



Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

ATHENS MBA

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο – Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στρατηγικές Επιχειρήσεων που άντεξαν στην κρίση –
Κλάδοι Τροφίμων και Κατασκευών

Όνοματεπώνυμο: Αδαμόπουλος Βασίλης

Επιβλέπων Καθηγητής: Λιούκας Σπυρίδων

Ακαδημαϊκό έτος εκπόνησης: 2018 – 2019

Ημερομηνία: 29.01.2019



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

Υπογραφή

Αδαμόπουλος Βασίλης



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
2.1. Σκοπός.....	7
2.2. Ορισμός Αντοχής.....	7
2.3. Η οικονομική ιστορία της Ελλάδας.....	8
3. ΚΡΙΣΗ.....	15
3.1. Ορισμός Κρίσης.....	15
3.2. Η πορεία προς Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση.....	16
3.3. Η πορεία προς την ελληνική Κρίση.....	16
3.4. Η ελληνική Κρίση.....	18
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	20
4.1. Ανάλυση PESTEL.....	20
4.2. Τρόποι Αντιμετώπισης - Ανάκαμψης.....	22
4.2.1. Τρόποι Αντιμετώπισης - Ανάκαμψης σε κρατικό επίπεδο.....	22
4.2.2. Τρόποι Αντιμετώπισης – Ανάκαμψης σε εταιρικό επίπεδο.....	26
5. Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....	33
5.1. Η βιομηχανία τροφίμων.....	34
5.2. Η νέα προσαρμογή.....	36
5.3. Τα τελευταία δεδομένα.....	38
6. Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	40
6.1. Η συμβολή του επί του ΑΕΠ μέχρι και το 1984.....	40
6.3. Η κατάσταση του κλάδου από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και το 2004.....	41
6.4. Η σημερινή κατάσταση του κλάδου.....	46
7. ΚΥΡΙΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
8. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	52
9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	53



9.1. Ερμηνεία απαντήσεων ερωτηματολογίου	53
9.2. Επιτυχημένες και λιγότερο επιτυχημένες στρατηγικές.....	58
9.2.1. Κλάδος Τροφίμων.....	58
9.2.2. Κατασκευαστικός Κλάδος.....	60
10. ΕΝ ΚΑΤΑΚΛΕΙΔΙ.....	61
11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	63
12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83



1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Υπήρξαμε και υπάρχουμε όλοι μας μάρτυρες της μεγαλύτερης οικονομικής ύφεσης της σύγχρονης ιστορίας. Από το 2008 και μετά η οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Ε.Ε. και όχι μόνο επηρέασε σημαντικά τη χώρα μας, την οικονομία της και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων της. Τα χρόνια που μεσολάβησαν, πολλές επιχειρήσεις κατάφεραν να αντέξουν και να ξεφύγουν από την παρακμή (άλλες με μεγαλύτερη επιτυχία και άλλες με μικρότερη) και φυσικά πολλές δεν τα κατάφεραν ποτέ. Η ικανότητα αυτών που να μπορέσουν να δραπετεύσουν ή και ακόμα καλύτερα να μην επηρεαστούν από την παρακμή που επικράτησε αποτελεί έναν από τους ορισμούς της αντοχής (Resilience) των επιχειρήσεων. Αντικείμενο της μελέτης αποτελεί η παρακολούθηση επιχειρήσεων δύο κλάδων, που τα οικονομικά τους δεδομένα αποδεικνύουν αντοχή μέσα στα χρόνια της κρίσης υπό τη μορφή ανάκαμψης ύστερα από κάποια χρόνια παρακμής και συρρίκνωσης των κερδών τους. Η ανάκαμψη αυτή υποδηλώνει πως οι οργανισμοί εφάρμοσαν κάποιες στρατηγικές ώστε να εξοικονομήσουν, να διαφοροποιηθούν, να καινοτομήσουν, να χρηματοδοτηθούν ή επιδοτηθούν, ώστε να επιτύχουν την αντοχή και την αντίσταση στην κρίση που επικράτησε γύρω τους αλλά και στο εσωτερικό τους. Φυσικά και όλες οι στρατηγικές δεν αποδείχθηκαν το ίδιο αποτελεσματικές, γι' αυτό και τα αποτελέσματα κάποιων επιχειρήσεων είναι ικανοποιητικότερα από άλλων. Οι κλάδοι που θα μελετηθούν είναι των τροφίμων και των κατασκευών σε εγχώριο επίπεδο.

ABSTRACT

All of us have witnessed the greatest economic downturn in modern history. Since 2008, the financial crisis that erupted in the EU, and not only, affected significantly our country, its economy and its businesses activities. In the past years, many businesses have managed to withstand and escape the decline (more or less successfully) and of course many have never managed to get through. The ability of those who can escape, or even better, not to be affected by the decline that has prevailed is one of the definitions of business resilience. The subject of the study is the monitoring of enterprises among two sectors, whose financial data indicate resilience in the years of the crisis in the form of a recovery after some years of decline and shrink of their profits. This recovery suggests that organizations have implemented strategies to



save, diversify, innovate, finance or subsidize in order to achieve resistance and resilience to the crisis that prevailed around and inside them, as well. Of course, not all of the strategies have proved to be as effective, so the results of some businesses are less satisfactory than others. The sectors that will be studied are food and construction at the domestic level.



2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2.1. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει και να προσδιορίσει τις αιτίες και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αποκτούν «αντοχή» και να ερμηνεύσει την επιτυχία των επιχειρήσεων που κατάφεραν να διατηρηθούν ή ακόμα και να εξελιχθούν κατά τη διάρκεια της ελληνικής κρίσης. Η ερμηνεία αυτή θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μάθουν να αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες και να ανταποκρίνονται και να ανακάμπτουν σε σύντομο χρονικό διάστημα, μέσω των κατάλληλων στρατηγικών, κουλτούρας, διακυβέρνησης και πόρων.

Πιο συγκεκριμένα, μετά από μια ευρεία αναφορά της οικονομικής κατάστασης και των δυνατοτήτων που έχουν οι οργανισμοί για να την αντιμετωπίσουν, η μελέτη θα επικεντρωθεί σε 2 τομείς επιχειρήσεων (κατασκευαστικές και τροφίμων) για να εντοπίσει τις κινήσεις αυτών που κατάφεραν να αντέξουν την ελληνική κρίση. Από την παρακολούθηση των στρατηγικών και των κινήσεών τους, θα γίνει απόπειρα ερμηνείας και προσδιορισμού των ορθότερων και αποτελεσματικότερων μεθόδων απόκτησης «αντοχής» έναντι των αντιξοοτήτων.

2.2. Ορισμός Αντοχής [17], [25], [27], [6]

Η «Αντοχή» είναι μια έννοια η οποία τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εντάσσεται και σε οργανωσιακές μελέτες και αφορά στην αξιοπιστία των οργανισμών και την αποφυγή αποτυχιών, αρχής γενομένης από τις τρομοκρατικές επιθέσεις του 2001 στις Η.Π.Α.

Ο όρος «Αντοχή» (Resilience) στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, λοιπόν, αναφέρεται στην ικανότητα τους, μέσω της κατανόησης της εκάστοτε εσωτερικής ή εξωτερικής κατάστασης, να ανακάμπτουν ή να προσαρμόζονται με μικρομεταβολές εύκολα σε κακοτυχίες ή αλλαγές του περιβάλλοντος τους, με ελάχιστη επιρροή στη λειτουργικότητα και τη σταθερότητά τους. Πρόκειται για μια δυναμική ιδιότητα του οργανισμού και περιγράφει τη συνεχώς αυξανόμενη και



αναπτυσσόμενη οργανωτική του προσαρμοστικότητα και όχι για μια στατική ιδιότητα που έχει ή δεν έχει ένας οργανισμός.

Οι πιο επιτυχημένοι από τους επιστημονικούς ορισμούς που υπάρχουν για την αντοχή την περιγράφουν ως:

- ✓ Ικανότητα εφαρμογής μικροεπεμβάσεων υπό προκλητικές και δύσκολες συνθήκες
- ✓ Ικανότητα ανάκαμψης από ακατάλληλα/δύσκολα (Untoward) γεγονότα στο περιβάλλον του οργανισμού
- ✓ Διατήρηση επιθυμητών λειτουργιών και αποτελεσμάτων εν μέσω πίεσης

με απώτερο σκοπό ο οργανισμός/επιχείρηση να είναι ευλύγιστη, μετατρέψιμη και «ελατή» για να μπορεί να ανταποκριθεί σε μη προβλέψιμες καταστάσεις και συνθήκες.

Συνώνυμα του όρου Resilience από βιβλιογραφία, τα οποία συμβάλουν στην απόλυτη κατανόηση του όρου:

Bounce	Return to a former position
Jump back	Recover
Retract	Overcome
Cancel	Steer through

2.3. Η οικονομική ιστορία της Ελλάδας [2], [10], [4], [12], [11]

1950-1967

Στη μεταπολεμική περίοδο ήταν απαραίτητο να υπάρξει αποκατάσταση των υλικών ζημιών και ύστερα οικονομική ανάπτυξη που θα είχαν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Τα προβλήματα από το 1944 μέχρι το 1953 θα τα αντιμετωπίσουν 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. 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. Η οικονομική ανάπτυξη επί Κωνσταντίνου Καραμανλή ήταν ραγδαία, επετεύχθη το λεγόμενο Θαύμα της οκταετίας Καραμανλή. 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. Σταδιακά, 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 κάποιοι 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, υπήρξε εισροή ξένων κεφαλαίων και επενδύσεων, ιδίως αμερικανικών, επειδή οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ήταν η μόνη χώρα με αξιόλογα 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 ολοένα 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 κάτοικοι. Υπολογίζεται ότι το 50% της συνολικής συγκέντρωσης 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 1982-1989, κατά μέσο όρο, η συνολική εξυπηρέτηση του δημόσιου χρέους κάλυψε το 33,61% των τακτικών εσόδων της ίδιας περιόδου. Μεταξύ του 1975-1987 συνομολογήθηκαν 18,4 δις δολάρια εξωτερικών δανείων, εκ των οποίων το 81% διετετέθη για την εξυπηρέτηση των δανείων. Η προσφυγή στον εξωτερικό δανεισμό έγινε για έργα συγκοινωνιακής, αγροτικής και αστικής υποδομής. Ένα ποσοστό το 1982 για την αποκατάσταση των ζημιών από τους σεισμούς του 1981 στην Καλαμάτα 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. 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. (higher economic integration). 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

Συνέπεια των παραπάνω υπήρξε η σταδιακή πτώση των ονομαστικών επιτοκίων, γεγονός το οποίο – παράλληλα με την προώθηση μεγαλύτερης ευελιξίας όσον αφορά τη χρηματοοικονομική δραστηριότητα (financial liberalization) – 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 φθηνό 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. (structural funds, 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 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 ευμάρειας.

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 ακινήτων. 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. 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 ανισορροπιών 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 – αυτές 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, συμβάδιζαν 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, αντανακλούσε 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 μέσο, 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.

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 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 αντανakλούσε 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.



3. ΚΡΙΣΗ [27], [2], [10], [4], [12], [11]

3.1. Ορισμός Κρίσης

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία «κρίση» ορίζεται οποιαδήποτε διαδικασία (και όχι γεγονός):

- ✓ Μπορεί να απειλήσει τις βασικές αξίες και στόχους ενός οργανισμού
- ✓ Επιτρέπει διορθωτικές ενέργειες από μεριάς οργανισμού σε πολύ περιορισμένο και σύντομο χρονικό διάστημα
- ✓ Έρχεται σε ανύποπτο χρόνο και απροειδοποίητα
- ✓ Χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα δεδομένων και πληροφοριών
- ✓ Έχει υψηλή επιρροή και γίνεται αντιληπτή από τα κρίσιμα ενδιαφερόμενα μέρη
- ✓ Απειλεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού

και έχει τα 6 ακόλουθα στάδια εξέλιξης:

1. Θεωρητικό σημείο έναρξης
2. Περίοδος επώασης
3. Εναρκτήριο γεγονός
4. Άμεση ή και όχι κατάρρευση και συνέπειες της
5. Μικροεπεμβάσεις και ενέργειες ώστε να αρχίσουν οι εργασίες διάσωσης
6. Ολική προσαρμογή σε νέα δεδομένα και εγκαθίδρυση νέων νορμών

Εν γένει, η κρίση σα διαδικασία περιλαμβάνει τη σημαντικότητα που έχει η διαχείρισή της πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά από την έκτασή της. Ένα σημείο έναρξης μπορεί να εντοπιστεί από μικρές καθημερινές συνήθειες και παρατηρήσεις και να οδηγήσει σε τεράστια και σημαντικότερα συμπεράσματα, συντελώντας στην αποκωδικοποίηση σύνθετων πληροφοριών και στην αποφυγή μεγάλων προβλημάτων.



3.2. Η πορεία προς Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση

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 χρηματοπιστωτικών 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 επομένως 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 (snowball effect). 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. Οι περισσότερες χώρες (όπως και η Ελλάδα) υιοθέτησαν ένα πρόγραμμα δημοσιονομικής επέκτασης, προκειμένου να αναχαιτίσουν τις συνέπειες της κρίσης.

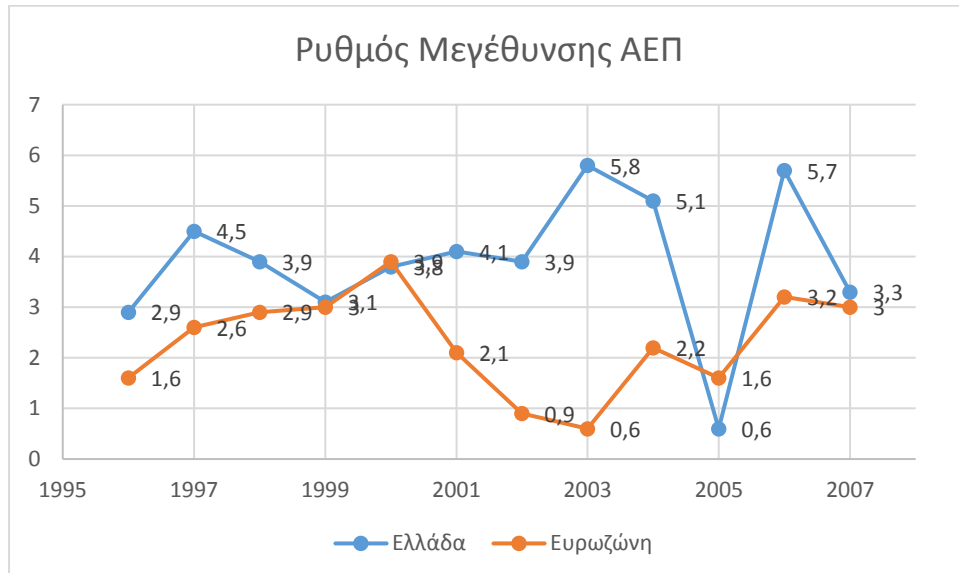
3.3. Η πορεία προς την ελληνική Κρίση

Εξαιτίας της μη συνετής δημοσιονομικής διαχείρισης κατά την περίοδο που προηγήθηκε της κρίσης, η Ελλάδα 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.

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, ελαχίστης 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 (βλ. Διάγραμμα 1). 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.



Διάγραμμα 1: Ρυθμός Μεγέθυνσης ΑΕΠ Ευρωζώνης και Ελλάδας πριν την κρίση

3.4. Η ελληνική Κρίση

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 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%.



Διάγραμμα 2: ΑΕΠ και ποσοστό Ανεργίας

Είμαστε μάρτυρες της μεγαλύτερης ύφεσης στη σύγχρονη ιστορία, μεγαλύτερης από την μεγάλη ύφεση της δεκαετίας '30. Η Αμερικανική οικονομία ανέκαμψε μετά από 5 χρόνια μείωσης του ΑΕΠ, ενώ η ελληνική οικονομία συνεχίζει να συρρικνώνεται. Η συνολική μείωση του ΑΕΠ αντανακλά πως η κρίση επηρεάζει την ελληνική κοινωνία και οικονομία σήμερα. 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. 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.



4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ [2]

4.1. Ανάλυση PESTEL

Οι έλλειψη επενδύσεων και οι εξαγωγών εδώ και πολλά χρόνια αποτελούν τις 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 πραγματοποίηση 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 τα χρόνια ύφεσης να έχουν περάσει, πρόκειται για μία οικονομία η οποία είναι εν δυνάμει αναπτυξιακή, με μεγάλες προοπτικές για έναν επιχειρηματία ο οποίος αποφασίζει να πάρει το ρίσκο να επενδύσει μέσα σε αυτή. Δεν πρέπει βέβαια να παραβλέπεται η υψηλή φορολόγηση στην Ελλάδα αλλά και η γενικότερη οικονομική αστάθεια και αβεβαιότητα όχι μόνο της χώρας, αλλά και ολόκληρης της Ευρώπης, η οποία από χρόνο σε χρόνο μπορεί να αλλάξει τα φορολογικά και οικονομικά δεδομένα μιας επένδυσης άρδην.

Η εμπιστοσύνη των διεθνών αγορών δεν έχει ανακτηθεί ακόμη, γεγονός που αντανακλά τη 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 αντανακλά 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.

Social

Το κοινωνικό περιβάλλον αφορά στην κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης του γενικού συνόλου. Σαν κοινωνία θα έλεγε κανείς ότι οι Έλληνες είναι ανώριμοι, ευκολόπιστοι και με το στοιχείο του καταναλωτισμού ή ακόμα και του υπερκαταναλωτισμού να μας χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό. Αυτό αποδεικνύεται από την αδυναμία της χώρας να καταφέρει να αναπτυχθεί 10 χρόνια μετά την κρίση, σε αντίθεση με άλλες χώρες που ήταν και σε δυσχαιρέστερη θέση από τη δική μας και πως παρόλη τη λιτότητα που έχει επικρατήσει και επηρεάσει σχεδόν όλο τον πληθυσμό, εξακολουθούμε να καταναλώνουμε στο βωμό της παγκοσμιοποίησης, της μόδας και των trends.

Technological

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 φτάνουν σχετικά άμεσα και σε αυτή οπότε, θεωρητικά, δεν υστερούμε σε τίποτα έναντι άλλων ανεπτυγμένων χωρών.



Environmental

Το ζήτημα του περιβάλλοντος είναι κάτι με 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 ό,τι συνεπάγεται αυτό και εν συνεχεία στην ανάπτυξη νέων μονάδων.

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. Επιπλέον, κάτι άλλο που χρήζει σημαντικής βελτίωσης και αποτρέπει σε μεγάλο βαθμό τις επενδύσεις στη χώρα είναι ο χρόνος και η διαδικασία αδειοδοτήσεων νέων ή υφιστάμενων μονάδων. Η γραφειοκρατία και η ανελαστική τυπικότητα που επικρατεί σε αυτό το κομμάτι αποτελεί τροχοπέδη στη δημιουργία νέων μονάδων και στην ανάπτυξη και εξέλιξη των υφιστάμενων.

4.2. Τρόποι Αντιμετώπισης - Ανάκαμψης.

4.2.1. Τρόποι Αντιμετώπισης - Ανάκαμψης σε κρατικό επίπεδο [2], [18], [3], [22], [11]

Είναι απολύτως βέβαιο πως χρειάζεται να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν οι δυσλειτουργίες που υπάρχουν στην επιχειρηματικότητα. Είναι απαραίτητο να απομακρυνθούν τα εμπόδια που συναντώνται στην ανάπτυξη παραγωγικών δραστηριοτήτων, με σημαντικότερο αυτό της αναποτελεσματικότητας της δημόσιας



διοίκησης λόγω συντηρητισμού, γραφειοκρατίας και άλλων γνωστών και μη εξαιρετέων παθογενειών. Καλό θα είναι το κράτος με τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μια πιο ουσιαστική, υποβοηθητική και ενισχυτική σχέση, πέρα από τη σχέση που έχουν για φορολογικούς και ασφαλιστικούς σκοπούς. Ενδεικτικά, αναφέρονται βελτιώσεις για επίλυση των δυσλειτουργιών που αντιμετωπίζει η επιχειρηματικότητα, που μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ευελιξία, εξέλιξη, διαφάνεια και συνεργασία μεταξύ των σχέσεων κράτους και επιχειρήσεων:

- Ταχύτερη χορήγηση αδειών από ελεγχόμενους ιδιωτικούς φορείς
- Έλεγχος φορέων χορήγησης αδειών ανεξάρτητα από έναρξη επιχειρήσεων, χωρίς να τις επηρεάζουν
- Έλεγχος της επιχείρησης μετά την έναρξη λειτουργίας, αντί για πριν που γίνεται τώρα με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος
- Risk Analysis
- Κεντρικό σύστημα οδηγιών – περιγραφής διαδικασιών χορήγησης αδειών, μέτρηση αποτελεσματικότητάς του και συνεχής βελτίωσή του
- Εκπαίδευση και παρουσίαση κινήτρων σε διοικητικούς δημοσίους υπαλλήλους.

Επιπλέον, απαραίτητη κρίνεται η δημιουργία ενός σταθερού φορολογικού συστήματος. Σίγουρα ένα μοντέλο προσέλκυσης επενδύσεων με ιδιαίτερα χαμηλούς φορολογικούς συντελεστές (βλ. μοντέλο Κύπρου, Ιρλανδίας κλπ.) είναι πολύ δύσκολο και ριψοκίνδυνο να εφαρμοστεί υπό τις παρούσες συνθήκες. Εκεί που πρέπει να επικεντρωθεί η φορολογική πολιτική της χώρας είναι στο να παρέχει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να κάνει προβλέψεις και επιχειρηματικά σχέδια, υπολογίζοντας με ακρίβεια τη φορολογική επιβάρυνση που θα υποστεί, σε συνδυασμό με στοχευμένα και επιτρεπτά φορολογικά κίνητρα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με:

- Στελέχωση κύριων εκτελεστικών θέσεων με καταρτισμένο προσωπικό του ιδιωτικού και επιστημονικού/πανεπιστημιακού τομέα
- Φορολογική θεσμοθέτηση μακράς διάρκειας και όχι εφαρμογή νόμων οι οποίοι αλλάζουν κάθε 2 ή 3 χρόνια
- Σύστημα για δίκαιη επίλυση φορολογικών διαφορών μεταξύ κράτους και επιχειρήσεων για αποφυγή καταφυγής σε δικαστήρια
- Κίνητρα για εισροή κεφαλαίου και επενδύσεων (π.χ. λογική μείωση φόρου μεταβίβασης ακινήτων και ιδιοκτησίας και φόρου από χώρες που επενδύουν διεθνώς τα τελευταία χρόνια)



Για να έχει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας η ανάκαμψη από την κρίση, πρέπει, σε εθνικό επίπεδο, να προσανατολιστούμε και να επενδύσουμε σε τομείς οι οποίοι αποτελούν τα δυνατά χαρτιά της χώρας μας. Τέτοιοι τομείς είναι ο τουρισμός, η ναυτιλία, η ενέργεια, το εμπόριο, η αγροτική οικονομία, η βιομηχανική παραγωγή, ακόμα και οι κατασκευές. Είναι επιτακτική ανάγκη να εφαρμοστούν υποδομές οι οποίες θα διευκολύνουν τη δραστηριότητα αλλά και την επένδυση σε αυτούς τους βασικούς τομείς, οι οποίοι με τη σειρά τους θα ενισχύσουν και άλλους, εξαρτώμενους από αυτούς χώρους, όπως οι μεταφορές, η υλικοτεχνική υποστήριξη κ.ά., δημιουργώντας ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξή τους και δημιουργώντας βεβαίως και νέες θέσεις εργασίας.

4.2.1.1. 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 ένας ικανοποιημένος και ευχαριστημένος τουρίστας όχι μόνο μπορεί να ξαναεπισκεφθεί τη χώρα, αλλά και να τη διαφημίσει πίσω στη δική του χώρα (προστιθέμενη αξία). Αποτελεί το δυνατό χαρτί της χώρας μας, η οποία με τις φυσικές της ομορφιές, την αρχαία ιστορία της και το μεράκι και τη δουλειά κάποιων ανθρώπων έχει καταφέρει να είναι από τους δημοφιλέστερους προορισμούς.

4.2.1.2. Ναυτιλία

Μεγάλο βήμα σε αυτόν τον ήδη αρκετά ανεπτυγμένο και προσοδοφόρο κλάδο θα ήταν η μαζική, σε μορφή σχολείου/σχολής εκπαίδευση ναυτικών, και άμεση τοποθέτησή τους σε θέσεις εργασίας με την αποφοίτησή τους. Ένας αξιόλογος εφοπλιστής 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 δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και παράγουν έργο χωρίς καμία βοήθεια από το κράτος.

Ενδεικτικά αναφέρεται πως 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. Μόλις 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 σύμμαχός 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 τους, είναι πόλος έλξης τεράστιων επενδυτικών funds.

4.2.1.3. 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 επαναπαυτικά και να ενημερωθούν για τις νέες μεθόδους και διαδικασίες παραγωγής ή επιδοτήσεων που τους συμπαραστέκονται σε τους βοηθάνε για αύξηση παραγωγής με νέες μεθόδους και ακόμα και για εξαγωγές. Η αναδιαμόρφωση των υπάρχουσών δομών ελέγχων και πιστοποίησης είναι απαραίτητες σε αυτή την προσπάθεια. Αυτές οι επενδύσεις μπορούν να συμβάλουν στο ΑΕΠ και να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας σε μια σταθερή βάση. Σημαντική ώθηση της Ελληνικής οικονομίας μπορεί επίσης να επιτευχθεί από συνδυασμό της ανάπτυξης του αγροτουρισμού, συνδυασμό δύο εκ των εν δυνάμει σημαντικότερων τομέων.



4.2.2. Τρόποι Αντιμετώπισης – Ανάκαμψης σε εταιρικό επίπεδο [23], [9], [15], [7], [5], [25], [18], [20], [13], [21], [24], [14], [19], [22]

Όταν οι εταιρείες διαπιστώνουν ότι έχουν εισέλθει σε στάδιο παρακμής, δεν είναι λίγες οι φορές που πλέον είναι αργά. Επομένως, πρέπει πρώτα απ' όλα οι οργανισμοί να παρακολουθούν συνεχώς τα έσοδα και τα έξοδά τους αλλά και το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, ώστε να μπορούν να προβλέψουν, όσο είναι αυτό δυνατόν, μια επερχόμενη κρίση ή αναταραχή, εσωτερική ή εξωτερική.

Από τη στιγμή λοιπόν που ένας οργανισμός διαπιστώνει ότι είναι σε παρακμή, συνήθως η πρώτη κίνηση που κάνει είναι οι περικοπές και η προσπάθεια μείωσης των εξόδων. Αυτό συνήθως μεταφράζεται σε περικοπές μισθών, απολύσεις προσωπικού και συρρίκνωση/περιορισμός των δραστηριοτήτων της. Αυτά τα μέτρα αποτελούν και τα πιο απλά, όχι όμως απαραίτητα και τα πιο αποτελεσματικά, καθώς πρόκειται για μέτρα λιτότητας (ή πυρόσβεσης) όπως χαρακτηριστικά αναφέρονται τα οποία όμως αποτελούν την εύκολη λύση. Ένας οργανισμός έχει πολλά περισσότερα έξοδα τα οποία μπορεί να περιορίσει από τη μισθοδοσία του προσωπικού του.

Πρώτα απ' όλα πρέπει να γίνει μια ανάλυση κόστους, ώστε να εντοπιστούν σε πρώτη φάση τα κέντρα κόστους του οργανισμού και ειδικότερα αυτά τα οποία μπορούν να περιοριστούν ή να εξαλειφθούν άμεσα και χωρίς απαίτηση δαπανών κεφαλαίου ή πόρων. Βιβλιογραφικά, τέτοια κέντρα κόστους αποτελούν το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, οι λογαριασμοί εισπρακτέοι και πληρωτέοι, τα αποθέματα, η δραστηριότητα του τμήματος Μάρκετινγκ και οι μισθολογικές αυξήσεις.

4.2.2.1. 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. 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 ανάκαμψεις 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. 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 το σκοπό αυτό. 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, η οποία ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται ως μια αποσπασματική προσέγγιση» είναι απίθανο να οδηγήσει σε μια επιτυχημένη ανάκαμψη. Η εστίαση επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύξει μια σαφή ανταγωνιστική στρατηγική σε ό,τι αφορά τις επιλεγμένες βασικές δραστηριότητές της. 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. 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.



4.2.2.2. Κουλτούρα και ηγεσία

Η αντοχή ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη ειδικών γνώσεων τόσο των μονάδων όσο και του συνόλου του, για να μπορούν να ανταποκρίνονται σε μη οικείες, προκλητικές και επικίνδυνες καταστάσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω

- Συλλογικής ενημέρωσης και εκμάθησης του προσωπικού
- Αλλαγής της οργανωτικής δομής και του εσωτερικού περιβάλλοντος για τη δημιουργία κουλτούρας

Έτσι, θα ενισχύονται τα ατομικά ταλέντα και ικανότητες κάθε ατόμου αλλά και θα επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα των επιμέρους ομάδων του οργανισμού για την εύρεση νέων λύσεων.

Η ηγεσία και το top management πρέπει να μένουν προσηλωμένοι και επικεντρωμένοι στην απόδοση του οργανισμού υπό συνθήκες πίεσης και όχι να βασίζονται και να επαναπαύονται σε αποτελέσματα τα οποία έχουν προκύψει υπό φυσιολογικές συνθήκες. Η στάση αυτή μπορεί να ενισχυθεί από την ύπαρξη ενός έμπειρου και ισχυρού Διευθύνοντα Συμβούλου, ο οποίος θα έχει την υποστήριξη της διοίκησης και καλείται να:

- Εφαρμόσει τη γνώση και την εμπειρία του
- Προκαλέσει έμπνευση και καινοτομία από τα στελέχη και το προσωπικό
- Ηγηθεί με “resilient leadership”, δημιουργώντας τις βάσεις και την ψυχολογία στον οργανισμό να επιτύχει τη στροφή από την παρακμή (turnaround)

Επίσης, μορφή κουλτούρας αποτελεί και η ενίσχυση συλλογικότητας και καλής ατμόσφαιρας, ώστε να:

- Γίνει προσδιορισμός και επικέντρωση στο στόχο
- Υπό ρεαλιστική αλλά θετική οπτική

και να γίνει η στροφή προς την ανάκαμψη υπό κατάλληλες προϋποθέσεις και με τη μέγιστη δυναμικότητα του οργανισμού.

Ακόμη, απαραίτητο είναι να βρίσκεται υψηλά στο σχεδιασμό της κουλτούρας του οργανισμού η «υγεία» των υπαλλήλων του (employee wellbeing). Μπορεί από τη μια



να αποτελεί δαπάνη μια τέτοια κατεύθυνση, αλλά μακροπρόθεσμα ο οργανισμός έχει μόνο να κερδίσει προσέχοντας και παρακολουθώντας από κοντά τους υπαλλήλους του. Μόνο μέσω:

- Της συνεχούς εκπαίδευσης και βελτίωσης
- Δημιουργίας του σωστού mind set
- Εμβάπτισης στην κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού
- Παρακολούθησης του προσωπικού για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του

ο οργανισμός θα επιτύχει να έχει αξία στελέχη και προσωπικό, τα οποία συνεχώς θα εξελίσσονται με βασικό άξονα τις αξίες, την κουλτούρα και τους στόχους που έχει επιλέξει με τις προαναφερθείσες μεθόδους ο ίδιος ο οργανισμός.

Εν κατακλείδι, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να επιδιώκεται η κεντροποίηση και η επικέντρωση στην καθημερινότητα. Πρέπει ο οργανισμός να αποσκοπεί σε μακροπρόθεσμους στόχους μέσω αλλαγών και προσαρμογών που μπορεί να κάνει σε βραχυπρόθεσμο χρόνο.

4.2.2.3. Διαχείριση κρίσης

Σαν επόμενο αλλά απαραίτητο βήμα, και αφού ο οργανισμός έχει επιλέξει τον κατάλληλο CEO είναι να αναπτυχθούν τεχνικές διαχείρισης πιθανών επερχόμενων κρίσεων. Όπως έχει ήδη σημειωθεί, η κρίση συμπεριλαμβάνει και τη σημαντικότητα που έχει η διαχείρισή της πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά από την έκτασή της.

Η διαχείριση της κρίσης σα γεγονός, απαιτεί την οργάνωση και επικοινωνία των εμπλεκόμενων ώστε να δράσουν στρατηγικά σωστά και να επαναφέρουν τον οργανισμό όσο το δυνατόν γρηγορότερα στην πρότερη κατάσταση και σε φυσιολογικές συνθήκες και δραστηριότητες. Πολύ σημαντική είναι η συνεχής παρακολούθηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να γίνονται και συνεχείς μικροπροσαρμογές σε αυτό, για να αντιμετωπιστούν τα πρώτα στάδια της παρακμής. Ο οργανισμός οφείλει να έχει επίσης και πρόγραμμα αξιολόγησης και μελέτης μετά την κρίση για να κάνει διορθώσεις στις αντιδράσεις του εάν ξανασυμβεί κάτι παρόμοιο και να είναι πιο γρήγορος και αποτελεσματικός.



Η διαχείριση της κρίσης σαν διαδικασία, περιλαμβάνει τη λήψη, συλλογή και ερμηνεία/διαχείριση των μικρών καθημερινών σημάτων που προκύπτουν από τον ίδιο τον οργανισμό ή από το περιβάλλον του, ώστε να λαμβάνονται επί τόπου διορθωτικά μέτρα για την αποφυγή της παρακμής ή για την επαναφορά του στην ακμή.

Συγκεντρωτικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε πως μια αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης χαρακτηρίζεται από 5 φάσεις κλειδιά:

1. Εντοπισμός σημάτων/ενδείξεων
2. Προετοιμασία/Σχεδιασμός
3. Έλεγχος επιπτώσεων
4. Ανάκαμψη
5. Εκμάθηση

με κάθε μια από αυτές τις φάσεις να είναι απαραίτητη και να έχει το δικό της ρόλο στην αποτροπή μιας επερχόμενης ή μιας τρέχουσας περιόδου παρακμής.

4.2.2.4. Ρευστότητα και σχέσεις

Σημαντική παράμετρος που μπορεί να κρίνει την αντοχή ενός οργανισμού σε μια στιγμή παρακμής είναι η ρευστότητα και οι χρηματοροές του. Απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και διαχείριση των οικονομικών καταστάσεων του οργανισμού, ώστε να είναι γνωστές ανά πάσα στιγμή και υπό οποιεσδήποτε συνθήκες οι δυναμικότητα του σε ρευστό, για περιπτώσεις που θα χρειαστεί κάποια επένδυση, διόρθωση ή ελιγμός για την αποφυγή σημαντικότερων απωλειών και συνεπειών.

Ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο είναι αυτό το οποίο, μέσω οικονομικών αποθεμάτων, καταφέρνει να ανταποκριθεί σε δύσκολες συνθήκες παρέχοντας ένα μαξιλαράκι έναντι των απωλειών και μάλιστα αποσκοπεί στην άμεση ελαχιστοποίηση των απωλειών αυτών και τη γρηγορότερη ανάκαμψη.

Επιπλέον, οι σχέσεις με άλλους συνεργαζόμενους οργανισμούς μπορούν και αυτές να αποτελέσουν μια μορφή επένδυσης, καθώς σε μια κρίσιμη στιγμή μπορεί μια σχέση εμπιστοσύνης με ένα προμηθευτή ή μια τράπεζα να αποβεί σωτήρια για την επιβίωσή του.



Επιπλέον, φαινόμενα τα οποία μπορεί να παρατηρηθούν από έναν από τους συνεργάτες-οργανισμούς κοινοποιούνται και στους υπόλοιπους κι έτσι προλαμβάνονται οι ίδιες συνέπειες.

4.2.2.5. Εντοπισμός προτεραιοτήτων

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού ο οποίος έχει αντοχή είναι η ικανότητα των μάντζερ να εντοπίζουν μια επερχόμενη κρίση και να θέτουν προτεραιότητες. Κυριότερο πρόβλημα σε αυτό αποτελεί η απουσία ιστορικού για κρίσεις ή παρακμές που έχουν περάσει στο παρελθόν. Αν και κάθε φορά οι συνθήκες που συνδυάζονται συνθέτουν ένα ιδιαίτερο και μοναδικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να επιβιώσει και να ανακάμψει ο οργανισμός, είναι προς όφελος του να υπάρχει μια καταγραφή τους για μελλοντική μελέτη σε περίπτωση που κάποια από τις συνθήκες εμφανιστεί και πάλι στο μέλλον. Έτσι ο οργανισμός θα μπορεί να γνωρίζει σε γενικές γραμμές τι να πράξει ή τι να μην πράξει με βάση τις δράσεις του και τα αποτελέσματα του παρελθόντος. Απαιτείται λοιπόν, συνεχής ενδοεταιρική αλλά και διαεταιρική καταγραφή και πληροφόρηση των συνθηκών, των δράσεων που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους και φυσικά των αποτελεσμάτων τους.

4.2.2.6. Απολύσεις

Πολλές έρευνες έχουν επισημάνει τα αρνητικά αποτελέσματα που έχουν οι απολύσεις σαν στρατηγική περιορισμού του κόστους ενός οργανισμού με σκοπό την ανάκαμψη. Αποτελούν μια στρατηγική η οποία παραδόξως χρησιμοποιείται, μιας και έχει άμεσα αποτελέσματα στη μείωση των μισθολογικών δαπανών, αλλά τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτή είναι περισσότερα και σημαντικότερα από αυτά που επιλύει:

- Σε πρώτο βαθμό και άμεσα, καταρρέουν οι όποιες διαπροσωπικές και διαεπαγγελματικές σχέσεις έχει προσπαθήσει να χτίσει ο οργανισμός μεταξύ των ανθρώπων του στα πλαίσια της κουλτούρας και του employee well being.
- Καλλιεργείται ο θυμός, η σύγχυση, το άγχος και η ανασφάλεια των εργαζομένων, περιορίζοντας σίγουρα την αποδοτικότητά τους και την ψυχική τους υγεία.



- Μπορεί άμεσα τα παραπάνω συναισθήματα και η απειλή απώλειας της εργασίας να κάνει έναν εργαζόμενο να εργαστεί αποδοτικότερα, όμως σε βάθος χρόνου η αποδοτικότητα του ελαττώνεται, με αποτέλεσμα να προκύπτουν απώλειες στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού και η παγίδευση του εργαζόμενου μέσα σε μια ανασφαλή ρουτίνα.
- Περιορίζεται η ανταλλαγή των πληροφοριών σε συναδελφικό επίπεδο και ενισχύονται η μυστικοπάθεια, η διπροσωπία, ο εγωισμός και η απροθυμία ομαδικής εργασίας και συνεργασίας.

Πρέπει να σημειωθεί πως για να εξελιχθεί ένας οργανισμός και πόσο μάλλον να μπορέσει να ανακάμψει μέσα από ένα περιβάλλον παρακμής, πρέπει να παρέχεται στους εργαζόμενους εργασιακή ασφάλεια, η οποία ευνοεί την παραγωγικότητα, την προσφορά και την καινοτομία, κάτι που είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί υπό καθεστώς απολύσεων και τρόμου/φόβου.

4.2.2.7. Εξωστρέφεια

Ένα σταθερό μονοπάτι για μια εταιρεία για να βελτιώσει την εξωτερική της δυναμική είναι να επιτύχει εξαγωγές κοντά στο ποσοστό του 20% επί των συνολικών της πωλήσεων 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»).

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.



5. Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ [2], [10], [4], [12], [1], [11]

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 εξαυλώνεται, 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 με την ευκαιρία κοινωνικών εκδηλώσεων. Από τον καφέ με το κέρασμα του γλυκού, ως το ούζο με τα παστά ψάρια και θαλασσινά ήτο «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.

5.1. Η βιομηχανία τροφίμων

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. Ο λόγος που η διατροφή έπαιζε 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. Στη Μακεδονία, τη Θεσσαλία και την 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. Η



ανοδική πορεία της ελληνικής βιομηχανίας ειδών διατροφής ανεκόπη στην διάρκεια της γερμανικής κατοχής, όπου διάφοροι νόμοι 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 Επιθεώρησης», ο βιομηχανικός δείκτης παραγωγής με βάση το 1938, είχε υποχωρήσει το 1945 στο 33% 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 καμία 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. Επόμενο 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 λιτοδίαιτοι 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.

5.2. 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 σε 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.

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.

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 εξελίξεις 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. 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 καίρια 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 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.

5.3. 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 (βλ. Πίνακα 1):



Πίνακας 1

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%
Είδηένδυσης	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%
Κύκλοεργασιών			
Ελλάδα		ΕΕ-28	
Μεταποίηση (€53.735 εκατ.)	100,0%	Μεταποίηση (€7.097.395 εκατ.)	100,0%
Οπτόνθρακας 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%	Οπτόνθρακας 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%
Οπτόνθρακας 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%



Ταυτόχρονα, συνιστά και το μεγαλύτερο εργοδότη της εγχώριας μεταποίησης, αφού σε αυτήν απασχολείται επίσης πάνω από το 1/4 (28%) του συνόλου των απασχολούμενων, 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 Οπτάνθρακα 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.

6. Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ [10], [4], [16], [12], [22], [1]

6.1. Η συμβολή του επί του ΑΕΠ μέχρι και το 1984

Στο επίπεδο του σχηματισμού του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) οι Κατασκευές συμμετείχαν σ' ένα ποσοστό 6,0% στα πρώτα μετεμφυλιακά χρόνια του 1950, τη στιγμή που το ποσοστό συμμετοχής των Κατοικιών ανερχόταν στο διπλάσιο περίπου (11,1%), ίδιο σχεδόν μ' εκείνο της βιομηχανίας βιοτεχνίας στην αντίστοιχη περίοδο (10,9%). Το ποσοστό αυτό εμφάνισε στην επόμενη 20ετία μια συνεχή αυξητική τάση για να προσεγγίσει σχεδόν το διπλάσιο του στα χρόνια του 1970 (9,8%), και για να έχει από τότε μια συνεχή πτωτική τάση,



να επανέλθει δηλ. στα τελευταία χρόνια στα αρχικά επίπεδα από όπου ξεκίνησε του 1950 (5,4% κατά μέσο όρο στην τετραετία 1981-84).

Συνολικά διαπιστώνεται ότι στη μεταπολεμική 35ετία 1948-84 το ποσοστό συμμετοχής των Κατασκευών στο ΑΕΠ μειώνεται από μια σχέση 1:2 περίπου που βρισκόταν ως προς τη μεταποίηση και τις κατοικίες (σχέση κατοικιών προς μεταποίηση τότε 1:1).

Την περίοδο 1980-1984 η σχέση του προς τις κατοικίες παραμένει σταθερή 1:2, αλλά σε συσχετισμό προς τη μεταποίηση η σχέση του γίνεται σχεδόν 1:4 (ενώ η σχέση κατοικιών προς μεταποίηση μετατρέπεται κι αυτή, αλλά σε μικρότερη αναλογία, σε 1:2).

Μοναδική εξαίρεση, σ' αυτή την πτωτική πορεία είναι ήταν η υπερμεγέθης για τα ελληνικά δεδομένα τεχνική εταιρία ΒΙΟΚΑΤ με κύριο αντικείμενο την κατασκευή βιομηχανικών συγκροτημάτων στην εσωτερική και κύρια τη διεθνή αγορά, με ένα συνολικό ενεργητικό που φτάνει τα 12,2 δισεκατομμύρια δρχ. για το 1985 και με μια συνεχή αύξηση των καθαρών της κερδών, που έφταναν τα 1,6 δισεκατομμύρια δρχ., απασχολώντας περί τους 3.500 εργατοϋπαλλήλους.

6.3. Η κατάσταση του κλάδου από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και το 2004

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Οικονομίας Κατασκευών, η συμμετοχή του στο ΑΕΠ ήταν στο 12% την περίοδο 2002-2004 από 8,6% το 2000. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της εγχώριας κατασκευαστικής δραστηριότητας διαμορφώθηκε σε 11% την περίοδο 2002-2004. Οι προοπτικές του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα ήταν θετικές για την τη συγκεκριμένη πενταετία και σε αυτό συνέβαλλαν μεταξύ άλλων:

1. Η ολοκλήρωση του II Κοινοτικού Πακέτου Στήριξης (ΚΠΣ) και τα κονδύλια από το III ΚΠΣ (πακέτο Σαντέρ) που περιλάμβανε μεγάλα έργα συνολικού κόστους μεγαλύτερου των 7 τρις. δρχ. - έργα οδοποιίας (ολοκλήρωση της ΠΑΘΕ και Εγνατίας οδού), επενδύσεις στο σιδηροδρομικό δίκτυο, στα αεροδρόμια, καθώς και σημαντικές επενδύσεις σε έργα τουριστικής, τηλεπικοινωνιακής και ενεργειακής υποδομής, κ.ά.
2. Η ανάληψη των Ολυμπιακών αγώνων του 2004.
3. Η σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας.
4. Η ενίσχυση της οικοδομικής δραστηριότητας λόγω μείωσης των επιτοκίων χορηγήσεων.
5. Η ανάγκη κατασκευής μεγάλων έργων υποδομής στους τομείς των μεταφορών, ενέργειας και προστασίας περιβάλλοντος.



6. Η δυναμική ανάπτυξη του τομέα Αξιοποίησης Γης και Ακινήτων.
7. Η διείσδυση των ελληνικών κατασκευαστικών εταιριών στην Ανατολική Ευρώπη λόγω της ανοικοδόμησης της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων, και της ανάπτυξης των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.
8. Τα δημόσια έργα υπάχθηκαν στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών και για την περίοδο 2000-2006 για την ολοκλήρωση τους αναμενόταν να διατεθούν € 52,4 δις για το Γ' ΚΠΣ, το Ταμείο Συνοχής και Κοινοτικές Πρωτοβουλίες.

Με βάση το θεσμικό πλαίσιο της συγκεκριμένης περιόδου, το οποίο ισχύει και σήμερα, οι κατασκευαστικές εταιρίες διακρίνονταν σε τάξεις εργοληπτικού πτυχίου. Υπήρχαν 8 τάξεις πτυχίου (Α' - Ζ' για κάθε κατηγορία έργου και η Η' που θεσμοθετήθηκε το 1995 και ήταν γενική για όλα τα έργα). Οι εταιρίες που ήταν εισηγμένες στο Χ.Α.Α. είναι Η' και Ζ' τάξης.

Ο νόμος 2940/2001 που αναφερόταν σε αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις προέβλεπε την κατάταξη των εταιριών σε 7 τάξεις στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (ΜΕΕΠ). Ο τότε νόμος προέβλεπε τα εξής κριτήρια όσον αφορά στην κατάταξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων στην νέα ανώτατη 7η τάξη:

1. Κατάταξη σε τουλάχιστον 4 από τις 7 βασικές κατηγορίες έργων (έργα οδοποιίας, οικοδομικά, υδραυλικά, ηλεκτρομηχανολογικά, λιμενικά, βιομηχανικά και έργα ενέργειας).
2. Δείκτες βιωσιμότητας >1 (δηλ. Ίδια Κεφ. / Συνολικές Υποχρεώσεις >1 και Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις >1).
3. Ίδια κεφάλαια τελευταίας χρήσης άνω των 88 εκατ.€.
4. Κύκλος εργασιών χρήσεων 1998-2000 σωρευτικά άνω των 176 εκατ.€ (συμπεριλαμβανομένου και του κύκλου εργασιών από κοινοπραξίες),
5. Αξία παγίων άνω των 17,6 εκατ. € σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις της τελευταίας χρήσης. Ο νόμος προέβλεπε φορολογικά κίνητρα για συγχωνεύσεις αλλά και αναπτυξιακά κίνητρα που αφορούσαν σε επιδοτήσεις για επενδυτικά σχέδια, αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού κ.λ.π.

Στις 3-2-2003 μετά τις επανακρίσεις τα νέα πτυχία της ανώτατης τάξης παραδόθηκαν στους παρακάτω Ομίλους: 1) ΑΕΓΕΚ Α.Ε, 2) ΑΘΗΝΑ Α.Ε.Τ.Β.&Τ.Ε, 3) ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε, 4) ΑΛΤΕ Α.Τ.Ε, 5) ΑΤΤΙ-ΚΑΤ Α.Τ.Ε, 6) ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε, 7) ΕΜΠΕΔΟΣ Α.Ε, 8) ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ Α.Τ.Ε, 9) ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ Α.Ε, 10) ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε, 11) ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε, 12) ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε, 13) ΤΕΡΝΑ Α.Ε, 14) J&P ΑΒΑΞ Α.Ε.



Το μέγεθος αγοράς των τεχνικών εταιριών Η' και Ζ' τάξης για την χρονική περίοδο 2000-2004 παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2: Τεχνικές εταιρείες Η' και Ζ' τάξης (2000-2004)

Πίνακας 2.5-Μέγεθος αγοράς (σε εκατ.€)			
Έτος	Ζ' Τάξη	Η' Τάξη	Σύνολο
2000	616	1.027	1.643
2001	690	1.291	1.981
2002	842	1.858	2.700
2003	1.100	2.627	3.727
2004	1.279	3.295	4.57

Το συνολικό μέγεθος αγοράς των εταιριών Η' και Ζ' τάξης ακολούθησε την περίοδο 2000-2004 με μέσο ρυθμό αύξησης 29,2%.

Η τάση συρρίκνωσης του αριθμού των απασχολούμενων στις οικοδομήσεις και τα δημόσια έργα μετά το πέρας της ολοκλήρωσης των ολυμπιακών έργων φανερώνει ότι μετά το 2004 ο κλάδος εισήλθε σε φάση ύφεσης με την εμφάνιση μαζικών απολύσεων και την επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων.

Μετά από το 1998, ο κλάδος των κατασκευών αποτέλεσε την ατμομηχανή της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης στην Ελλάδα. Οι απαιτήσεις του εγχειρήματος της άρτιας διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα σε συνδυασμό με την εισροή κοινοτικών κονδυλίων για την επιτέλεση του σκοπού αυτού, καθώς και για τον εκσυγχρονισμό της συγκοινωνιακής υποδομής της χώρας συνέβαλαν στην επέκταση της κατασκευαστικής δραστηριότητας και την αύξηση των απασχολούμενων στον κλάδο των οικοδομήσεων – δημόσιων έργων.

Σε αυτήν την κατεύθυνση λειτούργησαν επίσης η σταδιακή πτώση του ύψους των επιτοκίων και η επέκταση της καταναλωτικής πίστης, η οποία διέυρνε την έκταση της χορήγησης στεγαστικών δανείων με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας.

Με βάση το πίνακα 3 η απασχόληση στον τομέα των κατασκευών-οικοδομήσεων παρουσίασε ανοδικές τάσεις.



Ειδικότερα η σχετική αύξηση για το σύνολο της απασχόλησης και την μισθωτή απασχόληση ανερχόταν στο 27% και 21% αντίστοιχα.

Πίνακας 3 : Σύνολο απασχόλησης και μισθωτής απασχόλησης στον κλάδο των Κατασκευών (1989-2004)

Έτος	Σύνολο απασχόλησης	Μισθωτή απασχόληση
1989	231200	161847
1990	231404	155199
1991	238289	160222
1992	251858	167201
1993	245518	162362
1994	245824	154252
1995	261166	161086
1996	260729	158120
1997	251927	154983
1998	251599	152005
1999	248970	152598
2000	282315	178734
2001	273317	179143
2002	276604	177914
2003	284752	186525
2004	293871	196230



Επιπλέον σύμφωνα με μελέτη του Ινστιτούτου Οικονομίας και Κατασκευών (ΙΟΚ) αναφορικά με το μέγεθος και τα βασικά χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον κατασκευαστικό κλάδο προέκυψε ότι η μεγέθυνση του εγχώριου κατασκευαστικού κλάδου κατά τα τελευταία έτη ήταν υψηλή λόγω:

1. Των έργων υποδομής που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο της Ολυμπιάδας του 2004,
2. Των πόρων του ΈΓ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και
3. Της αύξησης της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας συνέβαλε καίρια στην διαχρονική αύξηση του μεγέθους της απασχόλησης στις κατασκευές. Η μεγέθυνση αυτή ανήλθε από 6,3 δις ευρώ το 1997 σε 13,65 δις ευρώ το 2003, ποσό το οποίο αντιστοιχούσε στο 10% περίπου του ΑΕΠ.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΣΥΕ) το μερίδιο του κλάδου στο σύνολο της απασχόλησης προσέγγιζε διόλου ευκαταφρόνητα επίπεδα της τάξεως του 8%. Αξίζει παράλληλα να σημειωθεί οι ευρύτερες θετικές επιπτώσεις της ανοδικής πορείας του κλάδου στους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης και την απασχόληση συναφών οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως η βιομηχανία πλαστικών και δομικών υλικών. Αν μάλιστα συνεκτιμηθεί η έμμεση συνεισφορά του κλάδου των κατασκευών τότε με βάση την μελέτη του ΙΟΚ το ποσοστό ανεργίας μειώθηκε εξαιτίας της αύξησης της απασχόλησης στις κατασκευές κατά 1%-3%. Παρόλα αυτά η αύξηση της απασχόλησης στις κατασκευές συνδεόταν και με την ύπαρξη διευρυμένων αποθεμάτων εργασιακής ευελιξίας ποσοτικού χαρακτήρα, καθώς:

- Ο κλάδος απορροφούσε μεγάλο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού με χαμηλό επίπεδο κατάρτισης και ανειδίκευτους μετανάστες πρόθυμους να εργαστούν με χαμηλότερες αμοιβές από εκείνες που ορίζονται στις οικείες συλλογικές συμβάσεις εργασίας
- Το ποσοστό εποχιακής και περιστασιακής απασχόλησης ήταν υψηλότερο σε σύγκριση με άλλους κλάδους της οικονομίας
- Σημαντικός αριθμός μηχανικών και λοιπού επιστημονικού προσωπικού απασχολούνταν ως ελεύθεροι επαγγελματίες με την χρησιμοποίηση δελτίου παροχής υπηρεσιών, ενώ στην ουσία τα βασικά χαρακτηριστικά της σχέσης εργασίας τους παραπέμπανε στην παροχή εξαρτημένης μισθωτής εργασίας.
- Ο κλάδος ήταν εντάσεως εργασίας με αποτέλεσμα τη συχνή επιμήκυνση του συμβατικού ωραρίου εργασίας και την ύπαρξη εργατικών ατυχημάτων σε τακτική βάση
- Παρατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά αδήλωτης απασχόλησης, κυρίως από αλλοδαπούς οικονομικούς μετανάστες, με αποτέλεσμα να καθίσταται δυσχερής η προσπάθεια



αποτύπωσης του πραγματικού αριθμού των εργαζομένων στον κλάδο, γεγονός το οποίο ενισχύθηκε από το ότι η διάρκεια των συμβάσεων εργασίας συνδεόταν συχνά με την διάρκεια της φάσης εκτέλεσης της κατασκευής ενός έργου, τον υψηλό κατακερματισμό των άμεσα συνδεόμενων με την οικοδομή επαγγελματιών και την υψηλή κινητικότητα του εργατικού δυναμικού.

6.4. Η σημερινή κατάσταση του κλάδου

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη για την τρέχουσα οικονομική συγκυρία του Ιδρύματος Οικονομικών Ερευνών (IOBE) η ελληνική οικονομία, μετά την ολοκλήρωση των Ολυμπιακών Αγώνων, εισήλθε σε φάση επιβράδυνσης των ρυθμών ανάπτυξης με αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις στη βιομηχανία να εκτιμήσουν ότι λειτουργούν με πλεονάζον προσωπικό.

Οι εκτιμήσεις αυτές είχαν ως αποτέλεσμα τις αρνητικές εξελίξεις στο ποσοστό της ανεργίας και το ισοζύγιο προσλήψεων-απολύσεων, οι οποίες επισημάνθηκαν από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και την ΕΣΥΕ (GR).

Όπως άλλωστε διαπιστώνεται από το Πίνακα 4, οι επιχειρηματικές προσδοκίες στον τομέα των κατασκευών τον Δεκέμβριο του 2008 (59,6) παρέμεναν σε χαμηλό επίπεδο και ήταν αισθητά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες κατά τον Μάρτιο του 2004 (164,2).

Πίνακας 4: Δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στις Κατασκευές

Μέσος όρος	1998 - 2004		Μέσος όρος έτους			2008				
	Max	Min	2002	2003	2004	Ιούλ	Σεπ	Οκτ	Νοέ	Δεκ
Κατασκ	164,2	59,6	131,6	132,7	96,1	92,5	66,9	75,4	64,5	59,6
· 128,3	Μάρτι ος 2004	Δεκ 2008								



Οι πιο απαισιόδοξες προβλέψεις εκφράστηκαν στον τομέα των δημοσίων έργων. Οι παράγοντες που σχετίστηκαν με το αρνητικό κλίμα για το μέλλον του κατασκευαστικού κλάδου και κατά συνέπεια της απασχόλησης στις κατασκευές ήταν:

- Η ολοκλήρωση των έργων υποδομής για τους Ολυμπιακούς Αγώνες
- Η έλλειψη χρηματοδότησης και οι σοβαρές καθυστερήσεις του δημοσίου για έργα που είχαν ολοκληρωθεί
- Η απουσία αναθέσεων σε εργοληπτικές εταιρίες υψηλής τάξεως νέων δημοσίων έργων.
- Η πρόσφατη μείωση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων κατά 16,1% (από 9,6 δις ευρώ το 2004 στα 8,05 δις το 2006)
- Το χαμηλό ενδιαφέρον για χρηματοδοτούμενα έργα από ιδιωτικά κεφάλαια, εξαιτίας των υψηλών μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων ορισμένων τεχνικών εταιριών και του καθεστώτος τραπεζικής κηδεμονίας, στο οποίο είχαν εγκλωβιστεί αρκετές εργοληπτικές εταιρίες.

Οι πρώτες απολύσεις εντοπίστηκαν στις επιχειρήσεις, που εκτελούσαν ολυμπιακά έργα φτάνοντας περίπου στους 50.000 εργαζόμενους στο χώρο των κατασκευών. Η διακηρυγμένη θέληση του Υπουργείου Οικονομικών να προχωρήσει το πρόγραμμα δημοσιονομικής εξυγίανσης, κατόπιν και των σχετικών συστάσεων της Commission και του Ecofin, εστίασε στο να περιορίσει δραστικά την πιθανότητα κρατικής παρέμβασης για την αντιμετώπιση του προβλήματος της μετάβασης από την εργασία στην ανεργία χιλιάδων εργαζομένων στις κατασκευές. Ο κατασκευαστικός κλάδος εισήλθε σε φάση ύφεσης με αποτέλεσμα αρκετές τεχνικές εταιρίες να προβαίνουν σε δραστική μείωση του απασχολούμενου προσωπικού. Η εξέλιξη αυτή εξέλιξε το πρόβλημα ανεργίας των ανειδίκευτων εργατοτεχνιτών, οι οποίοι εξακολουθούσαν να αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων του κλάδου, αλλά επεκτάθηκε και στις κατηγορίες του μόνιμου εξειδικευμένου προσωπικού των τεχνικών εταιριών της χώρας.

Με βάση τα τελευταία στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, ο κατασκευαστικός κλάδος, και ιδιαίτερα οι επενδύσεις σε κατοικίες, αδυνατούν να ανακάμψουν. Οι ιδιωτικές επενδύσεις σε κατοικίες στην Ελλάδα έχουν υποχωρήσει σωρευτικά κατά €23,6 δις. την περίοδο 2008-2016. Ειδικά το 2016 σημειώθηκε πτώση των επενδύσεων σε κατοικίες κατά 12,6%, ενώ αντιθέτως, οι επενδύσεις σε κατασκευές εξαιρουμένων των κατοικιών ανέκαμψαν ελαφρά παρουσιάζοντας αύξηση 4,8%. Επιπροσθέτως, η αξία των επενδύσεων σε κατοικίες υπολείπεται σημαντικά των επενδύσεων για λοιπές κατασκευές, εν αντιθέσει με ό,τι συνέβαινε πριν το 2012. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι



επενδύσεις σε κατοικίες αποτελούσαν το 2016 μόλις το 0,7% του ΑΕΠ, έναντι 9,9% του ΑΕΠ το 2007.

Οι παράγοντες που προκάλεσαν τη μείωση στη ζήτηση οικιστικών μονάδων ήταν κυρίως οι εξής:

1. Η μεγάλη πτώση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, το οποίο από το 2010 εμφανίζει αρνητικό ρυθμό μεταβολής, ως αποτέλεσμα της πολιτικής εσωτερικής υποτίμησης για την ανάκτηση της ανταγωνιστικότητας και της προσπάθειας δημοσιονομικής προσαρμογής.
2. Η μείωση της ζήτησης για στεγαστικά δάνεια, παρά τη μείωση του μέσου επιτοκίου στεγαστικών δανείων.
3. Η αύξηση της ανεργίας σε υψηλό επίπεδο σε συνδυασμό με την αύξηση των φορολογικών βαρών συμπίεσε περαιτέρω τα εισοδήματα των νοικοκυριών, με αποτέλεσμα το ποσοστό αποταμίευσης στο διαθέσιμο εισόδημα να παρουσιάσει έντονα πτωτικό ρυθμό - άνω του 10%- από το 2012 και μετά.
4. Η υπέρμετρη φορολόγηση ειδικά της ακίνητης περιουσίας, σε συνδυασμό με την αστάθεια του φορολογικού πλαισίου, επέδρασε επίσης καταλυτικά στην καθίζηση της αγοράς. Οι επαναλαμβανόμενοι φόροι στην ακίνητη περιουσία ως ποσοστό στο ΑΕΠ στην Ελλάδα είναι οι τρίτοι υψηλότεροι στην Ευρώπη μετά τη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η σχετικά χαμηλή φορολογία στην ακίνητη περιουσία πριν το 2010 συνέβαλε μεταπολεμικά στην διαμόρφωση ενός παραδοσιακά υψηλού ποσοστού ιδιοκατοίκησης στην χώρα, καθώς το ακίνητο θεωρούνταν μέσο αποθεματοποίησης του πλούτου σε περιβάλλον υψηλότερου πληθωρισμού. Το ποσοστό αυτό βαίνει μειούμενο μετά το 2010, αν και διατηρείται ακόμη υψηλότερα του Ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Στην προ κρίσης εποχή ο κατασκευαστικός τομέας θεωρούνταν ως ένας από τους κύριους κινητήριους μοχλούς ανάπτυξης της Ελλάδας για δεκαετίες, μαζί με τη ναυτιλία και τον τουρισμό. Όμως, επλήγη βαρύτατα κατά τη διάρκεια της κρίσης χρέους έχει μακρύ δρόμο να διανύσει, προκειμένου να επανέλθει στην εποχή πριν από τα προγράμματα διάσωσης.

Σήμερα, μετά από τόσα χρόνια κρίσης, ο φόβος σταδιακά απομακρύνεται από τους πιθανούς επενδυτές, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μην ανησυχούν τόσο για το τι θα συμβεί στο μέλλον και να επενδύσουν σε ένα μικρό διαμέρισμα, όμως αυτά τα βήματα γίνονται αργά και προσεκτικά. Σίγουρα υπάρχουν ενδείξεις αισιοδοξίας, αλλά ποτέ κανείς δεν ξέρει τι θα συμβεί με βάση το παρελθόν. Αυτή τη στιγμή βρισκόμαστε σε καλύτερη θέση και αυτό είναι γεγονός.



7. ΚΥΡΙΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ [1], [17], [23], [15], [16], [8], [26], [6], [27]

Η οικονομική κρίση έχει καταστροφικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία. Επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική επίδοση των επιχειρήσεων, απειλώντας την ίδια τους την επιβίωσή και θέτει σε κίνδυνο την απασχόληση και την κοινωνική ευημερία. Στην Ελλάδα, από την αρχή της οικονομικής κρίσης ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναγκάστηκαν να τερματίσουν τη λειτουργία τους ξεπέρασε κατά 21.000 τον αριθμό των επιχειρήσεων που συστάθηκαν, 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.

- 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;

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 ανακτήσει δυνάμεις και να αναπτύσσεται περαιτέρω. Η «ανθεκτική» επιχείρηση είναι σε θέση να απορροφά τους περιβαλλοντικούς κραδασμούς και να αναπτύσσει ασυνήθιστες επιχειρηματικές δράσεις, διαφορετικές από ότι οι αντίστοιχοι λιγότερο ανθεκτικοί οργανισμοί. Η σημασία της «αντοχής» για τη βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη απόδοση των επιχειρήσεων έχει τονιστεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά ελάχιστα είναι γνωστά σε σχέση με τις αιτίες και τον τρόπο που επιτυγχάνεται η οργανωσιακή «αντοχή». 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 και να βοηθήσει τις



επιχειρήσεις «να μάθουν πώς να αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες και να ανακάμπτουν».

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.

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 σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης, την ενίσχυση της οικονομίας και την ανάπτυξη.

Δεδομένης της πρωτόγνωρης κρίσης που είχε να αντιμετωπίσει η επιχειρηματική κοινότητα της Ελλάδας, διεξήχθη έρευνα δημιουργώντας ένα ερωτηματολόγιο με 11 ερωτήσεις ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών το οποίο είχε για βασικό στόχο την κατανόηση των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στον κλάδο τροφίμων και των κατασκευών και τις κατατάσσουν σε αυτές που αντιστέκονται στην κρίση. Επιλέχθηκαν αυτοί οι 2 κλάδοι γιατί αποτελούν ισχυρούς παραγωγικούς τομείς της χώρας μας και απαρτίζονται από επιχειρήσεις οι οποίες κατάφεραν να ανταποκριθούν και να ανακάμψουν από την κρίση και την παρακμή. Το ερωτηματολόγιο που καταστρώθηκε μοιράστηκε σε επιχειρήσεις αυτών των 2 κλάδων των οποίων τα Κέρδη προ Τόκων, Φόρων και Αποσβέσεων (EBITDA) παρουσίασαν ελάχιστο και σημείο καμψής κατά τα χρόνια της κρίσης και κατάφεραν τελικά να ανακάμψουν και να επανέλθουν στην προ κρίσης οικονομική κατάσταση, λίγο χαμηλότερη ή και ακόμα καλύτερη. Σημαντικό ρόλο, εκτός από τη βύθιση των οικονομικών τους στοιχείων θα παίξει και ο χρόνος ανάκαμψης τους, ώστε να είναι ικανή η έκφραση και ο προσδιορισμός ενός μέτρου της αντοχής ή ανάκαμψης της κάθε επιχείρησης. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και απαντήθηκαν ηλεκτρονικά από μεσαία και υψηλά στελέχη 14 εταιριών των 2 κλάδων (6 του κλάδου τροφίμων και 8 του κατασκευαστικού κλάδου).



Οι παράμετροι που θα ελεγχθούν και θα αξιολογηθούν ξεχωριστά για κάθε επιχείρηση αφορούν σε:

1. Ηλικία της επιχείρησης.
2. Ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης
3. Πλήθος εργαζομένων
4. Μεταβολές προϊόντικού/υπηρεσιακού χαρτοφυλακίου εν μέσω κρίσης
5. Κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης
6. Καινοτομίες και τρόπος αναζήτησής τους
7. Πωλήσεις/Υπηρεσίες στο εξωτερικό
8. Τρόπος διεξόδου σε αγορές του εξωτερικού
9. Χαρακτηριστικά και κουλτούρα επιχείρησης
 - a. Managers
 - b. Εργαζόμενοι
 - c. Διοίκηση
 - d. RnD
 - e. Νέα προϊόντα
 - f. Ανάλυση ρίσκων
10. Πηγές χρηματοδότησης εν μέσω κρίσης
11. Στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν εν μέσω κρίσης

Στα Παραρτήματα 1 και 2 υπάρχουν πίνακες και διαγράμματα με τα EBITDA για τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν. Τα δεδομένα του πρώτου χρόνου (για τους περισσότερους οργανισμούς το 2008) ορίζονται ως η βάση και από κει και πέρα κάθε επόμενη χρονιά τα EBITDA εκφράζονται σαν την επί τοις εκατό αύξηση ή μείωση του αρχικού αριθμού αυτού. Αυτή η μέθοδος επιλέγεται για να τηρηθεί η ανωνυμία και μη δημοσιοποίηση των στοιχείων των οργανισμών που επιλέχθηκαν, αλλά και για να διευκολυνθεί ο προσδιορισμός της βύθισης σαν ποσοστό του EBITDA που είχε ο οργανισμός ακριβώς πριν την κρίση. Σε πρώτη φάση συλλέχθηκαν τα οικονομικά δεδομένα από τους Ισολογισμούς όλων των διαθέσιμων Επιχειρήσεων των 2 μελετώμενων κλάδων και στη συνέχεια, επιλέχθηκαν εταιρείες οι οποίες παρουσίασαν ελάχιστο και σημείο καμψής στο δείκτη EBITDA από το 2008 και μετά. Μελετήθηκαν δηλαδή όσες από τις επιχειρήσεις χτυπήθηκαν από την κρίση και πέρασαν σε στάδιο παρακμής, αλλά κατάφεραν βάσει συγκεκριμένων στρατηγικών να ανακάμψουν και να επανέλθουν στα προ κρίσης οικονομικά επίπεδα ή και πάνω από αυτά ή βρίσκονται ακόμα σε στάδιο ανάκαμψης αλλά με θετικά και αισιόδοξα αποτελέσματα. Στη συνέχεια οι τιμές αυτές των οργανισμών μετατράπηκαν σε



ποσοστά επί του προ κρίσης EBITDA για να προκύψουν οι ακόλουθοι πίνακες, όπου K_i είναι οι επιχειρήσεις του Κατασκευαστικού Κλάδου που χρησιμοποιήθηκαν για τη μελέτη και T_i οι επιχειρήσεις του Κλάδου Τροφίμων.

Επίσης, έγινε και μια προσπάθεια προσδιορισμού ενός μέτρου της αντοχής (resilience) των οργανισμών που μελετήθηκαν. Επιλέχθηκε να εκφραστεί η αντοχή κάθε οργανισμού συναρτήσει της οικονομικής βύθισης την οποία υπέστη και του χρόνου ανάκαμψης, επομένως σαν ένα μέτρο αντοχής R_i κάθε οργανισμού επιλέχθηκε και ορίζεται το πηλίκο

$$\frac{\text{Ποσοστό Βύθισης EBITDA}}{\text{Χρόνος Ανάκαμψης}}$$

ώστε να χαρακτηρίζεται ως «ανθεκτικός στην κρίση» ένας οργανισμός ο οποίος έχει

- υποστεί μικρή βύθιση στα EBITDA του
- ανακάμψει γρήγορα και έχει επανέλθει στις προ κρίσης ή και ακόμα καλύτερες οικονομικές του καταστάσεις ή τουλάχιστον τα οικονομικά του δείχνουν στοιχεία ανάκαμψης έχοντας ανοδική πορεία

8. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο καταστρώθηκε με βάσει τα θεωρητικά κομμάτια της παρούσης μελέτης και σκοπό έχει στον εντοπισμό και την κατανόηση των στρατηγικών αποφάσεων που έλαβαν οι επιχειρήσεις οι οποίες κατάφεραν να ανακάμψουν ή βρίσκονται σε στάδια ανάκαμψης από την κρίση. Αποτελείται από 11 ερωτήσεις οι οποίες σε πρώτη φάση σκοπό έχουν να συμβάλουν στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και στη συνέχεια των στρατηγικών που επιλέχθηκαν από το 2010 καθώς και των βασικών διαφορών στη δομή και τη δραστηριότητα τους μεταξύ 2010 και σήμερα. Παρατίθεται σε όλη του την έκταση στο Παράρτημα 3.



9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

9.1. Ερμηνεία απαντήσεων ερωτηματολογίου

Ο μέσος όρος της ηλικίας των επιχειρήσεων οι οποίες μελετήθηκαν και κατάφεραν να ανακάμψουν είναι τα 42 έτη. Αυτό είναι μια πρώτη ένδειξη ότι οργανισμοί που καταφέρνουν να αντισταθούν ή να ανακάμψουν από την κρίση έχουν μια σημαντική εμπειρία ετών και έχουν αναπτύξει κουλτούρα αλλά και μηχανισμούς παρακολούθησης οικονομικών γενομένων και αντίδρασης / προσαρμογής των στρατηγικών και των κινήσεών τους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών αυτών είναι αμιγώς ελληνικές με περισσότερους από έναν ιδιοκτήτες – μετόχους, ενώ αμέσως μετά ακολουθούν αυτές οι οποίες αποτελούν θυγατρικές ή βρίσκονται υπό τη σκέπη πολυεθνικών εταιριών. Θα έλεγε κανείς πως το αποτέλεσμα αυτό είναι σχετικά αναμενόμενο. Οι πολυεθνικές ή διεθνείς εταιρείες έχουν επιλέξει ελληνικές με προοπτική και καλό όνομα και έχουν επενδύσει στην εξέλιξή τους, παρέχοντας τους ταυτόχρονα μια ομπρέλα προστασίας από τις αναταράξεις της οικονομίας, μέσω των μηχανισμών που οι ίδιες έχουν αναπτύξει έπειτα από πολυετή πείρα από εξειδικευμένο προσωπικό, με σκοπό να προστατευθεί ολόκληρη η οικογένεια της πολυεθνικής. Αντίστοιχα, και οι μεγάλες ελληνικές εταιρείες κατασκευών και τροφίμων, έχουν αναπτύξει παρόμοια τμήματα τα οποία, παραδειγματιζόμενα από τα αντίστοιχα μεγαλύτερων ξένων εταιριών, έχουν αναλάβει την προστασία του οργανισμού από τις οικονομικές αναταράξεις, εσωτερικές και εξωτερικές.

Αναφορικά, τώρα, με το προσωπικό της επιχείρησης, η σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου μπορεί μεν να αποτελεί μια ένδειξη του μεγέθους της επιχείρησης, όμως δεν είναι πάντοτε αυτό απόλυτο, ειδικά στον κλάδο των τροφίμων. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ασχολείται με εμπόριο και διανομή τροφίμων σαφώς και θα έχει λιγότερο προσωπικό από μια άλλη η οποία έχει και γραμμή παραγωγής, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται το ότι η πρώτη είναι μικρότερη από τη δεύτερη. Η συγκεκριμένη λοιπόν ερώτηση του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκε όχι για να εκτιμηθεί το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά για να προσδιοριστεί



η διαφορά στο προσωπικό μιας επιχείρησης πριν την κρίση και μετά από αυτή. Και δυστυχώς, αυτό που παρατηρείται στις περισσότερες είναι η μείωση του αριθμού των εργαζομένων, μια στρατηγική η οποία, όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενα κεφάλαια δεν είναι και η καλύτερη δυνατή, διότι, πέρα από τα βραχυπρόθεσμα οφέλη που έχει στα έξοδα τις επιχειρήσεις, κατά τα άλλα έχει μόνο αρνητικά. Τα σημαντικότερα είναι η ανασφάλεια και οι συνθήκες ανταγωνισμού που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων, μετατρέποντας τις συνθήκες εργασίας για αυτούς δύσκολες, αγχωτικές και με φόβο. Σχεδόν όλες οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις μείωσαν το προσωπικό τους, ανεξάρτητα από το εάν το προϊόντικό/υπηρεσιακό τους χαρτοφυλάκιο μειώθηκε, παρέμεινε αμετάβλητο ή ακόμα και αυξήθηκε. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα πολυεθνικής επιχείρησης του κλάδου των τροφίμων η οποία για ίδιο χαρτοφυλάκιο προ κρίσης και μετά, έχει μειώσει το προσωπικό της σχεδόν στο μισό. Μόνον 2 οργανισμοί αύξησαν το προσωπικό τους, δεδομένης βέβαια της πολύ μεγάλης αύξησης του χαρτοφυλακίου τους που προέκυψε κατά τα χρόνια της κρίσης.

Σχετικά με το προϊόντικό / υπηρεσιακό χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων, θα περίμενε κανείς να έχει αυξηθεί σημαντικά στην πλειοψηφία των οργανισμών, απόρροια της προσπάθειάς τους να παράγουν καινούρια προϊόντα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών τους ή ακόμα και να προσεγγίσουν και να δελεάσουν νέους. Έτσι και συνέβη, με εξαίρεση κάποιες επιχειρήσεις τροφίμων, οι οποίες κατάφεραν μέσω παρακολούθησης της αγοράς να αφουγκραστούν και να εντοπίσουν κενά και ανάγκες της και να αναπτύξουν νέα προϊόντα για τα καλύψουν.

Ένας ακόμη τρόπος για να προσεγγίσουν νέους καταναλωτές είναι η εισαγωγή καινοτομιών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Οι καινοτομίες αυτές μπορούν να προκύψουν από διάφορα μέσα έμπνευσης. Οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, εμπνεύστηκαν κυρίως από τους ανταγωνιστές τους και τους πελάτες τους. Πολλές φορές, όταν μια παραγωγική επιχείρηση αναζητά νέο κοινό, το καλύτερο που έχει να κάνει είναι μια έρευνα, π.χ. με ερωτηματολόγιο και πραγματικές δοκιμές προϊόντων ή υπηρεσιών, ώστε να μπορέσει να αφουγκραστεί ή ακόμα και να δημιουργήσει τις επιθυμίες των καταναλωτών και να εισάγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Επίσης, σημαντικό ρόλο για τις κατασκευαστικές εταιρείες φαίνεται να έπαιξαν οι σύμβουλοί τους για να τις καθοδηγήσουν σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, για να



μπορέσουν να διακριθούν και να επιβιώσουν μέσα στην κρίση. Ελάχιστη, απ' ό,τι φαίνεται ήταν η στροφή των οργανισμών σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και πανεπιστήμια για αναζήτηση βοήθειας ή καθοδήγησης. Σίγουρα αυτό ευθύνεται μεταξύ άλλων και στην υποβάθμιση την οποία έχουν υποστεί τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας λόγω διακοπής ή περιορισμού χρηματοδοτήσεων, έλλειψη επιστημονικού προσωπικού και λοιπών άλλων γνωστών δυσάρεστων συνθηκών, οι οποίες όμως δεν είναι αντικείμενο της παρούσης μελέτης.

Σχετικά με τις εξαγωγές, παρατηρήθηκε πως μόνο όσες εταιρείες έκαναν ήδη εξαγωγές συνέχισαν να εξάγουν σε ίδιο ή μεγαλύτερο ποσοστό τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Ένα 30% των ερωτηθέντων εταιρειών δεν εξήγαγε ούτε πριν ούτε κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ενώ το υπόλοιπο 70%, το οποίο ήδη είχε ένα ποσοστό εξαγωγών και πριν την κρίση, κατάφερε είτε να διατηρήσει ή και να αυξήσει το ποσοστό αυτό σαν σανίδα σωτηρίας, βλέποντας πως τα περιθώρια αύξησης των πωλήσεών τους εντός της ελληνικής αγοράς ήταν περιορισμένα. Ένα ποσοστό πάνω από το 60% των εταιρειών τροφίμων ενίσχυσε τις εξαγωγές του μέσω συνεργασιών με τοπικές επιχειρήσεις ή κοινοπραξιών. Αυτή η μέθοδος είναι πολύ εύκολη για πολυεθνικές εταιρείες, καθώς χρησιμοποιούν ένα υπάρχον δίκτυο διανομής και πώλησης ή τουλάχιστον το βασικό κορμό ενός υπάρχοντος δικτύου διανομής και πώλησης για να αυξήσουν τις εξαγωγές της ελληνικής θυγατρικής ή προστατευόμενης εταιρείας, παρέχοντάς της έτσι άμεσα μια σίγουρη επιτυχία στον τομέα των εξαγωγών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία τροφίμων και γαλακτοκομικών προϊόντων T1, της οποίας οι εξαγωγές αποτελούσαν το 30% των συνολικών της πωλήσεων το 2010, το 2018 έφτασαν το 70%, κυρίως με κοινοπραξίες, συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις και αντιπροσώπους και όλα αυτά μειώνοντας το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο. Όσον αφορά τις εταιρείες του κατασκευαστικού κλάδου, αυτές στράφηκαν προς τις εξαγωγές κυρίως μέσω κοινοπραξιών ή θυγατρικών εταιρειών σε χώρες που προέκυπταν έργα από τα οποία μπορούσε να προκύψει σημαντική κερδοφορία, επομένως άμεσα συνεισέφερε αυτό και σε μια μικρή αύξηση του προσωπικού.

Κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν είναι ότι:



- Οι μισές μόνο χαρακτηρίζονται από ισχυρή κουλτούρα οικογενειακού τύπου και αυτό είναι κάτι που συνήθως επιτυγχάνουν οι πολυεθνικές εταιρείες (εδώ τροφίμων), οι οποίες διοργανώνουν πολλά events για να μπορέσουν να περάσουν αυτή τη νοστροπία στο προσωπικό τους. Επίσης, εξ ορισμού, τέτοια κουλτούρα επικρατεί και στις μικρές εταιρείες και των 2 κλάδων που μελετήθηκαν, όμως όχι στις μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες, οι οποίες λόγω του αριθμού και μόνο των εργαζομένων τους (μερικές χιλιάδες) γίνονται αχανείς και απρόσωπες.
- Κάτι που επικρατεί στη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι η στήριξη στο προσωπικό. Οι οργανισμοί έχουν επιλέξει ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο στηρίζει και εμπιστεύεται σε μεγάλο βαθμό τη διοίκηση και managers με θεωρητικό και πρακτικό υπόβαθρο και εμπειρία. Κάτι βέβαια που έρχεται και να καλύψει τα κενά τα οποία πιθανόν να δημιουργήθηκαν από τις μειώσεις προσωπικού, που όπως προαναφέρθηκε παρατηρήθηκαν σε πολλές εκ των ερωτηθέντων. Είναι προφανές πως όταν μια εργασία χρειάζεται έναν αριθμό εργαζομένων και ξαφνικά ο αριθμός αυτός μειώνεται, αυτοί οι οποίοι θα παραμείνουν για να την εκτελέσουν πρέπει να είναι πολύ ικανοί και αποδοτικοί, ανεξαρτήτως με το εάν έχουν αυξηθεί ή μειωθεί οι εργασίες του οργανισμού, καθώς δεν είναι πάντα τα μεγέθη αυτά (εργασίες και απαίτηση σε προσωπικό) ανάλογα. Για να επιτευχθεί η στήριξη και η εμπιστοσύνη του προσωπικού στη διοίκηση, απαιτείται οι managers και η ηγεσία να καταφέρουν να δημιουργήσουν στο προσωπικό την αίσθηση της ασφάλειας, τον ξεκάθαρο προσδιορισμό στόχων και τη θετική ψυχολογία να εργαστούν συλλογικά για να τον επιτύχουν και να ανακάμψουν από την κρίση και να εξελιχθούν.
- Οι μισές εκ των επιχειρήσεων έχουν βασιστεί πολύ στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης για την αναζήτηση νέων προϊόντων. Πρόκειται για κάποιες από τις επιχειρήσεις τροφίμων και κυρίως αυτές οι οποίες είναι μέλη πολυεθνικών, όπου και πάλι, υπό τη σκέπη της πολυεθνικής η οποία έχει ένα τμήμα R&D ακόμα και σε μια άλλη χώρα, έρχεται μια βοήθεια και καθοδήγηση προς την εν Ελλάδα επιχείρηση. Από την άλλη, οι κατασκευαστικές είναι αυτές οι οποίες χρησιμοποιούν λίγο έως και καθόλου ένα τέτοιο τμήμα, καθώς λίγα είναι τα περιθώρια διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.
- Αναφορικά με την ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών, το 78% των επιχειρήσεων δηλώνει πως τις χαρακτηρίζει από μέτρια έως καθόλου. Σε αυτό βέβαια έχει μερίδιο ευθύνης, πέρα από τον ίδιο τον οργανισμό και τις εσωτερικές του διαδικασίες μελέτης, έγκρισης κλπ, και η ευελιξία και υποστήριξη του ελληνικού κράτους το οποίο μπορεί να καθυστερεί κάποιες εγκρίσεις ή αδειοδοτήσεις νέων προϊόντων. Αυτός είναι



και ο λόγος, πέρα φυσικά από τις δύσκολες εποχές για επενδύσεις, που πάνω από το 90% των επιχειρήσεων δεν αναλαμβάνει ρίσκα και νέες πρωτοβουλίες.

Το θέμα της χρηματοδότησης, όπως έγινε φανερό και σε προηγούμενα σημεία, είναι μείζονος σημασίας. Το να έχει μια επιχείρηση ρευστότητα της προσδίδει ευελιξία και ικανότητα διορθωτικών ενεργειών, στοιχεία τα οποία μπορεί να αποδειχθούν σωτήρια μεσούσης της κρίσης. Πάνω από το 90% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τα ίδια κεφάλαια για χρηματοδότηση, ενώ μόλις το 35-40% τον τραπεζικό δανεισμό και τρίτους ιδιώτες/επενδυτές, ενώ σχεδόν καμία δεν χρησιμοποίησε επιχορηγήσεις και εκποίηση περιουσιακών στοιχείων για να αυξήσει τη ρευστότητά της.

Τέλος, στοιχεία της γενικότερης στρατηγικής τους τα χρόνια αυτά είναι και τα ακόλουθα:

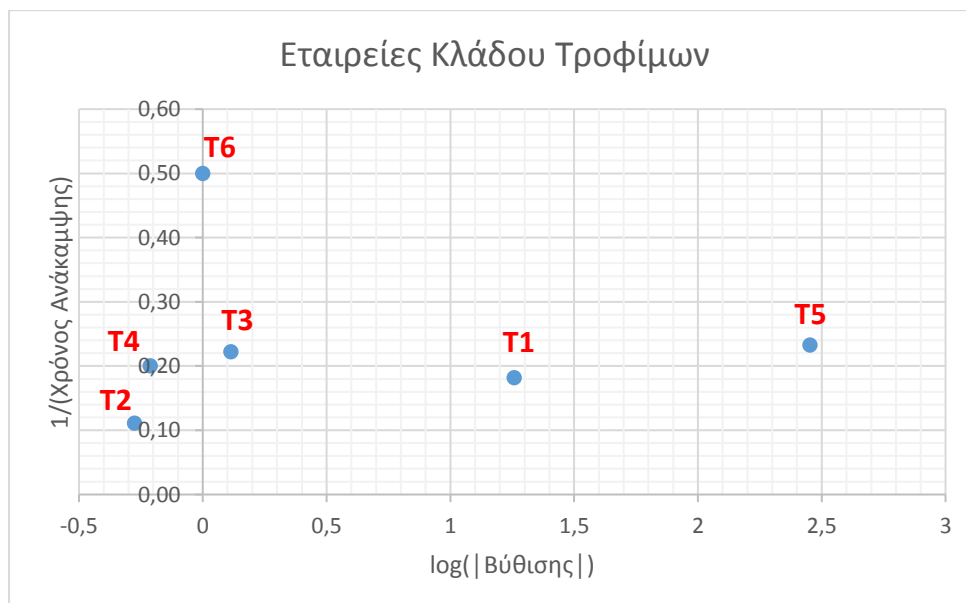
- Το 21% των επιχειρήσεων μείωσε την παραγωγή του. Το ποσοστό αυτό αναφέρεται σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις μιας και ο τομέας τους γνώρισε τη μεγαλύτερη ύφεση. Αυτές των τροφίμων μείωσαν την παραγωγή τους λίγο έως καθόλου, αφού κατάφεραν οι περισσότερες να αυξήσουν τις εξαγωγές τους.
- Αυτό που έπραξαν όλες οι επιχειρήσεις ομόφωνα ήταν η μείωση λειτουργικών δαπανών. Είναι βέβαιο πως σε μια στιγμή κρίσης, όσο καλά οργανωμένος και αν είναι ένας οργανισμός και θεωρεί ότι έχει τα λειτουργικά του κόστη στο minimum, πάντα ένας τρόπος θα βρεθεί για να τα ελαχιστοποιήσει και να τα περιορίσει ακόμη περισσότερο, με πολύ καλή λύση να αποδεικνύεται η ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing), στρατηγική η οποία δείχνει να προτιμήθηκε από το 78% των ερωτηθέντων, ενώ το υπόλοιπο 22%, κατάφερε να εξοικονομήσει μέσω insourcing.
- Οι επιχειρήσεις τροφίμων επένδυσαν στην εντατικοποίηση των πωλήσεων και στο marketing. Ταυτόχρονα, για τα προϊόντα τους παρατηρήθηκε μείωση του αριθμού τους ή και αντικατάσταση μερικών από αυτών και εισαγωγή νέων για ανανέωση και προσέλκυση νέου αγοραστικού κοινού, χωρίς όμως να μειωθεί η παραγωγή τους. Αυτό πάντως που προσπάθησαν και πέτυχαν όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις (85%) είτε σε μικρό είτε σε μεγάλο βαθμό, ήταν η ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, σε συνδυασμό με μια αναγκαία μείωση τιμής για να μπορέσουν να σταθούν δίπλα στους ανταγωνιστές.

9.2. Επιτυχημένες και λιγότερο επιτυχημένες στρατηγικές

Σε πρώτη φάση, χωρίζουμε τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν σε 2 κατηγορίες. Αυτές που ανέκαμψαν με επιτυχία από την παρακμή και αυτές που ανέκαμψαν μεν, αλλά εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα. Έτσι, θα μπορέσουμε να προσδιορίσουμε για κάθε κλάδο ποιες από της εφαρμοσμένες στρατηγικές αποδείχθηκαν πιο αποτελεσματικές.

9.2.1. Κλάδος Τροφίμων

Βάσει των δεδομένων του πίνακα του Παραρτήματος 1, κατασκευάζεται το παρακάτω διάγραμμα. Όσο πιο επάνω και δεξιά βρίσκεται η επιχείρηση στο επίπεδο που ορίζουν ο λογάριθμος της απόλυτης τιμής της Βύθισης και το μέγεθος (1/χρόνος ανάκαμψης), τόσο πιο μεγάλο είναι το μέτρο αντοχής που κατάφερε να αναπτύξει η επιχείρηση, επομένως οι πρακτικές/στρατηγικές που χρησιμοποίησε χαρακτηρίζονται επιτυχημένες.



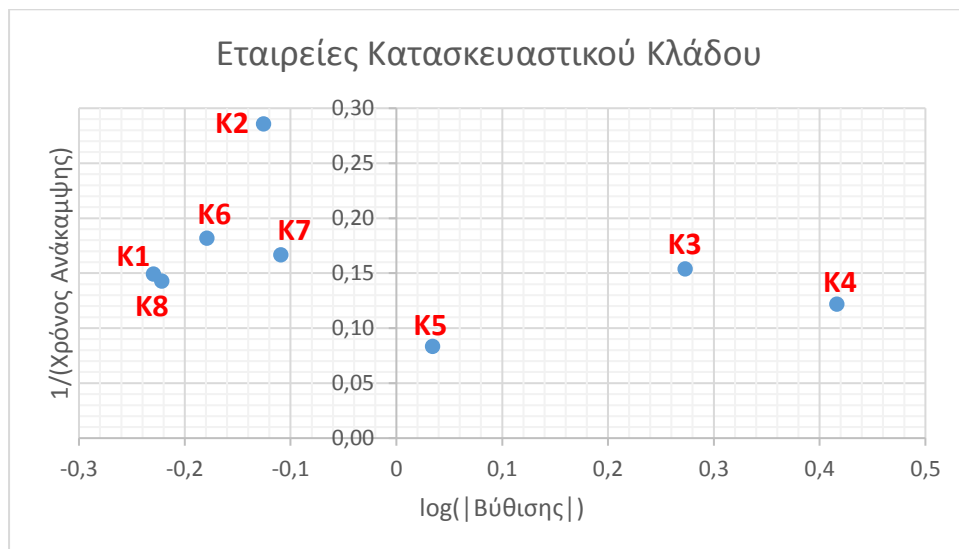


Επομένως, κρίνεται πως οι στρατηγικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις T1 και T5, οι οποίες κατάφεραν να εξαλείψουν μεγάλη βύθιση (1809,8% και 28364,9% αντίστοιχα) και σε σύντομο χρονικό διάστημα (5,5 και 4,3 χρόνια αντίστοιχα), είναι πολύ αποδοτικές. Αυτές ήταν οι εξής:

- Διατήρηση ή ακόμα και αύξηση του χαρτοφυλακίου, αναλόγως τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η αγορά
- Δημιουργία καινοτομιών μέσω:
 - Έρευνας και Ανάπτυξης
 - Παρακολούθησης ανταγωνιστών
 - Παρακολούθησης αναγκών των πελατών
 - Καθοδήγησης από συμβούλους
- Αύξηση εξαγωγών με:
 - Αντιπροσώπους
 - Συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις
 - Κοινοπραξίες
- Δημιουργία οικογενειακής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση και υποστήριξη της διοίκησης και πίστη σε αυτήν από όλους τους εργαζομένους
- Χρήση επαγγελματιών managers και προσωπικού έμπειρου και καλά εκπαιδευμένου
- Χρηματοδότηση κυρίως μέσω:
 - Ιδίων κεφαλαίων
 - Τραπεζικών δανείων
 - Τρίτων ιδιωτών επενδυτών
- Ελάχιστη μείωση προσωπικού
- Σημαντικός περιορισμός λειτουργικών δαπανών και επενδύσεων
- Outsourcing
- Εντατικοποίηση πωλήσεων και marketing
- Σημαντική αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών
- Εισαγωγή νέων προϊόντων, εάν υπάρχει το κενό στην αγορά το οποίο μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση

9.2.2. Κατασκευαστικός Κλάδος

Ομοίως και με τον Κλάδο Τροφίμων, έτσι και εδώ, βάσει των δεδομένων του πίνακα του Παραρτήματος 2, κατασκευάζεται το παρακάτω διάγραμμα. Όσο πιο επάνω και δεξιά βρίσκεται η επιχείρηση στο επίπεδο που ορίζουν ο λογάριθμος της απόλυτης τιμής της Βύθισης και το μέγεθος (1/χρόνος ανάκαμψης), τόσο πιο μεγάλο είναι το μέτρο αντοχής που κατάφερε να αναπτύξει η επιχείρηση, επομένως οι πρακτικές/στρατηγικές που χρησιμοποίησε χαρακτηρίζονται επιτυχημένες.



Επομένως, κρίνεται πως οι στρατηγικές που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις K3, K4 και ίσως και η K2 παρά τη μικρή της βύθιση διότι ανέκαμψε πολύ γρήγορα, οι οποίες κατάφεραν να εξαλείψουν βυθίσεις 187,5%, 260,8% και 74,9% αντίστοιχα και σε χρονικό διάστημα 6,5, 8,2 και 3,5 χρόνια αντίστοιχα, είναι πολύ αποδοτικές. Αυτές ήταν οι εξής:

- Μείωση του χαρτοφυλακίου
- Δημιουργία καινοτομιών μέσω:
 - Παρακολούθησης ανταγωνιστών
 - Παρακολούθησης αναγκών των πελατών
 - Συμβουλών από τους προμηθευτές



- Καθοδήγησης από συμβούλους
- Αύξηση εξαγωγών με:
 - Συνεργασίες με τοπικές επιχειρήσεις
 - Κοινοπραξίες
 - Θυγατρικές στο εξωτερικό
- Δημιουργία κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση και υποστήριξη της διοίκησης και πίστη σε αυτήν από όλους τους εργαζομένους
- Χρήση επαγγελματιών managers και προσωπικού έμπειρου και καλά εκπαιδευμένου
- Χρηματοδότηση κυρίως μέσω:
 - Ιδίων κεφαλαίων
 - Τραπεζικών δανείων
 - Τρίτοι ιδιώτες επενδυτές
- Ελάχιστη μείωση προσωπικού
- Σημαντικός περιορισμός λειτουργικών δαπανών και επενδύσεων
- Μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν
- Outsourcing
- Εισαγωγή νέων προϊόντων, εάν υπάρχει το κενό στην αγορά το οποίο μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση

10. ΕΝ ΚΑΤΑΚΛΕΙΔΙ

Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως το να καταφέρει ένας οργανισμός να αποκτήσει αντοχή απαιτεί μια σειρά από ενέργειες, οι οποίες πρέπει να εφαρμοστούν με υπομονή, προσεκτικά και κάθε φορά να προσαρμόζονται δυναμικά στα εσωτερικά και τα εξωτερικά οικονομικά δεδομένα. Δεν μπορεί κανείς να πει με σιγουριά ότι η μια ή η άλλη στρατηγική επιλογή είναι καλύτερη ή αποδοτικότερη, γιατί εξαρτάται από πολλές παραμέτρους η επιτυχία της.

Το βέβαιο είναι πως ο οργανισμός χρειάζεται να έχει αναπτύξει ένα συνεχές σύστημα παρακολούθησης των οικονομικών στοιχείων και του οικονομικού (και όχι μόνο) περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, το οποίο θα αποτελείται από έμπειρο προσωπικό και μηχανισμούς οι οποίοι θα μπορούν να προβλέψουν σε πρώτη φάση μια επερχόμενη κρίση.



Επίσης, προαπαιτούμενο είναι, πριν την κρίσιμη ώρα, ο οργανισμός να έχει καλλιεργήσει μέσω ικανών στελεχών και διοίκησης στο προσωπικό του την ψυχολογία και την κουλτούρα για ομαδική και συλλογική προσπάθεια επίτευξης ξεκάθαρων στόχων. Από εκεί και πέρα, η διοίκηση είναι αυτή η οποία θα επιλέξει τους τρόπους και θα καθοδηγήσει την ομάδα στο στόχο.

Σίγουρα, όπως είπαμε, οι απολύσεις δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια εφήμερη και γρήγορη λύση, όσο πάγια τακτική και αν αποτελεί. Προκαλούν ανασφάλεια στους εργαζομένους και είναι ικανές να καταστρέψουν το κλίμα το οποίο με κόπο έχει δημιουργήσει η διοίκηση και τη στήριξη των εργαζομένων ως προς αυτή. Το προσωπικό του οργανισμού πρέπει να είναι επαρκές και σε αριθμό και σε δεξιότητες, για να μπορέσει να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να εισάγει καινοτομίες στον οργανισμό.

Μια πολύ καλή διέξοδος είναι η εξωστρέφεια, η οποία και εκτός περιόδου κρίσης είναι υγιής μέθοδος για οποιαδήποτε επιχείρηση και ακόμα και για την οικονομία ολόκληρης της χώρας. Το δύσκολο είναι να βρεθούν οι δίοδοι (διανομείς και πελάτες) ώστε να δημιουργηθεί ένα ισχυρό δίκτυο εξαγωγών. Σε αυτό υπερτερούν οι εταιρείες που είναι μέλη πολυεθνικών, μιας και οι όμιλοί τους έχουν τις περισσότερες περιπτώσεις ήδη ασχοληθεί και βρει τους κατάλληλους διανομείς και παραλήπτες.

Επίσης, μια αναθεώρηση του χαρτοφυλακίου πάντα είναι ικανή να δώσει προσδώσει ανανέωση και λύσεις σε μια επιχείρηση που έχει φτάσει σε δύσκολη θέση. Αναθεωρώντας τις παραγωγές της (είδη, ποσότητα και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών), αλλά ακόμα και τις τιμές και την ποιότητά τους, είναι ικανή μια επιχείρηση να αλλάξει άρδην το κοινό και τις πωλήσεις της.

Και φυσικά, όπως προαναφέρθηκε, όλα αυτές οι κινήσεις και οποιεσδήποτε άλλες κρίνει και επιλέξει η κάθε επιχείρηση να εφαρμόσει, πρέπει να υποβάλλονται σε συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση οι ίδιες αλλά και τα αποτελέσματα τους, ώστε το σύστημα να είναι δυναμικό και ο οργανισμός να μαθαίνει συνεχώς από τα αποτελέσματα των πρακτικών που ο ίδιος εφαρμόζει. Έτσι, σε μια παρόμοια κατάσταση στο μέλλον η εφαρμογή στρατηγικών θα είναι ακόμα πιο στοχευμένη και αποτελεσματική.



11. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Οικονομικά Στοιχεία (EBITDA) Επιχειρήσεων Τομέα Τροφίμων



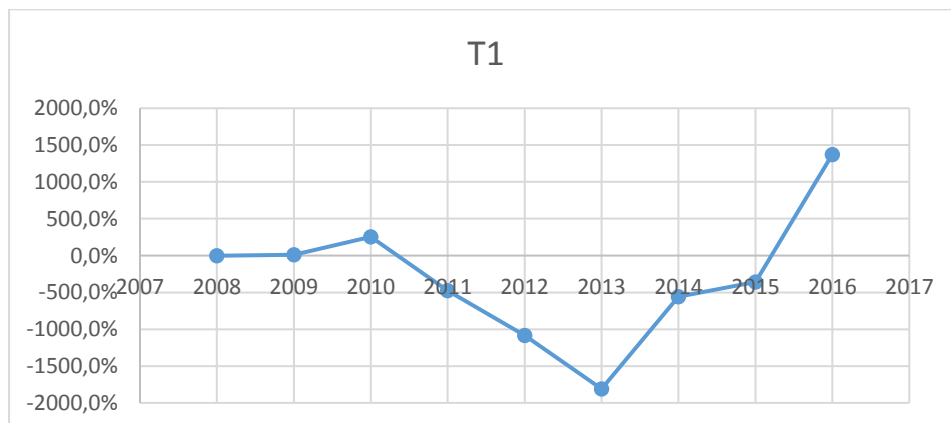
Επιχείρηση / Οργανισμός	Έτος	Ποσοστό Μεταβολής EBITDA από έτος αναφοράς	Χρόνος Ανάκαμψης	Μέτρο Αντοχής
T1	2008	0,0%	5,5	3,29
	2009	9,8%		
	2010	254,2%		
	2011	-475,3%		
	2012	-1083,4%		
	2013	-1809,8%		
	2014	-557,7%		
	2015	-359,7%		
	2016	1373,0%		
T2	2008	0,0%	9	0,06
	2009	11,2%		
	2010	-18,2%		
	2011	-46,5%		
	2012	-46,8%		
	2013	-31,9%		
	2014	-53,0%		
	2015	-41,7%		
	2016	-24,9%		
	2017	-14,4%		
T3	2008	0,0%	4,5	0,29

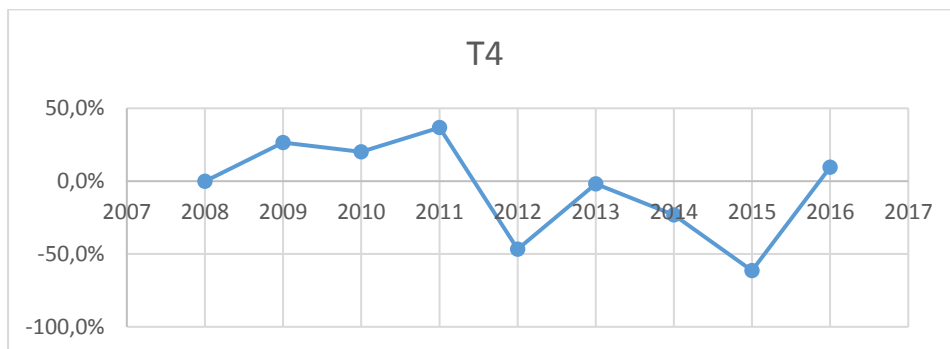
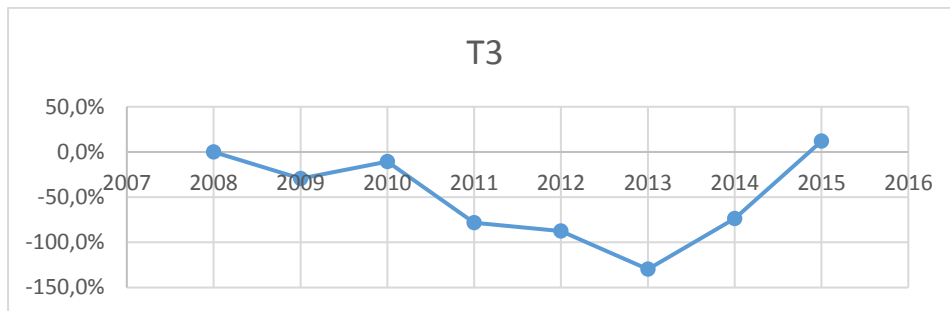
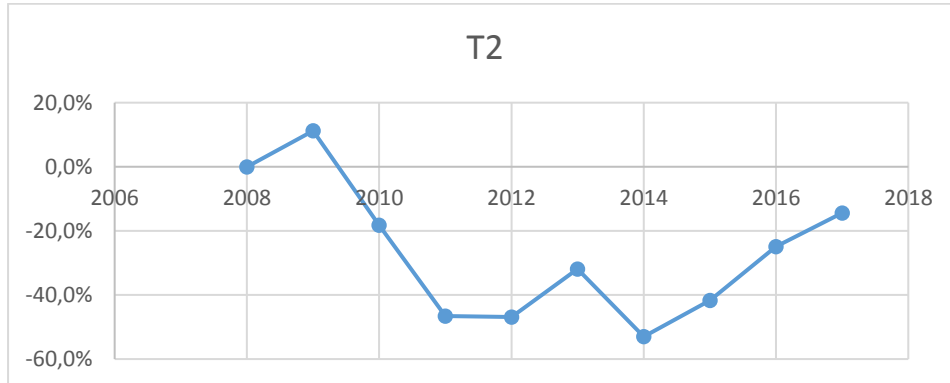


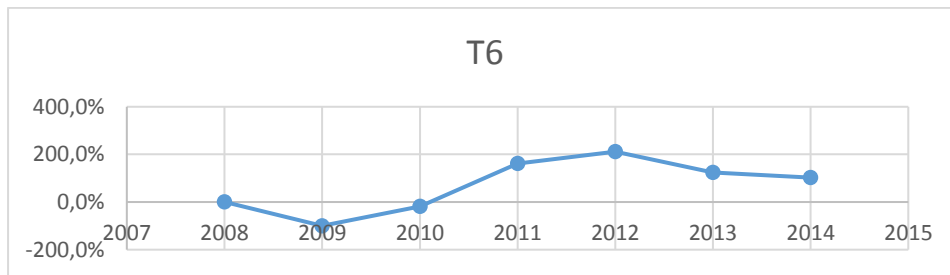
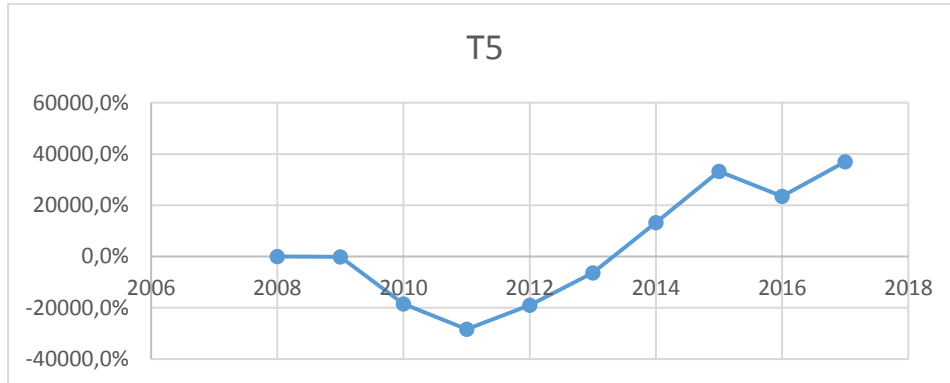
	2009	-29,5%		
	2010	-10,7%		
	2011	-78,4%		
	2012	-87,6%		
	2013	-129,7%		
	2014	-73,9%		
	2015	11,8%		
T4	2008	0,0%	5	0,12
	2009	26,5%		
	2010	20,1%		
	2011	36,7%		
	2012	-46,7%		
	2013	-1,9%		
	2014	-23,1%		
	2015	-61,4%		
	2016	9,6%		
T5	2008	0,0%	4,3	65,96
	2009	-91,0%		
	2010	-18454,6%		
	2011	-28364,9%		
	2012	-18995,0%		
	2013	-6318,2%		



	2014	13205,1%		
	2015	33229,9%		
	2016	23523,9%		
	2017	36976,3%		
	Κατασκευές			
	2008	0,0%		
	2009	-99,9%		
	2010	-18,9%		
T6	2011	162,0%	2	0,499
	2012	211,4%		
	2013	123,9%		
	2014	102,4%		









ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Οικονομικά Στοιχεία (EBITDA) Επιχειρήσεων Κατασκευαστικού Τομέα



Επιχείρηση / Οργανισμός	Έτος	Ποσοστό Μεταβολής EBITDA από έτος αναφοράς	Χρόνος Ανάκαμψης	Μέτρο Αντοχής
K1	2008	0,0%	6,70	0,09
	2009	45,6%		
	2010	-23,3%		
	2011	26,0%		
	2012	-58,9%		
	2013	-50,9%		
	2014	-25,6%		
	2015	-18,6%		
2016	68,9%			
K2	2008	0,0%	3,50	0,21
	2009	1,0%		
	2010	32,9%		
	2011	-4,8%		
	2012	-17,4%		
	2013	-74,9%		
	2014	147,0%		
	2015	115,9%		
	2016	41,5%		
	2017	38,5%		
K3	2008	0,0%	6,50	0,29



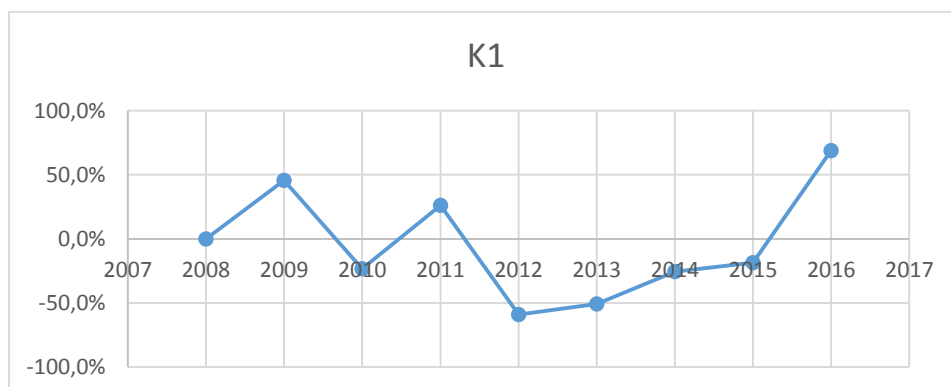
	2009	-187,5%		
	2010	-153,5%		
	2011	-177,1%		
	2012	-165,2%		
	2013	-123,4%		
	2014	-82,4%		
	2015	60,8%		
	<hr/>			
K4	2008	0,0%	8,20	0,32
	2009	-3,5%		
	2010	-64,3%		
	2011	-260,8%		
	2012	-96,1%		
	2013	-3,0%		
	2014	-50,8%		
	2015	-38,9%		
	2016	-252,5%		
	2017	-19,3%		
	<hr/>			
K5	2008	0,0%	12,00	0,09
	2009	-11,1%		
	2010	-65,3%		
	2011	-51,7%		
	2012	-91,5%		

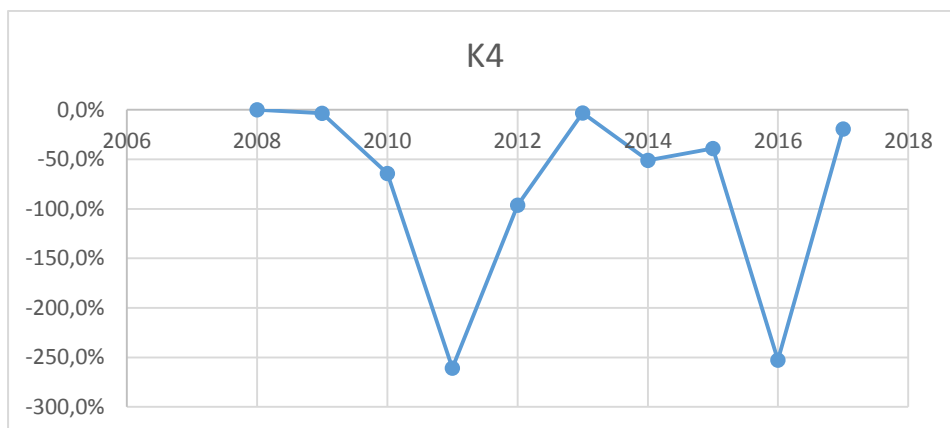
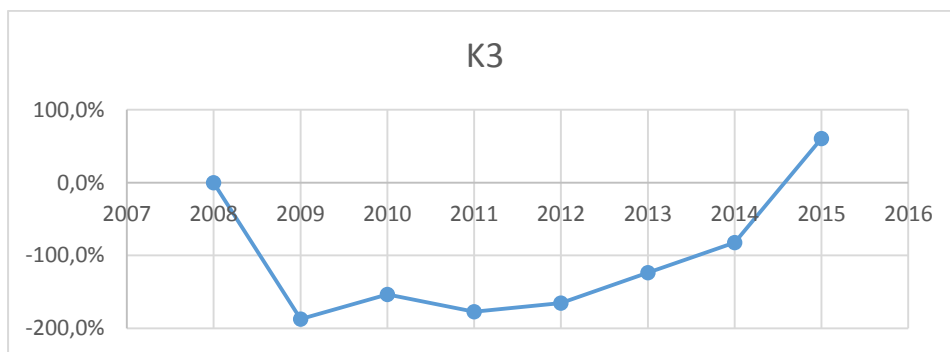
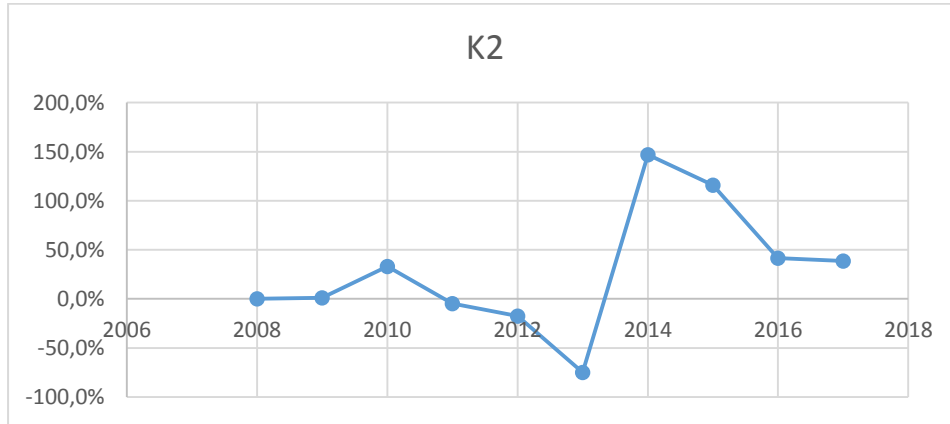


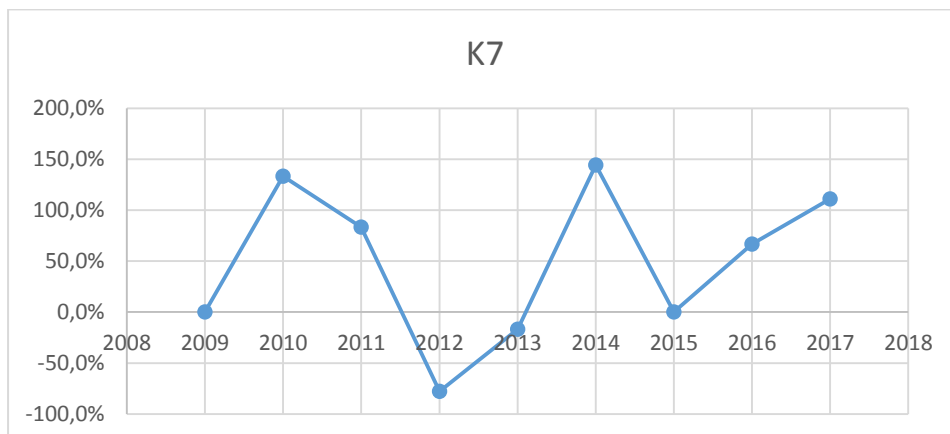
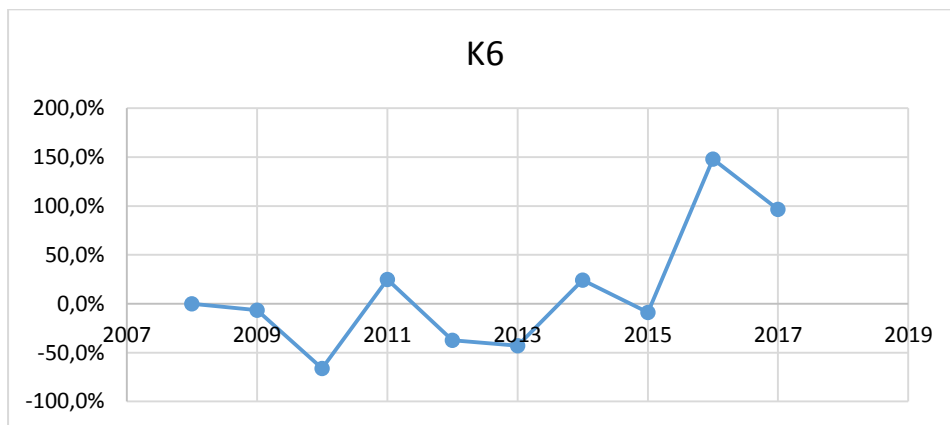
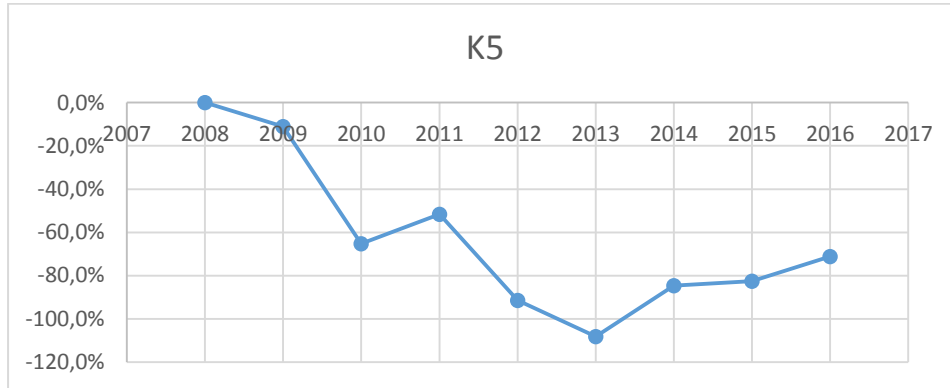
	2013	-108,2%		
	2014	-84,7%		
	2015	-82,6%		
	2016	-71,2%		
K6	2008	0,0%	5,50	0,12
	2009	-6,7%		
	2010	-66,2%		
	2011	24,8%		
	2012	-37,3%		
	2013	-43,0%		
	2014	24,2%		
	2015	-8,9%		
	2016	147,9%		
	2017	96,6%		
K7	2009	0,0%	6	0,13
	2010	133,3%		
	2011	83,3%		
	2012	-77,8%		
	2013	-16,7%		
	2014	144,4%		
	2015	0,0%		
	2016	66,7%		

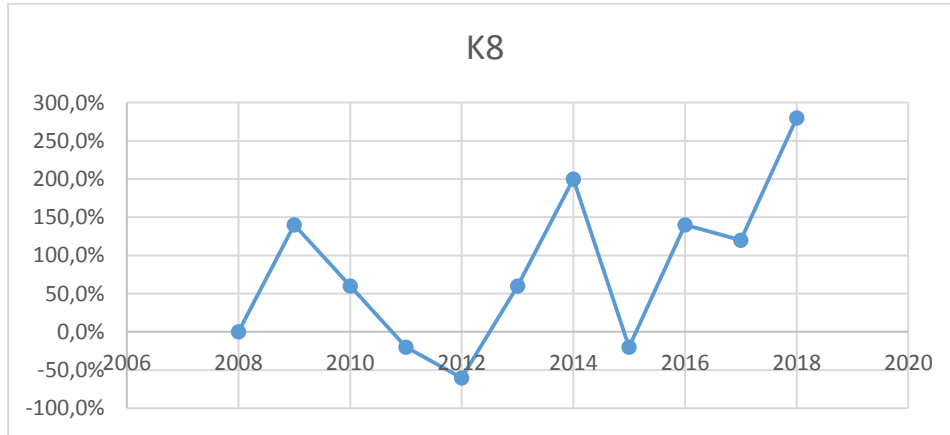


	2017	111,1%		
Κ8	2008	0,0%	7	0,09
	2009	140,0%		
	2010	60,0%		
	2011	-20,0%		
	2012	-60,0%		
	2013	60,0%		
	2014	200,0%		
	2015	-20,0%		
	2016	140,0%		
	2017	120,0%		
	2018	280,0%		











ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3
Ερωτηματολόγιο



Ερωτηματολόγιο στη Στρατηγική Επιχειρήσεων

*Required

0. Ποια η ονομασία της επιχείρησής σας? (Δε θα δημοσιευθεί)

Your answer

1. Ποια είναι η ηλικία της επιχείρησής σας; *

Your answer

2. Ποιο είναι το Ιδιοκτησιακό Καθεστώς της επιχείρησής σας;

*

- Ελληνική με έναν κύριο μέτοχο-ιδιοκτήτη (ποσοστό συμμετοχής $\geq 50\%$)
- Ελληνική με περισσότερους από έναν μετόχους-ιδιοκτήτες
- θυγατρική ξένου ομίλου (ποσοστό συμμετοχής μητρικής $\geq 50\%$)
- θυγατρική ελληνικού ομίλου
- Κοινοπραξία με ξένους (ελληνική συμμετοχή $\geq 50\%$)

3. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός εργαζομένων για το 2010 και το 2018 αντίστοιχα; (Εισάγετε τους δύο αριθμούς και χωρίστε τους με κόμμα ή τελεία) *

Your answer

4. Σε ποιο βαθμό έχει μεταβληθεί το προϊόντικό σας χαρτοφυλάκιο κατά την περίοδο 2010 – 2018; (Επιλέξτε την περιγραφή που σας εκφράζει περισσότερο): *

Μειώθηκε
πολύ

Μειώθηκε
λίγο

Παρέμεινε
αμετάβλητο

Αυξήθηκε
λίγο

Αυξήθηκε
πολύ





5. Καταγράψετε τις δραστηριότητες της επιχείρησής σας κατά την περίοδο 2010-2018 (Γράψτε πρώτη την κύρια δραστηριότητα και στη συνέχεια τις υπόλοιπες): *

Your answer

6. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τις παρακάτω πηγές για τη δημιουργία καινοτομίας; (Επιλέξτε την περιγραφή που σας εκφράζει περισσότερο): *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Έρευνα & Ανάπτυξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προμηθευτές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πελάτες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανταγωνιστές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύμβουλοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πανεπιστήμια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλες πηγές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ποιο το ποσοστό των πωλήσεων ή υπηρεσιών της επιχείρησής σας στο εξωτερικό ως προς τις συνολικές πωλήσεις ή υπηρεσίες για τα έτη 2010 και 2018 αντίστοιχα; (Εισάγετε τα 2 ποσοστά και χωρίστε τα με κενό ή "και"): *

Your answer

8. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τους παρακάτω τρόπους για τις πωλήσεις ή υπηρεσίες στο εξωτερικό την περίοδο 2010-2018; (Επιλέξτε την περιγραφή που σας εκφράζει περισσότερο): *



	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Απευθείας εξαγωγές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξαγωγές με αντιπροσώπους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παροχή δικαιόχρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κοινοπραξίες/ κοινή εταιρεία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θυγατρικές στο εξωτερικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Σε ποιο βαθμό η επιχείρησή σας διακρίνεται από τα ακόλουθα; (Επιλέξτε την περιγραφή που σας εκφράζει περισσότερο): *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ισχυρή κουλτούρα οικογενειακού τύπου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρήση επαγγελματιών managers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αφοσίωση και εμπιστοσύνη εργαζομένων στη διοίκηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δεξιότητες εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακή εμπειρία εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προδραστικότητα (μεταξύ πρώτων σε πρωτοβουλίες)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ταχύτητα στην εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάληψη εύλογων κινδύνων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τις παρακάτω πηγές χρηματοδότησης κατά την περίοδο 2010-2018; (Επιλέξτε την περιγραφή που σας εκφράζει περισσότερο): *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Ίδια κεφάλαια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τραπεζικά δάνεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιχορηγήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τρίτοι ιδιώτες επενδυτές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκποίηση περιουσιακών στοιχείων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήσατε τις παρακάτω στρατηγικές κατά την περίοδο 2010-2018; (Επιλέξτε την περιγραφή που σας εκφράζει περισσότερο): *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Μείωση παραγωγής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μείωση λειτουργικών δαπανών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περικοπές επενδύσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μείωση προϊόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μείωση τιμής προϊόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Athens MBA: Στρατηγικές Επιχειρήσεων που
άντεξαν στην κρίση – Κλάδοι Τροφίμων και
Κατασκευών**



Outsourcing (ανάθεση εργασιών σε τρίτους)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insourcing (εσωτερίκευση εργασιών)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εντατικοποίηση πωλήσεων & marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενίσχυση ποιότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εισαγωγή νέων προϊόντων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας!

SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.



12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γενικό Εμπορικό Μητρώο
2. Ελληνική Στατιστική Αρχή
3. Λιούκας Σ., 2010, Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα
4. Banking news.gr
5. Barker, V. a., 1994, Retrenchment: Cause of turnaround or consequence. Strategic Management Journal
6. Bhamra et al., 2011, Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses
7. Bibeault, D., 1982, Corporate Turnaround. McGraw Hill, New York.
8. Boin & Van Eten, 2016, Paradoxes of Resilience: A Review of the World Disasters Report 2016
9. Bridgette Sullivan-Taylor, Layla Branicki, 2011, Creating resilient SMEs: why one size might not fit all, Int. J. of Production Research
10. CAPITAL.gr
11. ec.europa.eu
12. Ekathimerini.com
13. Filatotchev, I. a., 2006, Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds
14. Ghoshal, S. a., 1996, Rebuilding behavioural context: A blueprint for. Sloan Management Revi
15. Jody Hoffer Gittel, Kim Cameron, Sandy Lim, Victor Rivas, 2006, Relationships, Layoffs and Organizational Resilience – Airline Industry responses to September 11, The Journal of Applied Behavioural Science
16. Linnenluecke, 2017 Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda



17. Markman & Venzin, 2014, Lessons from banks that have braved the economic crisis—And from those that have not
18. Meier, B. G., 2009, Environmental change, human resources and organizational turnaround, *Journal of Management Studies*
19. Mylonas, P., 2012, Greece 10 Years Ahead. Survey of Greek SMEs, Strategic Planning & Research Division, National Bank of Greece
20. O'Neill, H., 1986, Turnaround and recovery: What strategy do you need? *Long Range Planning*
21. Pearce, J. a., 1993, Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal*
22. PWC., 2015, Directions for Economic Recovery in Greece
23. Rudrajeet Pal, Hakan Torstensson, Heikki Mattila, 2014, Antecedents of organizational resilience in economic crisis – an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs, *INT. J. Production Economics*
24. Stopford, J. a., F., 1990, Corporate rejuvenation. *Journal of Management Studies*
25. Sudarsanam, S. a., 2001, Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis, *British Journal of Management*
26. Sutcliffe και Vogus, 2003, Organizing for Resilience. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*
27. Trenton A. Williams, Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, Eric Yanfei Zhao, 2017, Organizational Responses to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams, *Academy of Management Annals*
28. Δεδομένα ICAP - Βιβλιοθήκη Ο.Π.Α.