς λόγω της συμπίεσης των τιμών των προϊόντων.

Η δύσκολη κατάσταση του κλάδου στην εσωτερική αγορά, λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας, τις αντίξοες πολιτικές συνθήκες και την τρέχουσα οικονομική ύφεση, μπορεί να ξεπεραστεί με εντονότερη εξαγωγική δραστηριοποίηση. Είναι ευκαιρία να υλοποιηθούν δράσεις για την αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών των ελληνικών τροφίμων, την δημιουργία ταυτότητας των ελληνικών προϊόντων (brand name τροφίμων), την προβολή τους με οργανωμένο τρόπο και με μακρόπνοο σχεδιασμό σαν προϊόντα υγιεινής διατροφής.

Η σύνδεση των ελληνικών προϊόντων και της ελληνικής κουζίνας με τον τριτογενή τομέα υπηρεσιών του τουρισμού, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει τον καλύτερο πρεσβευτή για τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό, αποτελεί ένα επιπλέον μέσο για την ανάδειξη των ελληνικών προϊόντων τροφίμων και ποτών, προσθέτοντας αξία και εξαγωγική δυναμική στον κλάδο.

Ο κλάδος της πληροφορικής είναι ένας από τους κλάδους που η Ελλάδα μπορεί να ανταγωνιστεί στην Ευρώπη αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο γιατί αφ' ενός δεν χρειάζονται πολύ μεγάλες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου και αφ' ετέρου η Ελλάδα έχει επιστημονικό προσωπικό του κλάδου πληροφορικής με πολύ υψηλή κατάρτιση.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Σύμφωνα με το European Information Technology Observatory (EITO) μετά την συνεχή πτώση των τελευταίων χρόνων, το 2015, η αγορά πληροφορικής αναμένεται να σταθεροποιηθεί με μικρή πτώση 0,1% στα €1,659 δις και θα κινηθεί ελαφρώς ανοδικά το 2016, σημειώνοντας άνοδο 0,5% στα €1,667 δις

Η διεύρυνση της ευρωπαϊκής ένωσης δημιουργεί ευκαιρίες για ανάπτυξη του κλάδου και στο εξωτερικό. Ήρθε η ώρα οι επιχειρήσεις του κλάδου να κεφαλαιοποιήσουν την μεγάλη τεχνογνωσία και εμπειρία που έχουν αποκτήσει από τα έργα του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Οι εταιρείες του κλάδου πρέπει να στραφούν στις αναδυόμενες αγορές των νεοεισερχομένων χωρών στην ευρωπαϊκή ένωση στις οποίες αναμένεται να γίνουν μεγάλες επενδύσεις, καθώς και στις αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου και μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο. Επίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στις νέες τάσεις της αγοράς, όπως mobility, cloud computing και να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη, καθώς και να εστιάσουν σε συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς (niche), εξειδικευμένο λογισμικό στο οποίο οι σχέσεις πελατών προμηθευτών είναι πολύ πιο ισχυρές.

Στην συνέχεια γίνεται μια παρουσίαση των εταιρειών του δείγματος και παρουσιάζονται τόσο στοιχεία της αναπτυξιακής πορείας της εταιρείας, όσο και οικονομικά στοιχεία που αντλήθηκαν από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των εταιρειών για τις τρεις τελευταίες χρήσεις (2012-2014).

3.3 Παρουσίαση των επιχειρήσεων του δείγματος

3.3.1 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς

Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα-ΠΙΕς ιδρύθηκε στα τέλη του 2010 από μια ομάδα αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγών. Αποτελεί το πρώτο πρότυπο παραγωγικό συνεταιρισμό αγελαδινού γάλακτος στην Ελλάδα. Ο συνεταιρισμός απαρτίζεται από 100 αγελαδοτρόφους παραγωγούς μέλη και διαθέτει 55 μονάδες παραγωγής αγελαδινού γάλακτος σε Θεσσαλία και Μακεδονία.

Η μεγάλη καινοτομία του συνεταιρισμού είναι η διάθεση φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος άριστης ποιότητας, μέσω αυτόματων μηχανών εμφιάλωσης γάλακτος. Είναι μια πανελλαδική πρωτιά, που δίνει την δυνατότητα στους καταναλωτές να προμηθευτούν γάλα ημέρας μέσω των αυτόματων μηχανών εμφιάλωσης, ποιοτικό, ασφαλές πάνω από όλα, και σε πολύ ανταγωνιστική τιμή.

Η συνολική ημερήσια παραγωγή γάλακτος ανέρχεται σε 120 τόνους, ποσότητα που αντιστοιχεί στο 10% της εγχώριας παραγωγής. Από αυτό, μια ποσότητα 80-90 τόνους νωπού αγελαδινού γάλακτος το διαθέτει σε μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες με ευνοϊκότερους όρους διάθεσης, επίσης παστεριώνει και διαθέτει 30-40 τόνους στα αυτόματα μηχανήματα πώλησης γάλακτος που έχει εγκατεστημένα στην Θεσσαλονίκη και στη Λάρισα. Στα προϊόντα του, εκτός του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος (πλήρες και ελαφρύ), προστέθηκε και γάλα με κακάο και πολύ πρόσφατα λευκό αγελαδινό τυρί και κίτρινο ημίσκληρο τυρί.

Ο συνεταιρισμός συνάπτει συνεργασίες με προμηθευτές Α' υλών για τα μέλη του, εξασφαλίζοντας ποιοτικότερες ζωοτροφές και ταυτόχρονα καλύτερες τιμές για τους παραγωγούς. Στα άμεσα σχέδια είναι και η λειτουργία φαρμακαποθήκης για την μαζική προμήθεια φαρμάκων που χρειάζονται οι παραγωγοί σε καλύτερες τιμές.

Ο συνεταιρισμός διαθέτει ένα σύνολο εξειδικευμένων στελεχών που υποστηρίζουν τα μέλη του σε όλες της φάσεις της παραγωγής γάλακτος. Σήμερα απασχολούνται περισσότερα από 60 άτομα όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων.

Επίσης μια άλλη καινοτομία είναι η εγκατάσταση στις μονάδες παραγωγής των μελών, του λογισμικού “uniform management” μέσω του οποίου παρακολουθούνται διάφοροι παράμετροι λειτουργίας των μονάδων όπως

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

ποσότητες παραγωγής, γενικότερη υγεία της φάρμας, οικονομικά στοιχεία και είναι σε θέση να προβλέψει έγκαιρα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σε κάθε μονάδα.

Η επιχείρηση έχει εντάξει το ζωικό κεφάλαιο των μελών του σε πρόγραμμα γενετικής βελτίωσης του προγράμματος αγροτικής ανάπτυξης (ΠΑΑ) 2007-2013 «Αλέξανδρος Μπαλατζής», έτσι ώστε με την επιλογή των καλύτερων αγελάδων να προκύψει ετήσια αύξηση παραγωγής γάλακτος της κάθε φάρμας κατά 250 κιλά ανά αγελάδα με το ίδιο κόστος εκτροφής και διατροφής.

Η δημιουργία του συνεταιρισμού αποτέλεσε ένα επενδυτικό σχέδιο συνολικού επιλέξιμου και ενισχυόμενου προϋπολογισμού ίσου με 2.893.135 €, η συνολική ενίσχυση του οποίου ανέρχεται σε 1.157.254 €, ήτοι ποσοστό 40% του προϋπολογισμού και χορηγήθηκε με τη μορφή της επιχορήγησης.

Η επιχείρηση είναι καινούργια, έχει μόλις τρεις εταιρικές χρήσεις, είναι σε φάση ανάπτυξης και επενδύει σε πάγιο εξοπλισμό, με σκοπό την αξιοποίησή του για μελλοντικά κέρδη. Μεγάλο μέρος των επενδύσεων τον καλύπτει με τραπεζικό δανεισμό, γι' αυτό και δικαιολογείται ο μεγάλος λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια ο οποίος πλησιάζει το τέσσερα (4). Διατηρεί καλές σχέσεις με τις τράπεζες, αλλά λόγω των πρόσφατων capital controls έχει συναντήσει δυσκολίες στην εύρεση χρηματοδότησης για κεφάλαιο κίνησης.

Ο δείκτης αποδοτικότητας ROA είναι 11,32% και είναι επίσης μεγάλος κάτι που δείχνει καλή αξιοποίηση του ενεργητικού για την δημιουργία κερδοφορίας.

ΘΕΣγάλα-ΠΙΕς						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	Δ/Υ	Δ/Υ	Δ/Υ	Δ/Υ	Δ/Υ	Δ/Υ
2012	16.458.507	Δ/Υ	14,82%	1,18%	11,34%	5,31
2013	23.044.851	40,02%	14,07%	3,29%	20,71%	4,45
2014	24.731.182	7,32%	10,03%	1,23%	5,32%	3,32
Μέσος Όρος		22,58%	12,37%	1,96%	11,32%	3,96

Πίνακας 3.3.1: Οικονομικά στοιχεία εταιρείας ΘΕΣγάλα - ΠΙΕς

3.3.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΥΜΩΝ Κ.ΔΕΔΕΣ – “ΑΣΠΙΣ” Α.Ε.

Ο Κωνσταντίνος Δέδες ίδρυσε το 1970 την εταιρεία ΑΣΠΙΣ Α.Ε. σαν μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση με αντικείμενο την συσκευασία φρούτων και λαχανικών με έδρα το Άργος. Σήμερα η εταιρεία απασχολεί 200 άτομα. Η επιχείρηση προσπαθεί να επιλέγει προσωπικό που είναι άρτια καταρτισμένο, αρκεί αυτό να έχει την θέληση να υιοθετήσει την φιλοσοφία της. Η εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, αποτελεί κομμάτι της κουλτούρας της επιχείρησης καθώς και η ενθάρρυνση της ανατροφοδότησης από αυτούς.

Εξ αρχής, στόχος της εταιρείας ήταν η να γίνει ο μεγαλύτερος προμηθευτής στην Ελλάδα εξαιρετικής ποιότητας συμπυκνωμένου χυμού φρούτων και πουρέ και η ικανοποίηση των πελατών με άριστης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών.

Στις αρχές του 1980 εντάχθηκε σε πρόγραμμα για να ενδυναμώσει την θέση της εταιρείας στην τοπική αλλά και παγκόσμια αγορά και με μια επιθετική καμπάνια διαφήμισης κατάφερε να προμηθεύει την βιομηχανία χυμών στην Ευρώπη και Μέση Ανατολή.

Σήμερα το 90% του τζίρου της επιχείρησης προέρχεται από εξαγωγές. Το πιο μεγάλο μέρος από αυτό προέρχεται από πελάτες που βρίσκονται στην Δυτική Ευρώπη, αλλά η αναπτυσσόμενη αγορά της Μέσης Ανατολής και της Ανατολικής Ευρώπης αυξάνουν σταδιακά το μερίδιο τους στο συνολικό τζίρο. Τα προϊόντα που παράγει είναι χυμοί σε διάφορες συσκευασίες (ατομικές και βιομηχανικές), και παραγωγή κομπόστας.

Η επιχείρηση λόγω της διεθνούς της παρουσίας έχει θέσει ως προτεραιότητα να αντιμετωπίζει κάθε πελάτη ξεχωριστά, παρέχοντας προϊόντα ειδικά διαμορφωμένα για να καλύψουν τις ανάγκες του. Από τη στιγμή που τα κατάλληλα προϊόντα για την κάθε χρήση είναι έτοιμα, το τμήμα logistics αναλαμβάνει την ευθύνη να παραδώσει στην ώρα του τα προϊόντα.

Μετά από 40 χρόνια παρουσίας και με συνεχή έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση κατάφερε να γίνει ο μεγαλύτερος παραγωγός

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
συμπυκνωμένων χυμών και πουρέ φρούτων στην Ελλάδα και μέσα στους 3 μεγαλύτερους στον κόσμο στο συμπυκνωμένο πουρέ ροδάκινου 30/32 brix.

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας έχει καταφέρει να βελτιώνει διαρκώς τα προϊόντα, αλλά και μέσα από καινοτομίες και παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς να υποστηρίζει με τον καλλίτερο τρόπο το εξαγωγικό χαρακτήρα της ΑΣΠΙΣ Α.Ε.

Κατά την διάρκεια της κρίσης η εταιρεία εφάρμοσε αμυντικές στρατηγικές προχωρώντας σε μείωση προσωπικού και μείωση των λειτουργικών της εξόδων. Αντίθετα μείωσε λίγο τις επενδύσεις της, ενώ δεν έκανε καθόλου μισθολογικές μειώσεις.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται μερικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, από τα οποία είναι φανερό ότι τα τελευταία χρόνια πέτυχε αύξηση του κύκλου εργασιών της. Ο δείκτης αποδοτικότητας ROA κυμαίνεται μεταξύ 6% με 7% που είναι αρκετά καλός εν σχέση με άλλες εταιρείες του κλάδου, ενώ ο δείκτης ξένα προς ίδια κεφάλαια είναι μόλις 0,18 που δηλώνει πιστωτική σταθερότητα.

Κ.ΔΕΔΕΣ - ΑΣΠΙΣ Α.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	27.525.875	Δ/Υ	17,51%	11,04%	8,99%	0,14
2012	26.457.571	-3,88%	11,95%	9,56%	6,24%	0,18
2013	31.388.738	18,64%	15,02%	11,63%	7,23%	0,17
2014	39.061.205	24,44%	11,57%	8,83%	6,00%	0,18
Μέσος Όρος		12,37%	12,82%	9,93%	6,48%	0,17

Πίνακας 3.3.2: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΑΣΠΙΣ - Κ. ΔΕΔΕΣ Α.Ε.

3.3.3 ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.

Η εταιρεία ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1928 στο Αγγελόκαστρο Κορινθίας από τους αδερφούς Μάρρα εγκαθιστώντας τον πρώτο πετρόμυλο. Στα επόμενα χρόνια η παραγωγή συνέχισε με κυλινδρόμυλο και ακολουθώντας τις εξελίξεις του κλάδου την τελευταία πενταετία η εταιρεία έχει εγκαταστήσει μύλο νέας γενιάς, ο οποίος

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
ελέγχεται ηλεκτρονικά σε όλα τα στάδια παραγωγής, εξασφαλίζοντας εξαιρετικά σταθερή ποιότητα στο τελικό προϊόν.

Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται λίγο έξω από την Κόρινθο, πολύ κοντά στον κόμβο της Εθνικής Οδού Αθηνών Πατρών. Η αποθηκευτική ικανότητα σε Α΄ ύλες είναι 35.000 τόνοι σε 19 μικρά και μεγάλα σιλό.

Η ημερήσια παραγωγή φτάνει του 150 τόνους σταριού ενώ το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης είναι 7,5%.

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα ο μέσος όρος του κύκλου εργασιών της εταιρείας έχει μειωθεί την τελευταία τριετία κατά -7,12% και ο μέσος όρος του δείκτη αποδοτικότητας ROA είναι -0,49%. Ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια είναι 0,62 δείχνοντας μια καλή πιστωτική σταθερότητα.

ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	22.869.523	Δ/Υ	7,17%	3,41%	2,35%	0,60
2012	20.595.543	-9,94%	2,17%	-4,15%	-2,60%	0,63
2013	19.304.755	-6,27%	3,98%	0,99%	0,60%	0,61
2014	18.326.001	-5,07%	5,32%	1,01%	0,58%	0,64
Μέσος Όρος		-7,12%	3,81%	-0,82%	-0,49%	0,62

Πίνακας 3.3.3: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.

3.3.4 Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Πριν από 93 χρόνια, μετά την μικρασιατική καταστροφή η οικογένεια Παπαδόπουλου ξεκινά να παρασκευάζει στο σπίτι και να πουλά χύμα τα γνωστά σε όλους μπισκότα Μιράντα, τα Γεμιστά και τα Cream Crackers. Το 1938, έτος σταθμός, η μικρή βιοτεχνία εγκαθίσταται στο πρώτο της μικρό εργοστάσιο στην Αθήνα, στην οδό Θεσσαλονίκης, και αγοράζονται μηχανήματα ελληνικής κατασκευής για τις ανάγκες της παραγωγής. Το 1952 ανοίγει το πρώτο μεγάλο και σύγχρονο εργοστάσιο στην Πέτρου Ράλλη. Η εταιρεία σιγά-σιγά με σταθερά βήματα αποκτά ηγετική θέση στον κλάδο της μπισκοτοποιίας στην Ελλάδα. Το 1974 ανοίγει το δεύτερο εργοστάσιο της εταιρείας στην Θεσσαλονίκη και το 1978 λανσάρεται στην

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

ελληνική αγορά το Carrice ένα προϊόν με εξαγωγικό χαρακτήρα. Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για προϊόντα με την επωνυμία «Παπαδοπούλου» οδηγεί στην δημιουργία του τρίτου εργοστασίου στον Βόλο. Το 1989 ακολουθεί η δυναμική είσοδος της εταιρείας στην κατηγορία των αρτοσκευασμάτων με τα παξιμάδια Krispies. Το 1990 ξεκινά την λειτουργία του το εργοστάσιο των Οινόφυτων στο οποίο παράγονται οι φρυγανιές Παπαδοπούλου. Το 2000 αυξάνεται η γκάμα των προϊόντων της εταιρείας και το 2011 ξεκινά η παραγωγή σε ένα επαναστατικό προϊόν, στις μπάρες δημητριακών (Digestive Bars).

Στην εταιρεία απασχολούνται περίπου 1.200 εργαζόμενοι, η κουλτούρα της επιχείρησης δίνει την δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί, υποστηρίζει το κλίμα ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας και θεωρεί τους εργαζομένους της τον ουσιαστικότερο παράγοντα για την διασφάλιση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων της.

Η εταιρεία σήμερα διαθέτει τέσσερα εργοστάσια σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Βόλο, Οινόφυτα καθώς και μια κεντρική αποθήκη ετοιμών προϊόντων στην περιοχή του Ασπροπύργου. Τα εργοστάσια είναι πιστοποιημένα με σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 και ασφάλειας τροφίμων ISO 22000 συμπεριλαμβανομένης της μελέτης HACCP.

Η Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. ηγείται στο χώρο της μπισκοτοποιίας ενώ κατέχει σημαντική θέση στο χώρο των αρτοσκευασμάτων. Η εταιρεία πάντοτε με πνεύμα καινοτομίας και ανάπτυξης πρωτοπορεί και εισέρχεται σε νέες κατηγορίες προϊόντων. Έτσι, το 2011 έφερε επανάσταση στις μπάρες δημητριακών με τα Digestive Bars. Πρόκειται για την πρώτη μπάρα δημητριακών με μπισκότο.

Εκτός από την κυριαρχία στην ελληνική αγορά, τα προϊόντα ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ταξιδεύουν σήμερα σε περισσότερες από σαράντα χώρες και στις πέντε ηπείρους, με αιχμή του δόρατος το Carrice και με τις χώρες τις νοτιοανατολικής Ευρώπης να αποτελούν στρατηγική προτεραιότητα ανάπτυξης.

Τα προϊόντα της εταιρείας έχουν βραβευτεί σε ελληνικές και διεθνείς εκθέσεις για την γεύση τους και την ποιότητά τους. Ωστόσο, το μεγαλύτερο επίτευγμα της

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
εταιρείας είναι ότι καταφέρνει εδώ και 93 χρόνια να κατέχει ξεχωριστή θέση των Ελλήνων, προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας.

Στην περίοδο της κρίσης η εταιρεία δεν εφάρμοσε καμία στρατηγική μείωσης κόστους. Στόχος της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια είναι να αυξήσει τις πωλήσεις της από διεθνείς αγορές. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κυρίως ίδια κεφάλαια για να κάνει τις επενδύσεις και λίγα μέσω δανεισμού ή μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται μερικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας για τα τρία τελευταία χρόνια. Είναι φανερό ότι όλες τις χρονιές υπήρξε αύξηση του κύκλου εργασιών ενώ το καθαρό περιθώριο κέρδους διατηρήθηκε σταθερό στο 6% περίπου. Ο δείκτης αποδοτικότητας ROA μειώνεται κάθε χρόνο αλλά φαίνεται να σταθεροποιείται στο 6,1%. Τέλος, ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει τιμή περίπου 1 που δείχνει υγιή κεφαλαιακή διάρθρωση και πιστωτική σταθερότητα για την εταιρεία.

Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	118.494.009	Δ/Υ	9,60%	8,23%	6,07%	1,11
2012	121.009.432	2,12%	9,14%	6,87%	5,09%	1,03
2013	126.429.000	4,48%	8,86%	6,21%	4,72%	0,98
2014	133.694.000	5,75%	8,58%	6,16%	4,89%	1,08
Μέσος Όρος		4,11%	8,86%	6,40%	4,90%	1,03

Πίνακας 3.3.4: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

3.3.5 SOFTONE Technologies A.E.

Η SoftOne Technologies A.E. ιδρύθηκε το 2002 και δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη και διάθεση πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων λογισμικού για επιχειρήσεις. Στο δυναμικό της εταιρείας συγκαταλέγονται ορισμένα από τα πιο έμπειρα και καταρτισμένα στελέχη της αγοράς πληροφορικής στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη συμβολή στις εξελίξεις του κλάδου τα τελευταία 25 χρόνια.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Η SoftOne δραστηριοποιείται σήμερα με επιτυχία στην Ελλάδα και σε επιλεγμένες διεθνείς αγορές, διαθέτοντας ένα πελατολόγιο που υπερβαίνει τις 14.000 επιχειρήσεις και ένα ιδιαίτερα διευρυμένο δίκτυο με περισσότερους από 300 συνεργάτες στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Πρόσφατη είναι η έναρξη λειτουργίας θυγατρικής εταιρείας στη Ρουμανία.

Η εταιρεία αναπτύσσει το λογισμικό για επιχειρήσεις Soft1 ERP που διατίθεται με μια σειρά διαφορετικών εμπορικών συνδυασμών και εναλλακτικών μοντέλων λειτουργίας (μοντέλο user-licenses, συνδρομητικό μοντέλο ASK, cloud υπηρεσία τύπου SaaS). Το Soft1 ERP αποτελεί μία από τις πλέον σύγχρονες επιχειρηματικές λύσεις και παρουσιάζει ισχυρά πλεονεκτήματα έναντι άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων σε σχέση με την αρχιτεκτονική δόμησή του, τη λειτουργικότητα του και τις τεχνολογίες που αξιοποιεί. Επιτρέπει την ενσωμάτωση σε μια ενιαία πλατφόρμα λειτουργιών Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης, Εμπορικής Διαχείρισης, Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Παραγωγής, CRM και Παροχής Υπηρεσιών.

Η SoftOne είναι η κορυφαία ελληνική εταιρεία λογισμικού επιχειρήσεων που ήδη από το 2008 διαθέτει στους πελάτες της σύγχρονες υπηρεσίες μηχανογράφησης με βάση το μοντέλο SaaS (Software as a Service / Λογισμικό ως Υπηρεσία), αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει το cloud computing.

Προτεραιότητα και επιδίωξη της SoftOne είναι να εξελίσσει διαρκώς τα προϊόντα της, έτσι ώστε να είναι πάντα σύγχρονα και να ξεχωρίζουν για την καινοτομία, την πληρότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Βασικός και κυρίαρχος στόχος της εταιρείας είναι να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για τη μηχανογράφηση επιχειρήσεων που θα ικανοποιούν κάθε απαίτηση λειτουργίας, θα δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και θα συνδράμουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο σύγχρονο, σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Πρωταρχική επιδίωξη της SoftOne αποτελεί η παροχή αναβαθμισμένων επιχειρηματικών λύσεων που ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες κι απαιτήσεις των πελατών της. Στην κατεύθυνση αυτή, η εταιρεία επενδύει συστηματικά στην αρτιότητα των υποδομών της, την κτήση υψηλής τεχνογνωσίας και την αξιοποίηση της cloud τεχνολογίας.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Υλοποιώντας τις δεσμεύσεις της, η SoftOne έχει σχεδιάσει κι εφαρμόζει Συστήματα Διαχείρισης Υπηρεσιών Πληροφορικής και Ασφάλειας Πληροφοριών βάσει των προτύπων ISO/IEC 20000-1:2011 και EN ISO 27001:2013 αντίστοιχα. Οι διεργασίες των συστημάτων έχουν πιστοποιηθεί από τον ανεξάρτητο φορέα TUV AUSTRIA HELLAS και αξιολογούνται διαρκώς ώστε να βρίσκονται σε συνεχή ευθυγράμμιση με τις προϋποθέσεις των διεθνών προτύπων διασφάλισης ποιότητας.

Το Soft1 είναι ένα προϊόν με προδιαγραφές που ανταποκρίνονται τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Από την αρχή, η στρατηγική της εταιρείας είχε ως μία από τις βασικές της προτεραιότητες, την ανάπτυξη των εμπορικών της λύσεων τόσο για την εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων με διεθνή δραστηριότητα, όσο και για ανεξάρτητη διείσδυσή τους στις διεθνείς αγορές (με πρώτες αυτές της νότιας και ανατολικής Ευρώπης).

Η SoftOne έχει συνάψει συνεργασία με ειδικευμένες εταιρείες του εξωτερικού οι οποίες εκπαιδεύονται και πιστοποιούνται προκειμένου να αποκτήσουν ιδιότητα Regional Integrator. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα έργα των νέων συνεργατών τελούν για μεγάλο χρονικό διάστημα υπό την επίβλεψη και ευθύνη της SoftOne.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε κάποια οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και παρατηρούμε ότι το καθαρό περιθώριο κέρδους ήταν σε αρνητικά νούμερα αλλά πλέον είναι θετικό και αυξάνεται κάθε χρόνο. Επίσης η μεταβολή του κύκλου εργασιών είναι αυξητική και τέλος ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια είναι περίπου 0,34 γεγονός που δείχνει πιστωτική σταθερότητα.

SOFTONE TECHNOLOGIES A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	4.060.473	Δ/Υ	12,06%	0,00%	Δ/Υ	0,33
2012	4.140.036	1,96%	9,64%	0,60%	0,56%	0,43
2013	4.819.909	16,42%	10,43%	3,60%	3,64%	0,41
2014	5.437.506	12,81%	12,82%	3,39%	3,65%	0,44
Μέσος Όρος		10,22%	11,03%	2,66%	2,68%	0,43

Πίνακας 3.3.5: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας SoftOne Technologies A.E.

3.3.6 ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ ΝΤΑΤΑΤΕΧΝΙΚΑ Ε.Π.Ε.

Η Παπακοσμάς Ντατατέχνικα Ε.Π.Ε αποτελεί συνέχεια της «Δημ. Παπακοσμάς & Συνεργάτες – Σύμβουλοι Επιχειρήσεων» που ιδρύθηκε το 1964, ως μια εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα οργάνωσης επιχειρήσεων και αυτοματισμού γραφείου.

Από το 1972 που πήρε τη σημερινή νομική μορφή της, προσφέρει υπηρεσίες και τεχνολογίες αυτοματισμού γραφείου με στόχο τον σχεδιασμό και την παροχή ολοκληρωμένων, πρακτικών και πρωτοποριακών λύσεων αυτοματισμού των τακτικά επαναλαμβανόμενων διαδικασιών μια επιχείρησης. Η επιχείρηση έχει εστιάσει σε ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς πληροφορικής και διατηρεί στενή συνεργασία με τους πελάτες της για την άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η Παπακοσμάς Ντατατέχνικα διαθέτει μια πλούσια γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που της επιτρέπει να εξυπηρετήσει το πελατολόγιό της με ολοκληρωμένες και εξειδικευμένες εφαρμογές στους τομείς δημιουργίας, διαχείρισης, διεκπεραίωσης εγγράφων καθώς και διαχείρισης χρήματος.

Είναι εξουσιοδοτημένος διανομέας και πάροχος υπηρεσιών των παρακάτω κατασκευαστικών οίκων. Εμφακελωτικές μηχανές της εταιρείας Pitney Bowes, Mueller Apparatebau, Cummins Allisn, KAS Paper Systems, εκτυπωτές μεγάλου παραγωγικού όγκου της Ricoh Production Printing Business Group, κλπ.

Η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 και τα γραφεία της βρίσκονται στην Αθήνα, αλλά παρέχει τεχνική υποστήριξη σε όλη την Ελλάδα.

ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ ΝΤΑΤΑΤΕΧΝΙΚΑ Ε.Π.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	1.765.200	Δ/Υ	Δ/Υ	Δ/Υ	Δ/Υ	Δ/Υ
2012	1.690.249	-4,25%	21,06%	13,79%	12,10%	0,51
2013	2.201.253	30,23%	27,23%	18,46%	20,09%	1,61
2014	1.946.352	-11,58%	25,79%	15,01%	15,99%	0,95
Μέσος Όρος		3,31%	24,68%	15,96%	16,13%	0,94

Πίνακας 3.3.6: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ ΝΤΑΤΑΤΕΧΝΙΚΑ Α.Ε.

3.3.7 GREEN COLA COMPANY A.E. (πρώην Ε.Π.Α.Π. Α.Ε.)

Η Green Cola Hellas δραστηριοποιείται στον κλάδο των αναψυκτικών, συνεχίζοντας μια πορεία που μετρά πάνω από μισό αιώνα στην παραγωγή και εμφιάλωση αναψυκτικών. Το όραμα μιας ομάδας ντόπιων παραγωγών από την Ορεστιάδα που ξεκίνησε το 1959 με την ονομασία Ένωση Παρασκευαστών Αεριούχων Ποτών Ορεστιάδος Α.Ε. (ΕΠΑΠ Α.Ε.), μετατράπηκε με τα χρόνια σε πάθος για δημιουργία προϊόντων με υψηλή ποιότητα, τα οποία παράγονται με σύγχρονες και ασφαλείς παραγωγικές μεθόδους.

Με εφόδια την πολυετή εμπειρία και τις συνεχείς επενδύσεις σε κτιριακό και τεχνολογικό εξοπλισμό, η Green Cola Hellas βρίσκεται στις κορυφαίες θέσεις των εγχώριων μονάδων εμφιάλωσης αναψυκτικών αναφορικά με την ποιότητα και την τεχνολογική ικανότητα.

Η εταιρία το 2010 και μετά από μια στρατηγική αναδιάρθρωση της δομής της, κάνει το πρώτο μεγάλο βήμα δημιουργώντας μια νέα σειρά αναψυκτικών, την Sparky, η οποία καλύπτει προϊόντα Cola, Cola χωρίς ζάχαρη, πορτοκαλάδα, λεμονάδα, βυσσινάδα, γκαζόζα, σόδα, τόνικ και κοκτέιλ, απευθυνόμενη κυρίως στην αγορά της βορείου Ελλάδος.

Το 2012 τα προϊόντα Sparky δίνουν την σκυτάλη σε νέα προϊόντα που συμβάλλουν σε ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής, ως μέρος του στρατηγικού επαναπροσδιορισμού της εταιρείας. Η παρουσίαση ενός νέου προϊόντος τύπου cola που απευθύνεται σε όσους αναζητούν ένα προϊόν με ελάχιστη θερμιδική επιβάρυνση, χωρίς να θυσιάζεται το γευστικό αποτέλεσμα, είναι γεγονός. Η Green Cola είναι ένα καινοτόμο προϊόν για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς αλλά και παγκοσμίως, στο οποίο χρησιμοποιείται στέβια σαν γλυκαντικό μέσο. Το προϊόν κερδίζει συνεχώς τις προτιμήσεις των Ελλήνων και ξένων καταναλωτών.

Το 2013, συνεχίζοντας την ίδια φιλοσοφία, παρουσιάζονται τα προϊόντα ΜΠΛΕ, GR8 (Gr-eight) καθώς και τα Mixers Mix & Match. Σήμερα, η εταιρεία έχοντας μία ευρεία γκάμα προϊόντων, συνεχίζει να ερευνά και να δημιουργεί καινούριες γεύσεις, με κύριο πάντα γνώμονα την άριστη ποιότητα, η οποία αποτελεί μία από τις σταθερές αξίες της. Το μερίδιο αγοράς συνεχώς διευρύνεται και σήμερα διαμορφώνεται στο 5,5% στα προϊόντα τύπου cola.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Οι άνθρωποι της εταιρείας αποτελούν μία από τις βασικότερες επενδύσεις της, καθώς σε αυτούς στηρίζεται η ανάπτυξη νέων ιδεών, καθώς και η ενδυνάμωση και επέκταση της δραστηριότητάς της. Η δημιουργία ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό τομέα αποτελεί επίσης μία από τις βασικές αρχές της εταιρείας. Στο ιδιόκτητο εργοστάσιο της εταιρείας απασχολούνται σήμερα 55 άτομα.

Η μονάδα παραγωγής της Green Cola Hellas εκτείνεται συνολικά σε μία επιφάνεια 20.000τ.μ. που καλύπτει χώρους αποθήκευσης, φόρτωσης και τρεις σύγχρονες γραμμές παραγωγής αναψυκτικών: γυάλινης φιάλης 250ml, 330ml, κουτιού 330ml και πλαστικής φιάλης PET 500ml και 1.5lt.

Η ποιότητα και η ασφάλεια παραγωγής αποτελούν τα βασικότερα στοιχεία φιλοσοφίας στη λειτουργία της εταιρείας, η οποία τηρεί τις βασικές αρχές ορθής εργαστηριακής πρακτικής και τις βασικές αρχές της HACCP για την ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων και ποτών.

Η αναγνώριση των πλεονεκτημάτων των προϊόντων της εταιρείας από επιχειρηματίες σε Βαλκάνια και Μέση Ανατολή έχει εντείνει την εξαγωγική της δραστηριότητα με τελευταίο επιτυχημένο λανσάρισμα, αυτό της Green Cola στην αγορά του Ισραήλ, γεγονός που ενισχύει την πεποίθηση ότι ένα νέο, υψηλής ποιότητας προϊόν, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μπορεί να ανταγωνιστεί επάξια εγχώριους και πολυεθνικούς κολοσσούς.

Εκτός από το Ισραήλ, οι χώρες στις οποίες εξάγεται η Green Cola είναι οι: Κύπρος, Σερβία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Βέλγιο και Αυστραλία. Κυριότερος στόχος της εταιρείας είναι η επέκταση στις αγορές του εξωτερικού, μέσω της παραχώρησης άδειας εμφιάλωσης και διακίνησης των προϊόντων της σε τοπικούς εμφιαλωτές. Από το 2014 η Green Cola έχει συνάψει συμφωνία παραχώρησης άδειας εμφιάλωσης των αναψυκτικών της με την ΕΑΣ Αργολίδας, για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και να μπορέσει να καλύψει την αυξανόμενη ζήτηση, ενώ παράγει αναψυκτικά ιδιωτικής ετικέτας για μεγάλους λιανέμπορους.

GREEN COLA HELLAS A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	2.821.000	Δ/Υ	-0,48%	-10,99%	Δ/Υ	4,54
2012	1.980.000	-29,81%	3,46%	-9,75%	-6,29%	2,00
2013	6.665.195	236,63%	7,41%	0,91%	1,40%	2,38
2014	8.974.123	34,64%	6,88%	0,78%	1,13%	3,37
Μέσος Όρος		47,07%	6,32%	-0,35%	-0,46%	2,65

Πίνακας 3.3.7: Οικονομικά στοιχεία της Green Cola Hellas A.E.

3.3.8 ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.

Η ενασχόληση της οικογένειας Λούλη με τους μύλους ξεκινά το 1782 στην Αετοράχη Ιωαννίνων. Το 1912 γίνεται μετεγκατάσταση της οικογένειας στο Βόλο αγοράζουν ένα μύλο ο οποίος εξελίσσεται στο μεγαλύτερο μύλο της εποχής του στην Θεσσαλία. Το 1927 ο μύλος Λούλη μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρεία και το 1951 εισάγεται στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1990, μέσα από εξαγορές μύλων στην Ελλάδα αλλά και στις αναπτυσσόμενες βαλκανικές χώρες της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας, όπως του μύλου Σιμιτζή στην Καβάλα και των εργοστασίων TITAN στο Βουκουρέστι και MOPAN στην Τρανσυλβανία και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων, η εταιρεία καταφέρνει να γίνει ο δεύτερος μεγαλύτερος παραγωγός στην ελληνική αλευροβιομηχανία και από τους μεγαλύτερους παραγωγούς των Βαλκανίων.

Μετά από μια προσπάθεια 7,5 ετών συλλογής των απαραίτητων πιστοποιητικών και αδειών, το 1998 αποκτά πλέον την άδεια να ξεκινήσει την κατασκευή του νέου επιλιμένιου μύλου στον όρμο Σούρπης σε αγορασμένη έκταση 100.000 τ.μ. Η επένδυση ξεκινά αμέσως και το 2001 ξεκινά η παραγωγή στις νέες εγκαταστάσεις με δυναμικότητα παραγωγής 1.000 τόνων/24h, σιλό για αποθήκευση 55.000 τόνων δημητριακών και σιλό αποθήκευσης 5.000 τόνων αλεύρων και ιδιόκτητο λιμάνι για φορτοεκφόρτωση 4 πλοίων ταυτόχρονα.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Το 1999 εξαγοράζει μέσω του χρηματιστηρίου τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή του, τους Μύλους Αγ. Γεωργίου και το 2000 εξαγοράζει τους Μύλους Σόφιας στην Βουλγαρία.

Το 2010 οι μύλοι Λούλη πάλι καινοτομούν και δημιουργούν τον πρώτο βιολογικό μύλο των Βαλκανίων στις εγκαταστάσεις της Σούρπης.

Το 2011 εν μέσω κρίσης η εταιρεία συνεχίζει να επενδύει και μετά από ριζική αναδιαμόρφωση δημιουργεί έναν υπερσύγχρονο αλευρόμυλο στις εγκαταστάσεις του Κερατσινίου με δυναμικότητα άλεσης 300 τόνων ανά 24-ωρο και αποθηκευτικούς χώρους 21.000 τόνων δημητριακών.

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας μεριμνά για την δημιουργία νέων πρωτοποριακών προϊόντων. Ενδεικτικά, τα τελευταία 35 χρόνια στις σύγχρονες εγκαταστάσεις της η εταιρεία δημιούργησαν πάνω από 120 διαφορετικά τελικά προϊόντα, τα οποία αντιστοιχούν σε τρία νέα προϊόντα ανά έτος. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει το καλύτερο και μεγαλύτερο δίκτυο διανομής πανελλαδικά με ένα μεγάλο στόλο ιδιόκτητων φορτηγών και σιλοφόρων καθώς και πλήθος συνεργατών μεταφορέων που εξυπηρετούν τους πελάτες από τον Έβρο μέχρι την Κρήτη.

Η εταιρεία απασχολεί 250 εργαζόμενους, επενδύει στη ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων, μεριμνά για την σωστή τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας και φροντίζει για την διασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας. Η εταιρεία επενδύει διαρκώς σε νέα τεχνολογικά μέσα και στην αναβάθμιση των εργοστασίων της ώστε να είναι πάντα ανταγωνιστική και να κρατάει την πρωτιά στην ελληνική αλευροβιομηχανία.

ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	95.831.927	Δ/Υ	11,55%	4,07%	Δ/Υ	0,91
2012	91.145.029	-4,89%	10,08%	0,37%	0,21%	1,02
2013	93.953.493	3,08%	9,42%	-3,97%	-2,38%	0,87
2014	88.006.162	-6,33%	10,90%	3,98%	2,22%	0,88
Μέσος Όρος		-2,80%	5,82%	0,04%	0,02%	0,92

Πίνακας 3.3.8: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.

3.3.9 Entersoft A.E.

Η Entersoft είναι μια καινοτομική επιχείρηση πληροφορικής, ειδικευμένη στην παραγωγή λογισμικού και την παροχή υπηρεσιών για επιχειρήσεις. Ιδρύθηκε το 2002 από καταξιωμένα στελέχη στο χώρο της πληροφορικής που διαθέτουν εμπειρία 20 χρόνων στον τομέα επιχειρηματικού λογισμικού και υπηρεσιών. Η επιχείρηση έχει ισχυρή μετοχική και κεφαλαιουχική βάση, οι βασικοί της μέτοχοι ήταν βασικοί μέτοχοι και ιδρυτές της εταιρείας Computer Logic.

Στόχος της επιχείρησης είναι η διαρκής παροχή τεχνολογικά προηγμένων και αξιόπιστων πληροφοριακών συστημάτων σε συνδυασμό με ποιοτικές υπηρεσίες, ώστε να εξασφαλίζεται η βέλτιστη λειτουργία και η μέγιστη απόδοση των λύσεων που προτείνουμε και χρησιμοποιούν οι πελάτες της.

Η εταιρεία από τα πρώτα της βήματα επένδυσε στην τεχνολογική πλατφόρμα Microsoft® .NET για την παραγωγή μιας ολοκληρωμένης σουίτας εφαρμογών για επιχειρήσεις. Η επιχείρηση αναπτύσσει την εφαρμογή Entersoft Business Suite που είναι ένα πρόγραμμα ERP για μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και πολύ σύντομα γίνεται αποδεκτό από αρκετές επιχειρήσεις της αγοράς. Το 2004 ολοκληρώνει και διαθέτει στην αγορά το νέο της προϊόν Entersoft Expert στοχεύοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στα μέσα της δεκαετίας του 2000 η Entersoft ήδη έχει εδραιωθεί στην αγορά ERP υψηλών απαιτήσεων και το πελατολόγιό της διευρύνεται σημαντικά τόσο σε αριθμό όσο και σε ποιότητα. Οι εγκαταστάσεις πλέον αριθμούν 817 πελάτες και περισσότερους από 6.200 χρήστες. Η Entersoft επεκτείνει περαιτέρω το δίκτυο συνεργατών της και διαθέτει πλέον επιλεγμένους συνεργάτες σε κάθε μεγάλη πόλη της Ελλάδας.

Η εταιρεία συνεχίζει τον αναπτυξιακή της πορεία και το 2008 εισάγεται στην Εναλλακτική αγορά του Χρηματιστηρίου αξιών Αθηνών και την ίδια χρονιά ιδρύει δυο θυγατρικές εταιρείες στην Ρουμανία και στην Βουλγαρία, διευρύνοντας την εξωστρέφειά της. Προχωρά στην εξαγορά δυο ελληνικών εταιρειών και μπαίνει δυναμικά στην αγορά της ηλεκτρονικής τιμολόγησης (e-Invoicing), της ηλεκτρονικής ανταλλαγής παραστατικών (e-Ordering) και στην παροχή λογισμικού εφοδιαστικής αλυσίδας ως υπηρεσία από το διαδίκτυο (Software as a Service).

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Η τεχνολογική υπεροχή της εταιρείας, η καινοτομία της αλλά και η επιχειρηματική της αριστεία επιβεβαιώνονται το 2010 όταν εντάσσεται στις “Strongest Companies in Greece” της ICAP Group, ως μια από τις πιο ισχυρές εταιρείες στην Ελλάδα με πραγματικά πολύ υψηλή πιστοληπτική ικανότητα.

Το Ιούλιο του 2014 η Entersoft ανακοινώνει το νέο επενδυτικό πλάνο της για την επόμενη τριετία προϋπολογισμού 5 εκατομμυρίων ευρώ. Οι επενδύσεις αφορούν τον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης προϊόντων, την δυναμική επέκταση σε κάθετες αγορές και την σημαντική ενίσχυση της παρουσίας της εταιρείας σε αγορές του εξωτερικού.

Σήμερα η Entersoft αποτελείται από πέντε θυγατρικές εταιρείες, έχει παρουσία σε 8 χώρες (Ελλάδα, Κύπρο, Σερβία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Η.Α.Ε., Σαουδική Αραβία, Κατάρ) και απασχολεί 170 άτομα προσωπικό, από τους οποίους η μεγαλύτερη πλειοψηφία είναι σε θέσεις ανάπτυξης και υποστήριξης. Έχει περισσότερους από 2.500 πελάτες στην μεσαία και μεγάλη κατηγορία επιχειρήσεων.

Το 2012 μειώθηκε ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης και μαζί μειώθηκε και το καθαρό περιθώριο κέρδους αλλά οι μειώσεις ήταν προσωρινές και τις δυο επόμενες χρονιές υπήρξε αύξηση και στα δυο μεγέθη από 10% έως και 16%. Η μέση μεταβολή του κύκλου εργασιών της τριετίας ήταν 3,44% και ο δείκτης αποδοτικότητας ROA αυξήθηκε κατά μέσο όρο 7,35% το οποίο αποτελεί και μια πολύ καλή επίδοση.

Ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει κινηθεί ελαφρώς ανοδικά τα τελευταία χρόνια αλλά είναι πολύ μικρός. Η μέση τιμή του δείκτη για την τριετία είναι 0,37 το οποίο αποτελεί και μια πάρα πολύ καλή επίδοση.

ENTERSOFT A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	6.371.824	Δ/Υ	11,97%	6,15%	Δ/Υ	0,30
2012	5.632.648	-11,60%	7,71%	2,49%	1,70%	0,28
2013	6.220.604	10,44%	15,69%	10,26%	7,51%	0,39
2014	7.051.344	13,35%	20,33%	16,51%	11,98%	0,45
Μέσος Όρος		3,44%	15,13%	10,28%	7,35%	0,37

Πίνακας 3.3.9: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Entersoft A.E.

3.3.10 NEUROPUBLIC A.E.

Η Neuropublic A.E. είναι μια πρωτοποριακή εταιρεία που εξειδικεύεται στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών υψηλών απαιτήσεων σε web και cloud περιβάλλον. Από το 2003 που ιδρύθηκε έως σήμερα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της χρησιμοποιούνται με επιτυχία για πάνω από 10 χρόνια, από περισσότερους από 800 χιλιάδες τελικούς χρήστες, στη γεωργία, την τοπική αυτοδιοίκηση και την υγεία.

Το λογισμικό που αναπτύσσει απευθύνεται σε οργανισμούς και φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, στην τοπική αλλά και τη διεθνή αγορά.

Από τα πρώτα της βήματα το 2003 ασχολήθηκε με την ανάπτυξη λογισμικού σε web περιβάλλον για τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και υγείας. Το 2006 συνεργάστηκε με το υπουργείο αγροτικής ανάπτυξης και τον ΟΠΕΚΕΠΕ για την ανάπτυξη εξειδικευμένου λογισμικού για τις ανάγκες τους.

Το 2013 ανέλαβε έργο για λογαριασμό της ευρωπαϊκός οργανισμός διαστήματος (ESA), επίσης συμμετείχε σε ευρωπαϊκά ερευνητικά προγράμματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των πολιτών (ADVISE), με συστήματα επεξεργασίας και γνωσιακής ανάλυσης σε τομείς εγκληματολογικής έρευνας (LASIE) και ανάπτυξη ψηφιακής πλατφόρμας cloud υπηρεσιών για τον αγροτικό τομέα.

Η υψηλού επιπέδου έρευνα, η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, η τεχνογνωσία και η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη των στελεχών, αποτελούν την ταυτότητα της εταιρείας που αποτυπώνεται στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που σχεδιάζει και αναπτύσσει. Επενδύει σημαντικά ποσά στον τομέα Έρευνας & Ανάπτυξης (1,5εκ € για τη διετία 2013-2014) και εφαρμόζει τα ερευνητικά αποτελέσματα σε καινοτόμα προϊόντα που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του μέλλοντος και τις νέες τάσεις της αγοράς.

Η Neuropublic ακολουθεί και εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008 για την ανάπτυξη και την υποστήριξη του λογισμικού σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του. Επίσης αναπτύσσει και εφαρμόζει σύστημα διαχείρισης ασφάλειας πληροφοριών σύμφωνα με το πρότυπο ISO 27001:2005 για τις δραστηριότητες που αφορούν στην:

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

- Παροχή Φιλοξενίας Εφαρμογών
- Ανάπτυξη Συστημάτων Πληροφορικής
- Ανάπτυξη Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφορικής

Είναι από τις ελάχιστες εταιρείες στην Ελλάδα και η μοναδική στον τομέα ανάπτυξης και φιλοξενίας εφαρμογών που έχει πιστοποιηθεί με το ISO 27000.

Η εταιρεία διαθέτει ένα υπεσύγχρονο internet data center μέσω του οποίου υποστηρίζει τους χρήστες των πληροφοριακών της συστημάτων και παρέχει υψηλής ποιότητας cloud υπηρεσίες.

Με εξαίρεση το 2012 που υπήρξε μια μικρή κάμψη, η εταιρεία αυξάνει κάθε χρόνο τον κύκλο εργασιών της και έχει επιτύχει μια μέση ετήσια αύξηση κατά 5,66%. Το καθαρό περιθώριο κέρδους επίσης αυξάνεται κατά 18,36% και ο δείκτης αποδοτικότητας ROA έχει μια μέση ετήσια τιμή 16,7% την τελευταία τριετία.

NEUROPUBLIC A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	6.532.347	Δ/Υ	41,39%	25,47%	Δ/Υ	0,30
2012	5.958.057	-8,79%	28,31%	20,90%	19,01%	0,16
2013	7.017.942	17,79%	12,67%	10,06%	9,72%	0,27
2014	7.705.295	9,79%	24,85%	23,96%	20,70%	0,66
Μέσος Όρος		5,66%	22,10%	18,36%	16,71%	0,37

Πίνακας 3.3.10: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Neuropublic A.E.

3.3.11 Space Hellas A.E.

Η Space Hellas ιδρύθηκε το 1985, είναι ένας κορυφαίος System Integrator και Value Added Solutions Provider στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και της ασφάλειας. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας βρίσκονται στην Αθήνα, ενώ διατηρούνται υποκαταστήματα στη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, το Ηράκλειο της Κρήτης και τα Ιωάννινα. Η εταιρεία σήμερα απασχολεί 215 άτομα προσωπικό.

Μελετά, σχεδιάζει, προμηθεύει, εγκαθιστά, υποστηρίζει και συντηρεί ολοκληρωμένες λύσεις πιστοποιημένες σύμφωνα με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008. Επίσης, η πιστοποίηση της Space Hellas κατά ISO/IEC

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

27001:2013, εξασφαλίζει ότι στις διαδικασίες της εμπεριέχονται όλοι οι απαραίτητοι έλεγχοι σε θέματα εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας της πληροφορίας για να προστατεύουν τα δεδομένα και τους εμπλεκόμενους πόρους σε κάθε εμπορική δραστηριότητα.

Η Space Hellas αναπτύσσεται διαρκώς και στις κύριες δραστηριότητές της περιλαμβάνονται η σχεδίαση και υλοποίηση ενσύρματων και ασύρματων δικτύων επικοινωνιών, η σχεδίαση και υλοποίηση λύσεων Πληροφορικής, η ανάπτυξη λύσεων τηλεφωνίας, η ανάπτυξη και υλοποίηση εφαρμογών ασφάλειας πληροφορικής και συστημάτων ασφάλειας, η παροχή λύσεων audio & video conference, OSS-BSS και τηλεματικής, καθώς και έργα δομημένης καλωδίωσης, computer rooms και υποδομών. Επίσης, προσφέρει υψηλού επιπέδου τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, εκπαίδευσης και μεταφοράς τεχνογνωσίας, υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και συνδέσεις Internet.

Από την ίδρυση της και για μια δεκαετία, με συνεχείς επενδύσεις σε εκπαίδευση και τεχνολογικό εξοπλισμό κατάφερε να πραγματοποιήσει μια σειρά από σημαντικά έργα στην Ελλάδα, όπως το διατραπεζικό σύστημα ΔΙΑΣ και τα on line δίκτυα των τραπεζών Alpha, Εθνική, Εμπορική κ.α. Επίσης σύναψε στρατηγική συνεργασία με την British telecom για την παροχή διεθνούς επικοινωνίας σε πολλές δεκάδες πολυεθνικών εταιριών.

Το 2000 έκανε στρατηγική συμμαχία με τον όμιλο Alpha Bank και το σχήμα Δέλτα Singular με τη συμμετοχή τους κατά 20% στο μετοχικό κεφάλαιο της Space Hellas και τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους εισάγεται στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών.

Στα επόμενα χρόνια οι πελάτες της εταιρίας συνεχώς αυξάνονται, πλέον στο πελατολόγιο συγκαταλέγονται οι μεγαλύτερες τράπεζες και ιδιωτικές εταιρίες, βιομηχανίες, αλυσίδες καταστημάτων, πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, υπουργεία και οργανισμοί του Δημοσίου, καθώς και οι Ένοπλες Δυνάμεις.

Η εταιρεία έχει υλοποιήσει σύνθετα τηλεπικοινωνιακά έργα όπως το έργο της τηλεπικοινωνιακής διασύνδεσης της δημόσιας διοίκησης (Σύζευξις). Σταδιακά έχει επεκταθεί στην Ρουμανία, την Σερβία, την Μάλτα και την Κύπρο. Την χρονιά που

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
πέρασε ολοκλήρωσε την κατασκευή του τηλεπικοινωνιακού κόμβου της British telecom και στην Κύπρο, ενώ σύντομα θα ξεκινήσει και η λειτουργία του δεύτερου κόμβου της ΒΤ στην Αθήνα.

Στα πλαίσια της περαιτέρω ανάπτυξης και της εξωστρέφειάς της η επιχείρηση εξετάζει τη δυνατότητα επέκτασής της και σε άλλες χώρες, όπως αυτές του Ιράν και της Ιορδανίας.

Από τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι η εταιρεία είχε μια μεγάλη πτώση στις πωλήσεις κατά 18,35% το 2013 με τον δείκτη ROA να έχει αρνητική τιμή 0,89%, αλλά στο σύνολο της τελευταίας τριετίας η μέση αποδοτικότητα των κεφαλαίων (ROA) είναι 1,72% και ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει τιμή περίπου 2,5 που δείχνει εξάρτηση της επιχείρησης από τον εξωτερικό δανεισμό.

SPACE HELLAS A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	42.383.000	Δ/Υ	6,97%	-0,20%	Δ/Υ	2,46
2012	47.465.000	11,99%	10,80%	0,42%	0,45%	2,39
2013	38.754.000	-18,35%	8,19%	-0,96%	-0,89%	2,80
2014	40.028.000	3,29%	9,00%	6,03%	5,50%	2,32
Μέσος Όρος		-1,89%	9,30%	1,78%	1,72%	2,49

Πίνακας 3.3.11: Οικονομικές στοιχεία της εταιρείας Space Hellas A.E.

3.3.12 ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.

Η ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε. δραστηριοποιείται στον χώρο της τυροκομίας και της γαλακτοκομίας και έχει έδρα τους Καλιάνους Κορινθίας, μια περιοχή με 600 μέτρα υψόμετρο στα ημιορεινά του νομού Κορινθίας. Η πορεία της εταιρείας ξεκινάει το 1936, στην αρχή σαν μια οικογενειακή επιχείρηση. Η παραγωγή της φέτας ξεκίνησε αρχικά στην Φλαμπουρίτσα, μια τοποθεσία στους πρόποδες του όρους Ζήρεια, όπου γινόταν η παραγωγή και η ωρίμανση. Αργότερα το 1942, η παραγωγή μεταφέρθηκε στο υπόγειο του σπιτιού του ιδρυτή της επιχείρησης. Το 1960

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
κατασκευάστηκε ένα καινούργιο, σύγχρονο για την εποχή τυροκομείο, το οποίο εφοδίαζε με τα προϊόντα του όλο τον νομό Κορινθίας.

Το 1994 κατασκευάζονται οι νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις, οι οποίες αποτελούν ένα απ' τα πιο σύγχρονα τυροκομεία της Ελλάδας, και περιλαμβάνουν ξεχωριστούς χώρους παραγωγής για το κάθε είδος καθώς και χώρους ωρίμανσης με ελεγχόμενες συνθήκες θερμότητας και υγρασίας για την φέτα και την γραβιέρα. Επίσης διαθέτει αποθηκευτικούς χώρους ψύξης του γάλακτος (παγολεκάνες), χημείο για τον ποιοτικό έλεγχο του γάλακτος, ψυγεία, αποθήκες, γραφεία-λογιστήριο, υπόστεγα, αποδυτήρια και δωμάτια για το προσωπικό.

Το 2002 η εταιρεία έκανε το επόμενο βήμα και προχώρησε στην τυποποίηση των προϊόντων. Η τυποποίηση γίνεται σε συσκευασίες vacuum για τη φέτα, το ανθότυρο, τη γραβιέρα και το κεφαλοτύρι. Συνεχίζοντας την αναπτυξιακή της πορεία το 2007 προχώρησε σε επενδύσεις που αφορούν νέα γραμμή παραγωγής παραδοσιακής γιαούρτης, επιδορπίων και σκληρών τυριών, αποθηκευτικών χώρων και βιολογικού καθαρισμού.

Η Στυμφαλία Α.Ε.Β.Ε. παρόλη την οικονομική κρίση, συνεχίζει να επενδύει και το 2012 προχώρησε στην αυτοματοποίηση της γραμμής παραγωγής φέτας καθώς σε καινούργιους χώρους ψυγείων, αυξάνοντας σημαντικά την δυναμικότητα παραγωγής της.

Το 2013 είναι έτος σταθμός για την εταιρεία γιατί εκτός από την εγχώρια αγορά κάνει αισθητή την παρουσία της και στο εξωτερικό. Η Αγγλία, η Γερμανία και η Αυστραλία είναι η πρώτες χώρες που εξάγονται τα προϊόντα της. Στόχος της εταιρείας είναι η μεγαλύτερη παρουσία στην διεθνή αγορά.

Από τη συλλογή της πρώτης ύλης, έως τη μετατροπή της σε προϊόν που φτάνει στον καταναλωτή, από το δίκτυο της Στυμφαλία Α.Ε.Β.Ε., σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας εφαρμόζονται βασικοί κανόνες υγιεινής για να υπάρξει ένα άριστο αποτέλεσμα.

Όλα τα προϊόντα που παράγονται από την Στυμφαλία Α.Ε.Β.Ε. μπορούν να χαρακτηριστούν βιολογικά προϊόντα επειδή παράγονται από γάλα ζώων ελεύθερης βοσκής με την απόλυτη και εγγυημένη απουσία εντομοκτόνων, ζιζανιοκτόνων ή

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
άλλων ρυπαντών. Οι άνθρωποι της Στυμφαλία Α.Ε.Β.Ε. - τρεις γενιές τυροκόμοι - έχουν έναν ακόμη λόγο να νιώθουν υπερήφανοι και σίγουροι για τη μοναδική φέτα που παράγουν.

Η εταιρεία εφαρμόζει ένα Σύστημα Ολοκληρωμένης Ποιοτικής Διαχείρισης στην παραγωγή των προϊόντων της, που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της επιχείρησης, την συντήρηση των εγκαταστάσεων, την παραγωγή και την υγιεινή. Στην προσπάθειά της να παράγει άριστης ποιότητας προϊόντα, επέβαλε στον εαυτό της ποιοτικούς κανόνες, οι οποίοι είναι σε πολλά σημεία τους αυστηρότεροι από τις ρυθμίσεις και τους κανόνες που επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Νομοθεσία περί τροφίμων.

Αυτό το σύστημα βασίζεται στις αρχές που οριοθετεί η Ανάλυση Κινδύνων και τα κρίσιμα σημεία ελέγχου (HAACP - Hazard Analysis Critical Control Point) και αποτελεί την εγγύηση της ποιότητας και ασφάλειας του προϊόντος.

Η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί σύμφωνα με το ISO 22000:2005 και το ISO 9001:2000 από τον AGROCERT - Ο.Π.Ε.Γ.Ε.Π. (Οργανισμός Πιστοποίησης & Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων).

Όπως φαίνεται και στον πίνακα παρακάτω η εταιρεία την τελευταία τριετία είχε μείωση του κύκλου εργασιών της κατά 3,38% κατ' έτος και ο δείκτης αποδοτικότητας των κεφαλαίων ROA είχε μια μέση τιμή 1,12% ανά έτος τιμή που είναι σχετικά μικρή. Ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει τιμή 0,18 που είναι πολύ μικρός και δείχνει μια υγιή κεφαλαιακή διάρθρωση.

ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	3.562.000	Δ/Υ	14,39%	0,22%	Δ/Υ	0,27
2012	3.457.000	-2,95%	12,06%	0,32%	0,29%	0,19
2013	3.501.896	1,30%	11,94%	1,82%	1,53%	0,20
2014	3.212.458	-8,27%	7,30%	1,97%	1,45%	0,16
Μέσος Όρος		-3,38%	10,38%	1,36%	1,12%	0,18

Πίνακας 3.3.12: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.

3.3.13 ΕΨΑ Α.Ε.

Το 1922 τα αδέρφια Ιωάννης και Γεώργιος Κοσμαδόπουλος, από την Ζαγορά ιδιοκτήτες τράπεζας και άνθρωποι που «έβλεπαν» πέρα από την εποχή τους, αγοράζουν εκτάσεις στην Αγριά Βόλου, με σκοπό να λειτουργήσουν ψυγεία για την παραγωγή πάγου και τη διατήρηση φρούτων και λαχανικών. Δύο χρόνια αργότερα, οι Κοσμαδόπουλοι ιδρύουν την Εταιρεία Ψυγείων Αγριάς Α.Ε., ενώ το εργοστάσιο της επιχείρησης – χάρη στο οποίο όλη η περιοχή συνδέεται με το δίκτυο του ηλεκτρικού ρεύματος – εγκαινιάζεται από τον Ελευθέριο Βενιζέλο.

Ο διορατικός Ιωάννης Κοσμαδόπουλος, παρατηρώντας την υπερπαραγωγή λεμονιών στην περιοχή, την αύξηση του αριθμού των λεμονάδικων, καθώς και τη διακίνηση της παραδοσιακής λεμονάδας από τους πλανόδιους μικρασιάτες μικροπωλητές, θέτει σαν στόχο τη δημιουργία εργοστασίου χυμού και παραγωγής αναψυκτικών. Γι' αυτό τον λόγο φέρνει στην Αγριά, τον Γερμανό χημικό μηχανικό Mr Otto ο οποίος, σύμφωνα με τον μύθο, ήταν υπεύθυνος για τη «γέννηση» της περίφημης μυστικής συνταγής της λεμονάδας. Η παραγωγή της λεμονάδας αρχίζει κι ακολουθεί τα χρόνια του πολέμου η παραγωγή της συνθετικής «λεμονάδας», της σημερινής γκαζόζας.

Το 1936, η τράπεζα Κοσμαδόπουλου χρεοκοπεί και η Εταιρεία Ψυγείων Αγριάς περνά στην ιδιοκτησία της Εθνικής Τράπεζας, η οποία με νέο καταστατικό ιδρύει την εταιρεία Νέα Ψυγεία Αγριάς Α.Ε. Πλέον ο εκάστοτε διευθυντής της Εθνικής – που δημιουργεί νέες εγκαταστάσεις και επενδύσεις στην Αγριά – είναι και διευθυντής της ΕΨΑ. Η επιχείρηση εκσυγχρονίζεται και η συσκευασία των αναψυκτικών στη γυάλινη φιάλη με την μπίλια δίνει τη θέση της πρώτα στη φιάλη με το μηχανικό πώμα και μετά σ' αυτή με το μεταλλικό πώμα crown.

Λίγο πριν από τη δεκαετία του '70, η παραγωγή πάγου σταματά, γιατί κυκλοφορούν πλέον τα ηλεκτρικά οικιακά ψυγεία. Η Εθνική Τράπεζα, μη επιθυμώντας πλέον στην ιδιοκτησία της μια ζημιολόνα επιχείρηση, αποδέχεται την πρόταση εξαγοράς των αδελφών Μοσκαχλαΐδη και του Νίκου Τσαούτου και μεταβιβάζει τις μετοχές της ΕΨΑ σε αυτούς.

Οι νέοι ιδιοκτήτες, μετά την αγορά, επενδύουν σε νέα μηχανήματα και εγκαταστάσεις. Η παραγωγή από 1.500 μπουκάλια την ώρα, που ήταν μέχρι τότε,

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

φτάνει τα 7.500 μπουκάλια την ώρα. Ύστερα από νέες επενδύσεις, το 1982 η παραγωγή φτάνει τα 20.000 μπουκάλια την ώρα, ενώ παράλληλα μπαίνουν για πρώτη φορά οι συσκευασίες του 1,5 λίτρου, με παραγωγή που φτάνει τα 7.000 μπουκάλια την ώρα.

Η ΕΨΑ από το 2004 έως το 2008 αποσπά συνεχείς διακρίσεις για διάφορα προϊόντα της, για την ποιότητά τους και την καινοτομία τους. Η επιχείρηση που έγινε ταυτόσημη με το προϊόν της, εξακολουθεί να είναι μια παραδοσιακή οικογενειακή επιχείρηση, χτισμένη στα γερά θεμέλια του μύθου της μυστικής συνταγής του Γερμανού χημικού μηχανικού Otto.

Σήμερα το εργοστάσιο αποτελεί πραγματικό στολίδι της περιοχής μιας και πρόκειται για ένα παραδοσιακό κτίριο που έχει διατηρήσει αναλλοίωτη την Πηλιορείτικη Αρχιτεκτονική. Ωστόσο, η παράδοση αφορά μόνο στη γεύση και στην αρχιτεκτονική, αφού εσωτερικά το εργοστάσιο έχει εκσυγχρονιστεί και διαθέτει πια δυο γραμμές παραγωγής, μια για τις γυάλινες φιάλες και πλαστικές φιάλες PET, που η παραγωγή τους φτάνει τις 30.000 φιάλες την ώρα και μια για τα κουτιά αλουμινίου που η παραγωγή τους φτάνει τα 18.000 κουτιά την ώρα. Επίσης η ΕΨΑ, θέλοντας να συμβάλλει ουσιαστικά στην προστασία του περιβάλλοντος, τοποθέτησε στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου υπερσύγχρονη μονάδα βιολογικού καθαρισμού.

Η ΕΨΑ έχοντας σαν πρωταρχικό στόχο την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων της, έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2008 και κατά ISO 22000 από τον διεθνή οργανισμό TUV Hellas. Η επιχείρηση σήμερα απασχολεί περισσότερους από 90 εργαζόμενους οι οποίοι φροντίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να διατηρήσουν αναλλοίωτη τη «Λεμοναδική» γεύση ΕΨΑ.

Η ΕΨΑ κάνει προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων από διεθνείς αγορές και στην εταιρεία επικρατεί οικογενειακό κλίμα, διατηρώντας στενές σχέσεις με τους εργαζομένους. Κατά την διάρκεια της κρίσης δεν έκανε απολύσεις ούτε μισθολογικές μειώσεις παρά μόνο μείωσε τις επενδύσεις.

Την τελευταία τριετία υπάρχει μια άνοδος και σταθεροποίηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας. Η μέση μεταβολή του κύκλου εργασιών είναι 5,92% αλλά η εταιρεία

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

δεν έχει καταφέρει να μετατρέψει αυτή την αύξηση σε αντίστοιχη αύξηση των καθαρών κερδών, γι' αυτό ο δείκτης αποδοτικότητας κεφαλαίων ανά έτος έχει τιμή -3,57% . Αντίθετα ο δείκτης ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει τιμή 1,11 που είναι μια αρκετά καλή τιμή.

ΕΨΑ Α.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	9.727.832	Δ/Υ	8,20%	-7,77%	Δ/Υ	0,81
2012	8.849.710	-9,03%	3,89%	-15,42%	-8,97%	1,10
2013	11.870.047	34,13%	6,69%	0,43%	0,35%	1,09
2014	11.558.647	-2,62%	3,78%	-2,51%	-1,93%	1,13
Μέσος Όρος		5,92%	4,77%	-4,97%	-3,57%	1,11

Πίνακας 3.3.13: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΕΨΑ Α.Ε.

3.3.14 QUALITY & RELIABILITY A.E.

Η Quality & Reliability A.E. (Q&R) είναι από τις κορυφαίες ελληνικές εταιρείες πληροφορικής με βασικούς άξονες δραστηριοποίησης την ανάπτυξη λογισμικού και την παροχή υπηρεσιών ολοκλήρωσης Πληροφορικών Συστημάτων.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1992 και σημειώνοντας υψηλότετους ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, πέτυχε την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών στα μέσα του 2000. Το επενδυτικό σχήμα LOVATIA το 2013 απέκτησε το 16,6% της εταιρείας, ενώ ο αμερικάνικος χρηματοοικονομικός όμιλος BlackSummit Financial Group απέκτησε το 2014 το 10,8% των μετοχών της εταιρείας.

Η Quality & Reliability A.E. δραστηριοποιείται διεθνώς μέσω της θυγατρικής της Q&R UK Ltd και τα γραφεία της στο Ην. Βασίλειο. Η Q&R A.E. κατέχει το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της Q&R UK LTD, το 100% της Digibooks4all A.E. και το 100% της myeBooks A.E.

Η Q&R A.E συνεργάζεται με μία πλειάδα εξωτερικών προμηθευτών κορυφαίων στον τομέα τους, κυριότεροι των οποίων είναι οι: Oracle, Microsoft, IBM, Fujitsu, HP, Dell και CISCO. Σημειώνεται, μάλιστα ότι σε σχέση με την κορυφαία κατασκευάστρια

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
επιχειρησιακού λογισμικού Oracle, η Q&R A.E. είναι πιστοποιημένη συνεργάτης της Oracle Gold Partner για περισσότερο από μία δεκαετία, ενώ τα στελέχη της Q&R A.E διαθέτουν ιδιαίτερη εμπειρία και τεχνογνωσία στα προϊόντα Oracle και στην υλοποίηση λύσεων που βασίζονται σε αυτά.

Πελάτες της εταιρείας είναι, ο δημόσιος τομέας, στον οποίο έχει κατασκευάσει έργα σε οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης, ο ιδιωτικός τομέας με εγκαταστάσεις ERP προγραμμάτων. Η εταιρεία εκτός από ανάπτυξη λογισμικού ασχολείται και με υπηρεσίες στον τομέα του system integration, επίσης παρέχει λύσεις και στον τομέα των mobile applications αναπτύσσοντας εφαρμογές για φορητές συσκευές ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη. Η επιχείρηση σήμερα απασχολεί περίπου 65 άτομα προσωπικό.

Από τον Φεβρουάριο του 2000 η Q&R A.E έχει πιστοποιήσει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητάς της σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητάς της Q&R A.E. εφαρμόζεται στο σχεδιασμό, ανάπτυξη και εγκατάσταση εφαρμογών λογισμικού και γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών (G.I.S). Παροχή και εγκατάσταση ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφορικής, διαχείριση έργων και συσχετιζόμενες συμβουλευτικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Επίσης στην συντήρηση και υποστήριξη συστημάτων πληροφορικής.

Από τον Οκτώβριο του 2009 η Q&R A.E έχει πιστοποιήσει το Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Πληροφοριών της σύμφωνα με το πρότυπο ISO/IEC 27001:2005. Το Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Πληροφοριών της Q&R A.E. εφαρμόζεται στο σχεδιασμό, ανάπτυξη και εγκατάσταση εφαρμογών λογισμικού και γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών (G.I.S). Παροχή και εγκατάσταση ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφορικής, διαχείριση έργων και συσχετιζόμενες συμβουλευτικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Επίσης στην συντήρηση και υποστήριξη συστημάτων πληροφορικής.

Μετά την είσοδο των νέων επενδυτών στην επιχείρηση στόχος της εταιρείας είναι κυρίως οι διεθνείς αγορές και οι νέες τεχνολογίες όπως τα mobile platforms, cloud computing, e-commerce και η απαγκίστρωση από την μόνη πηγή έργων και εσόδων στην ελληνική αγορά. Επίσης επενδύει στη δημιουργία ψηφιακού βιβλιοπωλείου και έχει υπογράψει συμφωνία με την Cosmote. Έτσι, η Q&R μέσω της ψηφιακής

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
πλατφόρμας της, συμβάλλει στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ επεκτείνει και η ίδια την δραστηριότητά της εκτός συνόρων.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο η εταιρεία στη διάρκεια της κρίσης προχώρησε κυρίως σε μειώσεις επενδύσεων και μειώσεις προσωπικού και λιγότερο σε μείωση του λειτουργικού κόστους και σε μισθολογικές μειώσεις. Επίσης για να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξή της κάνει χρήση ιδίων κεφαλαίων αλλά και εισαγωγή νέων ιδιοκτητών στο μετοχικό της κεφάλαιο.

Η επιχείρηση παρουσιάζει μεγάλη αύξηση των πωλήσεων την τελευταία τριετία με μέσο τιμή 26,56% ανά έτος. Το τελευταία έτος έχει δείξει και μεγάλο περιθώριο κέρδους περίπου 10% αλλά μαζί με τις κακές προηγούμενες χρονιές στις οποίες είχε ζημιές το μέσο καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώνεται στο -1,02% και αντίστοιχα η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων στο -0,44%. Ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει τιμή 0,59 που είναι μικρότερη της μονάδας και θεωρείται πολύ καλή.

Q & R A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	2.974.831	Δ/Υ	-11,96%	-64,16%	Δ/Υ	0,39
2012	3.465.095	16,48%	-7,44%	-28,40%	-10,01%	0,53
2013	3.586.695	3,51%	7,78%	5,73%	2,23%	0,37
2014	6.031.126	68,15%	10,88%	10,70%	5,88%	0,85
Μέσος Όρος		26,56%	4,44%	-1,02%	-0,44%	0,59

Πίνακας 3.3.14: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Q & R A.E.

3.3.15 GLOBO TECHNOLOGIES A.E.

Η GLOBO Technologies, ιδρύθηκε το 1997 και σήμερα θεωρείται μια από τις κορυφαίες εταιρίες του κλάδου Πληροφορικής & Τεχνολογιών. Οι δραστηριότητές της εστιάζονται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ολοκληρωμένων υπηρεσιών προηγμένης τεχνολογίας σε πέντε κύριους τομείς: Enterprise Mobility, Ψηφιοποίηση, System Integration, Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ασφάλεια.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Στην πολυετή λειτουργία της η εταιρία έχει προσφέρει πλήθος λύσεων πληροφορικής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε μεγέθους, από όλους τους κλάδους δραστηριοτήτων.

Η σταθερή συνεργασία της εταιρείας με επιχειρήσεις από τον ιδιωτικό και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και η καταξίωσή της στη διαχείριση σύνθετων έργων μεγάλης σημασίας, αποτελούν πολύτιμο κεφάλαιο και εχέγγυο για την περαιτέρω ανάπτυξη και επέκτασή της στο εξωτερικό και ειδικότερα στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Σήμερα η Globo αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους «παίκτες» του κόσμου στον χώρο ανάπτυξης των ολοκληρωμένων εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας και του Software as a Service (SaaS), με παρουσία σε περισσότερες από 50 ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες αγορές, ενώ απασχολεί 112 εργαζόμενους στις εγκαταστάσεις της στην Αθήνα και έχει παρουσία στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ, στην Μέση Ανατολή και στην Ασία.

Η Globo καινοτομεί επενδύοντας στο mobile working, δηλαδή τη χρήση της mobile τεχνολογίας σε επίπεδο καταναλωτών και εργαζομένων. Η εταιρεία βασίζεται σε δύο μεγάλες καινοτόμες εφαρμογές. Πρώτη είναι το CitronGO!, που εδώ και τέσσερα χρόνια εξυπηρετεί πάνω από έξι εκατομμύρια χρήστες στις αναδυόμενες αγορές δίνοντας μια “εμπειρία smartphone” σε παλαιάς τεχνολογίας κινητά τηλέφωνα, καθιστώντας τα ικανά να τρέξουν εφαρμογές e-mail και social networking μέσω μιας έξυπνης cloud υποδομής. Η δεύτερη μεγάλη πλατφόρμα από το “μπουκέτο” υπηρεσιών της Globo και δυνατό χαρτί της εταιρείας είναι το GO!Enterprise για επιχειρησιακούς χρήστες. Η εφαρμογή δίνει την δυνατότητα σε εργαζόμενους και πελάτες εταιρειών να συνδέονται στο εταιρικό δίκτυο και να δουλεύουν απομακρυσμένα από το κινητό τους τηλέφωνο, με απόλυτη ασφάλεια για τις πληροφορίες που ανταλλάσσουν.

Η Globo Technologies προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση και παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες της προχώρησε σε τριπλή πιστοποίηση, σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001:2008, ISO 27000:2013, ISO 20001:2011, τα οποία αφορούν, την ποιότητα των προϊόντων, τις πρακτικές ασφάλειας των πληροφοριακών της συστημάτων και αποτελεσματική παροχή

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
υπηρεσιών πληροφορικής (IT Service Management) αντίστοιχα. Επίσης εφαρμόζει όλες τις σχετικές διαδικασίες, ελέγχους και οδηγίες σύμφωνα με τον Κανονισμό Βιομηχανικής Ασφάλειας (EKBA).

Η Globo Technologies A.E., σήμερα κατατάσσεται στις πέντε κορυφαίες επιχειρήσεις σε ιδιωτικά και δημόσια έργα στον κλάδο της πληροφορικής στην Ελλάδα και απασχολεί περισσότερους από 120 εργαζομένους.

Σημείωση: Το 2015 ήταν μια ταραχώδης χρονιά για την εταιρεία, μετά την αθέτηση πληρωμών της Globo Plc με έδρα την Μεγάλη Βρετανία, η οποία φαίνεται να καταρρέει μετά την αποκάλυψη περί χειραγώγησης των οικονομικών μεγεθών της.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο οι πηγές καινοτομίας της εταιρείας είναι η έρευνα & ανάπτυξη, οι εργαζόμενοι και οι απαιτήσεις των πελατών της. Χρησιμοποιεί ευρωπαϊκά προγράμματα για την ανάπτυξη της εταιρείας και δεν έχει εφαρμόσει καμία στρατηγική μείωσης του κόστους.

Η εταιρεία μετά από μια μεγάλη μείωση του κύκλου εργασιών το 2013 έχει επανακάμψει. Η μέση τιμή της μεταβολής του κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας είναι 1,67% το καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώνεται στο 8,66% και η μέση τιμή του δείκτη αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων ROA στο 4,71% που είναι μια αρκετά καλή τιμή δεδομένης της ύφεσης που υπάρχει στην ελληνική οικονομία. Ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει τιμή 1,24 που είναι ικανοποιητικός έως ελαφρά αυξημένος.

GLOBO A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	30.672.000	Δ/Υ	13,96%	0,41%	Δ/Υ	1,97
2012	35.701.000	16,40%	18,82%	3,96%	2,63%	0,96
2013	25.224.000	-29,35%	12,58%	13,23%	6,33%	1,35
2014	32.239.000	27,81%	15,54%	10,29%	5,10%	1,36
Μέσος Όρος		1,67%	15,34%	8,66%	4,71%	1,24

Πίνακας 3.3.15: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας Globo A.E.

3.3.16 ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.

Το 1946 ο Αθανάσιος Παπαφίλης, ξεκινά με το τέλος του πολέμου τη δημιουργία ενός πετρόμυλου στο χωριό Αγγελόκαστρο Κορινθίας με τη μορφή ατομικής επιχείρησης. Το 1960 ο πετρόμυλος μετατρέπεται σε κυλινδρόμυλο με δυναμικότητα 300 κιλών την ώρα και δύο άτομα στη παραγωγή. Το 1982 μεταφέρεται η έδρα της εταιρείας στα Ίσθμια Κορινθίας και γίνεται μετατροπή της σε Α.Ε. με την επωνυμία «ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.». Πραγματοποιείται επένδυση 50 εκατ. δρχ. και δημιουργείται πλέον ένας σύγχρονος κυλινδρόμυλος με δυναμικότητα άλεσης 80 tn/24h. Αρχίζει η μαζική παραγωγή κλασικών αλεύρων αρτοποιίας και οι πωλήσεις επεκτείνονται και στους γειτονικούς νομούς Αττικής και Αργολίδας. Τα επόμενα χρόνια η εταιρεία συνεχίζει να επενδύει σε εξοπλισμό και η παρουσία των προϊόντων της εταιρείας επεκτείνεται και σε άλλα γεωγραφικά διαμερίσματα της Νότιας, Δυτικής και Νησιωτικής Ελλάδας, με την παρουσία πωλητών και αντιπροσώπων στα περισσότερα σημεία.

Το 1996 είναι έτος σταθμός για την εταιρεία, η οποία αγοράζει οικόπεδο έκτασης 30 στρεμμάτων στη βιομηχανική περιοχή των Ισθμίων, θέση Καλαμάκι, για τη δημιουργία σύγχρονου αλευρόμυλου γερμανικής τεχνολογίας, με δυνατότητα χρήσης λιμανιού. Η εταιρεία κατασκευάζει κτιριακές και μηχανολογικές εγκαταστάσεις νέου μύλου παραγωγής αλεύρων από σκληρό σιτάρι, γερμανικής τεχνολογίας (BUHLER) δυναμικότητας 135 tn/24h στη θέση Καλαμάκι Κορινθίας. Το 2000 η εταιρεία πιστοποιείται με σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9002 και με σύστημα HACCP ελέγχου ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντων της. Η εταιρεία συνεχίζει την επέκτασή της με την δημιουργία υποκαταστήματος στη Λάρισα σε ένα σύγχρονο κτιριακό συγκρότημα γραφείων.

Το 2003 ολοκληρώνεται η κατασκευή 6 Μεταλλικών Σιλό στη θέση Καλαμάκι Κορινθίας συνολικής αποθηκευτικής ικανότητας 17.000 τόνων. Η εταιρεία αναβαθμίζει τη πιστοποίηση κατά ISO σε 9001/2000.

Το 2006 ολοκληρώνεται η μετεγκατάσταση όλων των παραγωγικών διαδικασιών με την κατασκευή της νέας παραγωγικής μονάδας αλεύρων από μαλακό σίτο δυναμικότητας 300 tn/24h. Η νέα επένδυση ενσωματώνει τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της παραγωγής αλεύρων.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Η εταιρεία συνεχίζει να επενδύει και το 2009 επεκτείνεται και εκσυγχρονίζεται η μονάδα παραγωγής του σκληρού μύλου και παράλληλα τοποθετούνται 5 καινούργια αποθηκευτικά σιλό σταριού χωρητικότητας συνολικά 13.500 τμ. Επιπλέον δημιουργείται καινούργια αποθήκη 3.600 τμ στην οποία εγκαθίσταται και μονάδα παραγωγής pellet.

Το 2010 δημιουργία τρίτου υποκαταστήματος στην Ήπειρο στη θέση Λούρος Πρεβέζης σε ιδιόκτητη κτιριακή εγκατάσταση. Τοποθέτηση νέας μονάδας μικρο-συσσκευασίας για την παραγωγή καταναλωτικών σιμιγδαλιών και αλεύρων ολικής άλεσης.

Σήμερα η επιχείρηση απασχολεί 120 εργαζομένους όλων των ειδικοτήτων, διαθέτει 5 ιδιόκτητα σιλοφόρα φορτηγά για μεταφορά χύμα προϊόντων και 8 φορτηγά για μεταφορά συσκευασμένων προϊόντων. Παράγει 55 περίπου ειδών άλευρα που καλύπτουν κάθε ανάγκη του σύγχρονου επαγγελματία και των νοικοκυριών.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου η εταιρεία δραστηριοποιείται στο εξωτερικό σε συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις, δεν έχει δυσκολία στην εύρεση χρηματοδότησης για τις επενδύσεις της και έχει στηρίξει την ανάπτυξη της κατά κύριο λόγο σε αναπτυξιακούς νόμους αλλά και σε ίδια κεφάλαια και δανεισμό. Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης προσπάθησε κυρίως να μειώσει το λειτουργικό της κόστος και σε μικρότερο βαθμό προχώρησε σε μείωση των επενδύσεων και του μισθολογικού κόστους.

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα ο κύκλος εργασιών της εταιρείας παρέμεινε σχεδόν σταθερός (αύξηση 0,61%) αλλά αυξήθηκε το καθαρό περιθώριο κέρδους κατά 4,49% ανά έτος. Επίσης αντίστοιχα αυξήθηκε και ο δείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων (ROA) ο οποίος κατά μέσο όρο ήταν 3,97%. Ο μέσος λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια της τριετίας είναι 0,20 που δείχνει επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης.

ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	ΕΒΙΤΔΑ προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	38.849.508	Δ/Υ	10,01%	4,24%	Δ/Υ	0,30
2012	41.024.776	5,60%	10,85%	4,97%	4,52%	0,21
2013	39.766.726	-3,07%	9,57%	5,23%	4,52%	0,25
2014	39.565.027	-0,51%	7,29%	3,24%	2,84%	0,14
Μέσος Όρος		0,61%	9,26%	4,49%	3,97%	0,20

Πίνακας 3.3.16: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.

3.3.17 PERFORMANCE TECHNOLOGIES A.E.

Η Performance Technologies A.E. είναι μια εταιρεία που ειδικεύεται στην παροχή λύσεων πληροφορικής σε τομείς όπως cloud, virtualization, αποθήκευση δεδομένων, επιχειρησιακής συνέχειας (business continuity), αποκατάσταση καταστροφών (disaster recovery), ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, και διαχείριση και αυτοματοποίηση πληροφοριακών συστημάτων. Επίσης παρέχει υπηρεσίες cloud μέσω δικής της επιχειρησιακής μονάδας.

Η εταιρεία παρουσιάζει 20 χρόνια συνεχή κερδοφόρα ανάπτυξη και σήμερα απασχολεί 63 άτομα προσωπικό, εκ των οποίων οι 40 είναι τεχνικοί και παρέχουν υποστήριξη σε πελάτες. Το 2008 εισήχθη στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών. Το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών (80%) κρατείται από τους κύριους μετόχους.

Η εταιρεία στην προσπάθειά της να διεθνοποιηθεί έχει επεκτείνει της δραστηριότητές στην νοτιοανατολική Ευρώπη μέσω θυγατρικών στην Κύπρο, την Ρουμανία και την Βουλγαρία.

Η πελατειακή βάση της εταιρείας περιλαμβάνει μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, βιομηχανίες και εταιρείες λιανικής πώλησης, επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, εταιρείες μέσω μαζικής ενημέρωσης, ερευνητικά ιδρύματα και φορείς του δημοσίου τομέα.

Στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι η δυνατότητά της να δίνει λύσεις ακριβώς στις απαιτήσεις του πελάτη, σε αντίθεση με τις πολυεθνικές εταιρίες στις οποίες οι επιλογές τους δεσμεύονται στο δικό τους υλικό ή στα δικά

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
τους προγράμματα. Προσφέρει ανταγωνιστικό κόστος υπηρεσιών με δυνατότητα υλοποίησης λύσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η φήμη της για την ποιότητα των υπηρεσιών της και οι άμεσες συνεργασίες που έχει με παγκόσμιας κλάσης εταιρείες πληροφορικής όπως HP, IBM, Dell, Symantec, VMware κλπ.

Η Performance Technologies λειτουργεί ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2008, και ένα σύστημα διαχείρισης ασφάλειας πιστοποιημένο κατά ISO 27001:2005.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, η εταιρεία έχει στόχο την περαιτέρω αύξηση του ποσοστού πωλήσεων από τις διεθνείς αγορές στις οποίες έχει άμεση πρόσβαση ή μέσω των θυγατρικών της, την ανάπτυξη της την έχει στηρίξει κυρίως σε ίδια κεφάλαια και δανεισμό, και σε ένα μικρό ποσοστό σε ομάδα επενδυτών που μέσω venture capital μπήκε στο μετοχικό σχήμα της εταιρείας. Για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης η επιχείρηση προχώρησε κυρίως σε μειώσεις επενδύσεων και λιγότερο σε μειώσεις λειτουργικού κόστους, μισθών και μειώσεις προσωπικού.

Η εταιρεία έχει παρουσιάσει μια εντυπωσιακή άνοδο των πωλήσεων το τελευταίο έτος κατά 63% περίπου που την βοηθάει να πετύχει ένα μέσο ρυθμό μεταβολής του κύκλου εργασιών 20,15% κατ' έτος. Δεν καταφέρνει όμως να πετύχει εξίσου αύξηση του καθαρού περιθωρίου κέρδους το οποίο κυμαίνεται στο 0,66% και τελικά ο δείκτης αποδοτικότητας των συνολικών κεφαλαίων είναι μικρός, μόλις 0,71%. Ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει μια μέση τιμή τριετίας 2,83 που είναι μεγάλος πράγμα που σημαίνει εξάρτηση της εταιρείας από τα ξένα κεφάλαια αλλά και πιστωτικό κίνδυνο.

PERFORMANCE TECHNOLOGIES A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	9.734.458	Δ/Υ	8,19%	-0,04%	Δ/Υ	1,87
2012	10.145.143	4,22%	8,88%	1,56%	1,56%	2,31
2013	10.369.329	2,21%	5,72%	-3,22%	-3,00%	2,64
2014	16.884.137	62,83%	9,92%	2,49%	3,13%	3,51
Μέσος Όρος		20,15%	8,38%	0,66%	0,71%	2,83

Πίνακας 3.3.17: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας PERFORMANCE TECHNOLOGIES A.E.

3.3.18 ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.

Η εταιρεία ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε. συνθέτει ένα όμιλο εταιρειών, παρέχοντας υπηρεσίες ανάπτυξης λογισμικού για Οργανισμούς, Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις του Δημοσίου. Το δίκτυο συνεργαζόμενων εταιρειών «**ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.**» είναι το αποτέλεσμα της μακρόχρονης και εποικοδομητικής συνεργασίας επιχειρήσεων που στηρίζουν πανελλαδικά οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις πληροφορικής και οικονομοτεχνικών Υπηρεσιών.

Στελέχη των εταιρειών δραστηριοποιούνται στο χώρο από το 1988 και εξειδικεύονται στις ανάγκες του Δημοσίου από τις πρώτες προσπάθειες μηχανοργάνωσης και εκσυγχρονισμού του. Αποτέλεσμα: Εξυπηρετούνται σήμερα περισσότεροι από 60 Ο.Τ.Α. και 150 Νομικά Πρόσωπα και Επιχειρήσεις.

Ο όμιλος «ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.», αποτελεί μία μοναδική συνεργασία μεταξύ όμοιων εταιρειών με στρατηγική γεωγραφική διασπορά και εξειδικευμένες υπηρεσίες που προσφέρουν ολοκληρωτική κάλυψη των αναγκών. Η επικεφαλής εταιρεία του ομίλου, ασκεί τον συντονιστικό ρόλο και αναλύει, παράγει, ελέγχει, πιστοποιεί όλες τις εφαρμογές και την πληρότητα σε τεχνογνωσία των περιφερειακών εταιρειών. Είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για τον επανασχεδιασμό των εφαρμογών, την ανάπτυξη σε νέες τεχνολογίες, και την προώθηση των προϊόντων.

Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται είναι οι: Windows systems, .net, Javascript, XML, HTML, CSS, PHP, SQL SERVER, MySQL. Εφαρμογές πληροφορικής κατασκευασμένες σε περιβάλλον .net και sqlserver βάση δεδομένων, καλύπτουν το σύνολο των Διοικητικών και Οικονομικών υπηρεσιών.

Η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε. έχει πιστοποιηθεί με το Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2008. Επίσης η εταιρεία διαθέτει το διεθνές έγκυρο πιστοποιητικό ISO/IEC 27001:2005 – Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας των Πληροφοριών (Information Security Management System), έχοντας εφαρμόσει ένα

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
 σύστημα διαχείρισης πληροφοριών το οποίο περιλαμβάνει διαδικασίες ασφάλειας και προστασίας των δεδομένων σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Βασικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της, για το λόγο αυτό δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις διαδικασίες επιλογής, παρακίνησης και εκπαίδευσης του προσωπικού της. Ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός της εταιρείας στη δημιουργία σταθερών σχέσεων με τα στελέχη της, τους συνεργάτες αλλά και τους πελάτες της, αποτελεί θεμελιώδη αξία της φιλοσοφίας της εταιρείας και παραμένει αναλλοίωτη από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα.

Η εταιρεία έχει στελεχωθεί από νέους και εξειδικευμένους επιστήμονες, με εμπειρία και σημαντική θέληση για νέα προϊόντα πληροφορικής ανθρώπους οι οποίοι διακρίνονται για τα υψηλά προσόντα και τις εμπειρίες στην ειδικότητά τους.

Επίσης συνεργάζεται με πιστοποιημένες εταιρείες του δικτύου που παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες και υποστηρίζουν με επιτόπου παρουσία την εγκατάσταση και καλή λειτουργία των εφαρμογών πληροφορικής που χρησιμοποιούν οι πελάτες της.

Η εταιρεία παρόλη την κρίση έχει παρουσιάσει τα τελευταία χρόνια μεγάλη αύξηση του κύκλου εργασιών και ο μέσος όρος της μεταβολής του κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας είναι 45%. Επίσης ο μέσος δείκτης αποδοτικότητας της είναι 5,39%. Ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια κινείται στην περιοχή του 1 έως 1,7 με μέσο όρο τριετίας 1,31 που θεωρείται καλή τιμή.

ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	154.996	Δ/Υ	4,36%	1,35%	Δ/Υ	1,09
2012	390.021	151,63%	14,44%	0,34%	1,11%	0,74
2013	387.454	-0,66%	-4,01%	0,02%	0,07%	1,79
2014	473.293	22,15%	25,95%	4,63%	12,64%	1,38
Μέσος Όρος		45,08%	11,83%	1,86%	5,39%	1,31

Πίνακας 3.3.18: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.

3.3.19 ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.

Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ είναι μία από τις πιο σύγχρονες εταιρίες παραγωγής τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα. Οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στην Ήπειρο, στον Αμμότοπο Άρτας. Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ επεξεργάζεται ετησίως περίπου 25.000 τόνους αιγοπρόβειου γάλακτος και διαθέτει ιδιόκτητες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις συσκευασίας. Στην εταιρεία σήμερα απασχολούνται 170 άτομα. Η παραγωγική δυνατότητα, οι τεχνικές, το πρωτοποριακό πνεύμα και οι συνεχείς επενδύσεις σε τεχνολογία, έρευνα και ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την εμπειρία και τη γνώση της παράδοσης, εγγυώνται την άριστη ποιότητα των προϊόντων. Αποκλειστικός αντιπρόσωπος των προϊόντων ΗΠΕΙΡΟΣ στην ελληνική αγορά είναι η ΟΠΤΙΜΑ ΑΕ, η οποία ανήκει στον ίδιο όμιλο εταιριών.

Το 1994 μια ομάδα επιχειρηματιών συνεργαζόμενη με ντόπιους τυροκόμους, ίδρυσε την ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ. Το όραμά τους ήταν να συνδυάσουν την τέχνη της τοπικής τυροκομίας και τις παραδοσιακές συνταγές με την τεχνολογία, με σκοπό να παράγουν φέτα και παραδοσιακά τυροκομικά προϊόντα υψηλής ποιότητας, διασφαλίζοντας τη σταθερότητα της γεύσης και της ποιότητας.

Το 1997, το 100% των μετοχών της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ αποκτάται από την ΟΠΤΙΜΑ Α.Ε., μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση με μεγάλη ιστορία στον χώρο των τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα. Παράλληλα ξεκινούν οι εξαγωγές των προϊόντων Ήπειρος στο εξωτερικό. Σήμερα οι εξαγωγές αποτελούν το 16,5% των πωλήσεων. Από τότε η εταιρεία αναπτύσσεται ραγδαία βάσει ενός δυνατού επενδυτικού πλάνου το οποίο έχει υπερβεί τα 35.000.000€, σε επεκτάσεις, εξοπλισμό, καινοτόμες διαδικασίες και ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού.

Την ίδια χρονιά η εταιρεία ήταν η πρώτη από όλο τον κλάδο που πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001:2000. Μέχρι σήμερα έχει λάβει και άλλες σημαντικές πιστοποιήσεις όπως του ISO 22000 και IFS.

Η εταιρεία επενδύει συνεχώς σε έρευνα και ανάπτυξη και συνεργάζεται με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης για την δημιουργία νέων προϊόντων με προβιοτικά. Τα προϊόντα της έχουν αποσπάσει περισσότερες από 18 βραβεύσεις για την ποιότητά τους και την γεύση τους στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Το 2007 γίνεται αναδιοργάνωση του τμήματος παραγωγής και συσκευασίας προϊόντων και πλέον πληρούν τους πιο αυστηρούς κανόνες υγιεινής. Ο χώροι πλέον είναι χωρισμένοι ανάλογα με τα πρότυπα υγιεινής που επικρατούν σε λευκές ζώνες και γκρι ζώνες. Στις λευκές ζώνες για να εισέλθουν οι εργαζόμενοι περνούν από ειδικό μηχάνημα για την απολύμανση χεριών και παπουτσιών.

Τα επόμενα χρόνια η εταιρεία συνεχίζει να πρωτοπορεί και να παρουσιάζει νέα καινοτόμα προϊόντα μερικά εκ των οποίων ήταν, το 2008 την φέτα «Ήπειρος ελαφρύ» με μόνο 12% λιπαρά, το 2013 το Ήπειρος Οικογενειακό και πρόσφατα μέσα στο 2015, ακολουθώντας τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς για προϊόντα με λιγότερο αλάτι, παρουσίασε την φέτα με 40% λιγότερο αλάτι.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, η εταιρεία καινοτομεί μέσω του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας, των καναλιών διανομής και του ανταγωνισμού. Οι εργαζόμενοι δείχνουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία και η εταιρεία χρησιμοποιεί επαγγελματίες manager για την διοίκηση της επιχείρησης. Η επιλογή του προσωπικού γίνεται ώστε να ταιριάζει με την εταιρική κουλτούρα. Δεν συναντά δυσκολίες στην εύρεση χρηματοδότησης και κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης προχώρησε μόνο σε μείωση του λειτουργικού κόστους.

Από τον παρακάτω πίνακα με τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης βλέπουμε ότι την τελευταία τριετία έχει αυξήσει ελαφρά τον κύκλο εργασιών κατά 1,39% ανά έτος, έχει σταθερό περιθώριο κέρδους περίπου 4% και ο δείκτης αποδοτικότητα ROA έχει μέση τιμή 3,77%. Τέλος, ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει τιμή 0,17 που είναι πάρα πολύ καλή και δείχνει την επάρκεια ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης.

ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	32.780.000	Δ/Υ	18,35%	4,37%	Δ/Υ	0,49
2012	33.632.000	2,60%	13,31%	4,11%	4,19%	0,18
2013	31.554.000	-6,18%	12,81%	4,39%	3,65%	0,18
2014	34.165.000	8,27%	11,58%	4,03%	3,54%	0,15
Μέσος Όρος		1,39%	12,55%	4,17%	3,77%	0,17

Πίνακας 3.3.19: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.

3.3.20 SINGULARLOGIC A.E.

Η SingularLogic αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής επιχειρηματικού λογισμικού και μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες υπηρεσιών και ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής στην Ελλάδα. Οι δραστηριότητές της, περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων επιχειρηματικού λογισμικού, τη μελέτη, τη σχεδίαση και την υλοποίηση ολοκληρωμένων έργων πληροφορικής για τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, καθώς και τη διάθεση και την υποστήριξη προϊόντων καταξιωμένων διεθνών οίκων πληροφορικής.

Η SingularLogic, με άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, εξειδικευμένη τεχνογνωσία, ευρύ προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, μεγάλη εγκατεστημένη βάση που αριθμεί 40.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πάνω από 700 μεγάλες επιχειρήσεις, ισχυρό πανελλαδικό δίκτυο διανομής 400 συνεργατών και περισσότερα από 400 σημαντικά υλοποιημένα έργα πληροφορικής στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, αποτελεί το σίγουρο και σταθερό συνεργάτη που εγγυάται την επένδυση των πελατών της.

Για την SingularLogic οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας, η καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας είναι στις προτεραιότητές της. Σήμερα απασχολούνται περισσότεροι από 600 εργαζόμενοι από τους οποίους οι 300 είναι σύμβουλοι πληροφορικής και περίπου 140 προγραμματιστές υψηλού επιπέδου κατάρτισης.

Η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στη σχεδίαση και υλοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων για μεγάλους οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία προσπαθεί να διεισδύσει στην αγορά B2C μέσω λύσεων Software as a Service (SaaS) για ελεύθερους επαγγελματίες, μικρές επιχειρήσεις και καταναλωτές προσφέροντας εφαρμογές και υπηρεσίες με την μορφή μηνιαίας συνδρομής. Επίσης, επενδύει στην mobile τεχνολογία, με ανάπτυξη εφαρμογών (mobile apps) για κινητές συσκευές.

Στο πλαίσιο της ενδυνάμωσης της θέσης της η SingularLogic έχει συνάψει συμφωνίες συνεργασίας με τους μεγαλύτερες εταιρείες πληροφορικής όπως οι: Microsoft, SAP, IBM, Hewlett Packard, Oracle, DELL, Cisco κλπ.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Έχει πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9001:2008 για όλες τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, επίσης έχει πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης ασφάλειας κατά ISO 27001:2005, και εφαρμόζει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης πιστοποιημένο κατά ISO 14001:2004.

Η εταιρεία προσπαθεί να επεκταθεί στο εξωτερικό μέσω των θυγατρικών της σε Κύπρο, Βουλγαρία και Ρουμανία μεταφέροντας την εμπειρία που έχει αποκομίσει από λύσεις για το δημόσιο τομέα, μέσω του πληροφοριακού συστήματος για διαχείριση νοσοκομείων και μέσω της cloud πλατφόρμας που διαθέτει μεταφέροντας και ενοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα των πελατών της σε δικές της εγκαταστάσεις και τεχνολογικές υποδομές.

Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία έχει μείωση του κύκλου εργασιών της κατά 2,43% ανά έτος. Επίσης έχει αρνητικό δείκτη αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων (ROA) -13,93% κυρίως λόγω μιας κακής χρονιάς το 2012. Τέλος, ο λόγος ξένα προς ίδια κεφάλαια έχει μέση τιμή τριετίας 2,94 που είναι αρκετά μεγάλη.

SINGULARLOGIC A.E.						
Έτος	Κύκλος Εργασιών	Μεταβολή Κ.Ε.	EBITDA προς Ενεργητικό	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	ROA	Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια
2011	48.350.000	Δ/Υ	3,40%	-4,55%	Δ/Υ	1,10
2012	49.737.000	2,87%	-11,32%	-84,51%	-28,21%	2,54
2013	45.546.000	-8,43%	1,95%	-16,90%	-6,33%	3,28
2014	44.910.000	-1,40%	4,30%	-7,23%	-2,97%	3,13
Μέσος Όρος		-2,43%	-2,18%	-37,79%	-13,93%	2,94

Πίνακας 3.3.20: Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας SingularLogic A.E.

4 Σύγκριση των αποτελεσμάτων των εταιρειών του δείγματος

4.1 Ομαδοποίηση των επιχειρήσεων βάσει των οικονομικών τους επιδόσεων

Για τις επιχειρήσεις από τις οποίες συλλέχτηκαν τα ερωτηματολόγια έγινε ανάλυση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων για την τελευταία τριετία βάσει των οποίων υπολογίστηκαν η μέση μεταβολή του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων, ο μέσος όρος του δείκτη αποδοτικότητας return on assets (ROA) που μας δίνει την απόδοση που έχει η επιχείρηση εν σχέση με το σύνολο των επενδυμένων κεφαλαίων και το λόγο ξένα προς ίδια κεφάλαια.

Στην συνέχεια οι επιχειρήσεις κατατάχθηκαν με βάση το μέσο όρο της τελευταίας τριετίας του δείκτη αποδοτικότητας ROA. Το αποτέλεσμα της κατάταξης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ROA	Μεταβολή Κ.Ε.	Ξένα/Ιδια Κεφάλαια
NEUROPUBLIC A.E.	16,71%	5,66%	0,4
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ ΝΤΑΤΑΤΕΧΝΙΚΑ Ε.Π.Ε.	16,13%	3,31%	0,9
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣγάλα-ΠΙΕς	11,32%	22,58%	4,0
ENTERSOFT A.E.	7,35%	3,44%	0,4
Κ.ΔΕΔΕΣ - ΑΣΠΙΣ Α.Ε.	6,48%	12,37%	0,2
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP Α.Ε.	5,39%	45,08%	1,3
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	4,90%	4,11%	1,0
GLOBO Α.Ε.	4,71%	1,67%	1,2
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	3,97%	0,61%	0,2
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	3,77%	1,39%	0,2
SOFT ONE Α.Ε.	2,68%	10,22%	0,4
SPACE HELLAS Α.Ε.	1,72%	-1,89%	2,5
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	1,12%	-3,38%	0,2
PERFORMANCE TECHNOLOGIES Α.Ε.	0,71%	20,15%	2,8
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.	0,02%	-2,80%	0,9
Q & R Α.Ε.	-0,44%	26,56%	0,6
GREEN COLA HELLAS Α.Ε.	-0,46%	47,07%	2,7
ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	-0,49%	-7,12%	0,6
ΕΨΑ Α.Ε.	-3,57%	5,92%	1,1
SINGULARLOGIC Α.Ε.	-13,93%	-2,43%	2,9

Πίνακας 4.1.1: Κατάταξη των επιχειρήσεων με βάση τον δείκτη αποδοτικότητας Return On Assets

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Με βάση τον παραπάνω πίνακα χωρίζουμε επιχειρήσεις σε δυο ομάδες.

Στην πρώτη ομάδα (Ομάδα Α) κατατάσσουμε τις 10 πρώτες επιχειρήσεις με τον υψηλότερο δείκτη αποδοτικότητας ROA. Οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στην ομάδα είναι οι: NEURORUBLIC, ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ ΝΤΑΤΑΤΕΧΝΙΚΑ, ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓΑΛΑ-ΠΙΕΣ, ENTERSOFT, Κ.ΔΕΔΕΣ-ΑΣΠΙΣ, ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP-ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ, Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, GLOBO, ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ και ΗΠΕΙΡΟΣ.

Από το πίνακα 5.1.1 βλέπουμε ότι για τις παραπάνω επιχειρήσεις ο μέσος όρος τριετίας του δείκτη αποδοτικότητας ROA κυμαίνεται από 3,77% έως και 16,71%. Επίσης όλες οι εταιρίες αυτής της ομάδας έχουν θετική μέση μεταβολή του κύκλου εργασιών τους παρά την οικονομική κρίση που υπάρχει στην χώρα μας και όλες (εκτός από μια) έχουν πολύ καλό λόγο ξένων προς ίδια κεφάλαια ο οποίος είναι μικρότερος ή ίσος από το 1.

Αν δούμε και τα υπόλοιπα οικονομικά στοιχεία αυτών των επιχειρήσεων, όπως το λόγο EBITDA προς το ενεργητικό, και το καθαρό περιθώριο κέρδους, θα παρατηρήσουμε ότι είναι επίσης θετικά.

Στην δεύτερη ομάδα (Ομάδα Β) κατατάσσουμε τις υπόλοιπες 10 επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν χαμηλότερο δείκτη αποδοτικότητας ROA. Οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στην ομάδα είναι οι: SOFTONE, SPACE HELLAS, ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ, PERFORMANCE TECHNOLOGIES, ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ, Q&R, GREEN COLA HELLAS, ΜΥΛΟΙ ΜΑΡΡΑ, ΕΨΑ και SINGULARLOGIC.

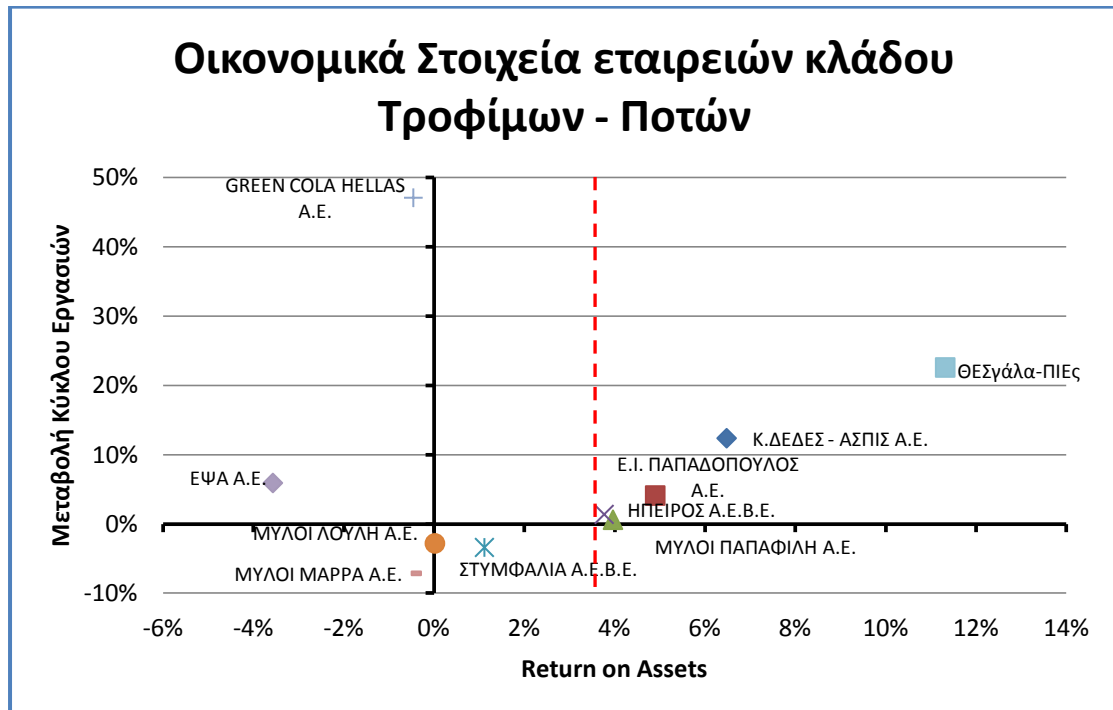
Από το πίνακα 5.1.1 βλέπουμε ότι για τις παραπάνω επιχειρήσεις ο μέσος όρος τριετίας του δείκτη αποδοτικότητας ROA κυμαίνεται από -13,93% έως 2,68% με τις πέντε από τις δέκα εταιρείες να έχουν αρνητική απόδοση κεφαλαίων.

Τα υπόλοιπα οικονομικά στοιχεία των εταιριών της δεύτερης ομάδας (Β) ακολουθούν τις τιμές του δείκτη ROA και σε πολλές των περιπτώσεων έχουν αρνητικές τιμές. Τέσσερις στις δέκα επιχειρήσεις της ομάδας Β έχουν δείκτη ξένα προς ίδια κεφάλαια μεγαλύτερο από 2 που σημαίνει πιστωτικό κίνδυνο.

Επίσης παρατηρούμε ότι παρόλο που υπάρχουν εταιρείες που έχουν πολύ μεγάλη αύξηση του κύκλου εργασιών την τελευταία τριετία δεν κατάφεραν να

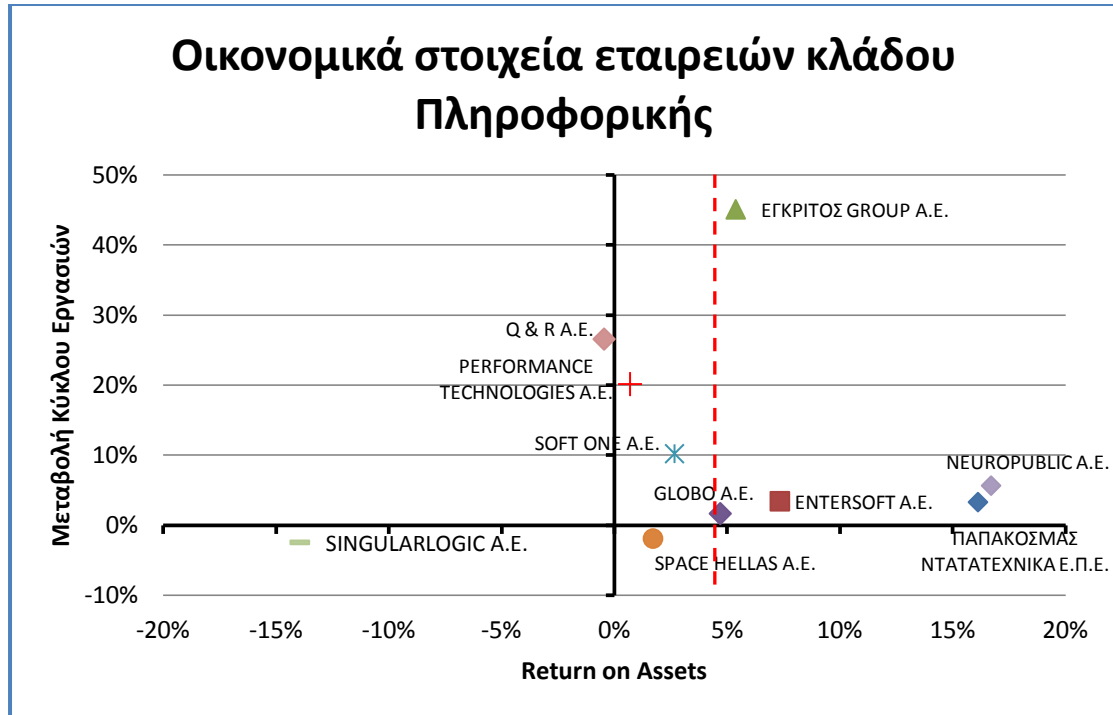
“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
μετατρέψουν αυτή την αύξηση σε αντίστοιχη αύξηση της κερδοφορίας αλλά είχαν μηδενικό ή αρνητικό καθαρό περιθώριο κέρδους.

Στα παρακάτω διαγράμματα βλέπουμε για κάθε έναν από τους υπό εξέταση κλάδους ξεχωριστά το μέσο δείκτη αποδοτικότητας ROA της τελευταίας τριετίας των εταιρειών σε σχέση με την μέση μεταβολή του κύκλου εργασιών.



Διάγραμμα 4.1.1 Δείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων εταιρειών κλάδου τροφίμων-ποτών

Με την κόκκινη διακεκομμένη γραμμή οριοθετούνται οι δυο περιοχές. Οι εταιρείες που βρίσκονται δεξιά παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση των χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων (>3,5), ενώ οι εταιρείες στα αριστερά έχουν μικρότερη απόδοση έως και αρνητική απόδοση. Επίσης γίνεται φανερό ότι και στους δυο κλάδους έχουμε περίπου αντίστοιχα αποτελέσματα, δηλαδή οι μισές επιχειρήσεις βρίσκονται στην δεξιά περιοχή (δεξιά από την κόκκινη γραμμή) και οι άλλες μισές αριστερά από αυτή.



Διάγραμμα 4.1.2: Δείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων εταιρειών κλάδου πληροφορικής

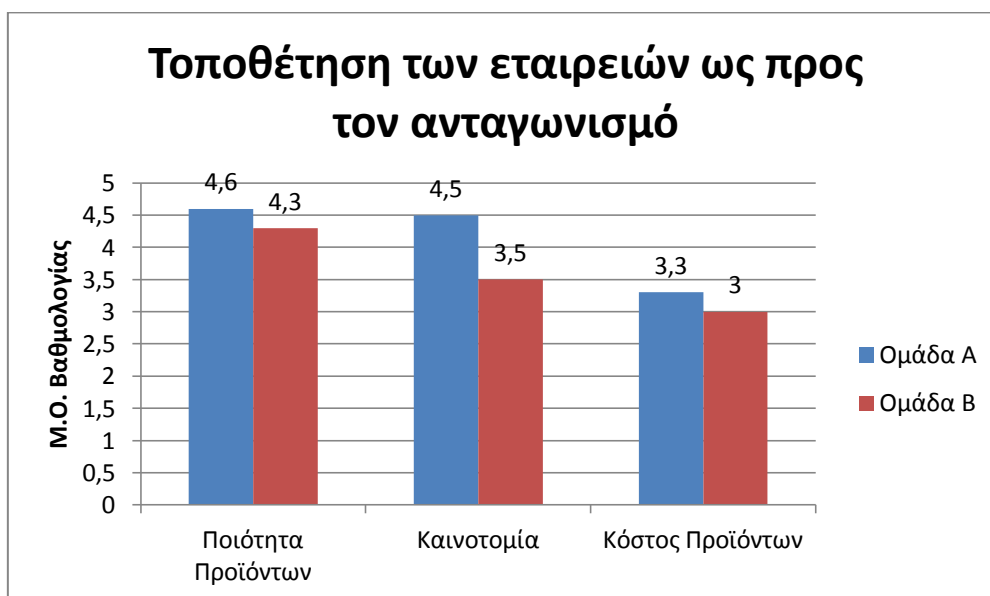
4.2 Σύγκριση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων για τις δυο ομάδες των επιχειρήσεων

Μετά την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων των εταιρειών και την κατάταξή τους σε δύο ομάδες θα κάνουμε μια σύγκριση των απαντήσεων που έδωσαν οι επιχειρήσεις στο ερωτηματολόγιο, μεταξύ των εταιρειών των δύο ομάδων, προσπαθώντας να διερευνήσουμε αν υπάρχουν διαφορετικές επιλογές ως προς την στρατηγική που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις και τελικά τις οδήγησαν στα οικονομικά αποτελέσματα των τριών τελευταίων χρόνων.

Παρακάτω θα υπολογίσουμε το σύνολο της βαθμολογίας που πέτυχε η κάθε ομάδα στην κάθε ερώτηση και θα εξάγουμε τον μέσο όρο που πέτυχε η κάθε ομάδα. Να υπενθυμίσουμε ότι οι εταιρείες απάντησαν στο ερωτηματολόγιο σε μια κλίμακα βαθμολόγησης από 1=καθόλου έως 5=πάρα πολύ, με ενδιάμεσες τιμές 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ. Μια διαφορά μιας μονάδας στον μέσο όρο σημαίνει διαφορά 20% μεταξύ των δυο ομάδων που είναι αρκετά σημαντική ως προς την στρατηγική που έχει ακολουθήσει η κάθε ομάδα επιχειρήσεων.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Στην πρώτη ερώτηση για την τοποθέτηση των εταιρειών στον κλάδο έναντι του ανταγωνισμού ως προς το κόστος των προϊόντων τους, την καινοτομία και την ποιότητα των προϊόντων οι μέσοι όροι των απαντήσεων των δυο ομάδων φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



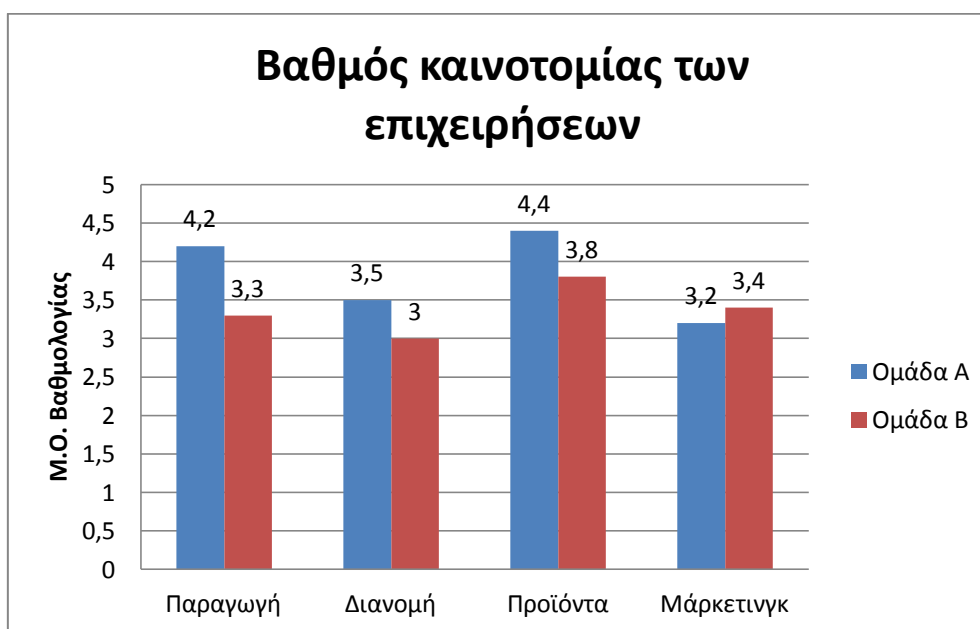
Διάγραμμα 4.2.1: Τοποθέτηση ως προς τον ανταγωνισμό για τις δυο ομάδες των επιχειρήσεων

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μια σημαντική διαφορά μιας μονάδας δηλαδή περίπου 20% στην καινοτομία των προϊόντων μεταξύ των δυο ομάδων. Οι πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις που ανήκουν στην ομάδα Α είχαν πιο καινοτόμα προϊόντα από τις εταιρείες της ομάδας Β. Επίσης, οι εταιρείες και των δυο ομάδων δίνουν μεγάλη σημασία στην ποιότητα των προϊόντων συγκεντρώνοντας έναν μέσο όρο βαθμολογίας 4,6 και 4,3 αντίστοιχα.

Στην δεύτερη ερώτηση, ζητήθηκε από τις εταιρείες να δηλώσουν σε πόσες διαφορετικές δραστηριότητες εστιάζει η επιχείρηση. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις εξέλαβαν αυτή την ερώτηση σαν διαφορετικά προϊόντα ή διαφορετικές αγορές. Μόνο μια εταιρεία εμφανίζει μια διαφορετική δραστηριότητα (Quality & Reliability) η οποία ενώ έχει κύρια δραστηριότητα την πληροφορική δραστηριοποιείται και στην πώληση e-books με 5% συνεισφορά στον τζίρο και μέτριο βαθμό συσχέτισης με την κύρια δραστηριότητα. Από αυτό γίνεται φανερό ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν χαμηλά επίπεδα διασποράς δραστηριοτήτων και αυτό είναι προς όφελος των επιχειρήσεων. Είναι γενικά αποδεκτό ότι όσο

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
 μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των δραστηριοτήτων με τις οποίες ασχολείται μια
 επιχείρηση, τόσο δυσκολότερο είναι για τα στελέχη που χαράζουν την
 επιχειρηματική στρατηγική να επεξεργαστούν τις πληροφορίες που σχετίζονται με
 την κάθε δραστηριότητα και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

Στην τρίτη ερώτηση οι εταιρείες κλήθηκαν να απαντήσουν για τον βαθμό
 καινοτομίας που εφαρμόζουν στην παραγωγική τους διαδικασία, στα δίκτυα
 διανομής, στα προϊόντα τους και στο μάρκετινγκ. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω
 διάγραμμα υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των δυο ομάδων στους τομείς της
 παραγωγής και των προϊόντων. Οι εταιρείες της ομάδας Α έχουν διαφορά σχεδόν
 μιας μονάδας (18%) στην καινοτομία που εφαρμόζουν στην παραγωγική διαδικασία
 από τις εταιρείες της ομάδας Β και 0,6 μονάδες (12%) στην εφαρμογή καινοτομίας
 στα προϊόντα. Επίσης υπάρχει και μια διαφορά 10% ή μισής μονάδας στην
 καινοτομία που εφαρμόζουν στα δίκτυα διανομής. Στο τομέα του μάρκετινγκ οι
 εταιρείες της ομάδας Α δεν ήταν τόσο καινοτόμες όσο της ομάδας Β.

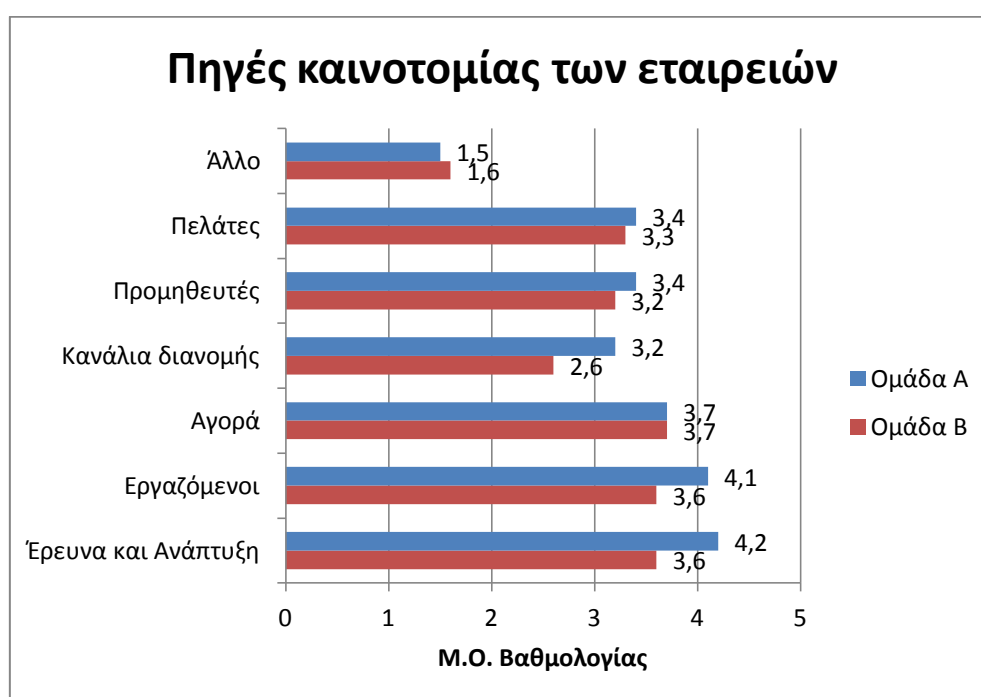


Διάγραμμα 4.2.2: Βαθμός καινοτομίας σε παραγωγή, διανομή, προϊόντα, μάρκετινγκ

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι πιο κερδοφόρες εταιρίες εστίασαν πιο
 πολύ στην εφαρμογή καινοτομιών στην παραγωγική τους διαδικασία πιθανόν για
 να μειώσουν τα κόστη παραγωγής και να είναι πιο αποτελεσματικές, στα κανάλια

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
 διανομής και στα προϊόντα για να καλύψουν καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη και πιθανόν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς.

Ως προς της πηγές από όπου οι εταιρείες άντλησαν καινοτομία μπορούμε να διακρίνουμε πάλι μια διαφορά υπέρ των εταιρειών της ομάδας Α. Οι κυριότερες πηγές καινοτομίας για την ομάδα Α είναι η έρευνα και ανάπτυξη, οι εργαζόμενοι των εταιρειών και τα κανάλια διανομής τους. Η διαφορά είναι περίπου 10-12% (μισή μονάδα περίπου) όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα. Στους υπόλοιπους τομείς που εξετάστηκαν υπήρχαν πολύ μικρές διαφορές.

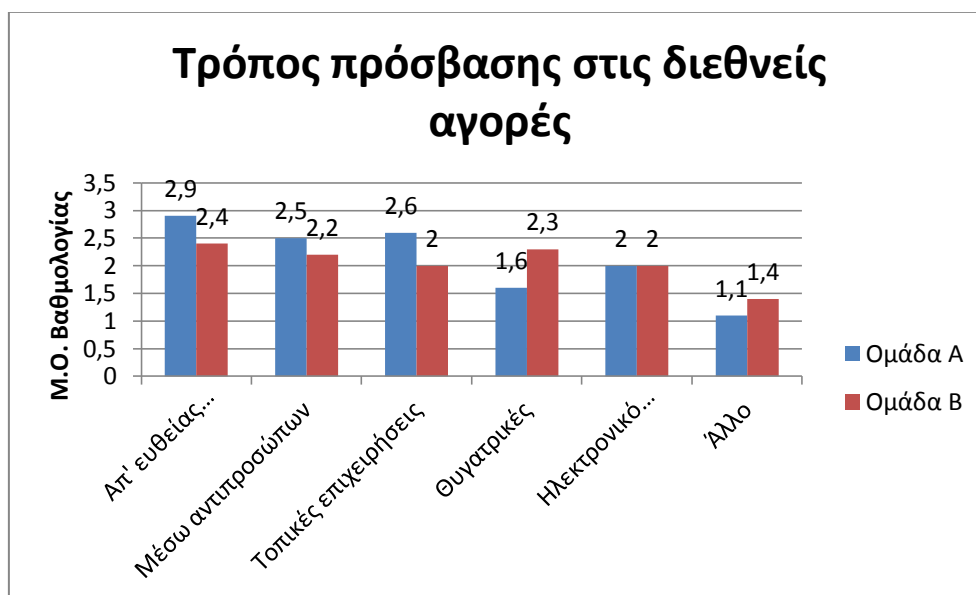


Διάγραμμα 4.2.3: Πηγές καινοτομίας ανά ομάδα επιχειρήσεων

Δυο από τις εταιρείες δήλωσαν σαν πηγές καινοτομίας την διοίκηση και την ανάπτυξη νέων αγορών.

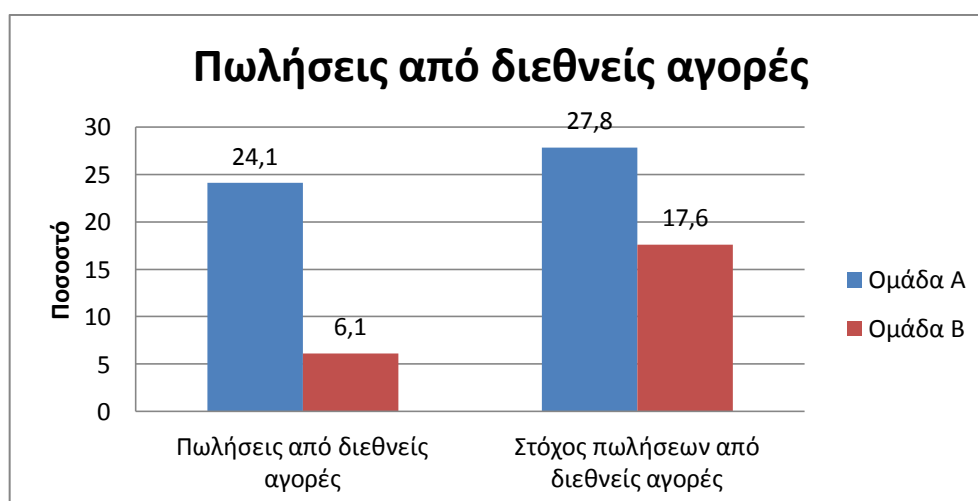
Όσον αφορά την διεθνοποίηση και την εξωστρέφεια οι εταιρείες της ομάδας Α δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές κυρίως, με απ' ευθείας πρόσβαση και μέσω αντιπροσώπων και τοπικών επιχειρήσεων, ενώ οι εταιρείες της ομάδας Β περισσότερο μέσω θυγατρικών εταιρειών και με απ' ευθείας πρόσβαση. Η διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις των δυο ομάδων είναι της τάξης του 10%-12% (δηλαδή 0,5-0,6 της μονάδας). Επίσης μια εταιρεία απάντησε ότι δραστηριοποιείται και

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
μέσω franchising. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται οι συγκριτικά οι τρόποι που δραστηριοποιείται η κάθε ομάδα.



Διάγραμμα 4.2.4: Τρόπος πρόσβασης στις διεθνείς αγορές ανά ομάδα επιχειρήσεων

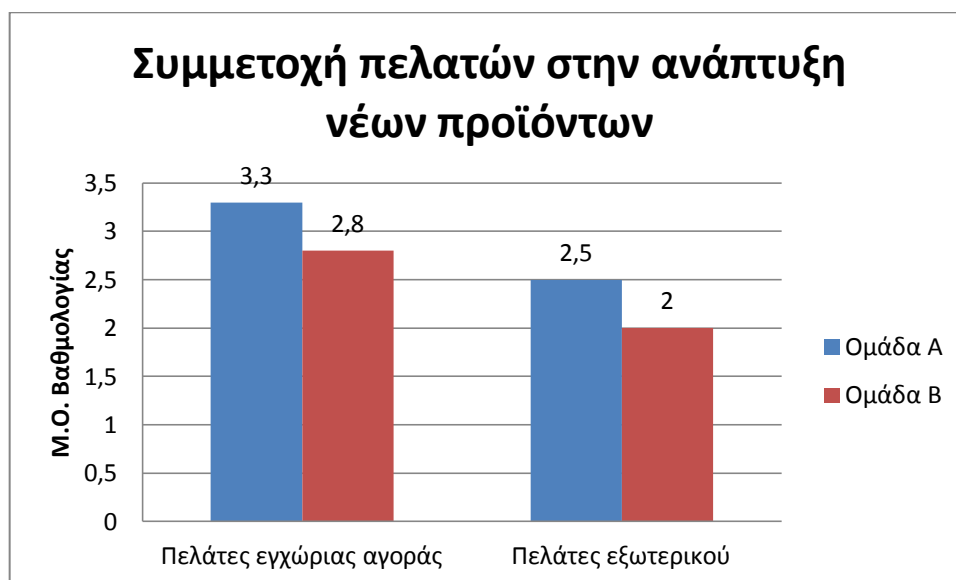
Αν κοιτάξουμε τα ποσοστά των πωλήσεων από διεθνείς αγορές τότε θα παρατηρήσουμε ότι οι εταιρείες της ομάδας A είναι πολύ πιο εξωστρεφείς από τις εταιρείες της ομάδας B. Έχουν σαφή εξαγωγικό χαρακτήρα αφού ο μέσος όρος των πωλήσεων από αγορές του εξωτερικού της ομάδας A είναι 24,1% ενώ της ομάδας B είναι μόλις 6,1%. Επίσης οι στόχοι πωλήσεων σε αγορές του εξωτερικού για την ομάδα A είναι 27,8% (κατά μέσο όρο) ενώ για την ομάδα B 17,6% όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 4.2.5: Πωλήσεις και στόχοι πωλήσεων από διεθνείς αγορές

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Στην έβδομη ερώτηση ζητήθηκε από τις εταιρείες να απαντήσουν στο, αν και κατά πόσο οι πελάτες τους συμμετέχουν στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί υπάρχει μια διαφορά μισής μονάδας, δηλαδή 10%, με τις εταιρείες της ομάδα A να λαμβάνουν υπόψη περισσότερο τις ανάγκες των πελατών τους και να τους εμπλέκουν περισσότερο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, εν σχέση με τις εταιρείες της ομάδας B.



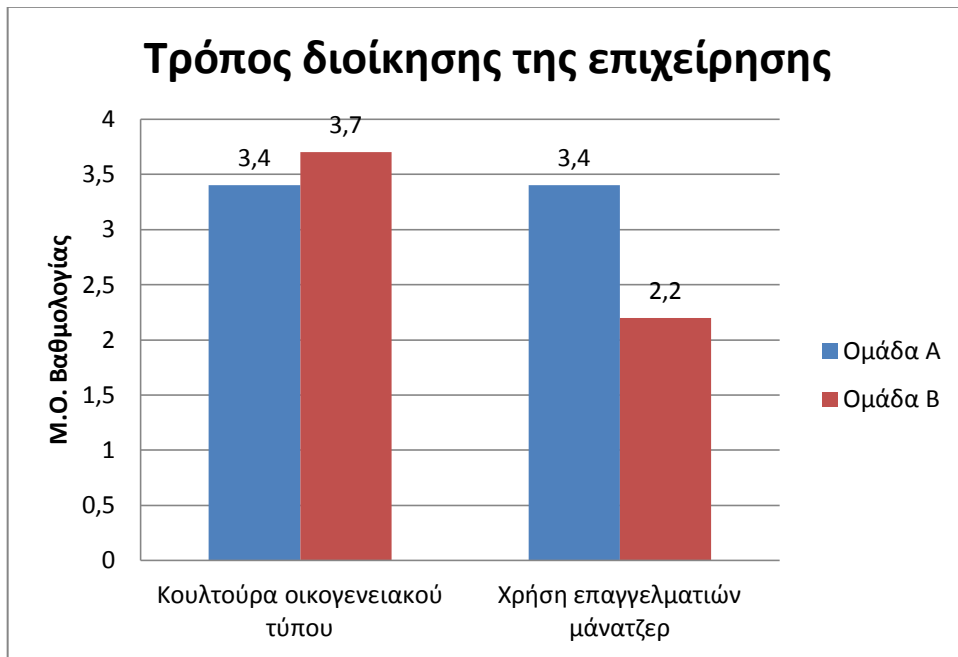
Διάγραμμα 4.2.6: Συμμετοχή πελατών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων

Στον τομέα της διοίκησης ζητήθηκε από τις εταιρείες να απαντήσουν σχετικά με τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας καθώς και για τις σχέσεις με τους εργαζομένους. Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο φαίνεται ότι οι περισσότερο κερδοφόρες εταιρείες, που ανήκουν στην ομάδα A, κάνουν χρήση επαγγελματιών μάντζερ σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από τις εταιρείες της ομάδας B (περίπου 24%). Ως προς την κουλτούρα οικογενειακού τύπου υπάρχει μια μικρή διαφορά και από ότι φαίνεται την εφαρμόζουν περισσότερο οι εταιρείες της ομάδας B.

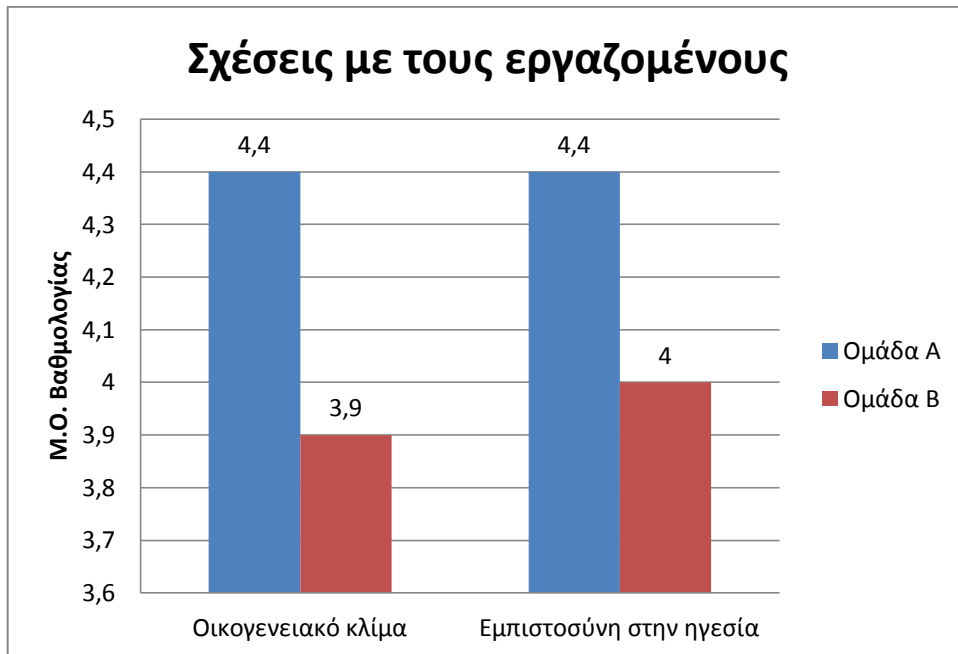
Όσον αφορά τις σχέσεις των εταιρειών με τους εργαζομένους, υπάρχει μια διαφορά μισής μονάδας, δηλαδή περίπου 10%, με τις εταιρείες της ομάδας A υιοθετούν ένα οικογενειακό κλίμα στις σχέσεις με τους εργαζόμενους τους για να τους κάνουν να νιώσουν πιο άνετα και πιο κοντά στην εταιρεία και ταυτόχρονα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό την ηγεσία της επιχείρησης εν σχέση με τους εργαζόμενους που ανήκουν στις εταιρείες της ομάδας B.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Οι διαφορές στον τρόπο διοίκησης καθώς και στις σχέσεις με τους εργαζομένους των εταιρειών ανά ομάδα, φαίνονται στα παρακάτω διαγράμματα.



Διάγραμμα 4.2.7: Τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων

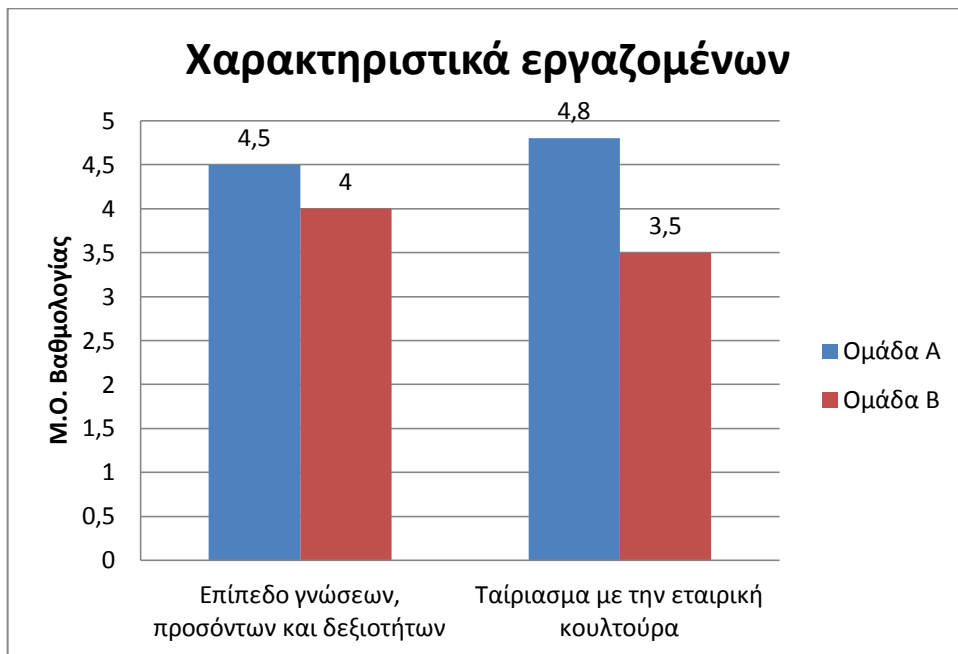


Διάγραμμα 4.2.8: Σχέσεις με τους εργαζομένους των εταιρειών

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

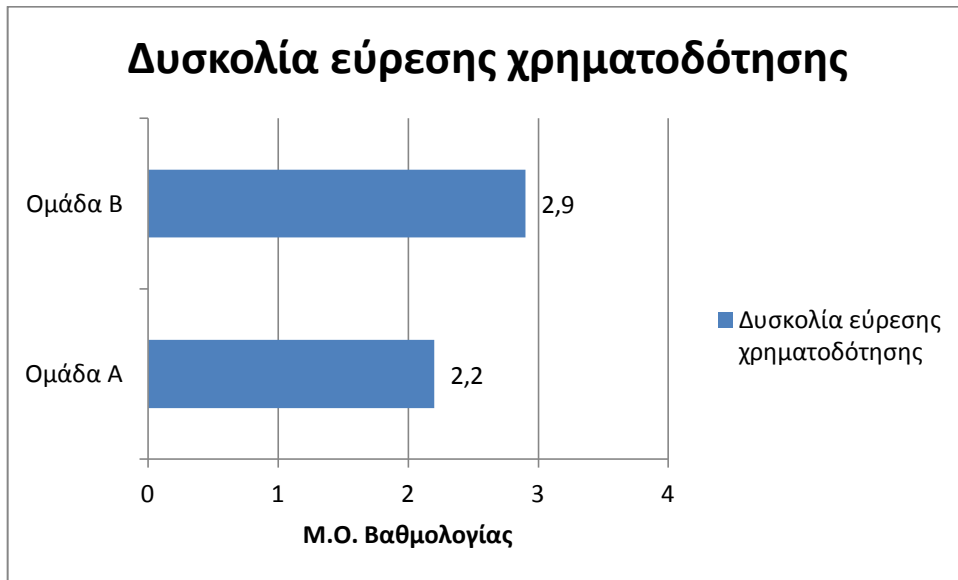
Στην ένατη ερώτηση οι εταιρείες κλήθηκαν να απαντήσουν με ποια κριτήρια επιλέγουν τους εργαζόμενους αφενός ως προς το επίπεδο γνώσεων και προσόντων και αφετέρου ως προς το ταίριασμα αυτών με την εταιρική κουλτούρα.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα ο μέσος όρος της βαθμολογίας της ομάδας Α ήταν μισό βαθμό μεγαλύτερος από την ομάδα Β, από το οποίο φαίνεται ότι οι εταιρείες θεωρούν πολύ σημαντικό το να έχουν καλό επίπεδο γνώσεων και προσόντων οι εργαζόμενοι. Επίσης, όσον αφορά το ταίριασμα με την εταιρική κουλτούρα εκεί η διαφορά υπέρ της ομάδας Α ήταν 1,3 βαθμούς (περίπου 26% μεγαλύτερη) από την ομάδα Β, δείχνοντας την σπουδαιότητα του ταίριασματος των εργαζομένων με την εταιρική κουλτούρα.



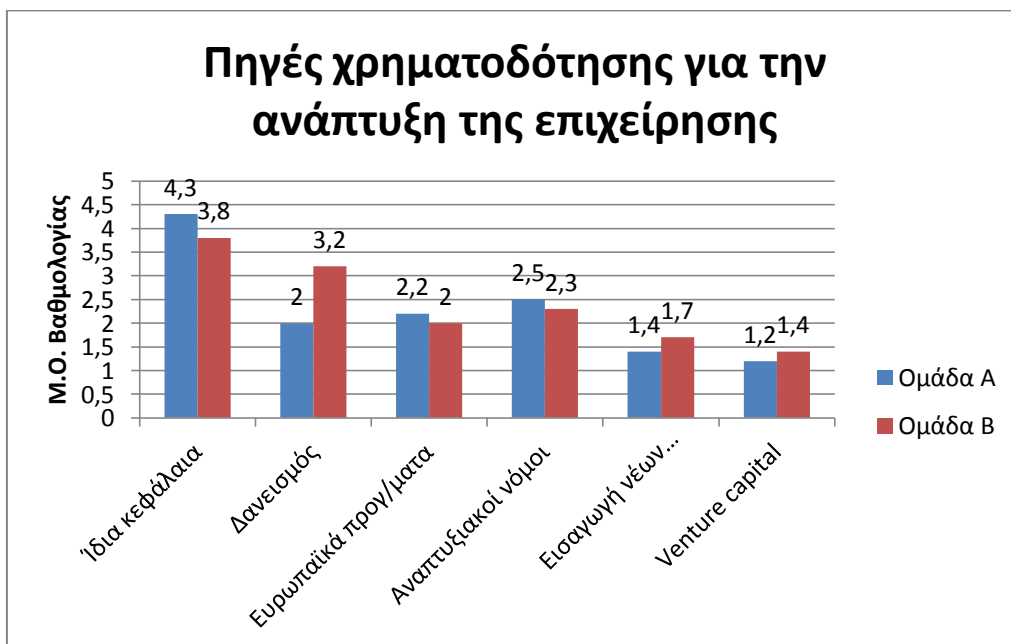
Διάγραμμα 4.2.9: Κριτήρια επιλογής των εργαζομένων

Στην δέκατη ερώτηση οι εταιρείες απάντησαν για τον βαθμό δυσκολίας εύρεσης χρηματοδότησης για να καλύψουν τις ανάγκες τους και τις επενδύσεις τους. Από τις απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι οι εταιρείες της ομάδας Α που είναι περισσότερο κερδοφόρες έχουν λιγότερη δυσκολία στην εύρεση χρηματοδότησης, είχαν μέσο όρο βαθμολογίας 2,2 ενώ οι εταιρείες της ομάδας Β είχαν μέσο όρο βαθμολογίας 2,9. Η διαφορά είναι 0,7 μονάδες (14% διαφορά).



Διάγραμμα 4.2.10: Δυσκολία εύρεσης χρηματοδότησης

Όσον αφορά της πηγές χρηματοδότησης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την ανάπτυξη τους, υπήρξαν δυο σημαντικές διαφοροποιήσεις. Όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα οι εταιρείες της ομάδας Α κάνουν χρήση ιδίων κεφαλαίων για την χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης, ενώ οι εταιρείες της ομάδας Β χρησιμοποιούν ίδια κεφάλαια αλλά ταυτόχρονα χρησιμοποιούν πολύ περισσότερο από την προηγούμενη ομάδα, τραπεζικό δανεισμό.

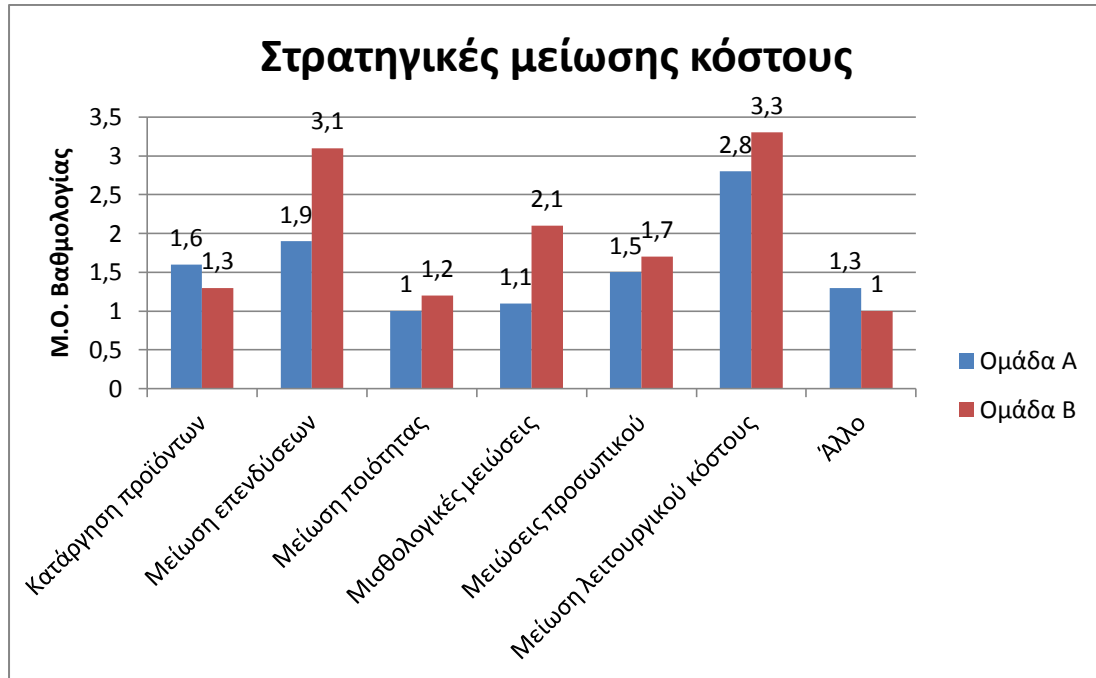


Διάγραμμα 4.2.11: Πηγές χρηματοδότησης

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Οι διαφορές είναι μισή μονάδα υπέρ της ομάδας A για τα ίδια κεφάλαια και 1,2 μονάδες (24%) υπέρ της ομάδας B για τον τραπεζικό δανεισμό.

Στην τελευταία ερώτηση ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να απαντήσουν στο ερώτημα, ποιες στρατηγικές μείωσης κόστους εφάρμοσαν κατά την οικονομική κρίση. Οι απαντήσεις στο ερώτημα φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα για τις δυο ομάδες των εταιρειών.



Διάγραμμα 4.2.12: Στρατηγικές μείωσης κόστους

Από το διάγραμμα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι στρατηγικές που εφάρμοσαν ήταν κατά κύριο λόγο, η μείωση των επενδύσεων και η μείωση του λειτουργικού κόστους. Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι ότι οι εταιρείες της ομάδας A που ήταν και οι πιο κερδοφόρες εφάρμοσαν σε μικρότερο βαθμό στρατηγικές μείωσης κόστους από τις εταιρείες της ομάδας B. Συγκεκριμένα προσπάθησαν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, κατά μέσο όρο 2,8 μονάδες και σε μικρότερο βαθμό μείωσαν τις επενδύσεις τους (1,9 μονάδες) αναγνωρίζοντας προφανώς ότι μειώνοντας τις επενδύσεις θα γινόντουσαν λιγότερο ανταγωνιστικές, από άλλες επιχειρήσεις που δεν έκαναν μείωση των επενδύσεων τους και ταυτόχρονα θα έχαναν σε μερίδιο αγοράς κατά την φάση της ανάκαμψης. Επίσης οι εταιρείες της

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
ομάδας Α προχώρησαν λίγο πιο πολύ σε κατάργηση προϊόντων από τις εταιρείες της ομάδα Β, αποκόπτοντας ίσως μη αποδοτικές δραστηριότητες ή προϊόντα.

Οι εταιρείες της ομάδας Β εφάρμοσαν και αυτές στρατηγικές μείωσης κόστους και συγκεκριμένα μείωση του λειτουργικού κόστους 0,5 μονάδες (10%) περισσότερο από την ομάδα Α, μείωση επενδύσεων κατά μέσο όρο 1,2 μονάδες (24%) περισσότερο από την ομάδα Α και μισθολογικές μειώσεις 1 μονάδα (20%) περισσότερο από την ομάδα Α. Οι υπόλοιπες διαφορές είναι αμελητέες.

5 Ανακεφαλαίωση και συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας μας δείχνουν την στρατηγική που ακολούθησαν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην διάρκεια της κρίσης. Η έρευνα διεξήχθη σε εταιρείες του κλάδου τροφίμων και ποτών και πληροφορικής οι οποίες χωρίστηκαν σε δυο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι δέκα επιχειρήσεις με μέσο δείκτη αποδοτικότητας ROA μεγαλύτερο από 3,5% για την τριετία 2012-2014, ενώ στην δεύτερη ομάδα ανήκουν οι εταιρείες με μέσο δείκτη αποδοτικότητας ROA μικρότερο από 3,5% για την ίδια χρονική περίοδο.

Ποιες ήταν οι στρατηγικές που εφάρμοσαν περισσότερο οι επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο μέσο δείκτη αποδοτικότητας ROA; Με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, οι στρατηγικές επιλογές των εταιρειών είναι οι παρακάτω:

Οι εταιρείες που έχουν αντέξει στην κρίση και έχουν πετύχει καλύτερες οικονομικές αποδόσεις έχουν πιο **καινοτόμα** και πιο **ποιοτικά προϊόντα** σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Εφαρμόζουν καινοτομίες σε μεγαλύτερο βαθμό στην παραγωγική διαδικασία και στα προϊόντα τους. Οι πηγές καινοτομίας για τις επιχειρήσεις είναι οι εργαζόμενοί της, η έρευνα και ανάπτυξη και τα κανάλια διανομής. Οι επιχειρήσεις έχουν **διεθνή προσανατολισμό** σε αρκετά μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους προσεγγίζοντας τους πελάτες τους είτε απ' ευθείας από την Ελλάδα είτε μέσω τοπικών επιχειρήσεων. Επίσης στην προσπάθειά τους να εξυπηρετήσουν όσο καλύτερα γίνεται τις ανάγκες των πελατών τους, διατηρούν **στενές σχέσεις με τους πελάτες**, εμπλέκοντάς τους σε μεγαλύτερο βαθμό στην ανάπτυξη νέων προϊόντων,

Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, τις σχέσεις με τους εργαζομένους και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, οι επιχειρήσεις αυτές χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό **επαγγελματίες μάνατζερ**. Διατηρούν στενές σχέσεις με τους εργαζομένους καλλιεργώντας το **οικογενειακό κλίμα** μέσα στην επιχείρηση, κάνοντας τους εργαζομένους να νιώθουν δική τους της εταιρεία και αυτοί με την σειρά τους δείχνουν **μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ηγεσία**. Το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
σημαντικά καλύτερο και επίσης δίνεται μεγαλύτερο βάρος στο **ταίριασμα στην εταιρική κουλτούρα** των εργαζομένων.

Οι πιο επιτυχημένες εταιρείες εφαρμόζουν σε **μικρότερο** βαθμό στρατηγικές μείωσης κόστους και **μειώνουν κυρίως το λειτουργικό κόστος**, έχοντας κατά νου ότι η μεγάλη μείωση κόστους με μείωση επενδύσεων, μισθών, προσωπικού και ποιότητας μπορεί να φέρει βραχυπρόθεσμα κάποια οφέλη αλλά μακροπρόθεσμα θα οδηγήσει σε μείωση της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης.

Για τις επιχειρήσεις του δείγματος θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε αν οι στρατηγικές που εφαρμόζουν συνεχίσουν να αποδίδουν καλά και τα χρόνια μετά την κρίση και εν τέλει, αν θα τις βοηθήσουν να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο την απόδοσή τους. Επίσης θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί το δείγμα των εταιρειών και να εξαχθούν συμπεράσματα για το αν και άλλες εταιρείες που εφαρμόζουν αντίστοιχες στρατηγικές έχουν πετύχει εξίσου καλά οικονομικά αποτελέσματα. Δηλαδή αν οι συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές είναι η ικανή συνθήκη για καλά οικονομικά αποτελέσματα.

5.2 Γενικά συμπεράσματα

Οι περίοδοι ύφεσης θεωρούνται από πολλούς ως περίοδοι “δημιουργικής καταστροφής”, αφού υπάρχουσες τεχνολογίες, προϊόντα, εταιρείες χάνονται ενώ νέες αναδύονται.

Οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται πιο ευπαθείς από τις μεγάλες σε συνθήκες ύφεσης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένους πόρους, πελάτες και γραμμές προϊόντων. Από την άλλη, η ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων να επιβιώνουν και πιθανόν να αναπτύσσονται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οφείλεται στην ευελιξία τους και στην ικανότητα τους να προσαρμόζουν τους διαθέσιμους πόρους τους, τις διαδικασίες, τις τιμές και τα προϊόντα τους στις συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

Το οικονομικό, πολιτικό και φορολογικό περιβάλλον στην Ελλάδα δεν ευνοεί την επιχειρηματικότητα. Η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει ένα ασφυκτικό κλοιό

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
γύρω από τις ΜΜΕ. Η οικονομική κρίση όμως δεν φέρνει μόνο απειλές, αλλά γεννά και ευκαιρίες.

Το κράτος θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές που θα ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα, θα προάγουν την καινοτομία, θα ενισχύσουν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων αυξάνοντας την διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Δεν υπάρχει μαγική συνταγή, για τη στρατηγική που πρέπει να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις, που να εξασφαλίζει την επιβίωση των επιχειρήσεων ή την επιτυχία. Από ότι φαίνεται όμως, μια αμφιδέξια στρατηγική κατά την οποία θα υπάρξουν βελτιώσεις της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα προσπάθεια ανάπτυξης μέσα από επιλεγμένες επενδύσεις, νέα ποιοτικά και με μεγαλύτερη διαφοροποίηση προϊόντα μέσα από εφαρμογή μικρών καινοτομιών, αλλά σε ανταγωνιστικές τιμές, μπορεί να είναι η συνταγή για μια επιτυχημένη πορεία τόσο στην διάρκεια της κρίσης όσο και μετά το τέλος της. Άλλωστε όπως έχει προτείνει το 2000 ο Felix Jansen, **μετά την εποχή της αποδοτικότητας, της ποιότητας και της ευελιξίας σήμερα ζούμε στην εποχή της καινοτομίας.**

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας**Έρευνα: «Στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην περίοδο της κρίσης»****Επιχείρηση:** _____

Σημείωση: Στην κλίμακα αξιολόγησης, 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5= πάρα πολύ

Χρησιμοποιείστε ένα Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο που ταιριάζει στην απάντησή σας. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Α) Γενικά Στοιχεία**1. Σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, η επιχείρησή σας είναι πιο ανταγωνιστική σε όρους:**

	1	2	3	4	5
Ποιότητας Προϊόντων					
Καινοτομίας					
Κόστους Προϊόντων					

2. Σε πόσες διαφορετικές δραστηριότητες εστιάζει η επιχείρησή σας; _____**Αν είναι περισσότερες από μία, αναφέρετέ τις, εκτιμώντας τη συνεισφορά τους ως ποσοστό (%) επί του τζίρου, καθώς και τη συσχέτισή τους με την κύρια δραστηριότητα**

Δραστηριότητα	% τζίρου	Βαθμός συσχέτισης				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

3. Βαθμός καινοτομίας στους παρακάτω τομείς:

	1	2	3	4	5
Παραγωγή					
Διανομή					
Προϊόντα					
Μάρκετινγκ					

4. Πηγές καινοτομίας:

	1	2	3	4	5
Έρευνα και Ανάπτυξη					
Εργαζόμενοι					
Αγορά (ανταγωνισμός, κλπ)					
Κανάλια διανομής					
Προμηθευτές					
Πελάτες					

Άλλο (προσδιορίστε)					
------------------------------	--	--	--	--	--

Β) Διεθνοποίηση και εξωστρέφεια**5. Πως γίνεται η πρόσβαση στις διεθνείς αγορές;**

	1	2	3	4	5
Άμεση πρόσβαση στις διεθνείς αγορές					
Μέσω αντιπροσώπων					
Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις					
Θυγατρικές					
Διαδίκτυο (ηλεκτρονικό επιχειρείν)					
Άλλο (προσδιορίστε)					

6. Ποσοστά επί του κύκλου εργασιών:

	Τελευταίο Έτος	Στόχος
Ποσοστό πωλήσεων από διεθνείς αγορές		
Ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα		

6.1 Αναφέρατε ενδεικτικά κάποια νέα προϊόντα

.....

7. Βαθμός εμπλοκής πελατών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων

	1	2	3	4	5
Πελάτες εγχώριας αγοράς					
Πελάτες εξωτερικού					

Γ) Διοίκηση – Χρηματοδότηση – Μείωση κόστους**8. Διοίκηση της επιχείρησης και σχέσεις με τους εργαζόμενους:**

	1	2	3	4	5
Ισχυρή κουλτούρα οικογενειακού τύπου					
Χρήση επαγγελματιών managers					
Οικογενειακό κλίμα, στενές σχέσεις με εργαζομένους					
Εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην Ηγεσία					

9. Χαρακτηριστικά εργαζόμενων:

	1	2	3	4	5
Επίπεδο γνώσεων, προσόντων, και δεξιοτήτων των εργαζομένων					
Επιλογή προσωπικού ώστε να ταιριάζει με την εταιρική κουλτούρα					

10. Χρηματοδότηση:

	1	2	3	4	5
Βαθμός δυσκολίας εύρεσης χρηματοδότησης					

11. Ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της επιχείρησης;

	1	2	3	4	5
Ιδία κεφάλαια					
Δανεισμός					
Ευρωπαϊκά προγράμματα					
Αναπτυξιακοί νόμοι					
Εισαγωγή νέων ιδιοκτητών - κεφαλαίων					
Venture capital					

12. Στρατηγικές μείωσης κόστους κατά την οικονομική κρίση:

	1	2	3	4	5
Κατάργηση προϊόντων/μείωση ποσοτήτων					
Μείωση επενδύσεων					
Μείωση ποιότητας					
Μισθολογικές μειώσεις					
Μειώσεις προσωπικού					
Μείωση λειτουργικού κόστους					
Άλλο (προσδιορίστε)					

Αν ενδιαφέρεστε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας (χωρίς αναφορά σε ονόματα εταιρειών ή προϊόντων), παρακαλώ σημειώστε το e-mail σας.

e-mail:

.....

Σας ευχαριστώ θερμά για την συμμετοχή σας και για τον χρόνο που διαθέσατε.

Παράρτημα Β. Απαντήσεις των ερωτηματολογίων των εταιρειών

Ερώτηση 1: Σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, η επιχείρησή σας είναι πιο ανταγωνιστική σε όρους:

Ομάδα Α	Ποιότητα Προϊόντων	Καινοτομία	Κόστος Προϊόντων
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	5	5	3
Entersoft	5	4	0
Neuropublic S.A.	4	4	3
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	4	4	4
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	5	4	3
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	5	5	3
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	5	5	4
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	5	5	5
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	5	5	4
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	3	4	4
Σύνολο ομάδας Α	46	45	33
Μ.Ο. ομάδας Α	4,6	4,5	3,3

Ομάδα Β	Ποιότητα Προϊόντων	Καινοτομία	Κόστος Προϊόντων
SOFTONE ΑΕ	4	5	3
Quality & Reliability Α.Ε.	4	2	4
Performance Technologies SA	4	3	4
SPACE HELLAS Α.Ε.	4	2	2
SingularLogic Α.Ε	4	3	3
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	5	5	4
GREEN COLA HELLAS	5	5	4
ΕΨΑ Α.Ε.	5	4	0
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	4	3	3
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	4	3	3
Σύνολο ομάδας Β	43	35	30
Μ.Ο. ομάδας Β	4,3	3,5	3

Ερώτηση 2: Σε πόσες διαφορετικές δραστηριότητες εστιάζει η επιχείρηση;

Επωνυμία Επιχείρησης	Πρώτη δραστηριότητα		Δεύτερη δραστηριότητα		Τρίτη δραστηριότητα	
	Ποσοστό τζίρου	Βαθμός συσχέτισης	Ποσοστό τζίρου	Βαθμός συσχέτισης	Ποσοστό τζίρου	Βαθμός συσχέτισης
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	Παραγωγή Λογισμικού για ΝΠΔΔ					
	100%	-				
Entersoft	ERP		Mobile business		e-invoicing	
	55%	-	25%	Μέτρια	20%	Λίγο
Neuropublic S.A.	Αγροτική οικονομία		Τοπική αυτοδιοίκηση		Ευρωπαϊκά έργα	
	65%	-	30%	Μέτρια	5%	Μέτρια
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	Πληροφορική					
	100%	-				
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	Πώληση Μηχανών		Παροχή υπηρεσιών			
	60%	-	40%	Πολύ		
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Τυροκομικά Προϊόντα		Φασόν εμπορεύματα			
	90%	-	10%	Πολύ		
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	Παραγωγή αλεύρων					
	100%	-				
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	Πώληση νωπού γάλακτος		Αυτόματοι πωλητές γάλακτος		Προμήθεια ζωοτροφών	
	75%	-	22%	Πάρα πολύ	3%	Μέτρια
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	Παραγωγή μπισκότων		Αρτοσκευάσματα		Ψωμί	
	N/A	-	N/A	Πολύ	N/A	Πολύ
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	Παραγωγή χυμών		Παραγωγή κομπόστας			
	72%	-	28%	Πολύ		
SOFTONE ΑΕ	Παραγωγή Λογισμικού		Υπηρεσίες			
	90%	-	10%	Πάρα πολύ		
Quality & Reliability Α.Ε.	Πληροφορική		Πώληση e-Books			
	95%	-	5%	Μέτρια		
Performance Technologies SA	Πληροφορική					
	100%	-				
SPACE HELLAS Α.Ε.	System Integration		Παροχή υπηρεσιών		Πωλήσεις	
	40%	-	30%	Πάρα πολύ	30%	Πάρα πολύ
SingularLogic Α.Ε.	Πληροφορική					
	100%	-				

Athens MBA

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	Παραγωγή αλεύρων		Μίγματα αρτοποιίας			
	95%	-	5%	Πάρα πολύ		
GREEN COLA HELLAS	Παραγωγή αναψυκτικών					
	100%	-				
ΕΨΑ Α.Ε.	Παραγωγή αναψυκτικών					
	100%	-				
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	Τυροκομικά Προϊόντα		Πωλήσεις			
	70%	-	30%	Πολύ		
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	Παραγωγή αλεύρων					
	100%	-				

Ερώτηση 3: Βαθμός καινοτομίας στους παρακάτω τομείς:

Ομάδα Α	Παραγωγή	Διανομή	Προϊόντα	Μάρκετινγκ
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	4	3	5	0
Entersoft	5	2	5	3
Neuropublic S.A.	4	2	4	3
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	4	4	4	4
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	4	3	5	3
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	5	4	5	4
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	4	4	4	4
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	4	5	3	5
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	4	5	5	4
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	4	3	4	2
Σύνολο Ομάδας Α	42	35	44	32
Μ.Ο. ομάδας Α	4,2	3,5	4,4	3,2

Ομάδα Β	Παραγωγή	Διανομή	Προϊόντα	Μάρκετινγκ
SOFTONE ΑΕ	4	4	5	5
Quality & Reliability Α.Ε.	3	0	2	0
Performance Technologies SA	3	3	3	3
SPACE HELLAS Α.Ε.	0	2	3	2
SingularLogic Α.Ε.	3	2	3	3
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	5	5	5	5
GREEN COLA HELLAS	4	3	5	4
ΕΨΑ Α.Ε.	3	3	5	5
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	4	4	4	3
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	4	4	3	4
Σύνολο Ομάδας Β	33	30	38	34
Μ.Ο. ομάδας Β	3,3	3	3,8	3,4

Ερώτηση 4: Ποιες είναι οι πηγές καινοτομίας

Ομάδα Α	Έρευνα και Ανάπτυξη	Εργαζ/νοι	Αγορά	Κανάλια διανομής	Προμηθευτές	Πελάτες	Άλλο
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	5	5	3	3	3	4	1
Entersoft	5	5	3	2	1	3	1
Neuropublic S.A.	4	4	3	2	2	4	3
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	5	5	4	4	4	5	4
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	4	4	3	2	5	2	1
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	4	3	4	3	2	1	1
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	4	3	4	4	5	4	1
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣγάλα-ΠΙΕΣ	4	4	3	4	3	2	1
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	4	5	5	5	5	5	1
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	3	3	5	3	4	4	1
Σύνολο Ομάδας Α	42	41	37	32	34	34	15
Μ.Ο. ομάδας Α	4,2	4,1	3,7	3,2	3,4	3,4	1,5

Ομάδα Β	Έρευνα και Ανάπτυξη	Εργαζ/νοι	Αγορά	Κανάλια διανομής	Προμηθευτές	Πελάτες	Άλλο
SOFTONE ΑΕ	5	4	3	1	4	3	1
Quality & Reliability Α.Ε.	2	3	3	1	2	2	1
Performance Technologies SA	1	4	4	3	4	3	1
SPACE HELLAS Α.Ε.	3	4	4	2	3	4	1
SingularLogic Α.Ε.	4	4	4	2	2	3	1
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	5	5	4	4	4	5	1
GREEN COLA HELLAS	5	4	5	4	4	4	4
ΕΨΑ Α.Ε.	4	1	1	1	1	1	4
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	3	4	4	4	4	4	1
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	4	3	5	4	4	4	1
Σύνολο Ομάδας Β	36	36	37	26	32	33	16
Μ.Ο. ομάδας Β	3,6	3,6	3,7	2,6	3,2	3,3	1,6

Ερώτηση 5: Πως γίνεται η πρόσβαση στις διεθνείς αγορές;

Ομάδα Α	Απ' ευθείας πρόσβαση	Μέσω αντιπροσώπων	Τοπικές επιχειρήσεις	Θυγατρικές	Ηλεκτρονικό επιχειρείν	Άλλο
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	1	1	1	1	2	1
Entersoft	2	2	2	5	1	1
Neuropublic S.A.	3	2	2	2	3	2
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	4	3	1	1	3	1
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	5	1	5	1	1	1
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	4	3	4	1	1	1
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	3	3	5	1	4	1
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	1	1	1	1	1	1
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	3	4	3	1	2	1
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	3	5	2	2	2	1
Σύνολο Ομάδας Α	29	25	26	16	20	11
Μ.Ο. ομάδας Α	2,9	2,5	2,6	1,6	2	1,1

Ομάδα Β	Απ' ευθείας πρόσβαση	Μέσω αντιπροσώπων	Τοπικές επιχειρήσεις	Θυγατρικές	Ηλεκτρονικό επιχειρείν	Άλλο
SOFTONE ΑΕ	1	4	2	4	1	1
Quality & Reliability Α.Ε.	2	1	1	1	3	1
Performance Technologies SA	4	1	1	4	3	1
SPACE HELLAS Α.Ε.	1	1	4	3	1	1
SingularLogic Α.Ε.	2	1	2	4	2	1
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	5	2	2	2	4	1
GREEN COLA HELLAS	5	5	5	2	2	5*
ΕΨΑ Α.Ε.	1	3	1	1	1	1
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	2	3	1	1	2	1
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	1	1	1	1	1	1
Σύνολο Ομάδας Β	24	22	20	23	20	14
Μ.Ο. ομάδας Β	2,4	2,2	2	2,3	2	1,4

*Επέκταση μέσω Franchising

Ερώτηση 6: Ποσοστά επί του κύκλου εργασιών

Ομάδα Α	Πωλήσεις από διεθνείς αγορές	Στόχος πωλήσεων από διεθνείς αγορές	Πωλήσεις από νέα προϊόντα	Στόχος πωλήσεων από νέα προϊόντα
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	0	0	8	50
Entersoft	15	30	20	30
Neuropublic S.A.	5	25	5	10
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	60	30	40	20
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	10	15	15	30
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	17	20	5	10
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	N/A	N/A	N/A	N/A
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣγάλα-ΠΙΕς	0	0	25	35
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	20	40	N/A	N/A
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	90	90	N/A	N/A
Σύνολο Ομάδας Α	217	250	118	185
Μ.Ο. ομάδας Α	24,1	27,8	16,9	26,4

Ομάδα Β	Πωλήσεις από διεθνείς αγορές	Στόχος πωλήσεων από διεθνείς αγορές	Πωλήσεις από νέα προϊόντα	Στόχος πωλήσεων από νέα προϊόντα
SOFTONE ΑΕ	10	10	10	10
Quality & Reliability A.E.	5	25	5	10
Performance Technologies SA	5	20	5	20
SPACE HELLAS A.E.	N/A	N/A	N/A	N/A
SingularLogic A.E.	N/A	N/A	N/A	N/A
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	9	11	3	8
GREEN COLA HELLAS	8	30	65	60
ΕΨΑ Α.Ε.	7	15	4	10
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	5	30	5	5
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	0	0	N/A	N/A
Σύνολο Ομάδας Β	49	141	97	123
Μ.Ο. ομάδας Β	6,1	17,6	13,9	17,6

Ερώτηση 7: Συμμετοχή πελατών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων

Ομάδα Α	Πελάτες εγχώριας αγοράς	Πελάτες εξωτερικού
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	4	1
Entersoft	2	2
Neuropublic S.A.	3	3
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	4	3
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	4	3
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	2	1
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	4	4
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	3	1
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	4	3
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	3	4
Σύνολο Ομάδας Α	33	25
Μ.Ο. ομάδας Α	3,3	2,5

Ομάδα Β	Πελάτες εγχώριας αγοράς	Πελάτες εξωτερικού
SOFTONE ΑΕ	3	3
Quality & Reliability Α.Ε.	3	2
Performance Technologies SA	2	1
SPACE HELLAS Α.Ε.	2	1
SingularLogic Α.Ε.	2	2
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	4	2
GREEN COLA HELLAS	4	4
ΕΨΑ Α.Ε.	1	2
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	3	2
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	4	1
Σύνολο Ομάδας Β	28	20
Μ.Ο. ομάδας Β	2,8	2,0

Ερώτηση 8: Διοίκηση της επιχείρησης και σχέσεις με τους εργαζομένους

Ομάδα Α	Τρόπος Διοίκησης		Σχέσεις με εργαζομένους	
	Κουλτούρα οικογενειακού τύπου	Χρήση επαγγελματιών μανάτζερ	Οικογενειακό κλίμα	Εμπιστοσύνη στην ηγεσία
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	3	1	5	5
Entersoft	1	4	4	4
Neuropublic S.A.	4	3	4	4
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	5	4	5	5
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	4	4	5	4
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	5	5	4	5
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	3	4	4	4
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	1	4	4	4
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	3	4	5	5
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	5	1	4	4
Σύνολο Ομάδας Α	34	34	44	44
Μ.Ο. ομάδας Α	3,4	3,4	4,4	4,4

Ομάδα Β	Τρόπος Διοίκησης		Σχέσεις με εργαζομένους	
	Κουλτούρα οικογενειακού τύπου	Χρήση επαγγελματιών μανάτζερ	Οικογενειακό κλίμα	Εμπιστοσύνη στην ηγεσία
SOFTONE ΑΕ	1	3	4	4
Quality & Reliability Α.Ε.	5	1	3	4
Performance Technologies SA	4	3	3	3
SPACE HELLAS Α.Ε.	3	2	2	4
SingularLogic Α.Ε.	1	4	4	4
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	5	1	5	4
GREEN COLA HELLAS	5	4	5	5
ΕΨΑ Α.Ε.	3	1	4	3
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	5	1	4	4
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	5	2	5	5
Σύνολο Ομάδας Β	37	22	39	40
Μ.Ο. ομάδας Β	3,7	2,2	3,9	4

Ερώτηση 9: Χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Ομάδα Α	Επίπεδο γνώσεων, προσόντων και δεξιοτήτων	Ταίριασμα με την εταιρική κουλτούρα
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	5	5
Entersoft	5	5
Neuropublic S.A.	4	4
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	4	5
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	5	5
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	4	5
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	4	4
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕΣ	5	5
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	5	5
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	4	5
Σύνολο Ομάδας Α	45	48
Μ.Ο. ομάδας Α	4,5	4,8

Ομάδα Β	Επίπεδο γνώσεων, προσόντων και δεξιοτήτων	Ταίριασμα με την εταιρική κουλτούρα
SOFTONE ΑΕ	4	4
Quality & Reliability A.E.	4	3
Performance Technologies SA	4	3
SPACE HELLAS A.E.	5	3
SingularLogic A.E.	5	3
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	3	5
GREEN COLA HELLAS	5	5
ΕΨΑ Α.Ε.	2	2
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	4	3
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	4	4
Σύνολο Ομάδας Β	40	35
Μ.Ο. ομάδας Β	4	3,5

Ερώτηση 10: Βαθμός δυσκολίας εύρεσης χρηματοδότησης

Ομάδα Α	Δυσκολία εύρεσης χρηματοδότησης
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	5
Entersoft	2
Neuropublic S.A.	1
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	3
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	2
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	1
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	2
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	3
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	3
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	2
Σύνολο Ομάδας Α	24
Μ.Ο. ομάδας Α	2,4

Ομάδα Β	Δυσκολία εύρεσης χρηματοδότησης
SOFTONE ΑΕ	3
Quality & Reliability Α.Ε.	3
Performance Technologies SA	2
SPACE HELLAS Α.Ε.	3
SingularLogic Α.Ε.	3
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	1
GREEN COLA HELLAS	4
ΕΨΑ Α.Ε.	2
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	4
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	4
Σύνολο Ομάδας Β	29
Μ.Ο. ομάδας Β	2,9

**Ερώτηση 11: Ποιες είναι οι πηγές χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της
επιχείρησης**

Ομάδα Α	Ίδια κεφάλαια	Δανεισμός	Ευρωπαϊκά προγ/ματα	Αναπτυξιακοί νόμοι	Εισαγωγή νέων ιδιοκτητών-κεφαλαίων	Venture capital
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	5	1	1	1	1	1
Entersoft	4	1	2	2	3	1
Neuropublic S.A.	5	1	2	3	1	1
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	3	3	4	3	3	3
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	5	2	1	1	1	1
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	5	1	3	1	1	1
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	3	3	1	4	1	1
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	5	2	1	4	1	1
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	4	2	2	3	1	1
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	4	4	5	3	1	1
Σύνολο Ομάδας Α	43	20	22	25	14	12
Μ.Ο. ομάδας Α	4,3	2	2,2	2,5	1,4	1,2

Ομάδα Β	Ίδια κεφάλαια	Δανεισμός	Ευρωπαϊκά προγρ/τα	Αναπτυξιακοί νόμοι	Εισαγωγή νέων ιδιοκτητών-κεφαλαίων	Venture capital
SOFTONE ΑΕ	5	2	2	2	1	1
Quality & Reliability Α.Ε.	3	2	2	2	3	1
Performance Technologies SA	4	4	1	2	1	3
SPACE HELLAS Α.Ε.	2	4	3	2	1	1
SingularLogic Α.Ε.	2	4	2	2	1	1
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	4	5	1	2	2	1
GREEN COLA HELLAS	5	5	2	4	4	3
ΕΨΑ Α.Ε.	4	2	2	2	2	1
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	4	1	3	3	1	1
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	5	3	2	2	1	1
Σύνολο Ομάδας Β	38	32	20	23	17	14
Μ.Ο. ομάδας Β	3,8	3,2	2	2,3	1,7	1,4

Ερώτηση 12: Ποιες είναι οι στρατηγικές μείωσης κόστους κατά την οικονομική κρίση;

Ομάδα Α	Κατάργηση προϊόντων	Μείωση επενδύσεων	Μείωση ποιότητας	Μισθ/γικές μειώσεις	Μειώσεις προσωπικού	Μείωση λειτουργικού κόστους	Άλλο
ΕΓΚΡΙΤΟΣ GROUP - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Α.Ε.	3	5	1	1	1	4	1
Entersoft	2	1	1	1	2	3	4*
Neuropublic S.A.	1	2	1	1	1	3	1
ΓΚΛΟΜΠΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΑΕ	1	1	1	1	1	2	1
ΠΑΠΑΚΟΣΜΑΣ Ντατατέχνικα ΕΠΕ	2	3	1	1	1	2	1
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	1	1	1	1	1	4	1
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	1	2	1	2	1	3	1
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΓάλα-ΠΙΕς	1	1	1	1	1	1	1
Ε.Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	1	1	1	1	1	1	1
ΑΣΠΙΣ Α.Ε.-Κ. ΔΕΔΕΣ	3	2	1	1	5	5	1
Σύνολο Ομάδας Α	16	19	10	11	15	28	13
Μ.Ο. ομάδας Α	1,6	1,9	1	1,1	1,5	2,8	1,3

Ομάδα Β	Κατάργηση προϊόντων	Μείωση επενδύσεων	Μείωση ποιότητας	Μισθ/γικές μειώσεις	Μειώσεις προσωπικού	Μείωση λειτουργικού κόστους	Άλλο
SOFTONE ΑΕ	1	1	1	3	1	3	1
Quality & Reliability Α.Ε.	3	4	2	3	4	3	1
Performance Technologies SA	1	4	1	3	3	3	1
SPACE HELLAS Α.Ε.	1	2	1	1	1	4	1
SingularLogic Α.Ε.	1	3	1	2	2	3	1
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	1	3	2	2	2	5	1
GREEN COLA HELLAS	1	3	1	1	1	5	1
ΕΨΑ Α.Ε.	2	4	1	1	1	2	1
ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ ΑΕΒΕ	1	3	1	2	1	2	1
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	1	4	1	3	1	3	1
Σύνολο Ομάδας Β	13	31	12	21	17	33	10
Μ.Ο. ομάδας Β	1,3	3,1	1,2	2,1	1,7	3,3	1

*Εξαγορά ομοειδών επιχειρήσεων για εκμετάλλευση πελατολογίου

ΠΗΓΕΣ

Βιβλιογραφία

Campello M., Graham J. R., Harvey C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics* 97 p.470–487.

Candemir A., Zalluhoglu A.E. (2011). The effect of marketing expenditures during financial crisis: The case of Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 p.291–299.

Churchill N., Lewis V. (1984). Lessons for small business from the recession. *Journal of small business management* Vol22 (2) p.5-17

Dimitratos P., Lioukas S., Carter S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review* 13 p.19–41.

European Banking Federation. *European Banking Sector, Facts and Figures 2014*

European Commission (2014), *SBA Facts Sheet – Greece*, available at http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/greece_en.pdf

Gulati R., Nohria N., Wohlgezogen F. (2010), *Roaring out of Recession*. Harvard Business Review.

Jansen F. (2000) *The age of innovation*. Prentice Hall

Kitching J., Blackburn R., Smallbone D., Dixon S. (2009). Business strategies and performance during difficult economic conditions. For the Department of Business Innovation and Skills (BIS)

Kitchig J., Smallbone D., Xheneti M. (2009). *Have Small Businesses beaten the recession?* Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE)

Krause D. (1999). *Sun Tzu, The art of war for executives*. Perigee Book

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”

Lee S. H., Beamish P. W., Lee H. U., Park J. H. (2009). Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility. *Journal of World Business* 44, p.1–15.

Latham S. (2009). Contrasting Strategic response to economic recession in start-up versus established software firms. *Journal of Small Business Management* 47, p.180-201

Markovits Y., Boer D., Van Dick R. (2013). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, Article in Press.

Michael S. C. & Robbins K. D. (1998). Retrenchment among small manufacturing firms during recession. *Journal of Small Business Management*, 36(3), p.35-45

Papaoikonomou E., Sagarra P., Li X., (2012). Entrepreneurship in the context of Crisis: Identifying barriers and proposing strategies. *International advances in economic research* 18 p.111-119

Sternad D. (2011). Adaptive strategies in response to the economic crisis: A cross-cultural study in two European Nations. *Isma Discussion Paper Series*.

Voudouris I., Lioukas S., Iatrelli M., Caloghirou Y. (2012). Effectiveness of technology investment: Impact of internal technological capability, networking and investment’s strategic importance. *Technovation* 32 p.400–414.

Voudouris I., Lioukas S., Makridakis S., Spanos Y., (2000). Greek Hidden Champions: Lessons from small, little known firms in Greece. *European Management Journal* 18 p.663-674

Williamson P. J., Zeng M. (2009). Value-for-Money Strategies for Recessionary Times”, *Harvard Business Review*, p.66- 74.

Γκίκας Δ., Παπαδάκη Α., Σιουγλέ Γ. (2010). «Ανάλυση και αποτίμηση επιχειρήσεων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

ΕΛΣΤΑΤ (2015). Τριμηνιαίοι εθνικοί λογαριασμοί, Α’ Τρίμηνο 2015.

ΕΛΣΤΑΤ (2015). Η Ελλάδα με αριθμούς.

“Η στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης”
IOBE (2015). Τριμηνιαία έκθεση για την ελληνική οικονομία 1ου τριμήνου 2015.
IOBE, Βιομηχανία τροφίμων και ποτών facts and figures, Μάρτιος 2015.

Διαδίκτυο

Alpha Bank, (2015). www.alpha.gr/files/infoanalysis/weekly23102015.PDF

Dealnews: http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/97018-%CE%9F%CE%B9-4-3-%C3%803%FB%DE%FE%F7-%85-%C3%BE%FE%F7%BE%FE%F7#.VmyK1b_y2Y0

Doing Business: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/greece>

Euro2day: <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1382972/space-hellas-pos-vlepei-to-2016-meta-th-fetinh.html>

European Information Technology Observatory (EITO): www.eito.gr

Fortune, 30/6/2014: <http://www.fortunegreece.com/article/globo-mia-elliniki-idea-pou-katektise-ton-kosmo/>

Fortune, 13/6/2014: <http://www.fortunegreece.com/article/nea-pagkosmia-anagnorisi-gia-tin-globo/>

IMF (2015). www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1301.pdf

Kathimerini: <http://www.kathimerini.gr/818815/article/oikonomia/epixeirhseis/th-deyterh-8esh-ston-klado-anayyktikwn-typou-cola-epidiwkei-h-green-cola>

http://www.startupgreece.gov.gr/sites/default/files/EΛΛΗΝΙΚΑ_0.pdf

Γενικό Εμπορικό Μητρώο (Γ.Ε.ΜΗ.): www.businessportal.gr

ΓΣΕΒΕΕ The development of SME's in Greece. (2014).
www.gsevee.gr/press/mme_eng.pdf

IOBE, 2012: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_01022012REP_GR.PDF

IOBE, 2015: http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_15_REP_GR.pdf

Παγκόσμια τράπεζα: www.worldbank.org

Οι ιστοχώροι (site) των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα.