



Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΠΜΣ) στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA), Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) , Εθνικό
Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ)

Στρατηγικές αντίστασης στην κρίση για τις ελληνικές εταιρίες τροφίμων.

Σπυρίδων Λιούκας
Ιωάννης Δ. Περτσίνης
AthensMBA 2015, 2018
31/1/2018



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».

Όνοματεπώνυμο

Περτσίνης Δ. Ιωάννης

Υπογραφή



Περιεχόμενα

1. Εισαγωγικό σημείωμα
2. Παράθεση επιστημονικής αιχμής
3. Η οικονομική ιστορία της Ελλάδας
4. Η εκδήλωση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης
5. Η πορεία προς την κρίση
6. Η χειρότερη ύφεση στη σύγχρονη ιστορία
7. Η Ελλάδα είναι όντως υπερχρεωμένη
8. Επενδύσεις και εξαγωγές
9. Έλλειψη εμπιστοσύνης = Έλλειψη επενδύσεων
10. Στρατηγική εξόδου από την ύφεση
11. Δυσλειτουργίες στην επιχειρηματικότητα
12. Δημιουργία ενός σταθερού φορολογικού συστήματος
13. Δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος για το διακανονισμό διαφορών
14. Το κράτος και οι ενέργειες για να στηρίξει τις επιχειρήσεις
15. Ο ελληνικός κλάδος τροφίμων
16. Η ώρα της βιομηχανίας τροφίμων
17. Η νέα προσαρμογή
18. Τα τελευταία δεδομένα
19. Εξοικονόμηση κόστους
20. Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες
21. Παραγωγή εσόδων
22. Οικοδομώντας το μέλλον
23. Ο ρόλος της κουλτούρας
24. Εξωστρέφεια
25. Μια δομημένη πρόταση για έξοδο από την κρίση
26. Κριτική στο πλάνο της εταιρείας
27. Ο ρόλος του συμβουλίου σας
28. Κύριος Σκοπός και Στόχοι έργου
29. Αυτή η μέθοδος
30. Συμπεράσματα
31. Ηλικία επιχειρήσεων, ιδιοκτησιακό καθεστώς και πλήθος εργαζομένων
32. Σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις
33. Μεταβολή προϊόντικού χαρτοφυλακίου
34. Κύριες δραστηριότητες και βαθμός συσχέτισης
35. Εισαγωγή καινοτομιών
36. Πηγές δημιουργίας καινοτομίας
37. Εξαγωγές
38. Τρόποι πώλησης στο εξωτερικό
39. Πωλήσεις σε νέα προϊόντα
40. Ποσοστό πτυχιούχων
41. Διάκριση σε τομείς του εσωτερικού περιβάλλοντος



42. Η χρηματοδότηση κατά τη διάρκεια της κρίσης
43. Κύριες πηγές χρηματοδότησης
44. Στρατηγικές αντίστασης στην κρίση
45. Το ερωτηματολόγιο
46. Πίνακες πληροφοριών
47. Βιβλιογραφία

1. Εισαγωγικό σημείωμα

Στη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία θα προσπαθήσουμε να σας εξηγήσουμε κατά πόσο οι ελληνικές εταιρίες τροφίμων έχουν αντισταθεί στην οικονομική κρίση την περίοδο 2010, 2017 και τους τρόπους που πέτυχαν την αντίσταση αυτή. Είναι παγκοσμίως γνωστό πώς η συγκεκριμένη ύφεση είναι η μεγαλύτερη ύφεση στη σύγχρονη ιστορία. Η ελληνική οικονομία ταλανίζεται από την γραφειοκρατία του δημόσιου τομέα, την αντιπαραγωγικότητά του, δίχως οικονομικό πλάνο όπου τα προηγούμενα χρόνια βασιζόντουσαν σε ανάπτυξη του κτηματομεσιτικού κλάδου, των υπηρεσιών και κυρίως όχι της παραγωγής και σίγουρα όχι των εξαγωγών. Κατά βάση ο δημόσιος τομέας χρηματοδοτούσε για πολλά χρόνια με αποτέλεσμα ο ιδιωτικός να καταντήσει ατροφικός χωρίς δυνάμεις να σταθεί στα πόδια του. Παρά τις όποιες προσπάθειες με όλα τη δημοσιονομικά μέτρα, τις προσπάθειες για ιδιωτικοποιήσεις αλλά και την υψηλή φορολογία, το δημόσιο χρέος παραμένει υψηλό και η εξυπηρέτησή του τίθεται συχνά υπό αμφισβήτηση από πολλές χώρες τα ευρωζώνης αλλά και από την ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα. Οι διεθνείς αγορές με τη σειρά τους περιμένουν την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας οι οποία εξαρτάται κυρίως από τις ιδιωτικοποιήσεις, τις μεταρρυθμίσεις τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, όμως οι καθυστερήσεις σε όλα τα παραπάνω δυσχεραίνουν την οικονομία και οι διεθνείς αγορές δεν μπορούν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη τους και να μειώσουν τα επιτόκια δανεισμού που απαιτούνται για να θεωρείται και πάλι το χρέος βιώσιμο. Το περιβάλλον αυτό είναι το περιβάλλον



μέσα στο οποίο καλούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις να λειτουργήσουν, να αναπτυχθούν και να εκκινήσουν την ελληνική οικονομία. Αν συνυπολογίσει κανείς και τους περιορισμούς με τα capitalcontrols, τότε είναι πολύ εύκολο για όλους να καταλάβουν το πόσο δημιουργικό και καταρτισμένο πρέπει να είναι το προσωπικό των επιχειρήσεων για να πετύχουν να αντισταθούν στην κρίση. Η έλλειψη ρευστότητας, η υψηλή φορολογία, η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση, το υψηλό λειτουργικό κόστος, ο έντονος ανταγωνισμός και η δυσμενής οικονομική κατάσταση της χώρας δημιουργούν ένα περιβάλλον ιδιαίτερα αφιλόξενο για την επιχειρηματικότητα που είναι σχεδόν ακατόρθωτο κάποιος να επιχειρήσει, πόσο μάλλον να αναπτυχθεί. Σχετικά με τη μεταπτυχιακή εργασία, οι περισσότερες ακαδημαϊκές προσεγγίσεις εστιάζουν είτε στην περιγραφή του προβλήματος είτε στην αντιμετώπιση του προβλήματος σε ένα γενικό στρατηγικό επίπεδο στη δική μας περίπτωση όμως, μελετήσαμε και αναλύσαμε τα ερωτηματολόγια, αξιοποιήσαμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, τις αξιολογήσαμε και προσδιορίσαμε τις στρατηγικές αντίστασης στην κρίση για τις ελληνικές εταιρίες τροφίμων για το χρονικό διάστημα 2010, 2017 όπου η οικονομική κρίση εντάθηκε και έπληξε πολλούς κλάδους, μέσα στους οποίους βρίσκεται και ο δικός μας κλάδος.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επιθυμούν και έχουν ανάγκη ένα υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον. Η οικονομική ανάκαμψη της χώρας απαιτεί επενδύσεις, οι οποίες εξαρτώνται από την εμπιστοσύνη των αγορών. Το περιορισμένο κεφάλαιο που μπορεί να προσελκύσει η Ελλάδα πρέπει να κατευθύνεται σε στρατηγικούς τομείς που θα υποστηρίξουν το νέο οικονομικό μοντέλο, οδηγώντας σε έναν ενάρετο κύκλο ανάπτυξης και για τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας. Η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης απαιτεί σημαντικές θεσμικές μεταρρυθμίσεις.

Οι προτάσεις μπορεί να είναι απλές, αλλά είναι γενναίες και ελπίζουμε να βοηθήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε αντίστοιχες περιόδους κρίσης καθώς και να συνδράμουν στην χάραξη μιας αποτελεσματικής εθνικής στρατηγικής. Όπως θα προκύψει από τη παρούσα μελέτη στα πλαίσια της



διπλωματικής μου εργασίας, αυτοί που επιβιώνουν δεν είναι οι δυνατοί, αλλά οι ευέλικτοι.

2. Παράθεση Επιστημονικής αιχμής

Η έννοια της «αντοχής», αποτελεί κυρίαρχη έννοια στον χώρο της οικολογίας (Holling, 1973, Bhamra et al., 2011), ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εντάσσεται σταδιακά σε διάφορα επιστημονικά πεδία (Boin & Van Eten, 2013) όπως στην ψυχολογία, κοινωνική οικονομία και πιο πρόσφατα, στις οργανωσιακές μελέτες. Από την δεκαετία του '80 και έπειτα, η έρευνα σχετικά με την «αντοχή» επικεντρώθηκε κυρίως στην αξιοπιστία των οργανισμών και στην αποφυγή μικρών αποτυχιών που θα μπορούσαν να κλιμακωθούν σε καταστροφικά γεγονότα με σοβαρές συνέπειες (Linnenluecke, 2017). Οι τρομοκρατικές επιθέσεις του 2001 στις ΗΠΑ συνέβαλαν στην στροφή της έρευνας στην διερεύνηση των στρατηγικών απόκρισης των επιχειρήσεων καθώς και των μηχανισμών αντιμετώπισης αυξημένων περιβαλλοντικών αντιξοοτήτων (Linnenluecke, 2017). Ένα πρόσφατα αναπτυσσόμενο ερευνητικό ρεύμα (Linnenluecke, 2017) επικεντρώνεται σε παράγοντες που ενισχύουν την «αντοχή» των οργανισμών (Meyer, 1982, Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006, Markman & Venzin, 2014, DesJardine κ.ά.). Ερευνητές έχουν αναφέρει τη στρατηγική π.χ. τη διαφοροποίηση προϊόντων και αγορών (Markman & Venzin, 2014), τους μηχανισμούς διακυβέρνησης (Essen et al., 2013) καθώς και διάφορες κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρακτικές (DesJardine et al., 2017) πριν από την κρίση, ως πιθανούς παράγοντες επιρροής της μετά την κρίση «αντοχής» των οργανισμών. Αν και σημαντικά τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας παραμένουν πολύ περιορισμένα, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη μιας ολοκληρωμένης διερεύνησης των παραγόντων που επηρεάζουν την πιθανότητα επιβίωσης των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης.

Η προτεινόμενη έρευνα θα επεκτείνει το προσφάτως αναπτυσσόμενο πεδίο έρευνας στην «αντοχή» με δύο τρόπους: Πρώτον, προσδιορίζοντας τους



παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της πιθανότητας επιβίωσης των επιχειρήσεων που έρχονται αντιμέτωπες με την οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Δεύτερον, αναδεικνύοντας βέλτιστες στρατηγικές που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διατηρούν και να δημιουργούν αξία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης (Haxhi & Aguilera, 2016). Με την ανάδειξη και ερμηνεία αλληλεξαρτώμενων συνδυασμών παραγόντων μέσω των οποίων χτίζεται η «αντοχή», η έρευνα φιλοδοξεί επιπλέον να διαμορφώσει μία θεωρητική βάση ενισχύοντας τη βιβλιογραφία, που δεν έχει καταφέρει να προβεί σε θεωρητική τεκμηρίωση της «αντοχής» των επιχειρήσεων στην κρίση και δημιουργώντας νέες οδούς για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, το προτεινόμενο έργο θα συνεισφέρει στην εμπειρική έρευνα που περιορίζεται από την έλλειψη μιας γενικά αποδεκτής και ολοκληρωμένης μέτρησης της «αντοχής». Συνδυάζοντας δεδομένα από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές επιδιώκουμε να προσφέρουμε μια ολοκληρωμένη κατανόηση της «αντοχής» των επιχειρήσεων που μεμονωμένες πηγές δεν θα μπορούσαν να προσφέρουν (Meyer, 1982). Στην έρευνά μας αναλύσαμε τα δεδομένα επιχειρήσεων που κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στη διάρκεια της κρίσης και είδαμε ότι το resilience είναι ζωτικής σημασίας καθώς διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Γνωρίζοντας πλέον τις βέλτιστες στρατηγικές που εξασφαλίζουν την αντοχή σε μία επιχείρηση θα είμαστε σε θέση να συμβουλέψουμε παρόμοιου τύπου επιχειρήσεις ώστε να τις βοηθήσουμε μελλοντικά να αποφύγουν το αδιέξοδο.

3. Η οικονομική ιστορία της Ελλάδας

1950-1967

Στη μεταπολεμική περίοδο ήταν απαραίτητο να υπάρξει αποκατάσταση των υλικών ζημιών, ύστερα οικονομική ανάπτυξη που θα είχαν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Τα προβλήματα από το 1944 μέχρι το 1953 θα



τα αντιμετώπισουν συνολικά 18 κυβερνήσεις που θα προχωρήσουν σε οκτώ υποτιμήσεις της δραχμής. Ο Σπύρος Μαρκεζίνης ως υπουργός συντονισμού αποφάσισε την υποτίμηση της δραχμής κατά 100%, τα οικονομικά μέτρα που πήρε οδήγησαν στην οικονομική ανάπτυξη. Μέχρι το 1955 η Ελλάδα είχε συνάψει μόνο τρία εξωτερικά δάνεια, συνολικά 145 εκ. δολάρια. Το 1952 εγκρίθηκε νέο σύνταγμα, αλλά διατηρήθηκαν κάποιοι κώδικες της περιόδου του εμφύλιου πολέμου, εμποδίζοντας σε ένα μέρος του πληθυσμού να συμμετάσχει σε κάποιες οικονομικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα η Ενιαία Δημοκρατική Αριστερά συχνά κατήγγειλε διακρίσεις εναντίον της. Το δημόσιο χρέος συντίθεται από το προπολεμικό και το μεταπολεμικό. Το προπολεμικό, μέχρι το 1962 ήταν υπερτριπλάσιο του μεταπολεμικού. Στο προπολεμικό δημόσιο χρέος το 90% καταλάμβανε ο προπολεμικός εξωτερικός δανεισμός. Την περίοδο 1962, 1967 οι ελληνικές κυβερνήσεις θα διακανονίσουν το 97% του προπολεμικού εξωτερικού δημόσιου χρέους, το οποίο μαζί με τους τόκους ανερχόταν στα 6,41 δισεκατομμύρια δραχμές.

Ο Κωνσταντίνος Γ. Καραμανλής κυβέρνησε από το 1955 μέχρι το 1963. Η οικονομική ανάπτυξη ήταν ραγδαία, επετεύχθη το λεγόμενο Θαύμα της οκταετίας Καραμανλή, χάρις τα τέσσερα πόδια και την ανεξέλεγκτη αντιπαροχή. Το 1955, 1963 η Ελλάδα ήταν η δεύτερη ταχύτερα αναπτυσσόμενη χώρα στην Ευρώπη με επόμενη τη Δυτική Γερμανία. Έγιναν μεγάλα έργα στη γεωργία, τον τουρισμό και τη βιομηχανία, ενώ βελτιώθηκε το οδικό δίκτυο. Το 1961 υπογράφηκε συμφωνία μελλοντικής σύνδεσης με την ΕΟΚ. Μετά το 1955 η ελληνική κυβέρνηση σύναψε 28 εξωτερικά δάνεια, συνολικά 406,4 εκ. δολάρια. Ο μετακατοχικός δανεισμός προήλθε κατά 58,4% από τις ΗΠΑ, κατά 19% από τη Δυτική Γερμανία και κατά 14,36% από την Αγγλία. Τα υπόλοιπα από διεθνείς οργανισμούς. Για την εξυπηρέτηση του μετακατοχικού εξωτερικού δανεισμού η Ελλάδα κατέβαλε το 128% της δανειακής προσόδου που λογιστικά είχε πάρει. Σταδιακά, και ίσως χάρη στο Σχέδιο Μάρσαλ η Ελλάδα] κατάφερε να ορθοποδήσει οικονομικά τις επόμενες δύο δεκαετίες και να δώσει ένα ανθρώπινο πρόσωπο διαβίωσης, τουλάχιστον σε



ένα σημαντικό τμήμα του λαού. Το ίδιο διάστημα, πάντως, εκατοντάδες χιλιάδες μετανάστευσαν στη Γερμανία, το Βέλγιο, την Αυστραλία και τις ΗΠΑ.

Τα βασικά υποστηρίγματα της Ελληνικής οικονομίας της μεταπολεμικής Ελλάδας ήταν τα λεγόμενα τέσσερα πόδια:

Το ναυτιλιακό συνάλλαγμα. Η ελληνική ναυτιλία ήταν πρώτη στον κόσμο. Οι Έλληνες ναυτικοί ξενιτεύονταν και έστελναν συνεχώς επιταγές στις οικογένειές τους.

Το μεταναστευτικό συνάλλαγμα. Εκατομμύρια Έλληνες ξενιτεύτηκαν στη Γερμανία, τις ΗΠΑ, την Αυστραλία, το Βέλγιο, και άλλες χώρες, στέλνοντας τις οικονομίες τους σε ισχυρά Μάρκα ή κάποτε επέστρεφαν και έκαναν κάποια επένδυση, συνήθως ένα σπίτι.

Το σταδιακά αυξανόμενο τουριστικό συνάλλαγμα. Η Ελλάδα, μια χώρα που την επισκέπτονταν παλιά κάποιο ρομαντικοί περιηγητές μόνο, άρχισε να αποκτά τουριστική υποδομή και οργανωμένες τουριστικές υπηρεσίες. Οι τουριστικές εγκαταστάσεις αρχικά ήταν κρατικές επιχειρήσεις οι οποίες σταδιακά έχουν αποκρατικοποιηθεί μέχρι σήμερα.

Οι εξαγωγές αγροτικών προϊόντων όπως λάδι, ελιές, σταφίδα, φρούτα, και άλλα προϊόντα.

1967-1974

Η περίοδος της δικτατορίας συμπίπτει με την στροφή της ελληνικής οικονομίας από τη γεωργική παραγωγή στη βιομηχανική. Παράλληλα, επί δικτατορίας, υπήρξε εισροή ξένων κεφαλαίων και επενδύσεων, ιδίως αμερικανικών, επειδή οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ήταν η μόνη χώρα με αξιόλογα επενδύσιμα κεφάλαια που αναγνώριζε ως νόμιμο το καθεστώς της Ελλάδας. Το 1970 σημειώθηκε ένα αξιοσημείωτο οικονομικό «στρίμωγμα» το οποίο οφειλόταν από τη μία πλευρά στη σταδιακή πτώση του οικοδομικού οργανισμού, αλλά κυρίως στο τέλος της μετανάστευσης που υπήρξε έντονη κατά τη δεκαετία του 1960. Η μετανάστευση ήταν μία λύση όχι μόνο για τους μετανάστες, αλλά και για τους απομένοντες στην πατρίδα, με συνέπεια το εθνικό εισόδημα να πρέπει πλέον να



μοιράζεται ολόένα και σε περισσότερους. Ένα άλλο σημαντικό ιστορικό γεγονός της περιόδου αυτής είναι η πετρελαϊκή κρίση του 1973 λόγω του Αραβοϊσραηλινού πολέμου, που είχε ως αποτέλεσμα τον υπερδιπλασιασμό της τιμής των καυσίμων με επακόλουθο τη ραγδαία αύξηση όλων των τιμών προϊόντων και υπηρεσιών. Στο μεταξύ η αστυφιλία είχε κορυφωθεί, ο πληθυσμός της Αθήνας ήταν 1.500.000 κατοίκους. Υπολογίζεται ότι το 50% της συνολικής μετανάστευσης Ελλήνων στην Αθήνα έγινε μεταξύ των ετών 1950, 1967 και το υπόλοιπο 50% επί της επταετούς δικτατορίας 1967, 1974.

1974 – 2001

Η επιδείνωση του δημόσιου χρέους προέρχεται από την αύξηση του εσωτερικού δανεισμού. Το Ελληνικό Δημόσιο χρέος, το έτος 1981 ανερχόταν σε ποσό που αντιστοιχεί με 27% του ΑΕΠ. Το 1979 η Ελλάδα υπογράφει συνθήκη προσχώρησης στην ΕΟΚ. Η ένωση ολοκληρώνεται την 1η Ιανουαρίου του 1981. Σημαντική απόφαση είναι η εξίσωση των δύο φύλων στο επίπεδο των μισθών και της αναγνώρισης της δουλειάς τους. Το διάστημα 1982, 89, κατά μέσο όρο, η συνολική εξυπηρέτηση του δημόσιου χρέους κάλυψε το 33,61% των τακτικών εσόδων της ίδιας περιόδου. Μεταξύ το 1975, 87 συνομολογήθηκαν 18,4 δις δολάρια εξωτερικών δανείων, εκ των οποίων το 81% διετέθει για την εξυπηρέτηση των δανείων. Η προσφυγή στον εξωτερικό δανεισμό έγινε για έργα συγκοινωνιακής, αγροτικής και αστικής υποδομής. Ένα, το 1982, για την αποκατάσταση των ζημιών από τους σεισμούς στην Καλαμάτα το 1981 και ένα για την υποστήριξη του ισοζυγίου πληρωμών. Το διάστημα 1981, 1985 η κυβέρνηση προέβη σε σειρά εθνικοποιήσεων. Κρατικοποιήθηκαν επιχειρήσεις που ανήκαν σε πολύ ισχυρούς οικονομικούς παράγοντες: η ΛΑΡΚΟ και η ΠΥΡΚΑΛ, τα τσιμέντα ΑΓΕΤ, ΗΡΑΚΛΗΣ, η Ελληνική Χαλυβουργία, τα ναυπηγεία Σκαραμαγκά της οικογένειας Νιάρχου, η Πειραιϊκή, Πατραϊκή (βιομηχανία) και η πολυεθνική ΕΣΣΟ, Πάππας. Αξιοσημείωτη είναι η μεγάλη μείωση του πληθωρισμού που πέτυχαν οι κυβερνήσεις Παπανδρέου. Η εξέταση των στοιχείων κατά μήνα δείχνει ότι η κυβέρνηση του ΠΑΣΟΚ παρέλαβε τον



Οκτώβριο του 1981 πληθωρισμό της τάξης του 24,2% και παρέδωσε τον Ιούνιο του 1989 πληθωρισμό στο 13,1%. Όμως το 1990 εκτινάχθηκε στο 20,4% (Μ.Ο. έτους), μεταβολή που αποδίδεται στην πολιτική αστάθεια και ακυβερνησία της χώρας και λόγω των εκλογικών συγκρούσεων την περίοδο 1989 , 1990. Όσο για το δημόσιο χρέος, η Κυβέρνηση Κωνσταντίνου Μητσοτάκη παρέλαβε δημόσιο χρέος που αντιστοιχεί στο 80% του ΑΕΠ, και παρέδωσε δημόσιο χρέος στο 110% του ΑΕΠ. Από το 1993 διογκώνεται ο δημόσιος τομέας της οικονομίας, για παράδειγμα επανακρατικοποιούνται οι Αστικών Συγκοινωνιών ΕΑΣ Αθηνών, γίνονται μαζικοί διορισμοί στο δημόσιο και διοχετεύονται χρήματα από την ΕΕ σε μη βιώσιμες ή ελλειμματικές δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το 2001 η Ελλάδα μπήκε στην Ευρωζώνη. Η ένταξη της Ελλάδας στην ευρωζώνη ήταν ένα πολύ σημαντικό βήμα καθώς η νομισματική ένωση και η σταθερότητα του ευρώ ήταν ένα από τα χαρακτηριστικά που μας έκαναν να αποφύγουμε την χρεοκοπία.

2002, 2009

Κατά τα χρόνια που προηγήθηκαν της υιοθέτησης του κοινού νομίσματος από τη χώρα μας, και ειδικότερα από το 1995 και μετά, οπότε ετέθη στην κορυφή της εθνικής στρατηγικής η συμμετοχή στην Οικονομική και Νομισματική Ενοποίηση, επιδιώχθηκε με αξιοσημείωτη συνέπεια, έπειτα από πολύ καιρό, η τιθάσευση του υψηλού πληθωρισμού που χαρακτήριζε την ελληνική οικονομία από τα μέσα της δεκαετίας του '70 και μετά. Από το 1995 και έπειτα, σημειώθηκε αξιοσημείωτη συνέπεια στην τιθάσευση του υψηλού πληθωρισμού, μετά από πολλά χρόνια. Η υιοθέτηση από την Κεντρική Τράπεζα (και άρα από την πολιτική εξουσία, καθότι η Κεντρική Τράπεζα δεν ήταν τότε ανεξάρτητη) της πολιτικής της «σκληρής δραχμής» οδήγησε σε πτώση –μετά από μια μακρά χρονική περίοδο– των ρυθμών πληθωρισμού της χώρας σε μονοψήφια επίπεδα. Και αυτό επετεύχθη χωρίς παράλληλη αύξηση της ανεργίας. Η εξέλιξη αυτή φάνηκε να σηματοδοτεί τη δέσμευση της εγχώριας οικονομικής πολιτικής για την επίτευξη της σταθερότητας των τιμών, ενώ σταδιακά ενίσχυσε την αξιοπιστία της, η οποία επιπρόσθετα επηρεάστηκε θετικά και από τη μεγαλύτερη οικονομική συνεργασία της χώρας με



την Ε.Ε. (highereconomicintegration). Συνέπεια των παραπάνω υπήρξε η σταδιακή πτώση των ονομαστικών επιτοκίων, γεγονός το οποίο –παράλληλα με την προώθηση μεγαλύτερης ευελιξίας όσον αφορά τη χρηματοοικονομική δραστηριότητα (financialliberalization)– άρχισε να δημιουργεί ένα τοπίο αισιοδοξίας και θετικών προσδοκιών για το μέλλον της ελληνικής οικονομίας. Ταυτόχρονα, η πτώση των επιτοκίων οδήγησε σε μεγάλη πιστωτική επέκταση, αφού οι εμπορικές τράπεζες άρχισαν να έχουν πρόσβαση σε άφθονο και φθινό δανεισμό, με αποτέλεσμα και αυτές, με τη σειρά τους, να αυξήσουν τη δανειοδότηση προς νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Ωστόσο, παρότι, ειδικά στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000, υπήρχε διάχυτη η αισιοδοξία σχετικά με την πορεία της χώρας και της οικονομίας της, τα πράγματα, δυστυχώς, όπως θα εξηγήσουμε παρακάτω, δεν εξελίχθηκαν ανάλογα. Η πτώση των επιτοκίων οδήγησε τις τράπεζες στην πρόσβαση σε άφθονο και φθινό δανεισμό. Το ίδιο συνέβη και με τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Πρώτα από όλα, η μεγάλη πιστωτική επέκταση στην οποία οδήγησαν τα χαμηλά επιτόκια, αλλά και οι αισιόδοξες προβλέψεις σχετικά με την πορεία της οικονομίας, οδήγησαν σε αύξηση της εγχώριας ζήτησης, η οποία οδήγησε, με τη σειρά της, σε άνοδο των εισαγωγών. Έπειτα, τα χαμηλά επιτόκια επηρέασαν και τη δραστηριότητα του κράτους, ο δανεισμός του οποίου σιγά, σιγά αυξήθηκε, με αποτέλεσμα την περαιτέρω ενίσχυση της εγχώριας ζήτησης. Στις εξελίξεις αυτές θα πρέπει να συνυπολογίσει κανείς και τις επιπτώσεις από τις ροές κεφαλαίων που έρχονταν στη χώρα μας από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ε.Ε. (structuralfunds, ΕΣΠΑ), όπως επίσης και τις ανάγκες χρηματοδότησης που δημιούργησε η διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004. Στο πλαίσιο αυτό –ενόψει βέβαια των Ολυμπιακών Αγώνων– ενισχύθηκαν οι εγχώριες υποδομές, με κύριο αποτέλεσμα να διογκωθεί ακόμη περαιτέρω η εγχώρια ζήτηση. Η εξέλιξη αυτή είχε ως συνέπεια να δημιουργηθεί μια «φούσκα» (bubble) εγχώριας ζήτησης ή οικονομικής δραστηριότητας, η οποία συντηρήθηκε για αρκετά χρόνια από το δανεισμό (κυρίως τον εξωτερικό), αλλά και από κεφάλαια προερχόμενα από τα διαρθρωτικά



ταμεία της Ε.Ε.. Η «φούσκα» αυτή οδήγησε σε ασυνήθιστα υψηλούς για τη χώρα μας ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης μέχρι και το 2007, δημιουργώντας την ψευδαίσθηση μιας μακροχρόνιας ευμάρειας¹. Για τους προσεκτικούς αναλυτές, ωστόσο, ήταν απλώς μια προσωρινή ανάπτυξη που στηρίχθηκε σχεδόν αποκλειστικά στον τομέα της εγχώριας ζήτησης (demand, driven growth), χωρίς ανάλογη συνεισφορά του τομέα της παραγωγής της οικονομίας. Παράλληλα, το συγκεκριμένο πρότυπο οικονομικής μεγέθυνσης, από κοινού με την έλλειψη καλής ποιότητας θεσμών, ενίσχυσε ατομικές δραστηριότητες που έρχονταν σε αντίθεση με το κοινό συμφέρον (γνωστές σαν rent, seeking activities). Απόρροια αυτής της εκρηκτικής ενίσχυσης της εγχώριας ζήτησης υπήρξε η άνοδος των τιμών – συγκριτικά με την αντίστοιχη των εμπορικών μας εταίρων – και, ειδικότερα, των τιμών των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων (real asset prices), όπως για παράδειγμα των τιμών των ακινήτων³. Η άνοδος αυτή έπληξε καίρια την εγχώρια ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας. Σε σύγκριση με τους εμπορικούς εταίρους της χώρας μας στην Ευρωζώνη, οι όροι εμπορίου επιδεινώθηκαν κατά περίπου 30% μεταξύ του τέλους της δεκαετίας του 1990 και του μέσου της δεκαετίας του 2000. Η μείωση της εγχώριας ανταγωνιστικότητας οδήγησε το εμπορικό ισοζύγιο σε περαιτέρω ανισορροπία, αυξάνοντας έτσι σημαντικά το εμπορικό έλλειμμα. Παράλληλα, υπήρξε άνοδος του μισθολογικού κόστους στο δημόσιο τομέα, γεγονός το οποίο εκτίναξε το μοναδιαίο εργατικό κόστος παραγωγής της ελληνικής οικονομίας. Η άνοδος του μισθολογικού κόστους του δημοσίου τομέα, η διόγκωση του μεγέθους του μέσω διορισμών, καθώς και η αύξηση της συνταξιοδοτικής δαπάνης, παράλληλα με την αδυναμία του κράτους να εισπράξει τα αναλογούντα στα εισοδήματα φορολογικά έσοδα, λόγω της εκτεταμένης φοροδιαφυγής από ολόκληρους κλάδους της οικονομίας, οδήγησαν στην παραγωγή δημοσιονομικών ελλειμμάτων ακόμη και κατά τις περιόδους της ραγδαίας οικονομικής μεγέθυνσης που ακολούθησαν την υιοθέτηση του κοινού νομίσματος. Δηλαδή, ενάντια σε κάθε οικονομική λογική, η δημοσιονομική πολιτική της δεκαετίας του 2000 ήταν έντονα προ, κυκλική, και άρα



αποσταθεροποιητική. Τα συνεχή δημοσιονομικά ελλείμματα οδήγησαν σταδιακά σε διόγκωση του δημοσίου χρέους, εν μέσω ανάπτυξης της οικονομίας. Η δυνατότητα φθηνού δανεισμού, σε συνδυασμό με την ενίσχυση των ανισοροπιών στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, αλλά και τα επίμονα δημοσιονομικά ελλείμματα, είχαν ως αποτέλεσμα να ανατραπεί η σύνθεση του ελληνικού δημοσίου χρέους, υπό την έννοια ότι ήταν πλέον οι ξένες τράπεζες –και άρα οι ξένοι αποταμιευτές– που παρακρατούσαν το μεγαλύτερο τμήμα του. Εκτός όμως από το δημόσιο, διογκώθηκε και ο ιδιωτικός δανεισμός, όπως επισημάνθηκε παραπάνω. Όλα αυτά οδήγησαν στη ραγδαία αύξηση του εξωτερικού χρέους της ελληνικής οικονομίας κατά τη δεκαετία του 2000. Ωστόσο, αυτό συνέβη σε όλες τις περιφερειακές χώρες της Ευρωζώνης. Προσεκτική μελέτη των στοιχείων αποκαλύπτει ότι τα ελλείμματα των ισοζυγίων τρεχουσών συναλλαγών στις χώρες της ευρωπαϊκής περιφέρειας, μεταξύ των οποίων και αυτό της χώρας μας, συμβάδισαν με τα πλεονάσματα των ισοζυγίων τρεχουσών συναλλαγών στις χώρες του πυρήνα της Ευρωζώνης, γεγονός το οποίο σήμαινε ότι τα δεύτερα ουσιαστικά χρηματοδοτούσαν τα πρώτα. Η κατάσταση αυτή, στην πραγματικότητα, αντανάκλασε το χάσμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των χωρών του πυρήνα και των χωρών της περιφέρειας της Ευρωζώνης. Η εν λόγω χρηματοδότηση συνεχίστηκε επί μακρόν, εκφράζοντας μια υπερβολικά αισιόδοξη εκτίμηση των αγορών για τη μελλοντική πορεία των υπό χρηματοδότηση χωρών, η οποία –όπως και τελικά αποδείχθηκε από την εξέλιξη των πραγμάτων– έκρυβε μια μωπική συμπεριφορά τόσο από τους δανειστές όσο και από τους δανειζομένους. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η ραγδαία και χωρίς μέτρο διόγκωση της εγχώριας ζήτησης –συνέπεια, κατά κύριο λόγο, της αλόγιστης και ανεξέλεγκτης πιστωτικής επέκτασης– επηρέασε και τον τομέα της προσφοράς της οικονομίας, υπό την έννοια ότι οι υφιστάμενοι πόροι κατανεμήθηκαν μεταξύ των διαφόρων παραγωγικών δραστηριοτήτων με τρόπο ανορθολογικό. Για παράδειγμα, μεγάλο κομμάτι της εγχώριας ζήτησης κατευθύνθηκε προς τον τομέα των κατασκευών, ο οποίος γνώρισε ραγδαία επέκταση. Παρόμοια εξέλιξη



συναντάμε σε όλες τις περιφερειακές χώρες της Ευρωζώνης. Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι το πρότυπο οικονομικής δραστηριότητας στο οποίο στηρίχθηκε η χώρα μας κατά τη δεκαετία του 2000 εξασφάλιζε βραχυπρόθεσμα ένα υψηλό επίπεδο οικονομικής ευημερίας, το οποίο όμως σε καμία περίπτωση δεν ήταν διατηρήσιμο σε μεσο, μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι οι περιφερειακές χώρες της Ευρωζώνης, και ειδικότερα η χώρα μας, βρίσκονταν ήδη σε δυσχερή θέση το 2008, όταν ξέσπασε η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Με άλλα λόγια, δεν ήταν η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση εκείνη που προκάλεσε τα οικονομικά προβλήματα στη χώρα μας, άποψη που συχνά συνηθίζει να αναπαράγει ένα τμήμα του εγχώριου πολιτικού και οικονομικού συστήματος. Η κρίση απλώς έφερε στην επιφάνεια τις αδυναμίες ενός ανορθολογικού και μυωπικού υποδείγματος οργάνωσης και οικονομικής διαχείρισης, το οποίο είχε υιοθετηθεί από τη χώρα μας πολλά χρόνια πριν και το οποίο, υπό τις νέες συνθήκες που προέκυψαν το 2008, ήταν αδύνατον να συνεχιστεί. Συμπερασματικά, θα λέγαμε λοιπόν ότι η ελληνική οικονομία, από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και όλη σχεδόν τη δεκαετία του 2000, βίωσε μια πρωτόγνωρη «φούσκα» οικονομικής δραστηριότητας, την οποία συντηρούσε η δραστική διόγκωση της εγχώριας ζήτησης. Αυτή, με τη σειρά της, βασίστηκε στα πολύ χαμηλά επιτόκια, τα οποία άρχισαν να διαμορφώνονται λίγο πριν, αλλά κυρίως μετά την υιοθέτηση του κοινού νομίσματος από τη χώρα μας. Τα χαμηλά επιτόκια οδήγησαν στην αλόγιστη και ανεξέλεγκτη αύξηση του δανεισμού, δημοσίου και ιδιωτικού, ο οποίος όμως κατευθύνθηκε κατά κύριο λόγο σε μη παραγωγικές δραστηριότητες. Η εξέλιξη αυτή, σε συνδυασμό με την ανορθολογική χρήση των κεφαλαίων που εισέρρευσαν στη χώρα μας από τα ταμεία της Ε.Ε., στρέβλωσαν τα κίνητρα και υπονόμισαν τις μεσο, μακροπρόθεσμες προοπτικές της ελληνικής οικονομίας. Το γεγονός αυτό συνιστά μια εξαιρετικά μυωπική συμπεριφορά, η οποία αντανάκλασε και, ταυτόχρονα, οφειλόταν στη χαμηλή ποιότητα των «θεσμών», αλλά και στο χαμηλό επίπεδο του λεγόμενου



κοινωνικού κεφαλαίου στη χώρα μας, φαινόμενα που έχουν τις ρίζες τους στη δεκαετία του 1970 και ακόμη παλιότερα.

4. Η εκδήλωση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης

Το 2008 η κατάρρευση της αγοράς ακινήτων στις ΗΠΑ και η κρίση που ξέσπασε και σηματοδοτήθηκε σε παγκόσμια κλίμακα με τη χρεοκοπία της Lehman Brothers οδήγησαν στη ραγδαία πτώση των τιμών των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων, προκαλώντας την εξάλειψη της «φούσκας» που φαίνεται πως είχε δημιουργηθεί στην εν λόγω αγορά κατά τα προηγούμενα χρόνια. Οι ζημιές που άρχισαν να καταγράφουν οι πιστωτικοί οργανισμοί, αφενός εξαιτίας της πτώσης των τιμών αυτών και αφετέρου εξαιτίας της μη εξυπηρέτησης μεγάλου μέρους των δανείων, που κατά κύριο λόγο είχαν χορηγηθεί για την αγορά ακινήτων, είχαν ως αποτέλεσμα την κατάρρευση των χρηματιστηριακών τους αξιών. Η κρίση γρήγορα επηρέασε όλο τον πλανήτη, προκαλώντας σταδιακά πτώση της εγχώριας ζήτησης και των τιμών σε πολλές οικονομίες. Η πτώση της ζήτησης, με τη σειρά της, οδήγησε σε μείωση της παραγωγής και, άρα, σε μείωση του ΑΕΠ και αύξηση της ανεργίας. Για τις περισσότερες οικονομίες ο λόγος δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ αυξήθηκε απότομα, κυρίως εξαιτίας της ραγδαίας μείωσης του παρονομαστή (snowballeffect). Πολλές οικονομίες, μεταξύ των οποίων και αυτές των χωρών της Ευρωζώνης, αντέδρασαν σε αυτή την οικονομική κρίση, υιοθετώντας αρχικά πρωτοφανή προγράμματα δημοσιονομικής επέκτασης, αλλά και νομισματικής χαλάρωσης αργότερα. Η δημοσιονομική επέκταση επιδείνωσε ακόμη περισσότερο τους δημοσιονομικούς δείκτες, μεταξύ των οποίων και τον λόγο δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ. Όπως οι περισσότερες χώρες, έτσι και η Ελλάδα υιοθέτησε το 2008 ένα πρόγραμμα δημοσιονομικής επέκτασης, προκειμένου να αναχαιτίσει τις συνέπειες της κρίσης. Εξαιτίας όμως της μη συνετής δημοσιονομικής διαχείρισης κατά την περίοδο που προηγήθηκε της κρίσης, η χώρα μας κατά την έναρξή της βρέθηκε με έναν ιδιαίτερα υψηλό



λόγο δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ. Το ήδη υψηλό δημόσιο χρέος, σε συνδυασμό με μέτρα δημοσιονομικής επέκτασης και την απότομη πτώση των φορολογικών εσόδων, λόγω της οικονομικής συρρίκνωσης, οδήγησαν σε περαιτέρω ραγδαία άνοδο τον ήδη υψηλό λόγο δημοσίου χρέους προς ΑΕΠ, γεγονός που εκτόπισε τελικά την οικονομία μας από τις διεθνείς αγορές, οδηγώντας τη στην αναζήτηση χρηματοδοτικής στήριξης. Για τους ψύχραιμους και αντικειμενικούς αναλυτές, όλο αυτό ήταν απλώς θέμα χρόνου και συγκυρίας να συμβεί.

5. Η πορεία προς την κρίση

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ενώ συνήθως στον δημόσιο διάλογο η ελληνική κρίση θεωρείται κρίση χρέους, στη ρίζα της είναι μια κλασική περίπτωση κρίσης ανταγωνιστικότητας. Η πτώση της ανταγωνιστικότητας οφείλεται στη μη υλοποίηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων για αρκετά χρόνια πριν από την κρίση. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι το «πιστοποιητικό γέννησης» της κρίσης δεν γράφει «2010», δηλαδή το έτος που η χώρα μας εισήλθε στα Μνημόνια, αλλά «2001», το έτος που –κάτω από το βάρος της τεράστιας λαϊκής αντίδρασης– η τότε κυβέρνηση εγκατέλειψε τη σχεδιαζόμενη μεταρρύθμιση του συνταξιοδοτικού συστήματος. Από τότε και μέχρι την είσοδο της Ελλάδας στην εποχή των Μνημονίων, ελάχιστες μεταρρυθμίσεις υλοποιήθηκαν, οι περισσότερες από τις οποίες ήταν, μάλλον, ήσσονος σημασίας. Πριν από το 2001 η χώρα μας είχε υλοποιήσει σειρά μεταρρυθμίσεων που αφορούσαν, κυρίως, την απελευθέρωση κάποιων αγορών, ιδίως του χρηματοπιστωτικού τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές, σε συνδυασμό με την πτώση των επιτοκίων που έφερε η συμμετοχή της Ελλάδας στην ΟΝΕ, οδήγησαν σε αξιόλογους ρυθμούς ανάπτυξης για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα. Κατά την περίοδο 1996, 2007, δηλαδή μέχρι την έναρξη της παγκόσμιας κρίσης, ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης του ΑΕΠ ήταν 3,9%, έναντι 2,3% της Ευρωζώνης. Όμως, όπως ήδη αναφέρθηκε, το ακολουθούμενο υπόδειγμα ανάπτυξης δεν ήταν βιώσιμο, καθώς βασιζόταν στη διόγκωση της εγχώριας κατανάλωσης και στη χρηματοδότησή της μέσω μεταβιβάσεων κεφαλαίου από το εξωτερικό.

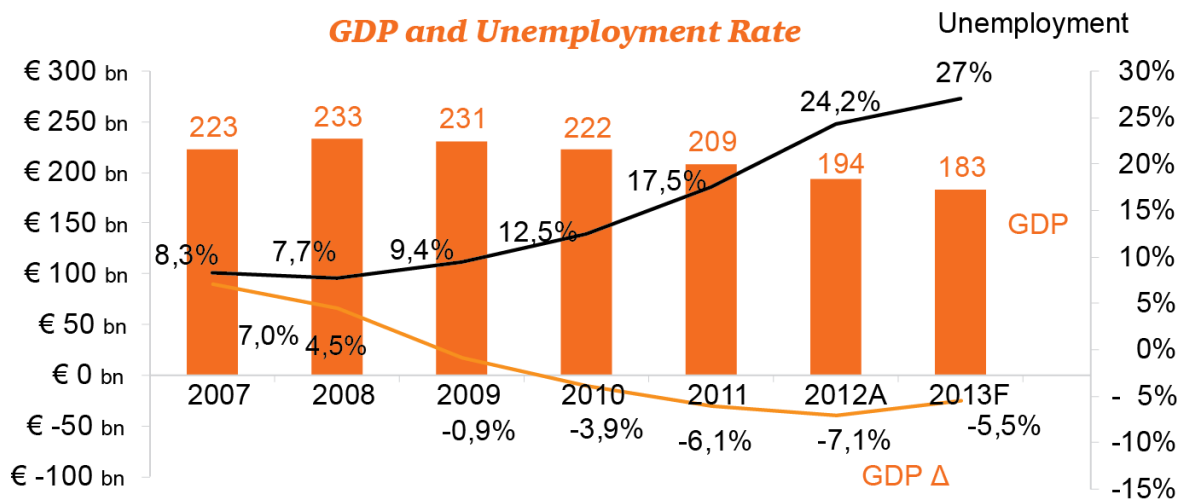
Ρυθμός Μεγέθυνσης ΑΕΠ



Πηγή: Eurostat

6. Η χειρότερη ύφεση στη σύγχρονη ιστορία

Η Ελλάδα έχει ξεπεράσει τον κίνδυνο εξόδου από την Ευρωζώνη. Τώρα, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η έξοδος της Ελλάδας από την Ευρωζώνη θα είχε καταστροφικές συνέπειες για την ίδια τη χώρα, καθώς και σοβαρή επίδραση στην Ευρωζώνη. Παρόλο που η Ελλάδα παραμένει στην Ευρωζώνη, η χρηματοοικονομική της κατάσταση παραμένει σοβαρή. Από το 2008, η Ελλάδα παραμένει για έκτο χρόνο σε βαθιά και παρατεταμένη ύφεση. Η συγκεντρωτική μείωση του ΑΕΠ για την περίοδο 2009, 2013 έχει φτάσει το 25%, ενώ ο δείκτης ανεργίας ανέβηκε στο 27%.



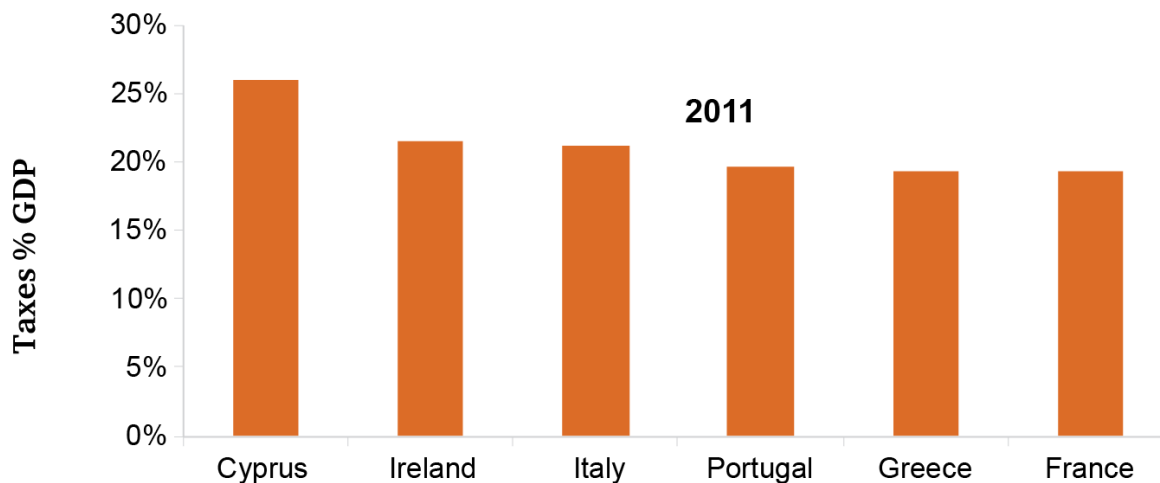
Εικόνα 1 – ΑΕΠ και δείκτης ανεργίας

Είμαστε μάρτυρες της μεγαλύτερης ύφεσης στη σύγχρονη ιστορία, μεγαλύτερη από την μεγάλη ύφεση της δεκαετίας '30. Η Αμερικανική οικονομία ανέκαμψε μετά από 5 χρόνια μείωσης του ΑΕΠ. Η ελληνική οικονομία συνεχίζει να συρρικνώνεται για όγδοοσυνεχόμενη χρονιά. Η συνολική μείωση του ΑΕΠ (23%) αντανακλά πώς η κρίση επηρεάζει την ελληνική κοινωνία και οικονομία σήμερα.

7. Η Ελλάδα είναι όντως υπερχρεωμένη

Με την τρέχουσα δομή της Ελληνικής οικονομίας, ο φουσκωμένος δημόσιος τομέας απορροφά πόρους που είναι δυσανάλογοι με το μέγεθός του και καταπιέζει όλους τους άλλους τομείς της οικονομίας, αποθαρρύνοντας τις επενδυτικές δραστηριότητες. Στην πράξη, τα φορολογικά έσοδα του Ελληνικού κράτους, που ανέρχονται σε 64 δις ευρώ, πρέπει να εξυπηρετήσουν ένα δημόσιο χρέος που ανέρχεται σε 354 δις ευρώ. Εξαιτίας της αναποτελεσματικότητας του Ελληνικού Κράτους, τα φορολογικά έσοδα δεν επαρκούν για να εξυπηρετήσουν το

δημόσιο χρέος, ακόμα και αν , ως ποσοστό του ΑΕΠ, είναι όμοιο με αυτό άλλων χωρών.



Source: <http://data.worldbank.org/indicator/>

Εικόνα 2, Συγκριτικός Πίνακας ΑΕΠ

Το έλλειμμα του Ελληνικού κράτους βελτιώνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια και η χώρα έχει πετύχει πρωτογενές πλεόνασμα μετά το 2014. Το ΑΕΠ μειώνεται με αργούς ρυθμούς σε σύγκριση με το 2010, 2013. Η δομή του δημοσίου χρέους έχει βελτιωθεί σημαντικά εφόσον 83% βρίσκεται στα χέρια των θεσμικών δανειστών με ένα ετήσιο μέσο κόστος περίπου 2%.

8. Επενδύσεις και εξαγωγές

Οι επενδύσεις και οι εξαγωγές εδώ και πολλά χρόνια χαρακτηρίζονται ως οι μεγαλύτερες παθογένειες της ελληνικής οικονομίας. Για να επιτευχθούν επενδύσεις θα πρέπει να εφαρμοστούν άριστα οι συνθήκες PESTEL.

Political

Η πολιτική σταθερότητα κατά κύριο λόγο και η εμπιστοσύνη στην πολιτική ενδυναμώνουν τη θέληση για επενδύσεις. Όσο υπάρχει εμπιστοσύνη στην πολιτική που ακολουθείται και σταθερό πολιτικό σύστημα, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για αύξηση των επενδύσεων. Στην περίπτωση της Ελλάδας,



πραγματοποιούνται βουλευτικές εκλογές σε λιγότερο από 3 χρόνια και αυτό γίνεται θέμα εκμετάλλευσης από την μεριά των κομμάτων με συνέπεια τη συχνή αλλαγή πολιτικής.

Economic

Η οικονομική κατάσταση είναι ο παράγοντας που προσελκύει τον επιχειρηματία. Θεωρητικά μια οικονομία με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, και με χρόνια ύφεσης να έχουν περάσει, θα έπρεπε να μην ενδιέφερε τον επιχειρηματία, πρακτικά όμως μία οικονομία σε ύφεση είναι μία ενδυνάμει αναπτυξιακή οικονομία με μεγάλες προοπτικές αν σκεφτεί κανείς που βρισκόταν πριν την ύφεση. Άρα σε αυτόν τον παράγοντα, οι επιχειρηματίες μπορούν να δουν ότι τους συμφέρει να επενδύσουν στην Ελλάδα, όπως και γίνεται στον τουριστικό κλάδο.

Social

Το κοινωνικό περιβάλλον αφορά την κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης του γενικού συνόλου. Σαν κοινωνία θα έλεγε κανείς ότι είμαστε ανώριμοι και ευκολόπιστοι. Τα αποτελέσματα φαίνονται και από την πολιτική κατάσταση αλλά και από το ότι μετά από σχεδόν 10 χρόνια ύφεσης, ακόμα δεν έχουμε καταφέρει να σταθούμε στα πόδια μας και να αναπτυχθούμε, πράγμα που έγινε πραγματικότητα ήδη σε χώρες όπως η Ιρλανδία και η Πορτογαλία.

Technological

Η τεχνολογία επηρεάζει όλο και περισσότερο την καθημερινότητα μας, συνεπώς επηρεάζει και την καθημερινότητα των επενδυτών. Η τεχνολογία προχωράει με βήματα πολύ γρήγορα και αναπτύσσεται με τρομακτικούς ρυθμούς. Ευτυχώς για την Ελλάδα, από τη στιγμή που είναι μέλος της ευρωπαϊκής ένωσης, οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν ακόμα και φτάνουν και εδώ οπότε δεν έχουμε μεγάλο μειονέκτημα με άλλες χώρες, ένα επιπλέον θετικό στον τεχνολογικό τομέα, είναι ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις αφορούν κυρίως υπηρεσίες άρα άυλα στοιχεία τα οποία είναι πιο εύκολο να ενσωματωθούν.

Environmental



Το ζήτημα του περιβάλλοντος είναι κάτι το οποίο δεν ασχολούμαστε στην χώρα μας γιατί θεωρούμε πιο σημαντικά τα ζητήματα που έχουν να κάνουν με την καθημερινότητά μας, αν όμως το δούμε συνολικά, πρόκειται για μείζον ζήτημα που χρίζει συνολικής αντιμετώπισης. Τα μέτρα που αφορούν την δημιουργία και εγκατάσταση μονάδων παραγωγής, λειτουργίας τους διαχείρισης όλων των θεμάτων που αφορούν το περιβάλλον, είναι υψηλού κινδύνου καθώς καθιστούν μια επένδυση βιώσιμη ή μη. Πρώτος λόγος θα πρέπει να δίνεται στην περιβαλλοντική προστασία με ότι συνεπάγεται αυτό και εν συνεχεία στην ανάπτυξη νέων μονάδων. Το παράδειγμα της Σουηδίας, η οποία εισάγει σκουπίδια από την υπόλοιπη ευρώπη γιατί μέσω αυτών παράγει φθηνή ενέργεια, θα πρέπει να είναι κάτι το οποίο να είναι παράδειγμα για όλους μας.

Legal

Το νομικό και νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο είναι βασισμένο το δίκαιο ενός κράτους είναι από τα σημαντικότερα ζητήματα για μία σύγχρονη οικονομία. Η ταχύτητα απόδοσης της δικαιοσύνης και η εξωδικαστικοί συμβιβασμοί δίνουν μεγάλη ώθηση στην οικονομία καθώς τα νομικά θέματα είναι ικανά να εμποδίσουν την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Στην Ελλάδα το νομικό κομμάτι είναι σε περίοδο μεταρρυθμίσεων και αναμένεται να βοηθήσει στο να γίνει ελκυστικά επενδυτικό το κλίμα.

9. Έλλειψη εμπιστοσύνης = Έλλειψη επενδύσεων

Η απόδοση του 10ετούς Ελληνικού κρατικού ομολόγου από την αρχή της κρίσης είναι σε τροχιά με διακυμάνσεις οι οποίες εξαρτώνται από την πορεία της ελληνικής οικονομίας, και σε μεγάλο βαθμό τις αξιολογήσεις των θεσμών. Η αρνητική τους πορεία έφτασε σε 17,28% τον Φεβρουάριο του 2012 ενώ τώρα βρίσκεται στο 3,89% (Ιανουάριος 2018) καταγράφοντας μείωση 77%. Το πώς καταφέραμε να φτάσουμε στο 3,89% είναι αποτέλεσμα αρχικά του PSI τον Μάρτιο του 2013 και εν συνεχεία η μεταρρυθμίσεις οι οποίες εξακολουθούν να



πραγματοποιούνται μέχρι και σήμερα. Η βελτίωση της κατάστασης του Ελληνικού προϋπολογισμού συνέβαλε στην περαιτέρω μείωση του δείκτη στα τωρινά επίπεδα, όπου συναντάει αντίσταση.

Η εμπιστοσύνη των διεθνών αγορών δεν έχει ανακτηθεί ακόμη, ένα γεγονός που αντανάκλα την διαφορά ανάμεσα στα Ελληνικά ομόλογα και την απόδοση των κρατικών ομολόγων που εκδίδονται από χώρες οι οποίες έχουν κάνει ήδη μεταρρυθμίσεις και έχουν ανακάμψει πλήρως ή έχουν δεχτεί μεγάλη πίεση από τις αγορές (Ιταλία, Ισπανία).

Είναι εντυπωσιακό και πρωτοφανές ότι οι Ελληνικές εταιρείες δανείζονται με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η ίδια η χώρα. Οι διεθνείς αγορές έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη στις Ελληνικές εταιρείες απ' ότι στο Ελληνικό κράτος, στέλνοντας ισχυρά μηνύματα για την αναμενόμενη μεταρρύθμιση του κράτους. Αυτό βέβαια είναι ένα κίνητρο για τη χώρα η οποία σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να επαναφέρει τους δείκτες της σε επιθυμητά επίπεδα καθώς και να σταθεί στα πόδια της μέσω των διεθνών αγορών.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης αντανάκλα τις απόψεις επενδυτών σχετικά με την αποτυχία της Ελλάδας να υλοποιήσει βασικές μεταρρυθμίσεις και την ανικανότητα του πολιτικού συστήματος να κατανοήσει και να αντιμετωπίσει τα πραγματικά προβλήματα. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στην Ελλάδα δεν έχει ως αποτέλεσμα μόνο πιο ακριβό κεφάλαιο για τις Ελληνικές εταιρείες σε σύγκριση με τους ξένους ανταγωνιστές. Σημαίνει, επίσης, ότι προκειμένου να αποκτηθεί κεφάλαιο για μια νέα επένδυση στην Ελλάδα, ένα νέο επιχειρηματικό εγχείρημα πρέπει να υποσχεθεί μια αναμενόμενη επιστροφή περίπου 3,9 μονάδες ψηλότερη από αυτή μιας επένδυσης σε οποιαδήποτε άλλη Ευρωπαϊκή χώρα. Αυτές οι 3,9 μονάδες είναι το απόδοση των ομολόγων και αποθαρρύνει τις επενδύσεις πράγμα που σημαίνει ότι η ανάπτυξη δυσκολεύεται να επιτευχθεί λόγω των συνθηκών. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις βγαίνουν από την κρίση.



10. Στρατηγική εξόδου από την ύφεση

Υποδομές που διευκολύνουν τον τουρισμό, το εμπόριο και τη μεταφορά ενέργειας, την αγροτική οικονομία, την ποντοπόρο ναυτιλία, τις κατασκευές (πρώην αεροδρόμιο ελληνικού), την υψηλή τεχνολογία και η ίδια η βιομηχανία του τουρισμού είναι στρατηγικοί τομείς για επενδύσεις. Οι αρχικές επενδύσεις σε αυτούς τους τομείς θα δώσουν ώθηση στη δραστηριότητα, οδηγώντας την ανάπτυξη και σε άλλους τομείς της οικονομίας, όπως οι μεταφορές, υλικοτεχνική υποστήριξη, κατασκευές, βιομηχανική παραγωγή, φιλοξενία και άλλες υπηρεσίες, επιπλέον θα προκύψουν νέες θέσεις εργασίας, και το πιο σημαντικό, όσο γίνονται επενδύσεις, αυτό είναι μία καλή διαφήμιση για την χώρα η οποία δημιουργεί ελκυστικό κλίμα, είναι η φήμη και πελατεία για την οικονομία μίας χώρας.

Τουρισμός

Ένα πετυχημένο στέλεχος γνωρίζει πώς να προσελκύσει τουρισμό υψηλής προστιθέμενης αξίας από τις σωστές διεθνείς διόδους. Ο εκσυγχρονισμός των κρατικών δομών που συνδέονται με τον τουρισμό είναι επείγον ζήτημα και η ταχύτητα και αποτελεσματικότητα των απαραίτητων ελέγχων απόλυτη προτεραιότητα. Ο τουρισμός είναι μία ιδιαίτερη περίπτωση επένδυσης καθώς αν μία οικογένεια τουριστών μείνει ικανοποιημένη τότε είναι πολύ πιθανό, όχι μόνο να επαναλάβει το ταξίδι αλλά να προτείνει και σε άλλες οικογένειες να επισκεφθούν την χώρα. Κάτι δηλαδή που δημιουργεί προστιθέμενη αξία.

Ναυτιλία

Ένας εφοπλιστής αναγνωρισμένου κύρους θα μπορούσε να πείσει τους έλληνες εφοπλιστές που τηρούν σχολές εκπαίδευσης στις Φιλιππίνες, στην Ουκρανία και



σε άλλες χώρες του εξωτερικού, εκπαιδεύοντας 100.000 ναυτικούς τον χρόνο, να μεταφέρουν αυτές τις σχολές στην Ελλάδα με άμεσο αποτέλεσμα νέες θέσεις εργασίας. Ο ίδιος γνωρίζει τους μηχανισμούς που θα αυξήσουν τα πλοία κάτω από την ελληνική σημαία, που θα φέρουν μεγάλο μέρος των ναυτιλιακών καταθέσεων πίσω, που θα αυξήσουν τις επενδύσεις των εφοπλιστών στην Ελλάδα. Τα εμβάσματα από τη ναυτιλία μπορούν να αυξηθούν σε τέτοιο βαθμό που να συμβάλουν στον ίδιο βαθμό με τον τουρισμό στο ΑΕΠ της χώρας. 50.000 πρόσθετες θέσεις εργασίας εξειδικευμένου προσωπικού εκτιμάται ότι μπορούν να δημιουργηθούν από την εγκατάσταση και λειτουργία σχολών εκπαίδευσης για συμπληρωματικά στη ναυτιλία επαγγέλματα, όπως ασφάλειες, νομικές υπηρεσίες, διαχείριση ατυχημάτων κ.λπ. Συνεπώς το κεφάλαιο Ναυτιλία μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες ικανές για άμεση ανάπτυξη και γιατί όχι, να γίνει ένα cluster Ναυτιλίας στην Ελλάδα.

Ενέργεια

Ο εξειδικευμένος διαχειριστής θα προωθήσει τη διερεύνηση πιθανών αποθεμάτων πετρελαίου και κυρίως αερίου. Μεγαλύτερη έμφαση μέσω και κινήτρων θα πρέπει να δώσει στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, μια και η Ελλάδα μπορεί σαφώς να εξασφαλίσει το 100% των αναγκών της σε ενέργεια από ΑΠΕ, όταν χώρες όπως η Δανία, η Ισπανία, η Γερμανία έχουν φτάσει να καλύπτουν 50%, 100% της παραγόμενης ενέργειας από ΑΠΕ, ενώ χώρες όπως η Σαουδική Αραβία, από τους μεγαλύτερους πετρελαιοπαραγωγούς στον κόσμο, επενδύει στις ΑΠΕ για να τις χρησιμοποιεί για εσωτερική κατανάλωση ενώ θα εξάγει το πετρέλαιό της. Ο ήλιος και ο αέρας είναι δύο βασικά συστατικά για την παραγωγή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Και τα δύο αυτά συστατικά τα έχουμε άφθονα στην χώρα μας και θα πρέπει να τα εκμεταλλευτούμε ώστε να χρησιμοποιούμε πολύ πιο φθηνή ενέργεια η οποία είναι και “καθαρή” βοηθώντας το περιβάλλον.



Τεχνολογία

Ένας τομέας που από μόνος του έχει υψηλή προστιθέμενη αξία δεν χρειάζεται επενδύσεις υψηλών κεφαλαίων και απορροφά το τεράστιο τεχνικό δυναμικό που διαθέτει η χώρα μας. Οι λεγόμενες start, up εταιρείες μικρού μεγέθους είναι ήδη αρκετές στην Ελλάδα και παράγουν έργο χωρίς καμία βοήθεια από το κράτος. Στο Ισραήλ το κράτος παρέχει μεγάλη βοήθεια προς αυτές τις εταιρείες στη φάση που διεξάγουν έρευνες σε συγκεκριμένο πεδίο. Μόλις το έργο φτάνει σε φάση εφαρμογής, συνήθως σε τρία, τέσσερα χρόνια, οι επιχειρήσεις εντάσσονται σε κάποιο από τα διεθνή χρηματιστήρια, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα να αντλήσουν τα απαραίτητα κεφάλαια. Σε μία δεκαετία καταφέρνουν να αντλήσουν για τις επιχειρήσεις τους κεφάλαια ύψους 100, 150 εκατ. δολαρίων, αφού μια επιχείρηση με επιτυχημένη διοίκηση γίνει γνωστή στους διεθνείς επενδυτές, η άντληση κεφαλαίων είναι πια ρουτίνα. Η τεχνολογία δεν παύει να εξελίσσεται σε καθημερινή βάση και σύμμαχος της θα πρέπει να είναι τα πανεπιστήμια και το κράτος. Οι σωστές δομές και η θέληση μπορούν να οδηγήσουν στο επιτυχές παράδειγμα του Ισραήλ όπου οι start, up, είναι πόλος έλξης τεράστιων επενδυτικών funds.

Αγροτικός τομέας

Η τόνωση των τοπικών πρωτοβουλιών για την αξιοποίηση του δεδομένου ποιοτικού πλεονεκτήματος της χώρας μας σε αυτόν τον τομέα αποτελεί κλειδί για την άμεση αύξηση εξαγωγών. Ο τομέας προσφέρεται κατ' εξοχήν για την εφαρμογή μοντέλων παραγωγής προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας με έμφαση στη μεταποίηση και στην τυποποίηση. Είναι σημαντικό να απελευθερωθούν οι παραγωγοί από τον εθισμό των επιδοτήσεων, όπου αυτές λειτουργούν καθηλωτικά, και να ενημερωθούν για τις νέες μεθόδους και διαδικασίες παραγωγής. Η αναδιαμόρφωση των υπάρχουσών δομών ελέγχων και πιστοποίησης είναι απαραίτητες σε αυτή την προσπάθεια.



Αυτές οι επενδύσεις μπορούν να συμβάλλουν στο ΑΕΠ και να δημιουργήσουν δουλειές σε μια σταθερή βάση. Η σημαντική ώθηση της Ελληνικής οικονομίας, που μπορεί να επιτευχθεί με εστίαση στον τουρισμό και τις υποδομές, θα δώσει κίνητρο για ανάπτυξη και σε όλους τους άλλους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Πρώτα θα επηρεαστούν οι τομείς των εξαγωγών. Επιπλέον, θα ενδυναμώσει, με τις δυναμικές του, την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε ολόκληρη τη χώρα.

11. Δυσλειτουργίες στην επιχειρηματικότητα

Η αντιμετώπιση της κρίσης και η ανάπτυξη δεν είναι δυνατές χωρίς συστηματική και συνεχόμενη προσπάθεια να απομακρυνθούν τα εμπόδια που βρίσκονται στο δρόμο της ανάπτυξης παραγωγικών δραστηριοτήτων. Οι συνεχείς διοικητικές δυσλειτουργίες και ο συντηρητισμός της δημόσιας διοίκησης σε στρατηγικούς τομείς έχουν γίνει παράγοντες αναποτελεσματικότητας και για το κράτος και για την οικονομία, ειδικά σε ένα περιβάλλον στο οποίο το κοινωνικό πλαίσιο γίνεται όλο και πιο περίπλοκο, η καινοτομία ενσωματώνεται στο τεχνολογικό περιβάλλον σε εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς και το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται όλο και πιο παγκοσμιοποιημένο.

Μια στρατηγική αλλαγή στις σχέσεις μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων είναι απαραίτητη προκειμένου να προωθηθεί η επιχειρηματικότητα. Το πιο σημαντικό σημείο επαφής με τις επιχειρήσεις, εκτός από τους φορολογικούς και ασφαλιστικούς μηχανισμούς, είναι οι μηχανισμοί χορήγησης αδειών. Αυτοί είναι το κλειδί για να επιτραπούν οι επενδύσεις και πρέπει να αναδεικνύουν στοιχεία καινοτομίας.



- Αλλαγή από το υπάρχον σύστημα «διεκπεραίωσης αιτήσεων και εγκρίσεων» σε ένα καινοτόμο σύστημα βασισμένο στην «δήλωση συμμόρφωσης» σύμφωνα με συγκεκριμένες απαιτήσεις
- Ανάλυση του κόστους απόδειξης συμμόρφωσης από τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα μια σημαντική μεταφορά του διοικητικού κόστους της διαδικασίας χορήγησης αδειών από τη δημόσια διοίκηση στον ιδιωτικό τομέα
- Μεταβίβαση του βάρους του ελέγχου από τη φάση της έναρξης δραστηριότητας στο στάδιο της λειτουργίας
- Παροχή δυνατότητας στις επιχειρήσεις να αναθέσουν τις υπηρεσίες χορήγησης αδειών σε πιστοποιημένους φορείς
- Επιβολή μέσω νομικών διατάξεων ενός στοχοθετημένου συστήματος ελέγχων κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, βασισμένο στην ανάλυση κινδύνου
- Επιβολή ενός μηχανισμού πιστοποίησης όλων των φορέων χορήγησης αδειών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, βασισμένο σε καθιερωμένες οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις
- Επιβολή ενός κεντρικού συστήματος εντοπισμού στη διαδικασία χορήγησης αδειών, προκειμένου να ενισχυθεί η συνέπεια και να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών
- Επιβολή ενός καθορισμένου ανεξάρτητου κεντρικού κρατικού φορέα για να εφαρμόσει τη μεταρρύθμιση και να επιβάλλει τη συμμετοχή των μετόχων στη διοίκηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

12. Δημιουργία ενός σταθερού φορολογικού συστήματος

Η εισροή κεφαλαίου στην ελληνική οικονομία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παροχή των απαραίτητων φορολογικών κινήτρων και απαλλαγών. Αντίθετα με την τρέχουσα φορολογική πολιτική στο εισόδημα και την ακίνητη περιουσία, η προσέλκυση επενδύσεων και η ανάπτυξη θα διευκολυνθούν με την παροχή φορολογικών ευκαιριών. Το μοντέλο προσέλκυσης επενδύσεων εφαρμόζοντας ιδιαίτερα χαμηλούς φορολογικούς συντελεστές (πχ. μοντέλο της Κύπρου,



Ιρλανδίας, Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων κλπ.) είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί στις παρούσες συνθήκες, ενώ η επιτυχία τέτοιου μοντέλου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως και από το συνολικό προσανατολισμό της οικονομίας (πχ. υποδομές, περιορισμοί που τίθενται από την εργατική νομοθεσία κλπ.). Όμως, επίσης, η παροχή γενναιόδωρων φορολογικών απαλλαγών για μεγάλες επενδύσεις (φορολογικές απαλλαγές), που συχνά εξετάζονται είναι δύσκολο να εφαρμοστούν στο γενικό ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο. Ο σχεδιασμός κάθε νέας φορολογικής στρατηγικής πρέπει να εστιάζει στο να επιτρέπει σε επενδυτές να ξέρουν από πριν τους κανόνες και κανονισμούς της αγοράς και να μπορούν να αξιολογήσουν με ακρίβεια το φορολογικό βάρος και να το συμπεριλάβουν στα επιχειρηματικά τους σχέδια. Είναι πολύ σημαντικό κατά τη διάρκεια κατάρτισης ενός business plan, να είναι σε θέση ο συντάκτης να έχει τα δεδομένα για τα επόμενα τουλάχιστον πέντε χρόνια όταν μιλάμε για μία επένδυση. Στα πέντε χρόνια ο επιχειρηματίας μπορεί να δει αν τον συμφέρει η συγκεκριμένη επένδυση ή αν θα πρέπει να επενδύσει κάπου αλλού. Το κλειδί για την εδραίωση ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, σε συνδυασμό με στοχευμένα φορολογικά κίνητρα, είναι:

- Η δέσμευση του Κράτους να περιορίσει τον αριθμό των φορολογικών νόμων που θεσπίζονται σε μόνο ένα νόμο κάθε τρία χρόνια, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη ότι μόνο προσφάτως δυο νέοι Κώδικες Φορολογίας Εισοδήματος και Κώδικες Φορολογικής Δικονομίας έχουν θεσπιστεί, που είχαν συνταχθεί με σύγχρονο σκεπτικό και ενσωματώνουν πολλά στοιχεία από διεθνείς τάσης φορολογίας.
- Η στελέχωση καίριων και εκτελεστικών θέσεων του φορολογικού μηχανισμού με καταρτισμένο προσωπικό δανεισμένο από τον ιδιωτικό τομέα
- Δημιουργία ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος για την επίλυση φορολογικών διαφορών πριν φτάσουν στο δικαστήριο, καθώς, όπως έχει αποδειχτεί στην πράξη, οι υπάρχοντες μηχανισμοί είναι μέρος του φοροελεγκτικού μηχανισμού



Η εισροή κεφαλαίου θα εξαρτηθεί επίσης από την παροχή των κατάλληλων φορολογικών κινήτρων που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Υπογραφή διμερών φορολογικών συμβάσεων με αντισυμβαλλόμενες χώρες που τα τελευταία χρόνια επενδύουν διεθνώς, όπως η Κίνα, η Ινδία και οι χώρες του Κόλπου, ευνοώντας την Ελλάδα με την επιβολή χαμηλών φόρων. Μέχρι τώρα, η προτεραιότητα της χώρας στη διαπραγμάτευση τέτοιων συμβάσεων ήταν να διασφαλίσει τα υψηλότερα φορολογικά έσοδα από τους φορολογικούς κατοίκους αυτών των χωρών. Η λογική πρέπει να αντιστραφεί προκειμένου η Ελλάδα να μετατραπεί σε ένα προτιμώμενο εμπορικό εταίρο.
- Μείωση ή κατάργηση του Φόρου ιδιοκτησίας για εταιρείες ανάπτυξης ακινήτων, όπως τουριστικά θέρετρα και ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Μια σημαντική μείωση στο Φόρο Μεταβίβασης Ακινήτου, που σήμερα είναι με διαφορά ένας από τους υψηλότερους στην Ευρώπη, σε συνδυασμό με μια μείωση σε άλλους φόρους και χρεώσεις (εγγραφή και έξοδα συμβολαιογράφου κλπ.) θα βοηθήσει στην προσέλκυση επενδύσεων

13. Δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος για το διακανονισμό διαφορών

Όπως και αναφέρθηκε και σε προηγούμενο εδάφιο, το σύστημα της δικαιοσύνης δυσλειτουργεί και κατ' αρχήν, αυτό είναι αποτέλεσμα της συσσώρευσης των εκκρεμών νομικών υποθέσεων και της καθυστέρησης του διακανονισμού τους. Σύμφωνα με επίσημα στατιστικά που δημοσιεύονται από το Υπουργείο για το πρώτο τετράμηνο του 2017, υπήρχαν περίπου 800.000 εκκρεμείς νομικές υποθέσεις σε Αστικά και Διοικητικά Δικαστήρια της χώρας (εκτός από τα Ειρηνοδικεία). Από αυτές, περίπου, οι 27.000 είναι υποθέσεις της δικαιοδοσίας του Συμβουλίου του Κράτους και συμπεριλαμβάνουν 4.500 φορολογικές υποθέσεις.



Καθυστερημένες ακροάσεις και αναβολές, που είναι μέρος της συνηθισμένης πορείας των δικαστικών υποθέσεων, εκτός από τις προφανείς ταλαιπωρίες που προκαλούν στα εμπλεκόμενα μέρη, εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Εκτός από τις καθυστερήσεις σε δικαστικές υποθέσεις, η συσσώρευση επίσης προκύπτει από το μεγάλο αριθμό υποθέσεων που μπαίνουν στο σύστημα, όπως και από το ποσοστό των υποθέσεων που συνεχίζουν διαδικασίες προσφυγής.

Ο μεγάλος αριθμός νόμων και το περίπλοκο νομικό πλαίσιο ευθύνονται κυρίως για την πρόκληση διαφορών και δικαστικών αγώνων. Οι εναλλακτικές μέθοδοι για διακανονισμό διαφορών (δηλαδή Εξωδικαστικός Διακανονισμός, Διαιτησία και οι παραλλαγές τους) έχουν ήδη θεσπιστεί στην Ελλάδα, αλλά είναι ακόμα στα αρχικά στάδια της εφαρμογής τους. Η συστηματική προαγωγή της εφαρμογής τους, με την ενίσχυση της πληροφόρησης των επιχειρήσεων, θα ελαφρύνει το φόρτο εργασίας του Ελληνικού συστήματος δικαιοσύνης μειώνοντας τον συνηθισμένο χρόνο των νομικών διαδικασιών. Συνεπώς, πολλές υποθέσεις θα ολοκληρωθούν αντί να παρατείνονται, με προφανή θετική επίδραση.

Μια ειδική περίπτωση απονομής της δικαιοσύνης με σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της οικονομικής ανάκαμψης είναι ο Πτωχευτικός Κώδικας. Σήμερα υπάρχουν πολυάριθμες εκκρεμείς νομικές υποθέσεις εταιρειών με συνεχόμενα θέματα που έχουν σταματήσει τη λειτουργία τους και είναι σε διαδικασία πτώχευσης. Περιουσιακά στοιχεία είναι δεσμευμένα από την καθυστέρηση στον διακανονισμό αυτών των υποθέσεων και την προκύπτουσα καθυστέρηση στην εκκαθάριση των επιχειρήσεων. Ο Πτωχευτικός κώδικας πρέπει να τροποποιηθεί προκειμένου να διευκολύνει την παύση λειτουργίας και εκκαθάριση εταιρειών που αντιμετωπίζουν συνεχόμενα θέματα, προκειμένου να αποδεσμευτούν τα περιουσιακά τους στοιχεία στην αγορά και να μετριαστεί ο αρνητικός αντίκτυπος από την παύση της λειτουργίας τους.

Παράλληλα, αναφορικά με τις υπερχρεωμένες εταιρείες που, παρόλα αυτά, διατηρούν τη βιωσιμότητά τους, ο Πτωχευτικός Κώδικας πρέπει να παρέχει τα



απαραίτητα εργαλεία προκειμένου να επιτραπεί ο γρήγορος διακανονισμός διαφορών με πιστωτές μέσω εξωδικαστικών διακανονισμών.

14. Το κράτος και οι ενέργειες για να στηρίξει τις επιχειρήσεις

Η δημόσια διοίκηση πρέπει να αναδιαρθρωθεί και να λειτουργήσει διαφορετικά, όπως ένας ζωντανός οργανισμός που μπορεί να προσαρμοστεί σε αλλαγές, να δημιουργήσει πρότυπα και να εξελιχθεί προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες της κοινωνίας. Οι υπάλληλοι της δημόσιας διοίκησης μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να αναπτύξει νέα χαρακτηριστικά που θα χαρακτηρίσουν το νέο κράτος στην εποχή «μετά την κρίση»:

- Ευελιξία: ετοιμότητα στην αντιμετώπιση νέων συνθηκών και στην προσαρμογή και ανταπόκριση σε απρόβλεπτα γεγονότα με γρήγορο και (οικονομικά) αποτελεσματικό τρόπο
- Καινοτομία: ικανότητα υιοθέτησης νέων ιδεών και λειτουργικών μοντέλων για ταχύτερα αποτελέσματα
- Πνεύμα συνεργασίας: αναζήτηση συνεργασιών με άλλους οικονομικούς τομείς και βιομηχανίες, χώρες και οργανισμούς
- Διαφάνεια: υπευθυνότητα για ενέργειες και αποτελέσματα, ειδικά τώρα που υπάρχει ανάγκη να οικοδομηθεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και να ενισχυθεί η νομιμότητα

Δομικές αλλαγές αναφορικά με τη νοοτροπία και τον πολιτισμό, όπως και μεταρρύθμιση των δομών και διαδικασιών είναι απαραίτητες για να ξεπεράσει η Ελλάδα αυτή την κρίση. Το Κράτος χρειάζεται μια νέα αρχιτεκτονική για να γίνει πιο αποτελεσματικό και πιο απλό. Για τους σκοπούς αυτής της αλλαγής, το κράτος πρέπει να αποτραβηχτεί από την παραγωγή και να μην συμμετέχει πλέον ενεργά στις αγορές. Πρέπει, παρόλα αυτά, να ενισχύσει το ρόλο του ως ρυθμιστής των δυσλειτουργικών αγορών και να γίνει διαμεσολαβητής της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η απελευθέρωση των αγορών για την διάθεση οικονομικών



πόρων, προβλέποντας ρυθμίσεις όπου είναι απαραίτητο, μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη λειτουργία της οικονομίας μακροπρόθεσμα.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο διαχωρισμός ανάμεσα σε μη, εμπορευόμενο (διοικητικές δραστηριότητες) και εμπορευόμενο δημόσιο τομέα(παραγωγικές δραστηριότητες) κρίνεται απαραίτητος. Η αναδόμηση του μη, εμπορευόμενου τομέα πρέπει να βασίζεται σε στοιχεία που ενισχύουν την εμπιστοσύνη: λιγότεροι νόμοι, σταθερή φορολογία, γρήγορη απονομή δικαιοσύνης, επιβολή του νόμου και πιο αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Αναφορικά με τον παραγωγικό δημόσιο τομέα, πρέπει να μειωθεί σημαντικά μέσω ιδιωτικοποιήσεων και κοινοπραξιών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και οι δραστηριότητες που δεν μπορούν να υλοποιηθούν από τον ιδιωτικό τομέα, πρέπει να έχουν ένα τρόπο οργάνωσης για να διασφαλίσουν την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα.

1.1 Ο ελληνικός κλάδος τροφίμων

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η βιομηχανία ειδών διατροφής αποτελεί την μεγάλη παραγωγική ελπίδα της ελληνικής οικονομίας και, μέσα από την ανάπτυξή της, η Ελλάδα μπορεί να καθιερώσει διεθνώς επώνυμα ελληνικά προϊόντα αλλά και τρόπους διατροφής που ευνοούν την υγεία.

Για να πάμε όμως ακόμα πιο μακριά και πιο βαθιά θεωρούμε ότι ο ελληνομεσογειακός τρόπος διατροφής δεν είναι άσχετος και με μια συγκεκριμένη αντίληψη για το είναι και την σημασία του. Ούτε θεωρούμε τυχαίο το γεγονός ότι η πράσινη επανάσταση που δημιούργησε τις συνθήκες διατροφής του ανθρώπου, ξεκίνησε από την Μεσόγειο για να επεκταθεί στον κόσμο ολόκληρο. Αυτό σημαίνει ότι η Μεσόγειος είναι το λίκνο και του διατροφικού πολιτισμού, άρα, σε κάποια φάση ο πολιτισμός αυτός συνδέεται με την Ελλάδα και τον ελληνισμό. Αυτή είναι δε μία διάσταση η οποία παραγνωρίζεται στην χώρα μας, την στιγμή που θα μπορούσε να αποτελέσει κορυφαίο πλεονέκτημά της στην σημερινή έντονη



ανταγωνιστική πραγματικότητα. Διότι η πολιτική ύπαρξη και η πνευματική παρουσία της Ελλάδας τού 2000 π.Χ. πολλά έχει να μάς διδάξει.

Στο πλαίσιο αυτής της θεώρησής μας, είναι ανάγκη να επισημάνουμε εξ' αρχής ότι θεωρούμε τον ελληνισμό περισσότερο ως «τρόπο» υπάρξεως, παρά ως «ιδέα». Ο ελληνισμός δεν είναι μία ιδέα την οποία οι Έλληνες αξιώθηκαν να πραγματώσουν –από τύχη αγαθή, ή ανεπανάληπτη έμπνευση, ή διότι, επιτέλους, κάποτε –τότε– οι συνθήκες επέτρεψαν να πραγματωθεί κάποιο «όνειρο» το οποίο προηγουμένως παρέμενε απλή θεωρητική ενατένιση. Όχι. Δεν υπήρξε προηγουμένως καμία αφηρημένη θεωρητική σύλληψη κάποιας «ιδέας του ελληνισμού» δεν υπήρξε καμία θεωρητική θεμελίωσή του.

Έτσι, ο ελληνισμός είναι ένας τρόπος υπάρξεως, όχι μία ιδέα. Είναι η πράξη που εξαϋλώνεται, όχι η ιδέα που πραγματώνεται. Άρα, θα ήταν μάταιο να αναζητήσουμε και να ανατρέξουμε στις «ιδέες που συνιστούν τον ελληνισμό». Θα ήταν στείρος διανοητισμός, που θα οδηγούσε σε λανθασμένο προσανατολισμό απέναντι στο φαινόμενο εκείνο. Διότι ο ελληνισμός δεν σχηματοποιείται ως σύνολο ιδεών, αλλά ως μία ιδιαίτερη στάση ζωής απέναντι στον κόσμο και απέναντι στον άνθρωπο. Στάση που εκδηλώνεται πάντοτε ως πράξη, ακόμη και αν η πράξη αυτή έχει την μορφή θεωρητικής ενατένισης.

Η πράξη αυτή, όμως, σε όλα τα επίπεδα, αναπτύχθηκε στην Μεσόγειο. Μέσα στο μεσογειακό κλίμα, η ελληνική σκέψη έφθασε στις πιο δυσπρόσιτες συλλήψεις –και μάλιστα έφθασε εκεί χωρίς τις προϋποθέσεις και την κληρονομιά που διέθετε η νεότερη σκέψη. Αυτή η σκέψη, ωστόσο, αναπτύχθηκε κάτω από ένα συγκεκριμένο φυσικό περιβάλλον, αυτό της αττικής γης. Η διαύγεια του αττικού τοπίου, η λάμψη του ήλιου και της θάλασσας, βοήθησαν την μοναδική εκείνη άνοδο στα ύψη του πνεύματος. Δηλαδή, η λάμψη του μεσογειακού κλίματος



άλλοτε θεωρήθηκε επιβοηθητική και άλλοτε υπονομευτική της βαθιάς σκέψης και των υψίστων συλλήψεων.

Όπως ήταν επόμενο, οι ανεπανάληπτες θεωρητικές συλλήψεις επηρέασαν βαθιά, στο μέτρο των τότε δυνατοτήτων, και τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων. Έτσι, η διατροφή ήταν ανέκαθεν για τους Έλληνες κάτι παραπάνω από μέσον επιβίωσης. Ήταν ένα από τα στοιχεία του πολιτισμού τους. Ήταν η αγαθή συνύπαρξη και σύμμετρη θεραπεία σώματος και ψυχής, που συνιστούν μία μορφή αρμονίας. Αυτό το έβλεπε κανείς στα τότε Συμπόσια, αλλά το βιώνει και σήμερα μ την ευκαιρία κοινωνικών εκδηλώσεων. Από τον καφέ με το κέρασμα του γλυκού, ως το ούζο με τα παστά ψάρια και θαλασσινά ή το «πλούσιο εορταστικό τραπέζι», το γεύμα συντρόφευε και συντροφεύει χαρές και λύπες: ονομαστικές εορτές, θρησκευτικά ή πολιτικά γεγονότα, γάμους, γεννήσεις και κηδείες –ή ακόμη επισφραγίζει οικονομικές συμφωνίες. Εξάλλου, ποτέ τα επιχειρηματικά γεύματα δεν υπήρξαν τόσα πολλά όσο στις ημέρες μας.

15. Η ώρα της βιομηχανίας τροφίμων

Τόσο από το βιβλίο των Ευάγγελου Χεκίμογλου και Ευφροσύνης Ρούπα, όσο και από μελέτες του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) προκύπτει σαφώς ότι η ελληνική βιομηχανία ειδών διατροφής αρχίζει να αναπτύσσεται από τα μέσα της δεύτερης δεκαετίας του 20ου αιώνα. Παίζει δε ξεκάθαρο οικονομικό ρόλο στην εθνική οικονομία, η οποία είναι αγροτική και έντονα κατακερματισμένη. Όπως αναφέρουν οι Χεκίμογλου και Ρούπα, ο λόγος που η διατροφή έπαιξε σημαντικό ρόλο στην Ελλάδα του 1920 πρέπει να αποδοθεί στο γεγονός ότι, στα μέσα της δεκαετίας του 1920, επιτάχθηκαν και απαλλοτριώθηκαν σχεδόν δέκα εκατομμύρια στρέμματα καλλιεργήσιμων εκτάσεων σε όλη την χώρα και διατέθηκαν για την αποκατάσταση προσφύγων και



γηγενών. Η διανομή της γης είχε ως αποτέλεσμα να καλλιεργηθούν εδάφη που πρώτα χρησιμοποιούνταν ως βοσκές ή έμεναν ακαλλιέργητα και να αυξηθεί σημαντικά η παραγωγή, ιδιαίτερα των σιτηρών. Στην Μακεδονία, στην Θεσσαλία και στην Ήπειρο, οι εκτάσεις που καλλιεργήθηκαν με σιτηρά διπλασιάστηκαν από το 1915 έως το 1932. Ποσοστό 93% της αύξησης στην καλλιέργεια σίτου προήλθε από τις περιοχές στις οποίες η γη διενεμήθη στους ακτήμονες.

Αλλά ο βασικός λόγος ανάπτυξης της βιομηχανίας της διατροφής ήταν η αύξηση του πληθυσμού και, κατά συνέπεια, της ζήτησης.

Θα πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι η αυξημένη ροπή του καταναλωτικού κοινού στην κατανάλωση δημητριακών ευνοεί την ανάπτυξη της αλευροβιομηχανίας, που είναι και ο πρώτος σε δύναμη κλάδος των ειδών διατροφής.

Αντίθετα προς το κρέας, η κατά κεφαλήν κατανάλωση δημητριακών στην Ελλάδα φθάνει τα 163 κιλά το 1932 και είναι η υψηλότερη στην Ευρώπη, όπου ο μέσος όρος βρίσκεται στα 100 κιλά περίπου. Το 1938, η παραγωγή σίτου έχει φθάσει τους 900.000 τόνους και την μερίδα του λέοντος στην αγορά κατέχουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις Αλλατίνη, Μύλοι Αγίου Γεωργίου, Λούλης και Ευρώτας.

Παράλληλη με αυτήν της αλευροποιΐας είναι και η ανάπτυξη των ορυζόμυλων και των βιομηχανιών αμύλου και γλυκόζης. Το πρώτο γνωστό εργοστάσιο επεξεργασίας ορύζης στην Ελλάδα ήταν των Μπενβενίστε, Νατζαρί και Σια, το οποίο ιδρύθηκε το 1905 στην Θεσσαλονίκη και καταστράφηκε από μεγάλη πυρκαϊά το 1914. Ακολούθησαν οι ιδρύσεις των εργοστασίων Ελληνικοί Ορυζόμυλοι ΑΕ, Εταιρεία Καλλιέργειας και Βιομηχανίας Ορύζου ΑΕ και Μαργαριτώφ ΑΕ. Στα προϊόντα αμύλου και γλυκόζης πριν τον Πόλεμο δεσπόζουν οι εταιρείες ΑΒΕΖΑΠ και ΒΙΑΜΥΛ ΑΕ την οποία ίδρυσε ο Σπύρος Κουβερτάρης (1897-1964).



Βιομηχανικές μονάδες αναπτύσσονται επίσης τους τομείς των ζυμών αρτοποιίας, ζάχαρης, σοκολάτας και ζαχαρωδών, ζυμαρικών, καφέ. Γνωστές εταιρείες του κλάδου αυτού υπήρξαν και είναι η ΖύμαιΑρτοποιίας Νικολάου ΑΕ (ΖΑΝΑΕ), η ΖΑΑΕ Χημικά Εργοστάσια, η ΙΟΝ ΑΕ, η Φλόκας, η Παυλίδης, η Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Ζυμαρικών (ΑΒΕΖ) και η Ανώνυμος Βιομηχανική Εταιρεία Σακχαροπήκτων «Ήλιος», η οποία ωστόσο τέθηκε σε εκκαθάριση το 1939.

Η ανοδική πορεία της ελληνικής βιομηχανίας ειδών διατροφής ανεκόπη στην διάρκεια της γερμανικής κατοχής, όπου διάφοροι νόμοι (Α.Ν.424/1941) περιόρισαν τις βιομηχανικές εργασίες, με αποτέλεσμα την γενίκευση της ανεργίας στον κλάδο –ανεργία η οποία διευκόλυνε, ωστόσο, τις αρχές κατοχής να προσελκύουν Έλληνες εργάτες, λόγω ανέχειας, στα πολιτικά εργοστάσια της Γερμανίας. Υπό τις ανωτέρω συνθήκες, όπως προκύπτει από στοιχεία του περιοδικού «Βιομηχανική Επιθεώρησις», ο βιομηχανικός δείκτης παραγωγής με βάση το 1938, είχε υποχωρήσει το 1945 στο 33/100 και ο αντίστοιχος των ειδών διατροφής είχε περιορισθεί στο ήμισυ του προπολεμικού προϊόντος.

Την γερμανική κατοχή ακολούθησε ο εμφύλιος πόλεμος, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να βρεθεί πολύ πίσω από τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες σε επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, που αποτελούσαν και την βασική προϋπόθεση για την βιομηχανική και συνολική οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι, αρνητικό ρόλο στην βιομηχανική ανάπτυξη της Ελλάδας, έπαιξε και η άναρχη ανάπτυξη του οικιστικού τομέα, η οποία, πέρα από την υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, συνέβαλε και στην έναντι της Ευρώπης καθυστέρηση της ελληνικής βιομηχανίας. Ο οικιστικός τομέας απορρόφησε ποσοστό 33,8% των συνολικών επενδύσεων την περίοδο 1949-1952, ανήλθε σε 51% την περίοδο 1953-1956, υποχώρησε στο 42,4% την περίοδο 1957-1960, για να ανακάμψει σε 45,5% την επόμενη πενταετία. Το



φαινόμενο αυτό υπήρξε μοναδικό στην Ευρώπη, αφού καμμία άλλη χώρα δεν διέθεσε ποσοστό μεγαλύτερο του 24% (εν προκειμένω η Ιταλία) στον οικιστικό τομέα.

Η άμεση επίδραση του επενδυτικού ελλείμματος στην Ελλάδα είχε ως συνέπεια την ελλιπή επένδυση στον δευτερογενή τομέα. Για παράδειγμα, το 1961 μόνον το 11% της συνολικής ιδιωτικής επένδυσης στην Ελλάδα κατευθύνθηκε στον δευτερογενή τομέα –έναντι 33% της Αυστρίας, 32% της Γερμανίας, 30,4% της Βρετανίας, 27% της Γαλλίας, 27% της Ιταλίας, 24% της Πορτογαλίας. Επόμενον ήταν η κατάσταση αυτή να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη της ελληνικής βιομηχανίας, η οποία, επιπροσθέτως, από την δεύτερη πετρελαϊκή κρίση (1979) και μετά μπήκε σε φάση κάμψης των ακαθάριστων επενδύσεων παγίου κεφαλαίου.

Το αρνητικό αυτό κλίμα αρχίζει να αλλάζει από το 1957 και μετά, αλλά στο διάστημα που μεσολάβησε η ελληνική μεταποίηση είχε χάσει έδαφος. Σαφώς δε, η πορεία αυτή επηρέασε αρνητικά και την απασχόληση, με άμεση συνέπεια την εντυπωσιακή άνοδο των αυτοαπασχολούμενων στην χώρα μας.

Μεταπολεμικά, πάντως, παρατηρούνται στην Ελλάδα σημαντικές αλλαγές στον τρόπο διατροφής των Ελλήνων, γίνονται σοβαρές ανακατατάξεις στην λιανική πώληση ειδών διατροφής και, σταδιακά, με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, αλλάζουν άρδην και οι καταναλωτικές συνήθειες. Οι Έλληνες παύουν να είναι λιποδίατοι και υιοθετούν τρόπους κατανάλωσης που τους φέρνουν πολύ κοντά στα δυτικοευρωπαϊκά πρότυπα. Αυξάνεται έτσι η κατά κεφαλήν δαπάνη για κατανάλωση κρέατος, πουλερικών και γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ νέα είδη διατροφής –σνακ, τσιπς, καραμέλες, γκοφρέτες, κλπ– κερδίζουν συνεχώς έδαφος στην καθημερινή διατροφική δαπάνη.



Είναι αυτονόητο ότι όλες οι παραπάνω εξελίξεις προκαλούν σοβαρές αλλαγές στην εγχώρια βιομηχανία ειδών διατροφής, με κάποιους κλάδους της να παρακμάζουν και άλλους να αναπτύσσονται με ρυθμούς μεγαλύτερους από τους μέσους του συνόλου της ελληνικής μεταποίησης.

16. Η νέα προσαρμογή

Ενώ κατά την περίοδο του Μεσοπολέμου η βιομηχανία τροφίμων κατείχε την δεύτερη θέση στο σύνολο της ελληνικής μεταποίησης μετά την κλωστοϋφαντουργία, στο τέλος του 20ου αιώνα είχε κατακτήσει τα πρωτεία με τάσεις περαιτέρω ανόδου.

Ήδη, το 1980, η ελληνική βιομηχανία τροφίμων συνεισέφερε ποσοστό 16,5% του εθνικού βιομηχανικού προϊόντος, προηγούμενη όλων των άλλων κλάδων της μεταποίησης. Κατείχε ακόμη την δεύτερη θέση σε αριθμό αυτοαπασχολούμενων και στην προστιθέμενη αξία, με ποσοστά 13% και 24% αντιστοίχως. Αλλά εκείνο που προσδιόριζε τον στρατηγικό ρόλο της ήταν η ολοένα και μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση του συγκεκριμένου τομέα και της γεωργίας, αφού συνεχώς μεγαλύτερο τμήμα της γεωργικής παραγωγής αποτελούσε πρώτη ύλη της βιομηχανίας τροφίμων, ως αντικείμενο μεταποίησης και τυποποίησης από αυτήν.

Τα ποσοτικά μεγέθη καταμαρτυρούν την μεγάλη πρόοδο της ελληνικής βιομηχανίας ειδών διατροφής. Από 103 ανώνυμες εταιρείες που υπήρχαν στον κλάδο αυτόν το 1939, σήμερα, μετά από εβδομήντα και πλέον χρόνια, ο αριθμός πλησιάζει τις 2.000 επιχειρήσεις –από τις οποίες, δύο στις τρεις είναι κερδοφόρες. Ο κύκλος εργασιών του κλάδου ξεπερνά τα 16 δισεκατ. ευρώ και πραγματοποιείται σε ποσοστό 90% από κερδοφόρες επιχειρήσεις. Ας σημειωθεί, επίσης, ότι το 25% του κύκλου αυτού εργασιών πραγματοποιείται από κερδοφόρους ομίλους όπως οι Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης, Vivartia, Φαγε,



Ελαΐς, Νεστέ, Σόγια Ελλάς, Μεβγάλ, Θράκη. Τα κεφάλαια που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση του συνολικού κύκλου εργασιών στον κλάδο ξεπερνούν το 2% των συνολικών κεφαλαίων της ελληνικής βιομηχανίας.

Είναι συνεπώς κατάδηλο ότι η βιομηχανία τροφίμων είναι ό,τι καλύτερο διαθέτει σήμερα ο παραγωγικός ιστός της χώρας.

Από πλευράς απασχολήσεως, ο κλάδος αντιπροσωπεύει 350.000 θέσεις εργασίας, ήτοι το 26% του τομέος της μεταποίησης. Ακόμα, μεγάλο ποσοστό της απασχολήσεως αυτής καλύπτει την ελληνική περιφέρεια και, βεβαίως, στηρίζει τον αγροτικό τομέα και την ελληνική κτηνοτροφία. Επίσης, χαρακτηριστικό είναι ότι, την περίοδο 2004-2006, η βιομηχανία τροφίμων δημιούργησε 6.500 νέες θέσεις εργασίας, επιτυγχάνοντας ρυθμό αύξησεως της απασχολήσεως περίπου 5,26%.

Με βάση τα ανωτέρω στοιχεία, είναι σαφές ότι η ελληνική βιομηχανία τροφίμων κατέχει σήμερα την πρώτη θέση στην ελληνική οικονομία και αποτελεί τον κλάδο με την υψηλότερη συμβολή σε όλα τα βασικά μεγέθη της μεταποίησης –πωλήσεις, προστιθέμενη αξία, αριθμός επιχειρήσεων, απασχόληση. Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων χαρακτηρίζονται, επίσης, από εξωστρέφεια και έντονη επενδυτική και εμπορική δραστηριότητα και έτσι έχουν καταφέρει να αποτελούν κύριο μοχλό αναπτύξεως στην χώρα μας. Παράλληλα, επειδή ο κλάδος δέχεται και έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις, κάνει πολύ σοβαρές προσπάθειες εξορθολογισμού του παραγωγικού του ιστού και της ευρύτερης διοικήσεως και οργανωτικής αναβαθμίσεώς του.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, όπως αναγνωρίζει και το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), οι στόχοι της βιομηχανίας τροφίμων είναι:



- *η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας με μεγαλύτερη εξωστρέφεια, με διαφάνεια και με την διευκόλυνση της επιχειρηματικότητας,
- *η σταθερή και υψηλή ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων, κάτι που επιτυγχάνεται με σκληρή δουλειά στην έρευνα και τεχνολογία, καθώς και στην παραγωγή και διανομή των προϊόντων,
- *η διατήρηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στα προϊόντα και στο όνομα της βιομηχανίας, που αποτελεί και το σημαντικότερο κεφάλαιό της,
- *ο μακροπρόθεσμος σεβασμός στο περιβάλλον και η αναγνώριση της κοινωνικής ευθύνης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι, στους κόλπους της ελληνικής βιομηχανίας, ο κλάδος των τροφίμων είναι αυτός που αφιερώνει και τα μεγαλύτερα ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, ακριβώς επειδή στο επίπεδο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα. Ταυτοχρόνως, η δραστηριότητα του κλάδου είναι ενισχυτική και άλλων τομέων της ελληνικής οικονομίας, πέρα από την γεωργία και την κτηνοτροφία, όπως είναι τα υλικά συσκευασίας, οι μέθοδοι και τα συστήματα αποθηκείσεως, οι μεταφορές.

Από την άλλη πλευρά, σε καθαρά επιστημονικό επίπεδο, η βιομηχανία τροφίμων παίζει, σε παγκόσμιο επίπεδο, σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της γενετικής και της βιοτεχνολογίας, που είναι και οι αναπτυσσόμενοι παραγωγικοί κλάδοι του μέλλοντος. Είναι έτσι σαφές ότι ο κλάδος των τροφίμων θα παράγει όλο και περισσότερο προϊόντα τα οποία θα έχουν υψηλά επίπεδα ενσωματωμένης γνώσεως –φαινόμενο το οποίο αποτελεί βεβαίως ασήμαντη λεπτομέρεια για τους εγχώριους οικονομικούς και άλλους ειδήμονες. Σημαντική είναι επίσης η συμβολή της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών στην συνολική διαφημιστική δαπάνη στην χώρα μας, με αποτέλεσμα να ενισχύονται εισοδηματικά και τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (ΜΜΕ), γεγονός το οποίο επίσης συνιστά λεπτομέρεια για ορισμένους.



Επειδή δε γύρω από την βιομηχανία τροφίμων πολύς λόγος γίνεται για τις τιμές πωλήσεως των προϊόντων της, σκόπιμο είναι να δούμε από κοντά τα διαθέσιμα στοιχεία. Εξετάζοντας τον δείκτη τιμών καταναλωτή του μηνός Δεκεμβρίου 2010 προς τον αντίστοιχο δείκτη του Δεκεμβρίου 2009, προκύπτει αύξηση 2%. Από την αύξηση αυτή, μόνον το 0,15% αντιστοιχεί σε βιομηχανικά τυποποιημένα τρόφιμα. Το υπόλοιπο 1,85% αποδίδεται στα κρέατα, τα αγροτικά προϊόντα, την ένδυση, τα καύσιμα κλπ. Επίσης, τα επώνυμα τυποποιημένα προϊόντα ευθύνονται μόνον για το 0,17% όσον αφορά στον πληθωρισμό του Φεβρουαρίου 2010, που έκλεισε στο 2,1%.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για να εξετάζει την διαδικασία συγκλίσεως των τιμών στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ενώσεως (ΕΕ), χρησιμοποιεί έναν διαρθρωτικό δείκτη για το επίπεδο τιμών (comparative price levels). Ο δείκτης εκφράζει το πόσο «ακριβή ή φθηνή είναι η ζωή» σε μία χώρα σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσον όρο, λαμβάνοντας υπ' όψιν την αγοραστική δύναμη των πολιτών της κάθε χώρας. Σύμφωνα με τον δείκτη αυτόν, η Ελλάδα στην ΕΕ των Δεκαπέντε ήταν 14η το 2007 σε επίπεδο ακρίβειας.

Δηλαδή, από τα 15 «παλαιά» μέλη της ΕΕ, η Ελλάδα, η Ισπανία και η Πορτογαλία έχουν το χαμηλότερο επίπεδο τιμών, με την Ελλάδα να είναι περίπου 15% φθηνότερη σε σχέση με τον μέσον όρο των 15 χωρών μελών της ΕΕ.

Επίσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην ανακοίνωσή της για τις τιμές των τροφίμων, εκτιμά ότι οι αυξήσεις των διεθνών τιμών των βασικών γεωργικών προϊόντων επηρέασαν δραματικά το κόστος χιλιάδων προϊόντων διατροφής. Οι αιτίες της αύξησης των βασικών γεωργικών προϊόντων οφείλονται σε συνδυασμό παραγόντων, όπως το υψηλότερο κόστος ενέργειας, η έλλειψη υδάτινων πόρων



και οι επιπτώσεις στην γεωργία, η χρήση βιοκαυσίμων και η αυξημένη ζήτηση για τρόφιμα στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Πρέπει να υπογραμμισθεί, στο σημείο αυτό, η σχετική έρευνα που εκπονήθηκε στο πλαίσιο της Ανακοίνωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, τα οποία παρουσιάστηκαν στις Βρυξέλλες περί τα τέλη Φεβρουαρίου, η Ελλάδα, το 2008, μεταξύ των 27 χωρών μελών, κατέχει την 22η θέση στις αυξήσεις τιμών.

Κατά τα λοιπά, οι μεγάλοι αναλυτές της ακρίβειας καλόν θα ήταν να μάς ενημερώσουν πόσο επιβαρύνθηκε το κόστος των επιχειρήσεων τα τελευταία τρία χρόνια από φαινόμενα όπως: α) η οκτάμηνη υπολειτουργία των λιμανιών της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, που δημιούργησε πάρα πολλά προβλήματα λόγω αυξημένου κόστους μεταφορών, β) οι απεργιακές κινητοποιήσεις των ιδιοκτητών φορτηγών δημοσίας χρήσεως και βυτιοφόρων, που προκάλεσαν περαιτέρω εμπόδια στην λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς υπήρξαν καθυστερήσεις στις παραλαβές πρώτων υλών, αδυναμία στην ανταπόκριση των παραγγελιών τους και προβλήματα στην τροφοδοσία της αγοράς, γ) η δυσχέρεια στις εισαγωγές και εξαγωγές, δ) τα προβλήματα που προέκυψαν από τις κινητοποιήσεις των αγροτών και της δημόσιας διοίκησης, η οποία μέσα σε 26 μήνες πραγματοποίησε 23 γενικές απεργίες.

Όλα αυτά τα γεγονότα απετέλεσαν και θα αποτελούν στο μέλλον σοβαρά πλήγματα κατά της βιομηχανίας ειδών διατροφής, που σήμερα είναι ο σοβαρότερος παραγωγικός κλάδος της χώρας. Χάρη δε στην εξωστρέφειά της, η βιομηχανία τροφίμων μπορεί να γίνει και ο καλύτερος πρεσβευτής ενός ελληνικού τρόπου ζωής προσαρμοσμένου στις αλλαγές, σε όλα τα επίπεδα, οι οποίες χαρακτηρίζουν ήδη –και θα σημαδέψουν ακόμη περισσότερο– τον 21ο αιώνα.



Ο ρόλος της εγχώριας βιομηχανίας Τροφίμων είναι θεμελιώδης για την ελληνική μεταποιητική βιομηχανία και ευρύτερα για την ελληνική οικονομία. Η ελληνική βιομηχανία Τροφίμων συνιστά σταθερά έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς του δευτερογενή τομέα της εγχώριας οικονομίας και μία από τις κινητήριες δυνάμεις της

ελληνικής μεταποίησης, με τις εξαγωγές γύρω από αυτή να επηρεάζουν σημαντικά και το

σύνολο της ελληνικής παραγωγής. Η ελληνική βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών αποτελεί έναν δυναμικό, ανταγωνιστικό και εξωστρεφή τομέα, με σημαντικές επενδύσεις και επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και σε όλη την Ευρώπη. Η βιομηχανία τροφίμων διατηρεί όλα αυτά τα χρόνια, ακόμη και στην παρατεταμένη περίοδο ύφεσης για την ελληνική οικονομία, το θεμελιώδη ρόλο της, έχοντας αποδείξει ότι διαθέτει τις προϋποθέσεις για να παραμείνει βασικός μοχλός ανάπτυξης.

Τα κείρια θέματα γύρω από το ρόλο της εγχώριας βιομηχανίας τροφίμων και ποτών κινούνται στην κατεύθυνση της εξωστρέφειας, της ελληνικής ποιότητας του προϊόντος, του ελληνικού brandname και της οργανωμένης προώθησης των ελληνικών τροφίμων. Ο αποτελεσματικότερος συντονισμός και η στενότερη συνεργασία των εκπροσώπων του κλάδου μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της προσπάθειας προβολής των ελληνικών προϊόντων, στη διασφάλιση επιλογής της σωστής στρατηγικής και στη σταθερότητα υλοποίησης του μακροχρόνιου σχεδιασμού της. Η δημιουργία προστιθέμενης αξίας και η ενίσχυση της εξωστρέφειας του κλάδου εναπόκεινται σε μεγάλο βαθμό και στην προβολή του ελληνικού προϊόντος, μέσα από τα κατάλληλα σχεδιασμένα κανάλια διανομής, στην ποιότητα και διαφοροποίηση και στην ενίσχυση του προτύπου της ελληνικής / μεσογειακής κουζίνας. Η σύνδεση της μεταποίησης τροφίμων με τον πρωτογενή τομέα της αγροτικής παραγωγής, αλλά και με τον τριτογενή τομέα υπηρεσιών, όπως εστιατόρια, ξενοδοχεία και εν γένει τον τουρισμό, σε συνδυασμό με τις συνέργειες που αναπτύσσονται στο



χώρο των τροφίμων, αποτελούν βασικό μέσο για την ανάδειξη των ελληνικών προϊόντων, προσθέτοντας σε αυτά αξία και εξαγωγική δυναμική.

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων τροφίμων επαφίεται και στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, των προσόντων που ενσωματώνει, των

γνώσεων, της εμπειρίας, των δεξιοτήτων, του αντικείμενου και του βαθμού εξειδίκευσης. Η δυναμική του ανθρώπινου κεφαλαίου και η εξειδίκευση της απασχόλησης περιλαμβάνει μία ευρύτατη γκάμα ειδικοτήτων και αντικειμένων στον τομέα της μεταποίησης και όχι μόνο. Οι νέες τεχνολογίες, η καινοτομική δραστηριότητα, τα προϊόντα έρευνας και

ανάπτυξης οδηγούν καθοριστικά τις εξελίξεις σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης στο χώρο των τροφίμων, ενώ η ταχύτατη μεταβολή τους καθιστά αναγκαία την ταχεία προσαρμογή, την εγρήγορση και ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι ικανό να ανταποκριθεί άμεσα, έγκαιρα και αποτελεσματικά στις μεταβολές αυτές και τις νέες απαιτήσεις στο πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού. Η παρούσα συνοπτική έκθεση στοιχείων και αριθμών της Βιομηχανίας τροφίμων και ποτών εντάσσεται στο πλαίσιο των ετήσιων περιοδικών εκθέσεων που εκπονεί το IOBE. Η έκθεση αυτή είναι η δωδέκατη κατά σειρά και εκδίδεται σε συνεργασία με το Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων (ΣΕΒΤ), συνεισφέροντας στη συστηματική παρακολούθηση της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Στην έκθεση παρουσιάζονται τα διαρθρωτικά μεγέθη, οι εξελίξεις και οι τάσεις της ελληνικής, αλλά και της ευρωπαϊκής βιομηχανίας τροφίμων και ποτών, τόσο στο σύνολό της, όσο και στους επιμέρους υποκλάδους της.

17. Τα τελευταία δεδομένα

Η εγχώρια Βιομηχανία τροφίμων καλύπτει το 1/4 (25%) του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης, γεγονός που την κατατάσσει πρώτη ανάμεσα στους κλάδους της μεταποίησης, με τα Μεταλλικά προϊόντα (13%) και τα

Είδη ένδυσης (12%) να ακολουθούν (EIKONA 1). Ταυτόχρονα, συνιστά και το μεγαλύτερο εργοδότη της εγχώριας μεταποίησης, αφού σε αυτήν απασχολείται επίσης πάνω από το 1/4 (28%) του συνόλου των απασχολουμένων, έναντι ενός 9% στα Μεταλλικά προϊόντα και 6% στα Είδη ένδυσης. Η παρουσία του τομέα είναι επίσης θεμελιώδους σημασίας υπό καθαρά οικονομικούς όρους, αφού βρίσκεται ανάμεσα στους πρώτους κλάδους της μεταποίησης, με την αξία παραγωγής να αγγίζει το 20%, την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία να ξεπερνά το 26%, ενώ καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση και σε όρους κύκλου εργασιών (σχεδόν 22%, με πρώτα τον Οπτόανθρακα και προϊόντα διύλισης με 33%).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται και η συγκριτική ανάλυση με την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και οι αντίστοιχες ταξινομήσεις των 5 πρώτων κλάδων μεταποίησης τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην ΕΕ-28. Από την ανάλυση των στοιχείων, είναι προφανής η ζωτική σημασία του τομέα της μεταποίησης των τροφίμων και η συμβολή της στην ευρωπαϊκή οικονομία. Η βιομηχανία Τροφίμων αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τομείς της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ αναδεικνύεται σταθερά ανάμεσα στους πρώτους κλάδους σε σχέση με τους άλλους σημαντικούς τομείς της ευρωπαϊκής οικονομίας, όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, τα χημικά, τα βιομηχανικά μηχανήματα και τα μεταλλικά προϊόντα. Σε όρους αξίας παραγωγής, και αριθμού εργαζομένων, τα Τρόφιμα κατατάσσονται πρώτα στους ευρωπαϊκούς κλάδους της μεταποίησης και δεύτερα σε όρους αριθμού επιχειρήσεων, και κύκλο εργασιών, συγκεντρώνοντας αντίστοιχα το 12,5% και το 13,3% του συνόλου της μεταποίησης.

	Αριθμός επιχειρήσεων	
	Ελλάδα	ΕΕ-28
Μεταποίηση (57.971 επιχ.)	100,0%	Μεταποίηση (2.088.339 επιχ.) 100,0%
Τρόφιμα	24,9%	Μεταλλικά προϊόντα 18,3%
Μεταλλικά προϊόντα	13,0%	Τρόφιμα 12,5%
Είδηνένδυσης	12,0%	Επισκευήμηχανημάτων και εξοπλισμού 9,3%

Επισκευή μηχανημάτων και εξοπλισμού	6,6%	Προϊόντα ξύλου	8,2%
Άλλοι τομείς μεταποίησης	5,6%	Άλλοι τομείς μεταποίησης	7,3%
Κύκλοςεργασιών			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€53.735 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€7.097.395 εκατ.)	100,0%
Οπτάνθρακας και προϊόντα διύλισης	32,9%	Κατασκευήμηχανοκίνητων οχημάτων	14,0%
Τρόφιμα	21,7%	Τρόφιμα	13,3%
Βασικάμέταλλα	7,9%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9,2%
Μεταλλικά προϊόντα	5,6%	Οπτάνθρακας και προϊόντα διύλισης	7,0%
Χημικά προϊόντα	4,1%	Μεταλλικά προϊόντα	6,8%
Αξία παραγωγής			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€51.724 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€6.526.931 εκατ.)	100,0%
Οπτάνθρακας και προϊόντα διύλισης	33,8%	Τρόφιμα	13,2%
Τρόφιμα	19,8%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	12,7%
Βασικάμέταλλα	8,1%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9,5%
Μεταλλικά προϊόντα	5,4%	Μεταλλικά προϊόντα	7,1%
Χημικά προϊόντα	4,0%	Χημικά προϊόντα	7,0%
Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€9.960 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€1.710.000 εκατ.)	100,0%
Τρόφιμα	26,3%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	11,7%
Μεταλλικά προϊόντα	9,2%	Κατασκευήμηχανοκίνητων οχημάτων	10,6%
Βασικάμέταλλα	7,0%	Τρόφιμα	10,6%
Χημικά προϊόντα	6,9%	Μεταλλικά προϊόντα	9,8%
Προϊόντα από μη μεταλλικά ορυκτά	6,6%	Χημικά προϊόντα	6,7%
Αριθμόςεργαζομένων			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (284.307 εργαζόμενοι)	100,0%	Μεταποίηση (30.039.750 εργαζόμενοι)	100,0%
Τρόφιμα	28,2%	Τρόφιμα	13,6%
Μεταλλικά προϊόντα	9,0%	Μεταλλικά προϊόντα	12,2%
Είδηένδυσης	6,0%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9,8%
Βασικά μέταλλα	5,3%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	8,1%
Προϊόντα από μη μεταλλικά ορυκτά	5,2%	Κατασκευή από ελαστικό και πλαστικές ύλες	5,7%

Σε σύγκριση με την ΕΕ-28 κατά μέσο όρο, ο τομέας των τροφίμων στην Ελλάδα έχει μεγαλύτερη συμβολή στον τομέα της μεταποίησης, όσον αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων, τον κύκλο εργασιών, την αξία παραγωγής, την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία και τον αριθμό των απασχολούμενων, παρά το γεγονός ότι είναι ο πρώτος τομέας και στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες, εκτός από τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των επιχειρήσεων και την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία. Το μεγαλύτερο μερίδιο του ελληνικού κλάδου τροφίμων στην μεταποίηση αντανακλά αφενός την εγχώρια δυναμική του, αφετέρου όμως και την μικρότερη ανάπτυξη άλλων κλάδων του εγχώριου τομέα της μεταποίησης.

Τα ποσοστά μεταβολής στα βασικά διαρθρωτικά μεγέθη της εγχώριας βιομηχανίας τροφίμων το 2015 σε σχέση με το 2014 (ΕΙΚΟΝΑ 3), υποδηλώνουν μείωση στον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου (-2,1%), σε αντίθεση με το σύνολο της μεταποίησης, όπου σημειώθηκε αύξηση (2,5%). Αρνητική μεταβολή του αριθμού των επιχειρήσεων καταγράφεται και στον κλάδο των Ποτών (-1,8%). Η ίδια εικόνα εντοπίζεται και στον κύκλο εργασιών των τριών κλάδων της οικονομίας, με τη μείωση να είναι υψηλότερη στα Ποτά (-5%), αλλά και στη Μεταποίηση συνολικά (-3,1%), ενώ μικρότερη είναι η μείωση του κύκλου εργασιών στα Τρόφιμα (-1,3%). Αρνητικές τάσεις σημειώνονται επίσης και στην αξία παραγωγής στα Τρόφιμα και στα Ποτά (κατά -1,6% και -4,9% αντίστοιχα), όταν η αξία παραγωγής συνολικά στη Μεταποίηση καταγράφει άνοδο. Όσον αφορά σε όρους ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, οριακή άνοδος σημειώνεται στα Τρόφιμα και στα Ποτά (0,4% και 0,2%, αντίστοιχα), όταν στο σύνολο του μεταποιητικού κλάδου.

Εικόνα 3. Ποσοστιαία μεταβολή 2015/ 2014 βασικών διαρθρωτικών μεγεθών τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα.

Μέγεθος	Μεταποίηση	Τρόφιμα	Ποτά
Αριθμός επιχειρήσεων	↑ 2,5%	-2,1%	-1,8%
Κύκλοςεργασιών	↓ -3,1%	-1,3%	-5,0%

Αξία παραγωγής	↑3,0%	-1,6%	-4,9%
Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία	↓-3,2%	0,4%	0,2%
Αριθμόςεργαζομένων	↑1,2%	4,1%	-5,6%

Σύμφωνα με τους Brandes και Brege, η στρατηγική ανάκαμψης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση ψάχνει να αναστρέψει την οργανωτική παρακμή και να αυξήσει την επίδοση της επιχείρησης. Μέχρι τώρα, έχουν περιγραφεί διάφορες στρατηγικές δράσεις ανάκαμψης. Ο Hofer (1980) περιέγραψε τις λειτουργικές δράσεις ανάκαμψης για εταιρίες που πάσχουν από αναποτελεσματικότητα ή απειλή χρεωκοπίας και λειτουργικές δράσεις ανάκαμψης για εταιρίες που πάσχουν από ακατάλληλη εναρμόνιση με τις αγορές τους. Σύμφωνα με τον Hofer, οι στρατηγικές επιλογές ανάκαμψης περιλαμβάνουν είτε ένα νέο τρόπο ανταγωνισμού στην υπάρχουσα επιχείρηση είτε είσοδο σε μια εντελώς νέα επιχείρηση. Από την άλλη, οι λειτουργικές στρατηγικές ανάκαμψης στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας μέσω περικοπής εξόδων, αύξηση εσόδων, μείωση περιουσιακών στοιχείων, εστίαση στις βασικές δραστηριότητες και/ή συνδυασμό αυτών των στρατηγικών. Μια στρατηγική περικοπής εξόδων περιλαμβάνει περικοπές σε διακριτικά έξοδα. Η στρατηγική μείωσης περιουσιακών στοιχείων αναφέρεται σε πώληση περιουσιακών στοιχείων, ιδίως παγίων. Μια στρατηγική παραγωγής εσόδων είναι μια προσπάθεια βελτίωσης της εισροής κεφαλαίων μέσω της αύξησης των πωλήσεων. Σύμφωνα με τον Hofer, οι εταιρείες που είναι αρκετά κάτω από το νεκρό σημείο πρέπει να ξεκινήσουν μια στρατηγική μείωσης περιουσιακών στοιχείων. Αν οι εταιρείες λειτουργούν κοντά ή λίγο κάτω από το νεκρό σημείο, τότε θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικές περικοπών εξόδων και παραγωγής εσόδων. Σε περίπτωση ενδιάμεσης θέσης, τότε θα πρέπει να γίνει ένας συνδυασμός αυτών των στρατηγικών. Όπως σημειώνεται από τον Hofer, υπάρχει μια άμεση σχέση ανάμεσα στην σοβαρότητα της χρηματοπιστωτικής κρίσης της εταιρείας και της ανάγκης για δραστικές περικοπές εξόδων και περιουσιακών στοιχείων. Αφού κατά τις περιόδους κρίσης, οι παρακμάζουσες εταιρείες συχνά πάσχουν από ταμειακές εκροές, «μειώσεις περιουσιακών στοιχείων και εξόδων είναι άμεσα απαραίτητες για να σταματήσει η αιμορραγία πριν η εταιρεία πτωχεύσει». Το σημαντικό στοιχείο εδώ είναι ότι η χρηματοπιστωτική κρίση της



εταιρείας θεωρείται προσωρινή και αναστρέψιμη κατάσταση, με στόχο να βελτιωθεί η οικονομική απόδοση της εταιρείας και να προστατευθεί από αρνητικές εξωτερικές και εσωτερικές πιέσεις .

Υπάρχουν και εξωτερικοί (πτώση στη ζήτηση, αυξημένος ανταγωνισμός, οικονομικές κρίσεις κλπ.) και εσωτερικοί παράγοντες (ασθενής χρηματοοικονομικός έλεγχος, αποτυχίες ενημέρωσης προϊόντων, επενδύσεις σε βασικές ικανότητες κλπ.) οδηγώντας τις εταιρείες να εφαρμόσουν λειτουργικές στρατηγικές ανάκαμψης. Από τους εξωτερικούς παράγοντες, η ελληνική οικονομική κρίση είναι μια βασική αιτία που προκαλεί οργανωτική παρακμή, με αποτέλεσμα κατακόρυφη πτώση των πωλήσεων, κερδών και παραγωγικότητας. Ανεξάρτητα από το αν οι παράγοντες είναι εξωτερικοί ή εσωτερικοί, η χρησιμοποίηση λειτουργικών δράσεων ανάκαμψης περιλαμβάνει ανεπιθύμητες καταστάσεις και η ανώτατη διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στην αναστροφή της παρακμής. Όπως αναφέρεται σε προηγούμενες έρευνες, οι ηγέτες και η ανώτατη διοίκηση είναι δυο παράγοντες κλειδιά για την αντιμετώπιση δύσκολων εποχών και παίζουν κρίσιμο ρόλο στον τερματισμό της απειλής, πετυχαίνοντας βιώσιμη ανάκαμψη. Είναι οι παράγοντες αλλαγής για την αντιστροφή της παρακμής. Το σημαντικό εδώ είναι η επίγνωση της ανώτατης διοίκησης που εξαρτάται από την ερμηνεία των πληροφοριών για το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Οπότε, πρώτα από όλα, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει ότι η κρίση υπάρχει και ότι είναι άμεσα απαραίτητη κάποια δράση.

Οι λειτουργικές στρατηγικές ανάκαμψης χρησιμοποιούνται συνήθως στα πρώτα στάδια μιας περιόδου ανάκαμψης. Με την περικοπή περιουσιακών στοιχείων και εξόδων και την παραγωγή εσόδων, ο στόχος είναι η άμεση ανάκαμψη και ο τερματισμός της απειλής. Από την άλλη, η επίτευξη βιώσιμης ανάκαμψης και υψηλών επιπέδων επιχειρηματικής επίδοσης εξαρτάται από τον καθορισμό των σημαντικών παραγόντων της παρακμής και τη λήψη κατάλληλων προφυλάξεων εναντίον τους. Η εστίαση αποκλειστικά σε λειτουργικές στρατηγικές ανάκαμψης δεν εγγυάται καλή επίδοση και δεν έχει ως αποτέλεσμα μακροχρόνια επιτυχία. Πιο



συχνά, οι εταιρείες σε παρακμή πάσχουν από σοβαρά προβλήματα, οπότε η μείωση περιουσιακών στοιχείων και εξόδων είναι απίθανο να εξαλείψουν τα βασικά προβλήματα που προκαλούν παρακμή στις εταιρείες.

Η ικανότητα της εταιρείας να προσαρμόζεται στο περιβάλλον της, οι δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων, η οργανωτική δομή, η εξάρτηση από πόρους, οι στρατηγικές εναλλακτικές και οι επιδράσεις εξωτερικών ή εσωτερικών κρίσεων στην εταιρεία είναι βασικοί παράγοντες επιτυχίας για την αναστροφή χαμηλών επιδόσεων. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Chowdhury και Lang, η ένταση της κρίσης και η διαθεσιμότητα πόρων είναι σημαντικές για την επιτυχία σε μια προσπάθεια ανάκαμψης. Από την άλλη, η σοβαρή πίεση χρόνου, οι περιορισμένοι πόροι, η μειωμένη υποστήριξη από τους μετόχους και οι ανταγωνιστικές δράσεις είναι παράγοντες που θέτουν υπό αμφισβήτηση τη βιώσιμη ανάκαμψη της επίδοσης.

18. Εξοικονόμηση κόστους

Όταν οι οργανισμοί μπαίνουν στο στάδιο της παρακμής, πολύ συχνά εστιάζουν στην περικοπή εξόδων για να αναστρέψουν την χαμηλή επίδοση και να προσπαθήσουν να διατηρήσουν ή να πετύχουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο αποδοτικότητας.

Η πιο παραγωγική στρατηγική ανάκαμψης που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις είναι η επιδίωξη εξοικονόμησης κόστους. Η εξοικονόμηση κόστους περιλαμβάνει ένα ποικίλο φάσμα δράσεων, οι οποίες μπορούν όλες να χαρακτηριστούν ως δράσεις «λιτότητας» ή «πυροσβεστικές», με στόχο την παραγωγή «γρήγορη νικών», είτε για τη βραχυπρόθεσμη σταθεροποίηση των οικονομικών έως ότου διαμορφωθούν πιο σύνθετες στρατηγικές για την ταχεία βελτίωση των ταμειακών ροών. (Bibeault, 1982) Τα μέτρα εξοικονόμησης κόστους αποτελούν συχνά το πρώτο βήμα οποιασδήποτε στρατηγικής ανάκαμψης, δεδομένου ότι μπορούν να εφαρμοστούν γρήγορα, μπορεί να έχουν μια σχετικά άμεση ισχύ και γενικά απαιτούν ελάχιστες ή μηδενικές δαπάνες κεφαλαίου ή πόρων. Πράγματι, μια



μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η «περιστολή δαπανών ήταν τόσο διάχυτη ώστε να θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη της ανάκαμψης».

Προκειμένου να κάνουν περικοπή εξόδων, πρώτα από όλα χρειάζεται μια ανάλυση κόστους ώστε να εξαλειφθούν κάποια κέντρα κόστους ή τουλάχιστον να μειωθούν σημαντικά περιττές δαπάνες. Η μείωση εξόδων συντήρησης, η εξάλειψη συρρικνώσεων στην χρήση τροφοδοσίας, η ενοικίαση εργαλείων και μηχανημάτων αντί για αγορά, η μείωση εξόδων για μάρκετινγκ και Έρευνα και Ανάπτυξη είναι ορισμένα παραδείγματα μείωσης κόστους. Οι συχνότερα αναφερόμενες εξοικονομήσεις κόστους στη βιβλιογραφία περιλαμβάνουν τη μείωση της Έρευνας και Ανάπτυξης, τη συλλογή και τη μείωση των εισπρακτέων λογαριασμών, το κόψιμο των αποθεμάτων, την επέκταση των πληρωτέων λογαριασμών, τη μείωση της δραστηριότητας μάρκετινγκ και την εξάλειψη των μισθολογικών αυξήσεων. Αυτές συνοδεύονται συχνά από οικονομική αναδιάρθρωση, όπως η αναμόρφωση της κεφαλαιακής δομής της επιχείρησης έτσι ώστε να εκτονώνεται η πίεση από την αποπληρωμή χρεών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ότι ο Grinyer (1990) διαπίστωσε πως οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επικεντρώνονταν στην μείωση του κόστους παραγωγής σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του χώρου που επιδίωκαν γενικότερες μειώσεις γενικών δαπανών. Αυτό περιλάμβανε την προσαρμογή των μισθολογικών κινήτρων, τον αυστηρότερο έλεγχο των αποθεμάτων, οικονομικούς ελέγχους και ελέγχους ικανότητας, καθώς και επενδύσεις σε νέες μονάδες για να καταστεί δυνατή η μεγαλύτερη αποδοτικότητα και οι εξορθολογισμένες διαδικασίες.

Όπως με οποιαδήποτε στρατηγική, έτσι και η επιδίωξη της εξοικονόμησης κόστους φέρει κάποιους κινδύνους. Ορισμένοι συγγραφείς έχουν προειδοποιήσει ότι η αποκλειστική μείωση κόστους μπορεί να πλήξει το ηθικό και την αφοσίωση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση αποχώρησης προσωπικού (Barker V. a., 1994). Έξοδα που σχετίζονται με άτομα είναι ένα από τα βασικά έξοδα για τις εταιρείες. Γι' αυτό το λόγο, πολύ συχνά οι εταιρείες θεωρούν ότι η μείωση του προσωπικού είναι ένας εύκολος και προφανής τρόπος εξοικονόμησης κόστους



σε δύσκολες περιόδους. Παρόλα αυτά, οι απολύσεις εργαζομένων δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ως σημαντική λύση για τη μείωση εξόδων. Οι απολύσεις προσωπικού μπορεί να μειώσουν τα εργατικά έξοδα βραχυπρόθεσμα, αλλά, μακροπρόθεσμα, μπορεί να φθείρουν την αφοσίωση πρώτα των εργαζομένων και εν τέλει των πελατών. Αν οι περικοπές εξόδων πραγματοποιηθούν μόνο από τη μείωση εξόδων σχετικών με την εργασία, τα κίνητρα και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων φυσικά θα μειωθούν και επίσης μπορεί να χαθούν σημαντικά talέντα στον οργανισμό. Αναφορικά με τη μείωση του εργατικού δυναμικού, το βασικό είναι ότι οι εργαζόμενοι που μπορούν εύκολα να επαναπροσληφθούν και που δεν ασχολούνται με δραστηριότητες στο επίκεντρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας θα πρέπει να απολυθούν ή θα πρέπει να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Άλλοι προειδοποιούν ότι η δραστηριότητα της εξοικονόμησης κόστους θα πρέπει να διακόπτεται έπειτα από ένα κατάλληλο χρονικό διάστημα έτσι ώστε να μην βλάπτει τα περιουσιακά στοιχεία ή τους πόρους που απαιτούνται για τη διατήρηση της προσήλωσης στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Sudarsanam, 2001). Πράγματι, ορισμένες μελέτες παρουσιάζουν στοιχεία από επιχειρήσεις οι οποίες ήταν ανεπιτυχείς στις προσπάθειες τους για ανάκαμψη και υπερ, επιδίωξαν να εξοικονομήσουν κόστος στο βαθμό που ουσιαστικά επιδείνωσαν την κάμψη τους (Meier, 2009). Ομοίως, οι Hambrick και Schecter προειδοποιούν ότι ενώ η E&A είναι συχνά ένα από τα πρώτα πεδία στο οποίο γίνονται περικοπές, αυτό από μόνο του είναι απίθανο να συμβάλει σημαντικά στην ανάκαμψη και, επιπλέον, ενδέχεται να αποδυναμώσει την επιχείρηση στο μέλλον (Hambrick, 1983).

19. Εστίαση στις βασικές δραστηριότητες

Η εστίαση στις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης είναι μια επιπλέον στρατηγική ανάκαμψης, η οποία επανειλημμένα εντοπίζεται στη βιβλιογραφία και



συχνά εφαρμόζεται παράλληλα με την περιστολή στοιχείων του ενεργητικού (Meier, 2009). Η στρατηγική αυτή συνεπάγεται τον καθορισμό των αγορών, των προϊόντων και των πελατών που έχουν τη δυνατότητα να παράγουν τα μεγαλύτερα κέρδη και την επανεστίαση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε αυτά τα πεδία. Επιτυχείς ανακάμψεις έχουν συσχετιστεί με μια εστίαση σε σειρές προϊόντων για τις οποίες η επιχείρηση είναι περισσότερο γνωστή, σε κατηγορίες πελατών που είναι ιδιαίτερα πιστοί ή δίνουν λιγότερη σημασία στις τιμές, καθώς και σε τομείς όπου η επιχείρηση έχει διακριτή ανταγωνιστική ισχύ (Sudarsanam, 2001). Η επιχείρηση μπορεί επίσης να επιστρέψει σε δραστηριότητες για τις οποίες ήταν γνωστή στο παρελθόν. Σε συνάρτηση με αυτό, ενδέχεται να είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να προβεί σε επανασχεδιασμό ή σε αναδιάρθρωση ώστε να ευθυγραμμιστεί πιο αποτελεσματικά με τον βασικό σκοπό της, κάτι που συνεπάγεται την ορθολογική οργάνωση και το κλείσιμο δραστηριοτήτων ή την εκποίηση προϊόντων ή στοιχείων του ενεργητικού που δεν συνάδουν με τον σκοπό αυτό (O'Neill, 1986). Αυτή η περιστολή μπορεί επίσης να χρησιμεύσει για την αποδέσμευση επιχειρησιακών και οικονομικών πόρων για την επανεπένδυση σε επιλεγμένες βασικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των κατάλληλων εξαγορών για τις οποίες απαιτούνται ειδικές δυνατότητες. Για να ενισχυθεί η σημασία της εστίασης στις βασικές δραστηριότητες, ορισμένες μελέτες προειδοποιούν ρητά ότι η ακολουθία μιας στρατηγικής «χωρίς διακριτικά χαρακτηριστικά, η οποία ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται ως μια αποσπασματική προσέγγιση» είναι απίθανο να οδηγήσει σε μια επιτυχημένη ανάκαμψη (Hambrick, 1983). Η εστίαση επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύξει μια σαφή ανταγωνιστική στρατηγική σε ό,τι αφορά τις επιλεγμένες βασικές δραστηριότητές της. Η μελέτη του Grinyer κ.ά. αποκάλυψε ότι αυτό γινόταν συχνά δυνατό μέσω μιας αυξημένης προσοχής στο μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της κατανόησης των πελατών, την οικοδόμηση στενότερων σχέσεων με τους πελάτες, την αύξηση του αριθμού των διαύλων μάρκετινγκ, τη



βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης μετά την πώληση και τη χρήση οικονομικά αποτελεσματικής διαφήμισης.

Ο Arogyaswamy αναφέρει ότι αν μια επιχείρηση βρίσκεται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από προσωρινή οικονομική ύφεση, θα αρκούσε ο περιορισμός του αριθμού των δραστηριοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται για να επιβιώσει εντός των συνθηκών αυτών. Ωστόσο, αν οι οικονομικές συνθήκες είναι πιο σοβαρές ή μόνιμες, η επιστροφή στις βασικές δραστηριότητες θα πρέπει να επιτευχθεί δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση των υφιστάμενων πόρων και δυνατοτήτων για την εστίαση στους υπόλοιπους βιώσιμους πελάτες. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση μεγιστοποιεί την πιθανότητα ανάκαμψης της εξυπηρετώντας αποκλειστικά τις ανάγκες των βασικών της πελατών, έτσι ώστε να «ενισχύσουν ή να εμβαθύνουν» περαιτέρω την προτίμησή τους για την τρέχουσα θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

20. Παραγωγή εσόδων

Οι διαδικασίες βελτίωσης παραγωγικής ικανότητας και παραγωγής θα ήταν χρήσιμες για παραγωγή εσόδων. Η παραγωγή εσόδων μπορεί να γίνει με εστίαση σε υπάρχουσες γραμμές προϊόντων, έναρξη περικοπών τιμών ή αύξηση τιμών όταν τα προϊόντα είναι ευαίσθητα στις τιμές. Επιπλέον, οι αυξημένες πωλήσεις χωρίς αυξημένα έξοδα, ο αυστηρός έλεγχος απογραφής, ο μειωμένος δείκτης χρέους, κύκλου εργασιών, ο αυξημένος δείκτης λογιστικών απαιτήσεων, κύκλου εργασιών και ο δείκτης αποθεμάτων, κύκλου εργασιών είναι άλλες πιθανές δράσεις παραγωγής εσόδων.

21. Οικοδομώντας το μέλλον

Η βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι μια στρατηγική «οικοδόμησης για το μέλλον» έπεται συνήθως, και λογικά, της εφαρμογής των τριών στρατηγικών που συζητήθηκαν παραπάνω. Η φάση αυτή εκκινείται όταν η άμεση κρίση έχει



παρέλθει και η οικονομική κατάσταση έχει σταθεροποιηθεί (Filatotchev, 2006). Η οικοδόμηση για το μέλλον είναι ευθυγραμμισμένη με μια φάση ανάκτησης της διαδικασίας ανάκαμψης. Η ανάκαμψη αυτή θα πρέπει φυσικά να γίνεται με προσεκτικό και μελετημένο τρόπο και θα δρομολογείται συχνά ως μια στρατηγική ανάπτυξης από τις βασικές δραστηριότητες που έχει αναπτύξει η επιχείρηση. Έχει δηλαδή να κάνει με την τοποθέτηση για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και όχι βραχυπρόθεσμη επιβίωση, ημέρα με την ημέρα.

Σε αυτή τη φάση, οι επιχειρήσεις είχαν την τάση να ακολουθούν μια επιχειρηματικά καθοδηγούμενη αναδιάταξη των στοιχείων του ενεργητικού, μοχλεύοντας τους υπάρχοντες πόρους για να διευρυνθεί η σειρά προϊόντων ή για να εισάγουν νέα γεωγραφικά εδάφη (Pearce, 1993). Η οικοδόμηση για τη μελλοντική στρατηγική έχει θεωρηθεί πως «περιπλέκει εκ νέου την επιχείρηση» δια της προσθήκης μέρους της πολυπλοκότητας που είχε εξαλειφθεί κατά τη διάρκεια της μείωσης και της περιστολής των δαπανών (Stopford, 1990).

Έχει υποστηριχθεί ότι μια ανάκαμψη ολοκληρώνεται με επιτυχία μόνο όταν η εν λόγω επιχείρηση έχει μείνει με την δυνατότητα αυτο, ανανέωσης έτσι ώστε να είναι ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεταβαλλόμενων περιστάσεων στο μέλλον (Ghoshal, 1996). Μιλάμε ουσιαστικά για τη δυνατότητα της επιχείρησης για ανασυγκρότηση και ανανέωση. Αυτή η φάση περιγράφεται ως η πιο δύσκολη προς επίτευξη, δεδομένου ότι είναι δύσκολο να διατηρηθεί η δυναμική ώστε η επιχείρηση να είναι αρκετά ευέλικτη προκειμένου να μετασχηματιστεί και να μην της επιτραπεί να μείνει «στάσιμη» στην τρέχουσα θέση της ή να επανέλθει σε έναν «συνηθισμένο» τρόπο λειτουργίας. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολο έπειτα από μια δύσκολη περίοδο ανάκαμψης, επειδή οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι χρειάζονται ένα διάλειμμα από την αλλαγή και την αναστάτωση που έχουν βιώσει. Οι Ghoshal και Bartlett (1996) υποστηρίζουν ότι μια ενίσχυση για την επίτευξη των παραπάνω είναι να εξασφαλιστεί ότι όλα τα διοικητικά στελέχη, ανεξαρτήτως επιπέδου, θα πρέπει να ενεργούν ως ηγέτες και να κατανοήσουν τη σημασία του κάθε εργαζόμενου, τις δικές τους προσωπικές



συμπεριφορές και πώς οι ενέργειές τους έχουν σημαντική επίπτωση στην ικανότητα της επιχείρησης να παραμείνει ευέλικτη.

Η επόμενη ενότητα απεικονίζει το πώς συνδέονται οι τέσσερις στρατηγικές ανάκαμψης τις οποίες έχουμε εξετάσει μέχρι στιγμής και που είναι προσανατολισμένες στο περιεχόμενο και τους στόχους, με τις διαδικασίες αλλαγής που απαιτούνται για να τεθούν σε εφαρμογή.

Θεωρούμε λοιπόν αυτές τις στρατηγικές τις οποίες θα εξετάσουμε στη συνέχεια περισσότερο προσανατολισμένες στη διαδικασία.

22. Ο ρόλος της κουλτούρας

Ο ρόλος της αλλαγής νοοτροπίας για τη διευκόλυνση της αναζωογόνησης και της εκ νέου αναπροσαρμογής της επιχείρησης που αντιμετωπίζει δυσκολίες επισημαίνεται στη βιβλιογραφία σε συνάρτηση με την αλλαγή ηγεσίας. Ενδέχεται να είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή στην νοοτροπία ώστε να αμφισβητηθούν προηγούμενες πεποιθήσεις και παραδοχές που θεωρούνταν δεδομένες, οι οποίες δεν μπορεί πλέον να είναι σχετικές με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Μόνο τότε μπορούν να εγκαταλειφθούν οι εδραιωμένες ρουτίνες λειτουργίας και να υιοθετηθούν νέες συμπεριφορές από τους εργαζόμενους. Η μελέτη των Stopford και Baden, Fuller περί αναζωογόνησης στους παρακμάζοντες κατασκευαστές στο Ηνωμένο Βασίλειο κατέδειξε ότι όταν ο Διευθύνοντας Σύμβουλος και η TMT αμφισβήτησαν προηγούμενες πρακτικές, αυτό ελήφθη ως ένδειξη προς τους εργαζομένους ότι αυτή η συμπεριφορά ήταν αποδεκτή και οδήγησε στη δημιουργία καινοτόμων λύσεων που διαφορετικά δεν θα ήταν δυνατές (Stopford, 1990). Η σηματοδότηση διαπιστώθηκε επίσης ότι αποτελεί μέρος της αλλαγής νοοτροπίας στη στρατηγική για την ανάκαμψη, διότι κατέδειξε για την επιχείρηση μια μετάβαση από τον παλιό τρόπο συμπεριφοράς στον νέο έτσι ώστε να κάνει βήματα προς τα εμπρός. Η συλλογή και η διάδοση ενημερωμένων πληροφοριών που να



αντανακλούν τις νέες πραγματικότητες της αγοράς ήταν ένας από τους τρόπους με τους οποίους αμφισβητήθηκαν ιστορικές πεποιθήσεις. Άλλοι έχουν διαπιστώσει ότι η χρήση συμβόλων διευκολύνει μια αλλαγή στη γνωστική λειτουργία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, πράγμα σημαντικό ώστε να προχωρήσει γρήγορα η ανάκαμψη και να επιτευχθούν άμεσα αποτελέσματα. Αυτοί οι ερευνητές εντόπισαν τα πιο δημοφιλή και χρήσιμα σύμβολα, όπως η κατάργηση των πρόσθετων απολαβών και την υιοθέτηση «ιατρικών» αλληγοριών για τη μετάδοση της σοβαρότητας της κατάστασης. Συνολικά, η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι κατά την εφαρμογή των στρατηγικών ανάκαμψης, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να έχουν στο νου τους ότι δεν είναι μόνο τα συστήματα ή οι δομές που χρειάζονται αλλαγή, αλλά και η συμπεριφορά και η στάση των προσώπων, η αναγνώριση και η τήρηση αυτών των τελευταίων στοιχείων είναι σημαντικές για την επιτυχία.

23. Εξωστρέφεια

Ένα σταθερό μονοπάτι για μια εταιρεία για να βελτιώσει την εξωτερική της δυναμική είναι να επιτύχει 20% εξαγωγές επί των συνολικών της κερδών και παρουσία σε περισσότερες από 2, 3 χώρες. Κάτω από αυτή τη λογική το μέγεθος μιας επιχείρησης δεν αποτελεί εμπόδιο για εξαγωγές καθώς υπάρχουν αρκετές επιτυχημένες μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις με τεράστια επιτυχία στο εξωτερικό («αφανείς πρωταθλητές»)(Mylonas, 2012).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης είχαν σοβαρά κίνητρα για να επεκτείνουν τις πωλήσεις τους στο εξωτερικό, συμπεριλαμβανομένης της σημαντικής μείωσης της εγχώριας αγοράς και της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού. Η εξωστρέφεια της επιχείρησης διευκολύνει ως προς τη διαφοροποίηση του κινδύνου, ενισχύει την καινοτομία και την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, δημιουργεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης, ενισχύει την πρόσβαση σε παγκόσμιο επίπεδο και τέλος εγγυείται τη βιωσιμότητά της επιχείρησης.



24. Μια δομημένη πρόταση για έξοδο από την κρίση

Ακόμα και οι καλοί μάνατζερ ενδέχεται να μην αντιληφθούν τα πρώιμα σημάδια κινδύνου. Αυτό έγινε με αρκετούς κατά την περίοδο της ελληνικής κρίσης, όπου θεώρησαν ότι η επιχείρηση είναι τόσο δυνατή που δεν θα επηρεαστεί από την ελληνική πραγματικότητα. Το πρώτο βήμα είναι να αναγνωρίσουν ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Δεν είναι κακοί μάνατζερ, αλλά δουλεύουν συχνά με πρότυπα μη εφαρμόσιμα και αφήνουν τη δύναμη της αδράνειας να τους συμπαρασύρει. Επιπλέον, αν δεν συνειδητοποιήσουν ότι αντιμετωπίζουν μία κρίση, δεν γνωρίζουν, επίσης, ότι χρειάζεται να επιχειρήσουν κάποια αλλαγή (Yakola, 2014). Μερικές φορές οι μάνατζερ υποτιμούν τη σημασία της κατάστασης, ή προσέχουν τα λάθος δεδομένα. Κάποιοι άλλοι, εκμεταλλεύονται την εύκολη πρόσβαση στο φθινό κεφάλαιο για να παραμείνουν προσηλωμένοι στο στόχο τους παρά τις χαμηλές επιδόσεις, σκεπτόμενοι ότι μπορούν να ασκήσουν πίεση. Την ίδια στιγμή κάποιοι άλλοι παγιδεύονται τόσο στην πίεση των βραχυπρόθεσμων αποδόσεων που αγνόησαν να διασφαλίσουν την μακροχρόνια υγεία της εταιρείας τους ή ακόμα και πεισματικά θυσίασαν.

Σπάνια ανάμεσα σε αυτούς είναι και το στέλεχος που έκανε πίσω, κάνοντας κριτική με αντικειμενικότητα στα δικά του/της πλάνα. Αυτό είναι ένα πρόβλημα, γιατί το να αναγνωρίζεις ότι το σχέδιό σου δεν λειτουργεί, είναι ένα απαραίτητο πρώτο βήμα.

Είναι σχεδόν αδύνατο να βρείτε ένα λειτουργικό ορισμό για μία εταιρεία σε κίνδυνο, και επικίνδυνο να θεωρείτε ότι έχετε βρει έναν για την δική σας εταιρεία. Ανάλογα με την κατάσταση, πιθανόν να υπάρχουν 25 διαφορετικές ενδείξεις πιθανού κινδύνου (τεκμήριο). Παρόλα αυτά, σπάνια δημιουργείται το πρόβλημα από μία ή δύο καταστάσεις. Μάλλον πρόκειται για αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού πραγμάτων σε διάδραση μεταξύ τους σε συνδυασμό με κάποιους



εξωτερικούς παράγοντες. Υπάρχουν πολλές ενδείξεις κινδύνου, και μία εταιρεία σε κίνδυνο συνήθως αντιμετωπίζει πολλαπλά σημάδια.

25. Κριτική στο πλάνο της εταιρείας.

Το σημαντικότερο που μπορείτε να κάνετε για να αποφύγετε τον κίνδυνο είναι να αναθεωρείτε ανά διαστήματα τα επιχειρηματικά σας σχέδια. Όταν σχεδιάζετε, είτε πρόκειται για την αρχή του έτους είτε για την αρχή μίας τριετίας, ενσωματώστε κάποια σημεία ενεργοποίησης (trigger points). Μία απλή και σαφής υπενθύμιση μπορεί να είναι αρκετή: «Εάν δεν έχουμε αυτού του είδους τις επιδόσεις έως αυτή την ημερομηνία ή δεν έχουν πραγματοποιηθεί τα παρακάτω 12 πράγματα μέχρι την ημερομηνία αυτή, θα ανακαλέσουμε και θα αποφασίσουμε εάν είμαστε στο σωστό δρόμο, δεδομένων όσων έχουν συμβεί από την τελευταία μας αναθεώρηση.»

Τα σημεία αυτά ενεργοποίησης θα πρέπει να προσαρμόζονται τόσο με τις λειτουργικές όσο και τις αγοραστικές επιδόσεις όσο και με τις βασικές χρηματοπιστωτικές μετρήσεις και τις ταμειακές ροές. Αναζητήστε ποια είναι η θέση σας ως εταιρεία χρησιμοποιώντας τα ορόσημα σε βασικά οικονομικά και ταμειακά διαθέσιμα και ποια, αναφορικά με τον κλάδο σας και τους ανταγωνιστές σας. Εάν δεν κινείστε παράλληλα με τον υπόλοιπο κλάδο (ή δεν προπορεύεστε, σε περίπτωση που ο κλάδος αντιμετωπίζει δυσκολίες), τότε το σχέδιό σας ενδέχεται να είναι απαρχαιωμένο. Μην ξεχνάτε να κάνετε μία αναδρομή στο παρελθόν σε παλιές σας επιδόσεις για να αναγνωρίσετε τυχόν τάσεις. Εάν συνεχίζετε να αστοχείτε στις επιδόσεις σας, αναρωτηθείτε το γιατί.

26. Ο ρόλος του συμβουλίου.

Το θετικό του συμβουλίου είναι ότι διατηρεί αρκετή απόσταση από την εταιρεία, ούτως ώστε να βλέπει το δάσος και όχι τα δέντρα. Οι μάνατζερ συχνά



αντιμετωπίζουν το συμβούλιό τους ως ένα αναγκαίο κακό που θα αντιμετωπίσουν για να μπορούν να συνεχίσουν τη δουλειά τους, κάτι τέτοιο υποτιμά όμως το ρόλο του συμβουλίου ως σύστημα προειδοποίησης τυχόν κινδύνου για την εταιρεία.

Επίσης είναι ευθύνη του συμβουλίου να κοιτάξει στα μάτια στον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO), τον Οικονομικό Διευθυντή (CFO) και τον Διοικητικό Γενικό Διευθυντή (chief operating officer) και να πει, «Σύμφωνοι, μας αρέσει το σχέδιό σας. Τώρα λοιπόν ας μιλήσουμε για το πώς θα γινόταν να περιορίσουμε τα έξοδα όχι μόνο κατά 3 τοις εκατό, αλλά κατά 20. Ας μιλήσουμε για αυτά που ενδέχεται να πάνε στραβά, τους κινδύνους στην επιχείρηση.» Μερικές φορές, φυσικά, συμβαίνουν σημαντικά γεγονότα που κανείς δεν θα μπορούσε να προβλέψει. Σε μία τυπική κατάσταση κινδύνου, συνήθως η εταιρεία περνάει 18 έως 24 μήνες χαμηλών επιδόσεων και το συμβούλιο δεν γνώριζε ή δεν έθεσε τα σωστά ερωτήματα. Τα ανεξάρτητα μέλη του συμβουλίου, τα πραγματικά ανεξάρτητα, μπορούν να ασκήσουν μεγάλη επιρροή εδώ.

Η ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών σε μία εταιρεία συντηρεί μία λίστα κινδύνων για την επιχείρηση, τους υπαλλήλους και το σχέδιο. Εξετάζει τους κινδύνους αυτούς με το συμβούλιο σε τριμηνιαία βάση για να διασφαλιστεί ότι αποτελούν προτεραιότητα. Είναι ένας εξαιρετικός τρόπος να πραγματοποιούνται συζητήσεις που γενικά δεν θα γίνονταν κατά την λειτουργία της επιχείρησης.

27. Κύριος Σκοπός και Στόχοι έργου

Η οικονομική κρίση έχει καταστροφικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία (Markman & Venzin, 2014). Επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων, απειλώντας την ίδια τους την επιβίωσή (Pal, Torstensson, & Mattila, 2014) και θέτει σε κίνδυνο την απασχόληση και την κοινωνική ευημερία. Στην Ελλάδα, από την αρχή της οικονομικής κρίσης έως το τέλος του 2016, ο αριθμός των επιχειρήσεων που

αναγκάστηκαν να τερματίσουν τη λειτουργία τους ξεπέρασε κατά 21.000 τον αριθμό των επιχειρήσεων που συστάθηκαν (Γ.Ε.ΜΗ, 2018), γεγονός που οδήγησε σε σημαντική απώλεια θέσεων εργασίας. Παραδόξως όμως η διεθνής και εθνική εμπειρία δείχνει ότι σε συνθήκες οικονομικής κρίσης κάποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν όχι μόνο να επιβιώνουν αλλά και να ευδοκιμούν (Markman & Venzin, 2014, Linnenluecke, 2017).

Πώς μερικές επιχειρήσεις ανταπεξέρχονται σε συνθήκες κρίσης ενώ άλλες αποτυγχάνουν; Τι επιτρέπει σε αυτές τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν επιτυχώς το άγνωστο; Τι διακρίνει αυτές τις επιχειρήσεις; Πώς επιτυγχάνουν «αντοχή» στην κρίση (Gittell et al. 2006);

Η έννοια της «αντοχής» αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται και να αντιμετωπίζει καταστροφικά γεγονότα που είναι πέρα από τον έλεγχό της, καταφέροντας να ανακάμπτει από τις αρνητικές τους συνέπειες, να ανακτά δυνάμεις και να αναπτύσσεται περαιτέρω (Markman & Venzin, σελ. 1096). Η «ανθεκτική» επιχείρηση είναι σε θέση να απορροφά τους περιβαλλοντικούς κραδασμούς (Boin & Van Eten, 2013, DesJardine, Bansal, & Yang, 2017) και να αναπτύσσει ασυνήθιστες επιχειρηματικές δράσεις (Sutcliffe και Vogus, 2003, Linnenluecke, 2017), διαφορετικές από ότι οι αντίστοιχοι λιγότερο ανθεκτικοί οργανισμοί (DesJardine et al., 2017). Η σημασία της «αντοχής» για τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων έχει τονιστεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011). Παρόλα αυτά ελάχιστα είναι γνωστά σε σχέση με τις αιτίες και τον τρόπο που επιτυγχάνεται η οργανωσιακή «αντοχή» (Bhamra et al., 2011 · Boin & Van Eten, 2013).

Υπό το πρίσμα αυτό, ο σκοπός της προτεινόμενης έρευνας είναι να διερευνήσει τις αιτίες και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί χτίζουν «αντοχή» και κατά συνέπεια να εξηγήσει γιατί ορισμένες επιχειρήσεις άντεξαν και μάλιστα κατάφερα να αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια της ελληνικής κρίσης, ενώ άλλες απέτυχαν. Η έρευνα φιλοδοξεί να αναδείξει ότι η «αντοχή» μπορεί να αναλυθεί και να αποκωδικοποιηθεί (Markman & Venzin, 2014) και να βοηθήσει τις επιχειρήσεις



«να μάθουν πώς να αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες και να ανακάμπτουν» (Markman & Venzin, 2014, p.1105)

Συγκεκριμένα, η προτεινόμενη έρευνα θα αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που θα προσδιορίζει τις στρατηγικές, τους πόρους, τη διακυβέρνηση και την κουλτούρα των επιχειρήσεων ως σημαντικούς παράγοντες της «αντοχής» που επιδεικνύουν. Προηγούμενη έρευνα σε διαφορετικές θεματικές περιοχές, αν και περιορισμένη, υποδεικνύει ότι τέτοιοι παράγοντες μπορούν να οπλίσουν τις επιχειρήσεις ενάντια σε κραδασμούς και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους στην αντιμετώπιση αντίξων συνθηκών. Για παράδειγμα, η σχετική με τις στρατηγικές των επιχειρήσεων έρευνα προτείνει ότι μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να δημιουργήσει σε βάθος χρόνου, πολύτιμους, εξειδικευμένους στην επιχείρηση πόρους, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ακόμη και σε περιόδους κρίσης (Naidoo, 2010). Από την άλλη πλευρά, σε συνθήκες κρίσης που συχνά συνοδεύεται από μείωση της αγοραστικής δύναμης των πελατών, οι ηγέτες κόστους μπορούν να ωφεληθούν αντιμετωπίζοντας κατάλληλα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις της αγοράς. Επιπλέον, μια στρατηγική διεθνοποίησης μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να καταστούν πιο ανθεκτικές σε συνθήκες κρίσης (Hilmersson, 2013), καθώς τους επιτρέπει να μειώσουν την εξάρτησή τους από την εγχώρια αγορά και να εξισορροπήσουν τις διακυμάνσεις των πωλήσεων μεταξύ της εγχώριας και της ξένης αγοράς (Hilmersson, 2013). Μία άλλη, αναπτυσσόμενη ερευνητική περιοχή τονίζει το ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρίας (Financial Reporting Council 2014). Ο ρόλος αυτός είναι πιο έντονος σε περίοδο κρίσης, όπου μηχανισμοί διακυβέρνησης, όπως η 'δυσαιετική' του Διευθύνοντα Συμβούλου, μπορεί να συνεισφέρουν στην ανάληψη προ-δρασης, τον αποτελεσματικότερο εντοπισμό κινδύνων και τον καταλληλότερο σχεδιασμό για τη διαχείριση της κρίσης (Falkner and Hiebl, 2015, Essen, Engelen, & Carney, 2013).



Επιπλέον, αρκετοί ερευνητές, καθώς και διεθνείς οργανισμοί, έχουν αρχίσει να τονίζουν τη σημασία της κουλτούρας των επιχειρήσεων, υποστηρίζοντας π.χ. ότι το αυξημένο άγχος σε περιόδους κρίσης, παράλληλα με την υπερβολική εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους, οδηγεί συχνά σε λανθασμένες αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά, άτυποι μηχανισμοί συμπεριφοράς, όπως η κουλτούρα, οι ηθικές αξίες και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, μπορεί να συνεισφέρουν τόσο στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων όσο και στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τους περιβαλλοντικούς κραδασμούς και να αντέξουν στην κρίση (Arjoon, 2006, Verhezen, 2010, Financial Reporting Council, 2016).

Στο πλαίσιο αυτό, οι συγκεκριμένοι στόχοι της προτεινόμενης έρευνας είναι:

1. Η διερεύνηση της επίδρασης των στρατηγικών, πλεοναζόντων πόρων, μηχανισμών διακυβέρνησης και κουλτούρας των επιχειρήσεων στην πιθανότητα επιβίωσης τους σε οικονομική κρίση.
2. Η ανάδειξη των βέλτιστων αλληλεξαρτώμενων συνδυασμών στρατηγικής-πόρων-διακυβέρνησης-κουλτούρας για τη δημιουργία «αντοχής» στην κρίση.
3. Η διαμόρφωση προτάσεων για επιχειρήσεις, φορείς χάραξης πολιτικής και κυβερνήσεις σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης, την ενίσχυση της οικονομίας και την ανάπτυξη.

28. Αυτή η μέθοδος

Δεδομένης της πρωτόγνωρης κρίσης που είχε να αντιμετωπίσει η επιχειρηματική κοινότητα της Ελλάδας, διεξάγαμε την έρευνα δημιουργώντας ένα ερωτηματολόγιο με 17 ερωτήσεις ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών το οποίο είχε για



βασικό στόχο την κατανόηση των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στον κλάδο τροφίμων και τις κατατάσσουν στην κατηγορία των επιχειρήσεων που αντιστέκονται στην κρίση, σε πόσο χρόνο ανάκαμψαν και κατά πόσο ανάκαμψαν. Οι συνεντεύξεις έγιναν τηλεφωνικά σε 28 εταιρίες του κλάδου και οι 14 από τις 28 έδειξαν να έχουν δημιουργήσει αντίσταση στην κρίση. Τα συμπεράσματα των απαντήσεων για το προφίλ των επιχειρήσεων που αντιστέκονται στην κρίση είναι καταγεγραμμένα παρακάτω.

29. Συμπεράσματα

30. Ηλικία επιχειρήσεων, ιδιοκτησιακό καθεστώς και πλήθος εργαζομένων

Η μέση ηλικία της επιχείρησης που κατάφερε να δημιουργήσει αντίσταση στην κρίση είναι 57 έτη, κάτι το οποίο σημαίνει πως η εμπειρία και η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί είναι καλό στοιχείο, επιπλέον το ιδιοκτησιακό καθεστώς, στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών, είναι ελληνικό με περισσότερους από έναν ιδιοκτήτες και ο μέσος αριθμός των εργαζομένων είναι 130 άτομα από τον οποίο όμως δεν μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα καθώς ο αριθμός των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τον τρόπο παραγωγής, διακίνησης, και λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό που μπορούμε να πούμε ότι είναι άξιο σημείωσης, είναι πως η μέση αύξηση του πλήθους των εργαζομένων την περίοδο της κρίσης είναι 3%, που σημαίνει πως οι επιχειρήσεις που πέτυχαν, παρά την υψηλή φορολογία και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, ταυτόχρονα με την αύξηση του κύκλου εργασιών, αύξησαν και το πλήθος των εργαζομένων.



31. Σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις

Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, οι επιχειρήσεις που πέτυχαν και δημιούργησαν αντίσταση στην κρίση, έχουν ποιότητα ίδια κατά 54% και καλύτερη 42%, έχουν σχεδόν ίδια καινοτομία 78%, το κόστος των προϊόντων είναι το ίδιο 72% και λίγο μεγαλύτερο, και τέλος η επωνυμία των προϊόντων στο 60% είναι ίδιας αναγνωρισιμότητας με τους ανταγωνιστές.

32. Μεταβολή προϊόντικού χαρτοφυλακίου

Το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο μειώθηκε λίγο για το 36%, στην πλειοψηφία έχει αυξηθεί ενώ το 14% δήλωσε πως έμεινε αμετάβλητο. Η ανάγκη για την αίσθηση μοναδικότητας στον καταναλωτή, πιστεύω πως οδήγησε πολλές εταιρίες να εντάξουν στο χαρτοφυλάκιο τους, προϊόντα που θα κάνουν τη διαφορά και θα του καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες του. Επιπλέον η αύξηση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, σημαίνει πως, η εταιρίες προσπάθησαν να διευρύνουν το καταναλωτικό τους κοινό.

33. Κύριες δραστηριότητες και βαθμός συσχέτισης

Η βασική δραστηριότητα των επιχειρήσεων αυτών είναι η παραγωγή και η εμπορία τροφίμων. Παράλληλα κάποιες επιχειρήσεις έχουν κάνει προσπάθειες εξαγωγών. Ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της παραγωγής και εμπορίας είναι άμεσος και πολύ υψηλός, όπως επίσης και οι εξαγωγές σχετίζονται άμεσα με τους υπόλοιπους τομείς.



34. Εισαγωγή καινοτομιών

Λόγω της απροσδόκητα μεγάλης έντασης της κρίσης, οι εταιρίες ήταν υποχρεωμένες για να επιβιώσουν, να εισάγουν καινοτομίες οι οποίες θα διευκόλυναν το έργο τους στην καθημερινότητα και φυσικά στα τελικά αποτελέσματα. Έτσι εισήγαγαν καινοτομίες στα προϊόντα τους με συντριπτική πλειοψηφία, στον τομέα του marketing με ευφάνταστα προωθητικά σε ποσοστό 82%, στην παραγωγική διαδικασία επίσης σε ποσοστό 82%, στην διοίκηση και τον τρόπο που εφαρμόζεται σε ποσοστό 71%, και στη διανομή και διακίνηση, σε ποσοστό 52% όπου δημιουργήθηκαν νέοι τρόποι παράδοσης με πιο οικονομικούς όρους για τις εταιρίες.

35. Πηγές δημιουργίας καινοτομίας

Οι πηγές δημιουργίας της καινοτομίας είναι σαφώς από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν αντίσταση στην κρίση καθώς πρόκειται για την αρχική τους σκέψη σχετικά με την άνοδο της εταιρίας. Αρχικά οι ανταγωνιστές είναι αρκετά καλή πηγή καινοτομίας κατά 54%, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων θεωρείται πως βοήθησε τις επιχειρήσεις λίγο ως πηγή καινοτομίας σε ποσοστό 71%, οι προμηθευτές ως μέτρια πηγή καινοτομίας σε ποσοστό 50%, οι πελάτες αρκετά καλή πηγή καινοτομίας σε ποσοστό 78% και η έρευνα και ανάπτυξη, η πιο έντονη πηγή καινοτομίας με τα ποσοστά να είναι στο 100%.

36. Πωλήσεις εξωτερικού



Οι πωλήσεις που αφορούν εξαγωγές κυμαίνονται από 4% το 2010 έως 23% το 2017 κατά μέσο όρο. Συνεπώς έγινε μεγάλη στροφή προς τις εξαγωγές με κυριότερο σκοπό να καλυφθεί το χαμένο έδαφος των πωλήσεων από την εσωτερική αγορά. Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων το συμπέρασμα που βγήκε ήταν ότι οι προσπάθειες για εξαγωγές θα εξακολουθήσουν να γίνονται και μάλιστα με πιο μεγάλη ένταση.

37. Τρόποι πώλησης στο εξωτερικό

Για τις εξαγωγές ο τρόπος που χρησιμοποιήθηκε ήταν κυρίως η απευθείας εξαγωγές με ποσοστό 61% και οι εξαγωγές με αντιπροσώπους με ποσοστό 47%. Σε 1 περίπτωση έγινε προσπάθεια παροχής δικαιόχρησης χωρίς να γνωρίζουμε αν επετεύχθη. Η μέθοδος της κοινοπραξία χρησιμοποιήθηκε σε ποσοστό 7%, μέσω θυγατρικών στο εξωτερικό 14% ενώ η συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιήθηκε από καμία επιχείρηση.

38. Πωλήσεις σε νέα προϊόντα

Σε ό,τι αφορά τα νέα προϊόντα, το 2010 οι πωλήσεις των νέων προϊόντων κατά μέσο όρο ήταν στο 2% του κύκλου εργασιών ενώ το 2017 το ποσοστό αυτό είναι 8%, παρόλο που στην πλειοψηφία μειώθηκε το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο, η αύξηση προήλθε από τις μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες το χαρτοφυλάκιο παρέμεινε σταθερό ή αυξήθηκε.

39. Ποσοστό πτυχιούχων



Οι πτυχιούχοι το 2010 ήταν κατά μέσο όρο 25% ενώ το 2017 το ποσοστό αυτό αυξήθηκε και είναι 32%. Αυτό συνέβη καθώς στις αναδιαρθρώσεις που πραγματοποιήθηκαν στις επιχειρήσεις, προτίμησαν να μην αποχωρήσει πλήθος εργαζομένων με πτυχίο και ενδεχομένως δεξιότητες αλλά εργαζομένους χωρίς πτυχίο. Επιπλέον στις νέες θέσεις που προκύπτουν, τις καλύπτουν με πτυχιούχους, καθώς εξαιτίας της ανεργίας, οι πτυχιούχοι είναι αρκετοί και τους και έχουν πλεονέκτημα έναντι των ανειδίκευτων.

40. Διάκριση σε τομείς του εσωτερικού περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις που δείχνουν αντίσταση στην κρίση διακρίνονται για την χρήση επαγγελματιών managers σε ποσοστό άνω του 81%, το οικογενειακό κλίμα σε ποσοστό 83%, την αφοσίωση και εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση σε ποσοστό 63%, την εκπαίδευση των εργαζομένων σε ποσοστό 78%, τις δεξιότητες των εργαζομένων σε μέτριο βαθμό και ποσοστό 68%, την εργασιακή τους εμπειρία σε ποσοστό 90%. Στον αντίποδα, η ισχυρή κουλτούρα οικογενειακού τύπου δεν είναι συνηθισμένη σε επιχειρήσεις που ξεπερνούν τα εμπόδια της κρίσης, η έρευνα και ανάπτυξη είναι σε ενδιάμεσα επίπεδα με ποσοστό 14%, παρόλο που μία κύρια πηγή καινοτομίας είναι η έρευνα και ανάπτυξη, επομένως βλέπουμε ότι παρόλο που υπάρχει η έρευνα και ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις δεν την θεωρούν ως τομέα διάκρισης, πράγμα που σημαίνει πως είτε δεν το αντιλαμβάνονται για την σημασία της έρευνας και ανάπτυξης ή υπάρχουν μεγάλα περιθώρια εξέλιξης. Επίσης, η προδραστικότητα είναι μοιρασμένη με το 12% να υποστηρίζει ότι διακρίνεται αρκετά ενώ το 13% υποστηρίζει ότι διακρίνεται από καθόλου έως λίγο. Για την ταχύτητα στην εισαγωγή νέων προϊόντων πιστεύει πως διακρίνεται το 10% ενώ το 11% πιστεύει ότι δεν διακρίνεται.

41. Η χρηματοδότηση κατά τη διάρκεια της κρίσης



Η χρηματοδότηση το 2010 σε σχέση με το 2017 είναι πιο δύσκολη σε ποσοστό 75%, και η απάντηση είναι κάτι που δε χρίζει ιδιαίτερης μνείας καθώς από το 2015 και μετά είμαστε υπό το καθεστώς capital controls με το τραπεζικό σύστημα να έχει μεγάλες δυσκολίες ανταπόκρισης. Ακόμα και για τις υγιείς επιχειρήσεις που έχουν δημιουργήσει αντιστάσεις απέναντι στην κρίση, είναι δύσκολη η χρηματοδότησή τους.

42. Κύριες πηγές χρηματοδότησης

Οι κύριες πηγές χρηματοδότησης είναι τα ίδια κεφάλαια και οι επιχορηγήσεις. Τα τραπεζικά δάνεια αν και θα ήθελαν οι επιχειρήσεις να τα εκμεταλλευτούν, δεν τα κατάφεραν λόγω των συνθηκών και της κατάστασης στην τραπεζική αγορά. Τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου και η περίπτωση της εκποίησης περιουσιακών στοιχείων δεν ήταν στα πλάνα των επιχειρήσεων που αντιστάθηκαν στην κρίση. Επιπλέον οι επιχορηγήσεις όπως και οι τρίτοι ιδιώτες επενδυτές, είναι κάτι που αποφεύγουν οι επιχειρήσεις που αντιστέκονται στην κρίση.

43. Στρατηγικές αντίστασης στην κρίση

Οι στρατηγικές αντίστασης στην κρίση είναι αυτές που βοήθησαν τις επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν και να αντισταθούν. Μία βασική στρατηγική πέρα είναι η μείωση της παραγωγής σε ποσοστό 70%, που είναι φυσιολογικό καθώς με την μείωση της κατανάλωσης, μειώθηκε και ο όγκος των πωλήσεων, οπότε έπρεπε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα ώστε να μπορέσει να διατηρηθεί η ύπαρξη της



κάθε επιχείρησης. Η εντατικοποίηση των πωλήσεων και του marketing σε ποσοστό 100%, με όσα μέσα υπήρχαν έπρεπε να καταφέρουν να διατηρηθούν οι πωλήσεις ή να μειωθούν όσο το δυνατόν λιγότερο. Επίσης το marketing έπαιξε σημαντικό ρόλο καθώς έπρεπε να βρεθούν έξυπνοι τρόποι ώστε να διατηρηθούν υψηλά οι κερδοφορίες παρόλο που θα μειώνονταν οι πωλήσεις. Η ενίσχυση της ποιότητας επίσης σε ποσοστό 100%, που σαφώς ήταν κάτι το οποίο έχει ανάγκη ο καταναλωτής, γιατί με την είσοδο της κρίσης, δημιουργήθηκαν ευκαιρίες για φθηνά προϊόντα χαμηλής ποιότητας. Επομένως έπρεπε να βρεθεί μία λύση η οποία θα έδινε την προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Αυτή η προστιθέμενη αξία ήταν η ποιότητα και κέρδισε η επιχείρηση και ο πελάτης(win win situation). Η εισαγωγή νέων προϊόντων, ήταν σημαντικός παράγοντας επιτυχίας σε ποσοστό 56%, καθώς οι πολλές επιλογές που έχει ο καταναλωτής είναι το κέρδος που έχει η κάθε εταιρία καθώς οι ανάγκες πλέον είναι πιο εξειδικευμένες και η κάθε αγορά γίνεται με στόχο να καλύψει κάποια ανάγκη. Αν το προϊόν δεν καλύπτει ανάγκη τότε ο καταναλωτής δεν το προτιμάει. Από την άλλη μεριά, ένα περίεργο γεγονός είναι ότι μειώθηκε το outsource των λειτουργιών σε ποσοστό 54% αλλά και το insource σε ποσοστό 33%, πράγμα που σημαίνει πως δεν ρίσκαραν να κάνουν κάποια αλλαγή η οποία ενδεχομένως να είχε αντίκτυπο είτε στην παραγωγή είτε στο τελικό προϊόν είτε στην εικόνα του καταναλωτή. Η μείωση της τιμής των προϊόντων είναι μία πραγματικότητα η οποία όμως εμφανίστηκε σε ποσοστό 100% και είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς τις προσφορές που έβρισκε κανείς στα ράφια των super market πριν αλλά και μετά το 2010. Οι περικοπές επενδύσεων ήταν υψηλές σε ποσοστό 80% με μόνη σημείωση ότι όταν αναφερόμαστε σε επενδύσεις και εξαιτίας όλων των συνθηκών (οικονομικού κλίματος, τραπεζικού συστήματος, φορολογίας, γραφειοκρατίας), όλοι έχουν στο μυαλό τους μία αρνητική κατάσταση.

44. Το ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο



1. Έτος ίδρυσης της επιχείρησής σας:

2. Ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησής σας (σημειώστε με ✓ την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο):

Ελληνική με έναν κύριο μέτοχο-ιδιοκτήτη (ποσοστό συμμετοχής >=50%)	<input type="checkbox"/>
Ελληνική με περισσότερους από έναν μετόχους-ιδιοκτήτες	<input type="checkbox"/>
Θυγατρική ξένου ομίλου (ποσοστό συμμετοχής μητρικής >=50%)	<input type="checkbox"/>
Θυγατρική ελληνικού ομίλου	<input type="checkbox"/>
Κοινοπραξία με ξένους (ελληνική συμμετοχή >=50%)	<input type="checkbox"/>

3. Συνολικός αριθμός εργαζομένων για το 2010 και το 2017:

2010		2017	
------	--	------	--

4. Συγκρίνετε την επιχείρησή σας στα παρακάτω σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου κατά την περίοδο 2010-2017 (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο):

	Πάρα πολύ κατώτερη	Πολύ κατώτερη	Κατώτερη	Ίδια με τους ανταγωνιστές	Ανώτερη	Πολύ ανώτερη	Πάρα πολύ ανώτερη
Ποιότητα προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Καινοτομία	1	2	3	4	5	6	7
Κόστος προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Επωνυμία προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7

5. Σε ποιο βαθμό έχει μεταβληθεί το προϊοντικό σας χαρτοφυλάκιο κατά την περίοδο 2010– 2017; (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο):

Μειώθηκε πάρα πολύ	Μειώθηκε πολύ	Μειώθηκε λίγο	Παρέμεινε αμετάβλητο	Αυξήθηκε λίγο	Αυξήθηκε πολύ	Αυξήθηκε πάρα πολύ
1	2	3	4	5	6	7

6. Καταγράψτε τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησής σας κατά την περίοδο 2010-2017:

Δραστηριότητα



- A.(κύρια δραστηριότητα)
 B.
 Γ.
 Δ.
 E.....

7. Βαθμός συσχέτισης των παραπάνω δραστηριοτήτων σε σχέση με την κύρια δραστηριότητα;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
B σε σχέση με την A	1	2	3	4	5	6	7
Γ με A	1	2	3	4	5	6	7
Δ με A	1	2	3	4	5	6	7
E με A	1	2	3	4	5	6	7

8. Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση εισήγαγε καινοτομίες στους παρακάτω τομείς (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο):

	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Προϊόντα/υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
Marketing	1	2	3	4	5	6	7
Παραγωγική διαδικασία	1	2	3	4	5	6	7
Διοίκηση	1	2	3	4	5	6	7
Διανομή / διακίνηση	1	2	3	4	5	6	7

9. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τις παρακάτω πηγές για τη δημιουργία καινοτομίας (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο);

	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Έρευνα & Ανάπτυξη	1	2	3	4	5	6	7
Προμηθευτές	1	2	3	4	5	6	7
Πελάτες	1	2	3	4	5	6	7
Ανταγωνιστές	1	2	3	4	5	6	7
Σύμβουλοι	1	2	3	4	5	6	7
Πανεπιστήμια	1	2	3	4	5	6	7
Άλλες πηγές	1	2	3	4	5	6	7

10. Πωλήσεις της επιχείρησής σας στο εξωτερικό ως ποσοστό των συνολικών πωλήσεων για τα έτη 2010 και 2017:

2010	%	2017	%
------	---	------	---

11. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τους παρακάτω τρόπους για τις πωλήσεις στο εξωτερικό την περίοδο 2010-2017; (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο)

	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Απευθείας εξαγωγές	1	2	3	4	5	6	7
Εξαγωγές με αντιπροσώπους	1	2	3	4	5	6	7
Παροχή δικαιόχρησης	1	2	3	4	5	6	7
Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις	1	2	3	4	5	6	7
Κοινοπραξίες/ κοινή εταιρεία	1	2	3	4	5	6	7
Θυγατρικές στο εξωτερικό	1	2	3	4	5	6	7

12. Ποσοστό πωλήσεων επί του κύκλου εργασιών για νέα προϊόντα για τα έτη 2010 και 2017:

2010	%	2017	%
------	---	------	---

13. Ποσοστό πτυχιούχων και τεχνικού προσωπικού στο σύνολο των εργαζομένων σήμερα:

Πτυχιούχοι	%	Τεχνικό προσωπικό	%
------------	---	-------------------	---

14. Σε ποιο βαθμό η επιχείρησή σας διακρίνεται από τα ακόλουθα; (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο)

	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ισχυρή κουλτούρα οικογενειακού τύπου	1	2	3	4	5	6	7
Χρήση επαγγελματιών managers	1	2	3	4	5	6	7
Οικογενειακό κλίμα	1	2	3	4	5	6	7
Αφοσίωση και εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5	6	7

εργαζομένων στη διοίκηση							
Εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι	1	2	3	4	5	6	7
Δεξιότητες εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7
Εργασιακή εμπειρία εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7
Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)	1	2	3	4	5	6	7
Προδραστικότητα (μεταξύ πρώτων σε πρωτοβουλίες)	1	2	3	4	5	6	7
Ταχύτητα στην εισαγωγή νέων προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Ανάληψη εύλογων κινδύνων	1	2	3	4	5	6	7

15. Σε ποιο βαθμό η χρηματοδότηση της επιχείρησής σας ήταν: (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο)

	Πάρα πολύ εύκολη	Πολύ εύκολη	Εύκολη	Ούτε εύκολη ούτε δύσκολη	Δύσκολη	Πολύ δύσκολη	Πάρα Πολύ δύσκολη
2010	1	2	3	4	5	6	7
2017	1	2	3	4	5	6	7

16. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τις παρακάτω πηγές χρηματοδότησης κατά την περίοδο 2010-2017: (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο)

	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ίδια κεφάλαια	1	2	3	4	5	6	7
Τραπεζικά δάνεια	1	2	3	4	5	6	7
Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου	1	2	3	4	5	6	7
Επιχορηγήσεις	1	2	3	4	5	6	7
Τρίτοι ιδιώτες επενδυτές	1	2	3	4	5	6	7
Εκποίηση περιουσιακών στοιχείων	1	2	3	4	5	6	7
Άλλο	1	2	3	4	5	6	7

17. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τις παρακάτω στρατηγικές κατά την περίοδο 2010-2017: (κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο)

	Καθόλου	Πολύ Λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
--	---------	-----------	------	--------	--------	------	-----------



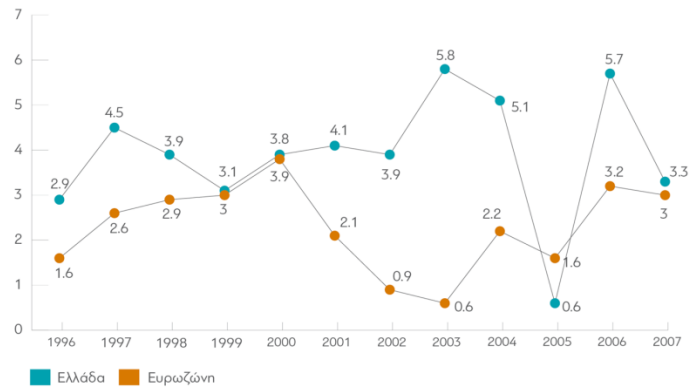
Μείωση παραγωγής	1	2	3	4	5	6	7
Μείωση λειτουργικών δαπανών	1	2	3	4	5	6	7
Περικοπές επενδύσεων	1	2	3	4	5	6	7
Μείωση προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Μείωση τιμής προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7
Outsourcing (ανάθεση εργασιών σε τρίτους)	1	2	3	4	5	6	7
Inourcing (εσωτερίκευση εργασιών)	1	2	3	4	5	6	7
Εντατικοποίηση πωλήσεων & marketing	1	2	3	4	5	6	7
Ενίσχυση ποιότητας	1	2	3	4	5	6	7
Εισαγωγή νέων προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας!

45. Πίνακες πληροφοριών

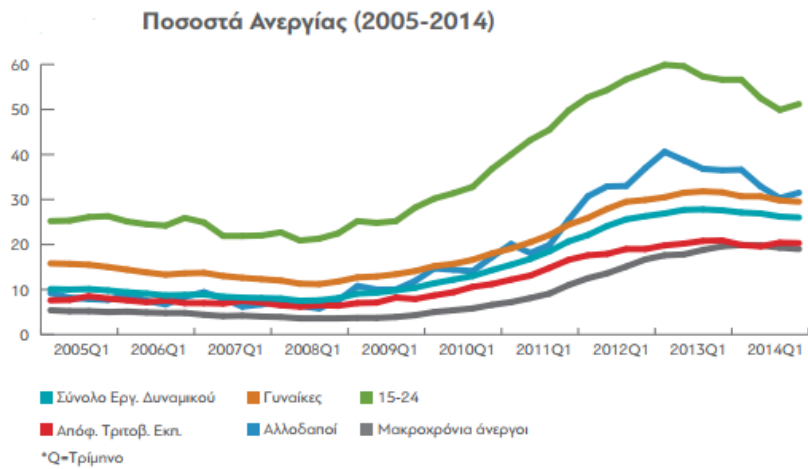


Ρυθμός Μεγέθυνσης ΑΕΠ

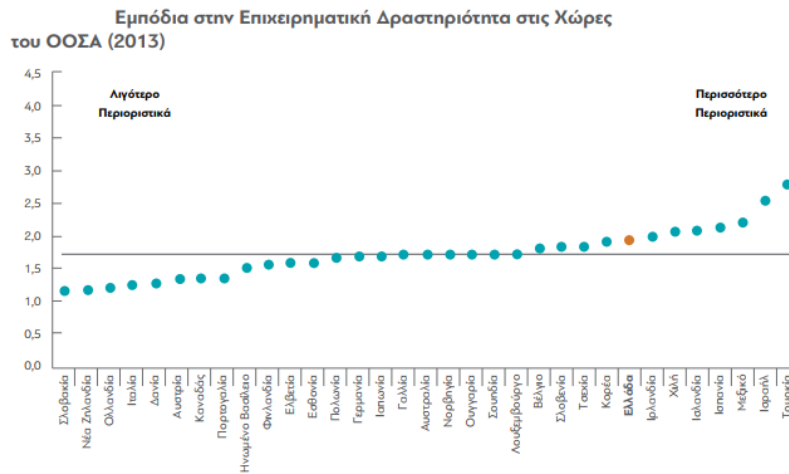


Πηγή: Eurostat

διαΝΕοσις
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ

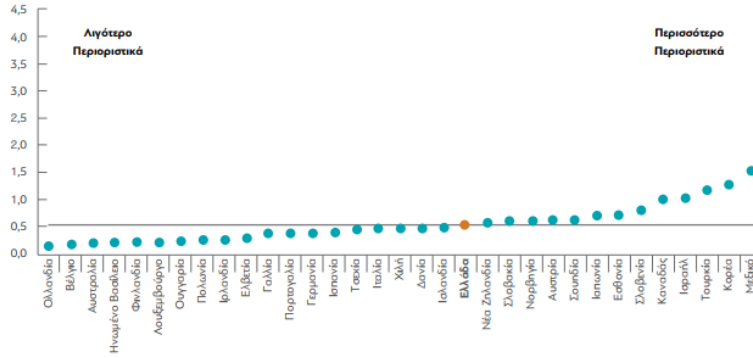


Πηγή: Eurostat.



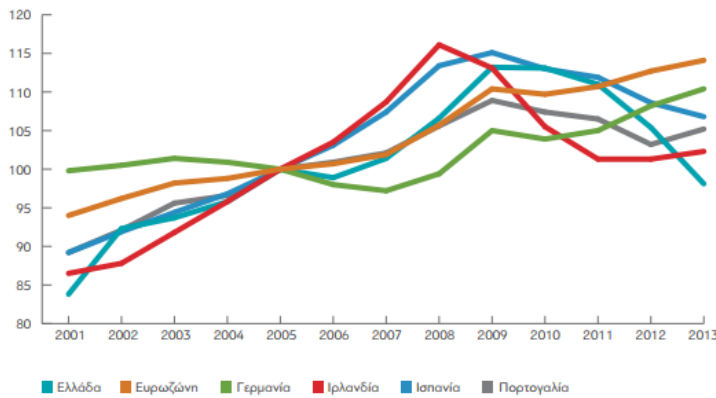
Πηγή: OECD, Product Market Regulation Database for OECD, non-OECD EU and BRICS countries; OECD-WBG, Product Market Regulation Database for Argentina, Colombia, Costa Rica, Dominican Republic, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua and Peru.

Εμπόδια στο Εμπόριο και στις Επενδύσεις στις Χώρες του ΟΟΣΑ (2013)



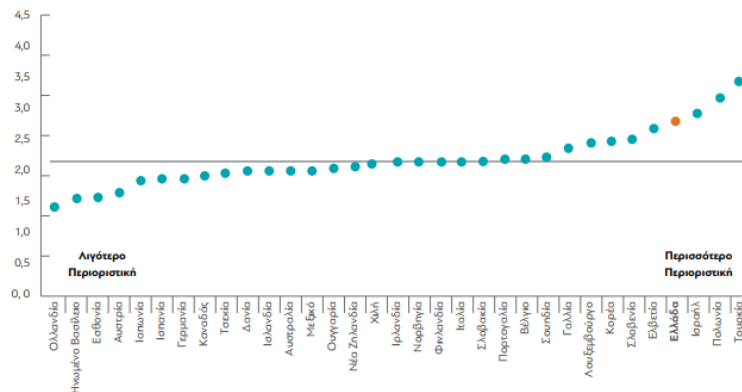
Πηγή: OECD, Product Market Regulation Database for OECD, non-OECD EU and BRICS countries; OECD-WBG, Product Market Regulation Database for Argentina, Colombia, Costa Rica, Dominican Republic, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua and Peru.

Όνομαστικό Μοναδιαίο Κόστος Εργασίας (2005=100)



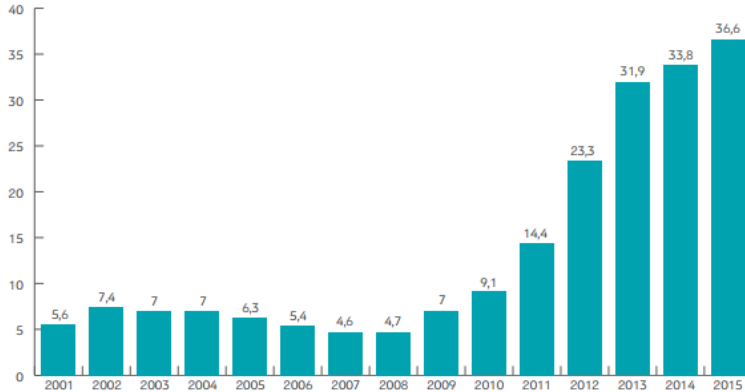
Πηγή: Eurostat.

Βαθμός Κρατικής Παρέμβασης στις Αγορές Προϊόντος και Υπηρεσιών στις Χώρες του ΟΟΣΑ (2013)



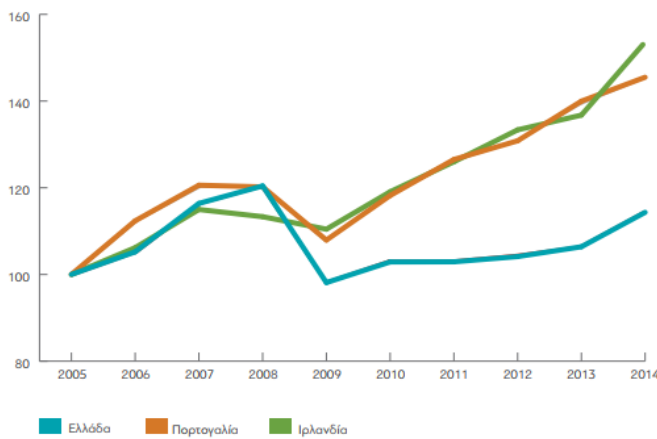
Πηγή: OECD, Product Market Regulation Database for OECD, non-OECD EU and BRICS countries; OECD-WBG, Product Market Regulation Database for Argentina, Colombia, Costa Rica, Dominican Republic, El Salvador, Honduras, Jamaica, Nicaragua and Peru.

Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια Τραπεζών έως % του Συνόλου των Δανείων



Πηγή: IMF (2015)

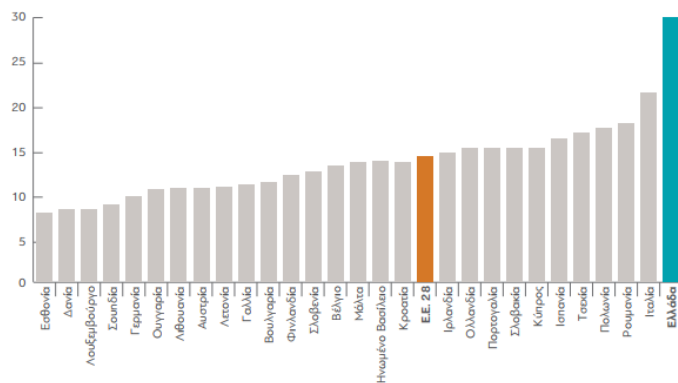
Όγκος Εξαγωγών (2005-2014)



■ Ελλάδα ■ Πορτογαλία ■ Ιρλανδία

Πηγή: Eurostat και IMF World Economic Outlook 2015

Ποσοστό Ελεύθερων Επαγγελματιών στη Συνολική Απασχόληση, 2014 (%)



Πηγή: Eurostat

Συνολικές και Επιχειρηματικές Επενδύσεις, 2006-2013 (% ΑΕΠ)

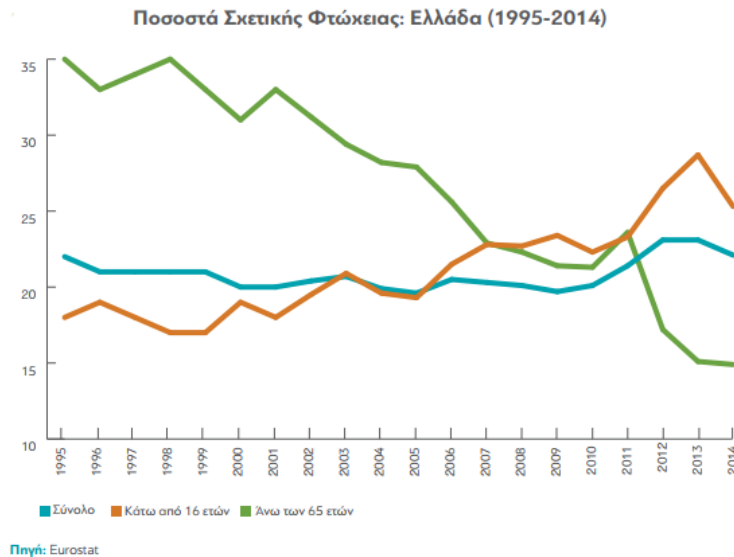


Πηγή: Eurostat

Ρυθμός Μεγέθυνσης ΑΕΠ



Πηγή: Eurostat



Βιβλιογραφία

Markman & Venzin, (2014) Lessons from banks that have braved the economic crisis—And from those that have not, *International Business Review*

Pal, Torstensson, & Mattila, (2014) Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing , *International Journal of Production Economics*

Linnenluecke, 2017 Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda, *International Journal of Production Economics*

Gittell et al. (2006) Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11 ,*The Journal of Applied Behavioral Science*

Markman & Venzin, (2014) Lessons from banks that have braved the economic crisis—And from those that have not, p.1096, *International Business Review*



Boin & Van Eten, (2016) Paradoxes of Resilience: A Review of the World Disasters Report 2016, Institute of Social Studies

DesJardin, Bansal, & Yang, (2017) Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis, Journal of Management

Sutcliffe και Vogus, (2003), Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, In book: Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, Chapter: Organizing for Resilience, Publisher: Berrett-Koehler, Editors: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, pp.94-110

Bhamra, Dani, & Burnard, (2011) Resilience: the concept, a literature review and future directions, Journal of Management

Mohamed, S, (2010), "The state of the South African economy", in New South African Review 1 Eds Daniel, J, Naidoo, P, Pillay, D, Southall, R, (Wits University Press, Johannesburg)

Hilmersson, (2013) Hilmersson, M (2013) SME internationalisation strategy and performance in times of market turbulence. International Small Business Journal (published online), Journal of Management



Falkner and Hiebl, (2015), Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, Journal of risk finance

Verhezen, (2010), Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity, Journal of Business ethics

Bhamra et al., (2011) Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses, Journal of Management

Boin & Van Eten, (2013) The Resilient Organization

Meyer, (1982) HOW IDEOLOGIES SUPPLANT FORMAL STRUCTURES AND SHAPE RESPONSES TO ENVIRONMENTS, Institute of Social Studies

Youssef & Luthans, (2007), Positive Organizational Behavior in the Workplace
The Impact of Hope, Optimism, and Resilience, Journal of Management

Shin, Taylor & Seo, (2012) Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change, Academy of management journal

Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, (2006), Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience
Airline Industry Responses to September 11, Journal of Applied Behavioral Science, 42, 300-328

Haxhi & Aguilera, (2016) An Institutional Configurational Approach to Cross-National, 2016 John Wiley & Sons Ltd and Society for the Advancement of Management Studies
Diversity Corporate Governance

Financial Reporting Council 2014

Financial Reporting Council, 2015

Financial Reporting Council, 2016

ΓΕΜΗ

<http://www.inr.gr/>

Andreas, K. (2016). The combination of turnaround management. Journal of Social Sciences Research.

Barker, V. a. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence. Strategic Management Journal.

Barker, V. a. (1996). Top management team tenure and top manager causal. Barker, Top management team tenure and top manager causal (σ. 304, 336). Group and Organization. Sage journal



- BCG. (2014). The Role of Structural Reforms and the Prospects of the Greek Economy. Foundation for Economic and Industrial Research.
- BCG. (n.d.). Restructuring and Recovery – How BCG ensures Success in Restructuring and Turnarounds.
- Bibeault, D. (1982). Corporate Turnaround. McGraw Hill, New York.
- Castrogiovanni, G. B. (1992). Curing sick businesses: Changing. Changing (σσ. 26, 41). Academy of Management Executive.
- Cleverism. (2015). Effective Corporate Turnaround Strategies. cleverism
- Doxiadis, A. (2015). Resilience: notes from the Greek crisis.
- Eurostat (2015): Crude rate of net migration plus adjustment per 1.000 Inhabitants. (n.d.).
- Filatotchev, I. a. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. Στο I. a. Filatotchev. Journal of Management Studies.
- Flynn, F. a. (2004). Lend me your wallets: The effect of charismatic leadership on external support for an organization. Strategic Management Journal.
- Forum, W. E. (2013). Annual Competitiveness Survey . Ανάκτηση από <http://www.weforum.org/>
- Ghoshal, S. a. (1996). Rebuilding behavioural context: A blueprint for. Sloan Management Revi.
- Gopinath, C. (1991). Turnaround: Recognizing decline and initiating intervention. Long Range Planning .
- Greece, F. (n.d.). Κολυπήσαμε αντίθετα στο ρεύμα! Ανάκτηση από <http://www.fortunegreece.com/article/kolimpisame, antitheta, sto, revma/>
- Hambrick, D. a. (1983). Turnaround strategies for mature industrial product business units. Academy of Management journal.
- Hofer, C. (1980). Turnaround strategies. Journal of Business Strategy.
- Kesner, I. a. (1994). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. Journal of Management Studies.



- Lohrke, F. B. (2004). The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- M., H. (1998). The Role of Marketing In The Company Turnaround Process. *Industrial Marketing Management*.
- Mehmet Tikicia, E. O. (2011). Operating turnaround strategies during crisis periods: a research on manufacturing firms. Elsevier.
- Meier, B. G. (2009). Environmental change, human resources and organizational turnaround. *Journal of Management Studies*.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. An evolutionary theory of economic change. Cambridge: Harvard University Press.
- Robert, B. 2010. Organizational Resilience -- Concepts and evaluation Method. Montréal, Canada: Presse de l'École Polytechnique de Montréal.
- Roberts, K. H., Madsen, P. M., & Desai, V. 2005. The space between in space transportation: A relational analysis of the failure of STS-107. In M. Farjoun, & W. Starbuck (Eds.), *Organization at the Limit: NASA and the Columbia Disaster*: 81-98. Oxford, UK: Blackwell.
- Rochlin, G. I. 1989. Informal Organisational Networking as a Crisis Avoidance Strategy: US Naval Flight Operations as a Case Study. *Industrial Crisis Quarterly*, 3(2): 159-176.
- Somers, S. 2009. Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1): 12-23.
- Vaughan, D. 2005. System effects: On slippery slopes, repeating negative patterns, and learning from mistake? In M. Farjoun, & W. Starbuck (Eds.), *Organization at the Limit: NASA and the Columbia Disaster*: 41-59. Oxford, UK: Blackwell.
- Weick, K. E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628-652.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. 2007. *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In B. Staw, & R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, 21: 81-123. Greenwich, CT: Jai Press.
- Wildavsky, A. 1991. *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Morrow, J. S. (2007). Creating value in the face of declining performance: Firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*.



- Mylonas, P. /. (2012). Greece 10 Years Ahead. Survey of Greek SMEs, Strategic Planning & Research Division, National Bank of Greece.
- O'Neill, H. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need? Long Range Planning .
- Pearce, J. a. (1993). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. Strategic Management Journal.
- Porter, M. (2003). The Competitive Advantage of Greece: Moving to the Next Level. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.
- PWC . (n.d.). Ανάκτηση από [www.pwc.com](http://www.pwc.com/en_GX/gx/banking, capital, markets/journal/pdf/journal, 0910, liquidity, risk, management.pdf): http://www.pwc.com/en_GX/gx/banking, capital, markets/journal/pdf/journal, 0910, liquidity, risk, management.pdf
- PWC. (2015). Directions for Economic Recovery in Greece. www.pwc.com.
- PWC. (2015). Stars and Zombies Greek corporates coming out of the crisis. www.pwc.com.
- Ratnovski, L. (n.d.). Liquidity and Transparency in Risk Management. Ανάκτηση από <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1316.pdf>
- Robbins, D. a. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. Strategic Management Journal.
- Samuel, J. (2015). U.K. Export Agency Suspends New Guarantees for Greece. Ανάκτηση από <http://www.wsj.com/articles/u, k, export, agency, suspends, new, guarantees, for, greece, 1436200450>
- SEV. (2014). Hundreds of Thousands of Pending Cases. International New York Time.
- Stopford, J. a., F. (1990). Corporate rejuvenation. Journal of Management Studies.
- Sudarsanam, S. a. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. British Journal of Management.
- VAT refund waits over 2 years long. (2014). Ανάκτηση από Ekathimerini: <http://www.ekathimerini.com/162412/article/ekathimerini/business/vat, refund, waits, over, 2, years, long>



Yakola, D. (2014). Ten tips for leading companies out of crisis. Ανάκτηση από
[http://www.mckinsey.com/business, functions/strategy, and, corporate, finance/our,
insights/ten, tips, for, leading, companies, out, of, crisis](http://www.mckinsey.com/business_functions/strategy_and_corporate/finance/our_insights/ten_tips_for_leading_companies_out_of_crisis)

Λιούκας, Σ. (2010). Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και
στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα.