

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
ΤΟ MARKETING ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΥΦΕΣΗΣ ΚΑΙ ΚΡΙΣΗΣ

Αγγελική Αγγέλη

A.M. :14596

Επιβλέπων καθηγητής: Στυλιανός Πατσίκας

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

.....

ΑΓΓΕΛΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΤΟΥ
Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Copyright @ Αγγελική Αγγέλη, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ 'ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή μη ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο είναι είτε από προσωπική άποψη του συγγραφέα είτε από έρευνα του και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Α.Τ.Ε.Ι. Πειραιά.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι προσπάθειες που καταβάλουν οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια στην χώρα μας, είναι αξιοσημείωτες και αξιοθαύμαστες σε οποιοδήποτε τομέα και αν γίνονται αυτές. Παρακάτω θα δούμε περιληπτικά, έναν από τους τομείς αυτούς, που είναι το marketing σε περίοδο οικονομικής αστάθειας και ύφεσης, μέσα από πέντε αναλυτικά κεφάλαια.

Ξεκινώντας με το πρώτο κεφάλαιο, αναλύουμε την αρχή του προβλήματος, ενώ εξηγούμε τον πασίγνωστο σε όλους μας όρο << οικονομική κρίση >> και σε ποια κατάσταση βρίσκεται η χώρα μας σήμερα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφουμε τα αίτια που οδήγησαν στην οικονομική κρίση, τα οποία χωρίζονται σε οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά, καθώς και τα λάθη των επιχειρηματιών στην περίοδο αυτή.

Μετέπειτα εξηγούμε τους τρόπους και τις στρατηγικές, που μπορούν να ακολουθήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, έτσι ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν και να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση.

Επίσης μπορούμε να δούμε και να μελετήσουμε στο τέταρτο κεφάλαιο πολύ μεγάλες εταιρείες όπως η ΚΑΡΕΛΙΑ, ΜΕΤΑΞΑ, ALPHA BANK και ΚΑΛΛΙΚΟΥΝΗΣ και πως κατάφεραν αυτές να βρίσκονται ακόμα στην κορυφή.

Τέλος, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο βγάζουμε τα τελικά συμπεράσματα, δίνοντας και σημαντικές συμβουλές για την σωστή διαχείριση της οικονομικής αστάθειας.

SUMMARY

The efforts of Greek businesses in recent years are notable and admirable in every field. Below we will briefly see one of these areas, which are marketing in times of economic instability and recession, through five analytical chapters.

Starting with the first chapter, we analyze the principal of the problem and explain the well – known to us all term << financial crisis >> and what the current state of our country is.

The second chapter describes the causes that led to the economic crisis, which are divided into economic, political and social, as well as entrepreneur’s mistakes in this particular period.

Afterwards we explain methods and strategies that can be followed by Greek business in order to be able to survive and cope with the economic crisis.

We can also observe and study four big companies in chapter four, like: KARELIA, METAXA, ALPHA BANK, and KALLIKOUNIS and how did they managed to lie still on top.

Finally, in fifth and last chapter we make final conclusions, giving important advice for the proper management of economic instability.

Περίληψη	3
Περιεχόμενα	4
Ευχαριστίες	6

Α/Α	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛΙΔΑ
------------	--------------------	---------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ , ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1	Εισαγωγή	8
1.2	Ιστορική αναδρομή του προβλήματος	9
1.3	Η έννοια του όρου «οικονομική κρίση»	11
1.4	Η παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ , ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΚΡΙΣΗΣ

2.1	Τα αίτια της οικονομικής ύφεσης	15
2.1.1	Οικονομικά αίτια	15
2.1.2	Πολιτικά αίτια	16
2.1.3	Κοινωνικά αίτια	17
2.2	Τα 5 λάθη των επιχειρήσεων υπό την πίεση των καταστάσεων	17
2.3	Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΡΟΠΟΙ /ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΥΦΕΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον	22
3.2 Οι ελληνικές επιχειρήσεις που άντεξαν την κρίση	23
3.3 Πέντε στρατηγικές κινήσεις αντιμετώπισης της ύφεσης	28
3.4 Ανάπτυξη των επιχειρήσεων	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

4.1 Case study-ΚΑΡΕΛΙΑ Καπνοβιομηχανία Α.Ε.	35
4.2 Case study-ΜΕΤΑΧΑ Ποτά Α.Β.Ε.	37
4.3 Case study-ALPHA BANK Α.Ε.	38
4.4 Case study-Καλλικούνης Α.Ε.	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμβουλές	42
5.2 Συμπεράσματα	43
5.3 Επισκόπηση της βιβλιογραφίας	44

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βάθρων τον καθηγητή μου κ. Στυλιανό Πατσίκα για την δυνατότητα ανάληψης της πτυχιακής μου εργασίας και την παροχή των γνώσεων του και των κατάλληλων υποδομών για την ολοκλήρωσή της.

Αγγέλη Αγγελική
Αθήνα, Ιούλιος 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ , ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι προσπάθειες της χώρας μας να κατακτήσει μια ισότιμη θέση μεταξύ των εταίρων μας στην ευρωπαϊκή αγορά, είναι καθημερινή επιδίωξη, επιτακτικός στόχος, με επιλογές που οδηγούν συχνά σε μονόδρομο. Αρχική επιλογή ηχεί η ανταγωνιστικότητα, μια ανυπέρβλητη επιθυμία να οικοδομήσουμε μια υγιή οικονομία αποτελούμενη από τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα ευέλικτο κράτος που θα φαντάζει ιδανικό, στους τομείς της κοινωνικής πρόνοιας και φροντίδας προς τις ένδεις οικονομικά και κοινωνικά πολιτών.

Η επίτευξη των στόχων σύγκλισης της ελληνικής οικονομίας με τα ευρωπαϊκά οικονομικά μεγέθη δεν είναι μόνο θέμα αριθμών, είναι και θέμα ουσίας. Η βελτίωση των οικονομικών μεγεθών μακροπρόθεσμα αλλά και σε ορισμένους τομείς μεσοπρόθεσμα, οδηγεί στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των υπηρεσιών του κράτους πρόνοιας και βελτίωση της ποιοτικής ζωής του κοινωνικού συνόλου.

Η συμμετοχή της Ελλάδας στο όραμα της ευρωπαϊκής οικουμενικότητας φαίνεται να χωλαίνει λόγω της οικονομικής ύφεσης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια. Στο κλίμα απαισιοδοξίας που έχει καλλιεργηθεί στον επιχειρηματικό κόσμο έρχεται να απαλύνει, ο ρόλος του marketing ως σημαντικός παράγοντας επίδρασης που θα επηρεάσει την ανασταλτική φάση υφέσεως σε φάση αναζωογονήσεως.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Σήμερα η Ελλάδα βρίσκεται αντιμέτωπη με μια βαθιά οικονομική ύφεση που άρχισε στις ΗΠΑ¹ ως χρηματοοικονομική κρίση το 2007 και οδήγησε σε μια παγκόσμια ύφεση που απειλεί τώρα πολλές υπερχρεωμένες χώρες της Ευρώπης. Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας να αναστείλει απότομα την χορήγηση δανείων προς τα αδύνατα κράτη σε μια τόσο κρίσιμη στιγμή για την παγκόσμια οικονομία αποτέλεσε τη σπίθα για μια πυρκαγιά που εξαπλώνεται σταδιακά σε όλες τις χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου. Στην πρώτη γραμμή βρίσκονται οι αποκαλούμενοι από διάφορους ευφάνταστους αρθρογράφους, «χοίροι» (P.I.G.S.) ακρώνυμο που προέρχεται από τα αρχικά των χωρών Πορτογαλία, Ιρλανδία, Ελλάδα και Ισπανία². Η τρόικα που αποτελείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) εφαρμόζει νεοφιλελεύθερες πολιτικές για την επίλυση προβλημάτων της Ελλάδας. Αυτή η προσέγγιση θέτει ως αίτημα ότι μια ευρεία ποικιλία μέτρων, όπως η περικοπή των δημόσιων δαπανών, η μείωση των μισθών και η αύξηση των φόρων, θα σταθεροποιήσει μακροπρόθεσμα την οικονομία. Αυτή η λύση δεν λειτουργεί στην Ελλάδα και το πιο σημαντικό, τα στοιχεία προτείνουν ότι δεν έχει λειτουργήσει οπουδήποτε. Προκαλεί απ' ότι φαίνεται εκ των πραγμάτων τα αντίθετα αποτελέσματα εμβαθύνοντας την κρίση.



Κάτι παρόμοιο συνέβη κατά τη διάρκεια μεγάλου «κραχ» το 1929 στις ΗΠΑ, όταν σύμφωνα με τον John Kenneth Galbraith³, το ανεξέλεγκτο χρηματιστήριο, οι συνήθεις ύποπτοι, Goldman Sachs, J.P.Morgan, κ.λπ., προκάλεσε άνθηση, κρίση, και κάμψη, τις οποίες ο Joseph Schumpeter⁴ όρισε ως οικονομικού κύκλους της κεφαλαιοκρατίας. Και τώρα όπως και τότε οι

¹ (Reinhart, 2008)

² (Guillen, 2000)

³ (Galbraith, 1961)

⁴ (Schumpeter, 1908)

οικονομολόγοι της εποχής απέτυχαν να προβλέψουν το « κράχ » και κόμπαζαν για τις μονίμως ανοδικές τιμές των μετοχών και για την άριστη πιστοληπτική ικανότητα πολλών τραπεζών λίγες μέρες πριν χρεοκοπήσουν. Η μεγάλη ύφεση των Η.Π.Α. που ακολούθησε στο «κραχ» του 1929 υπερνικήθηκε με μια προστατευτική οικονομική πολιτική, την αποκαλούμενη κεϋνσιανής προσέγγιση, η οποία αύξησε τις δημόσιες δαπάνες και τα ποσοστά απασχόλησης και επέβαλε αυστηρούς κανονισμούς στις τράπεζες. Δεν είναι απαραίτητο να πάει κάποιος τόσο πίσω στην ιστορία για να εντοπίσει την ανικανότητα των νεοφιλελεύθερων πολιτικών να ξεπερνούν τις οικονομικές κρίσεις⁵. Κατά τη διάρκεια του '90 το ΔΝΤ και η Παγκόσμια Τράπεζα προσπάθησαν να εφαρμόσουν αυτές τις πολιτικές στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Ένα ευρύ φάσμα των αποκαλούμενων φιλελευθεροποίησης και ιδιωτικοποίησης πραγματοποιήθηκε σε πολλές χώρες της Λατινικής Αμερικής, της Ανατολικής Ασίας και της Αφρικής με την ελπίδα ότι θα επιτύγχαναν οικονομική ανάπτυξη. Η έκβαση ήταν μια βάνουση εμβάθυνση της οικονομικής ύφεσης στις λατινοαμερικάνικες χώρες και αυτές της Αφρικής, ενώ κάποια επιτυχία επιτεύχθηκε στην ανατολική Ασία⁶. Το «Ασιατικό Θαύμα» χρησιμοποιήθηκε ως εμπειρικό στοιχείο από το ΔΝΤ και την Παγκόσμια Τράπεζα για να επιβεβαιώσει την ραγισμένη συνταγή οικονομικής ανάπτυξης. Όμως, η ασιατική κρίση που άρχισε το 1997, τους απέδειξε λανθασμένους ακόμα μια φορά. Η επανεξέταση του «Ασιατικού Θαύματος»⁷ είναι μια μελέτη που δημοσιεύτηκε από την Παγκόσμια Τράπεζα, που ακόμα και σήμερα κτυπά το τύμπανο του νεοφιλελευθερισμού, στην οποία οι ίδιοι οι τεχνοκράτες που εφάρμοσαν αυτές τις πολιτικές αναγκάστηκαν τελικά να επανεξετάσουν την αξιοπιστία και τη χρησιμότητα των συνταγών τους. Ο νομπελίστας οικονομολόγος Joseph E. Stiglitz είχε υποστηρίξει ότι η αντίδραση του ΔΝΤ στην ασιατική κρίση ήταν καταστροφική, επιδείνωσε παρά βελτίωσε την κατάσταση. Όπως και στην περίπτωση της Ελλάδας σήμερα, το ΔΝΤ επέβαλε φορολογική αυστηρότητα, ένα φοβερό λάθος το οποίο καθυστέρησε την ανάπτυξη των ασιατικών οικονομιών.

Γιατί όμως, αυτές οι νεοφιλελεύθερες πολιτικές που έχουν αποτύχει ευρέως σε πολλές χώρες, πολιτικές που περιθωριοποίησαν οργανισμούς όπως τα ΔΝΤ και η Παγκόσμια Τράπεζα, τώρα εφαρμόζονται στην Ελλάδα? Προφανώς επειδή κάποιοι πλουτίζουν από αυτό, εύκολα και γρήγορα και προφανώς επειδή προτιμούν να συνδιαλέγονται με υποτελή κράτη. Στην διεθνοποιημένη οικονομία στην οποία ζούμε, η ανικανότητα της Ελλάδας να εξυπηρετήσει τους

⁵ (Zambarloukou, 2006)

⁶ (Bordo, 1999)

⁷ (Stiglitz, 1996)

εξωτερικούς πιστωτές της μπορεί να οδηγήσει στη συντριβή του παγκόσμιου χρηματοοικονομικού συστήματος. Κάποιοι βέβαια θα αναρωτιούνται πως μια τέτοια μικρή χώρα μπορεί να προκαλέσει τέτοια καταστροφή. Οι πιστωτές της Ελλάδας είναι οι μεγαλύτερες τράπεζες στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ. Εάν η Ελλάδα δεν μπορέσει να πληρώσει ειδικά τις ευρωπαϊκές τράπεζες που κρατούν την πλειοψηφία του ελληνικού χρέους τότε αυτές θα καταρρεύσουν.

1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ»

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μία διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μικροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις, κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις οι οποίες όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη⁸.



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

Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία. Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί κύκλοι διαρκούν περίπου 7 έως 11 χρόνια⁹.

⁸ (Κουφάρης, 2010)

⁹ (European commission, 2009)

1.4 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το φαινόμενο της κρίσης είναι γνωστό σε όλους, ανεξάρτητα με το πόσο επηρεάζει τη ζωή του καθενός. Το έλλειμμα και το χρέος των ελληνικών δημοσιονομικών αυξάνεται και προβλέπεται να φτάσει σε ανησυχητικά επίπεδα. Μια από τις σημαντικότερες συνέπειες της κρίσης της οικονομίας είναι η αύξηση της ανεργίας η οποία έχει φτάσει σε διψήφιο αριθμό, ενώ ανάμεσα στους νέους το ποσοστό των ανέργων ξεπερνά το 25%. Μεγάλο μερίδιο της ευθύνης φέρει για αυτήν τη κατάσταση η άθλια διαχείριση των οικονομικών, της ελληνικής δημοσιονομικής πολιτικής και του ασφαλιστικού αλλά και η παγκόσμια οικονομική κρίση. Σύμφωνα με την μηνιαία έρευνα εργατικού δυναμικού της ΕΣΥΕ¹⁰ προκύπτει ότι η συνολική απασχόληση σημείωσε σημαντική πτώση κατά -1,3% σε ετήσια βάση τον περασμένο Μάιο. Η ανεργία εκτοξεύτηκε στο 8,5% του εργατικού δυναμικού με τους άνεργους να αυξάνονται στις 420 χιλιάδες έναντι των 324 χιλιάδων που ήταν ακριβώς έναν χρόνο πριν¹¹. Τέλος σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιοποιήθηκαν από τον Τειρεσία¹² οι ακάλυπτες επιταγές και οι απλήρωτες συναλλαγματικές ξεπέρασαν τα δύο δισεκατομμύρια ευρώ από την αρχή του χρόνου. Όλη η αγορά δουλεύει με μεταχρονολογημένες επιταγές, οι οποίες λόγω της ύφεσης λειτουργούν ως αντίστροφη πυραμίδα. Κάθε χρόνο η κυβέρνηση έχει έσοδα, τα οποία προέρχονται π.χ. από φόρους, και δαπάνες όπως π.χ. την καταβολή μισθών στους δημοσίους λειτουργούς. Αν οι δαπάνες υπερβαίνουν τα έσοδα, η κυβέρνηση σημειώνει έλλειμμα και πρέπει να προχωρήσει σε δανεισμό. Έτσι δημιουργείται χρέος.



Το μέγεθος της οικονομίας, υπολογίζεται με βάση το ΑΕΠ, δηλαδή την συνολική αξία των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στην Ελλάδα. Κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970, η

¹⁰ (Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 2011)

¹¹ (Μελισσάρης, 2011)

¹² (Τειρεσίας, 2012)

κυβέρνηση ουσιαστικά ισοσκελίζε έσοδα και δαπάνες. Το έλλειμμα αυξήθηκε δραματικά κατά τη δεκαετία του 1980: οι δαπάνες υπερέβησαν τα έσοδα σε ποσοστό 8,1% του ΑΕΠ κατά μέσο όρο, κάθε χρόνο κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης δεκαετίας. Το έλλειμμα παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα κατά τις επόμενες δύο δεκαετίες. Η εξέλιξη του ελλείμματος αντικατοπτρίζεται σε αυτήν του δημόσιου χρέους. Τα υψηλά ελλείμματα στη δεκαετία του 1980 οδήγησαν σε δραματική αύξηση του χρέους: το χρέος αυξήθηκε από 26% επί του ΑΕΠ το 1980, σε ποσοστό 71% επί του ΑΕΠ το 1990. Το χρέος συνέχισε να αυξάνεται κατά τις επόμενες δύο δεκαετίες ως αποτέλεσμα των αυξημένων ελλειμμάτων, τα οποία βρίσκονταν σε υψηλά επίπεδα εν μέρει λόγω των πληρωμών τόκων επί του συσσωρευμένου χρέους¹³. Η κατανάλωση αυξήθηκε σημαντικά κατά τη δεκαετία του 1980 ενώ οι επενδύσεις μειώθηκαν κατά το ίδιο περίπου ποσοστό, 8% επί του ΑΕΠ. Αυτό σημαίνει ότι οι Έλληνες πολίτες κατανάλωναν περισσότερο, ενώ μικρότερο ποσοστό δαπανούσαν για παραγωγικές επενδύσεις όπως π.χ. την κατασκευή εργοστασίων και αυτοκινητόδρομων¹⁴. Οι επενδύσεις μειώθηκαν διότι υπήρχαν μικρότερα ιδιωτικά κεφάλαια για τη χρηματοδότησή τους. Πράγματι, η κυβέρνηση δανειζόταν πουλώντας ομόλογα στους Έλληνες πολίτες οι οποίοι ουσιαστικά διαμοίραζαν τις αποταμιεύσεις τους μεταξύ ομολόγων που εκδίδονταν από την κυβέρνηση και ομολόγων ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, σημειώθηκε μείωση των διαθέσιμων αποταμιεύσεων για τη χρηματοδότηση παραγωγικών επενδύσεων από ιδιωτικές επιχειρήσεις. Και δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των χρημάτων που αντλούσε η κυβέρνηση εκδίδοντας ομόλογα δεν δαπανιούνταν σε δημόσια έργα υποδομής, το σύνολο των παραγωγικών επενδύσεων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μειώθηκε. Το εξωτερικό δημόσιο χρέος της Ελλάδας, το οποίο ορίζεται ως το τμήμα του εξωτερικού χρέους που συσσωρεύεται από την κυβέρνηση, ανήλθε στο 89% επί του ΑΕΠ το 2009, ή στο 79% επί του συνολικού δημόσιου χρέους.

Τη δεκαετία του 2000 η Ελλάδα χρεώθηκε περαιτέρω στους ξένους διότι εισήγαγε ακόμη περισσότερο σε σύγκριση με τις εξαγωγές της, παρόλο που δεχόταν μικρότερες εισροές κεφαλαίου από την Ευρωπαϊκή Ένωση και παρόλο που ήταν ήδη χρεωμένη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επενδύσεις αυξήθηκαν κατά τη δεκαετία του 2000, όταν διοργανώθηκαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, αλλά κυρίως γιατί οι Έλληνες πολίτες εξέφρασαν μικρότερη προθυμία

¹³ (ΟΑΣΑ, Country statistical profile: Greece 2011-2012)

¹⁴ (Ραπάνος, 2009)

αποταμίευσης καθώς τα επιτόκια ήταν χαμηλότερα και τα καταναλωτικά δάνεια των τραπεζών πιο άμεσα διαθέσιμα¹⁵.

¹⁵ (Βαγιανός, Δ. 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ , ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΚΡΙΣΗΣ

2.1 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ¹⁶

Η πρόσφατη οικονομική κρίση δεν ήταν ένα ανεξάρτητο και απρόσμενο φαινόμενο. Τα αίτια, η φύση και τα χαρακτηριστικά της συνδέονται με την όλη ιστορία της μεταπολεμικής διαδικασίας, συσσώρευσης του κεφαλαίου στον ανεπτυγμένο καπιταλισμό και συγκεκριμένα την «χρυσή εποχή» της συσσώρευσης του κεφαλαίου, την κρίση της δεκαετίας του 1970.

Τα αίτια της κρίσης πρέπει να αναζητούνται αφενός στα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν αλλά και στη διεθνή συγκυρία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης που τα ανέδειξε με εντονότερο και οξύτερο τρόπο¹⁷.

2.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΙΤΙΑ

- **Παγκόσμια δομική κρίση:** Αφορά όλο το σύστημα διακυβέρνησης του καπιταλισμού της κερδοσκοπίας και για την αντιμετώπισή της χρειάζεται η αναδόμησή του, δηλαδή η αλλαγή του πολιτισμού μας σε όλα τα επίπεδα.
- **Εκβιασμός του συστήματος / εξάντληση φυσικών πόρων με σκοπό την κερδοσκοπία:** εκμετάλλευση φυσικών πόρων με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτόν με τον οποίο ανανεώνονται, δηλαδή περιβαλλοντική υποβάθμιση.
- **Χρηματοπιστωτικός καπιταλισμός:** Μια νέα μορφή του καπιταλισμού, ένα είδος πολιτικής και οικονομικής χειραγώγησης.
- **Τυχοδιωκτικά και κερδοσκοπικά συμφέροντα :** Οι ισχυρές αγορές χωρών πράττουν αθέμιτο ανταγωνισμό επιβάλλοντας αποτρεπτικές νομοθεσίες σε πιο αδύναμες.

¹⁶ (Κρυσταλία Πατούλη, 2014)

¹⁷ (Μπούρας & Λύκουρας, 2011)

- **Κατάρρευση του τραπεζικού συστήματος:** αποκοπή από το Ευρωπαϊκό σύστημα πληρωμών.
- **Δανεισμός / χρέος / έλλειμμα:** Σε περίπτωση που οι προαναφερθέντες ενέργειες δεν χρησιμοποιούνται ή δεν προορίζονται για επένδυση, μπορεί να σημάνουν την αρχή μια οικονομικής ύφεσης.
- **Προβλήματα ελληνικής οικονομίας :** φοροδιαφυγή, αποβιομηχάνιση, μείωση εθνικής παραγωγής, διόγκωση δημόσιου τομέα, κρατικοδίαιτος ιδιωτικός τομέας
- **Σήμερα, τα μέτρα λιτότητας:** οικονομικοί περιορισμοί

2.1.2 ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΑΙΤΙΑ

- **Παγκόσμια επιβολή της οικονομίας στην πολιτική:** Οι υπερχρεωμένες εξαρτώμενες χώρες αναγκάζονται να τηρούν συγκεκριμένες οικονομικές υποχρεώσεις όσον αφορά την πολιτική τους.
- **Σχέση – νοοτροπία Έλληνα πολίτη / με το κράτος:** Σχέση « μίσους – πάθους », μίσους για ότι κακό συμβαίνει σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, αλλά και πάθους σε ότι έχει να κάνει με επαγγελματική αποκατάσταση, μηχανισμούς χρηματοδότησης, κ.α.
- **Κομματικός ανταγωνισμός:** Αποπροσανατολισμός λαού, πολιτική ασυμφωνία, ρήγμα.
- **Πελαταιακές σχέσεις:** «Ιδιωτικοποίηση» της πολιτικής ή «αποίκηση» της κοινωνίας πολιτών.
- **Διαφθορά / διαπλοκή:** ως «ανάρμοστη σχέση μεταξύ ανάμεσα στην αγορά και στην πολιτική», δηλαδή ως διαπλοκή, κατέστη μέρος της πολιτικής κουλτούρας.
- **Κρίση θεσμών (εκτελεστικής και νομοθετικής εξουσίας, δικαιοσύνης, ΜΜΕ):** απολιτική στάση πολιτών και πολιτικών, έχοντας το προσωπικό και οικονομικό συμφέρον να υπερτερεί των υπόλοιπων αξιών.
- **Αποτυχία Ευρωπαϊκής πολιτικής ολοκλήρωσης / κατάρρευση του ευρωπαϊκού πνεύματος:** Δημιουργία κρατών – μελών δύο ταχυτήτων με αποτέλεσμα μη αποδοτικής χάραξης κοινής πολιτικής γραμμής.

2.1.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΑΙΤΙΑ

- **Απληστία / καταναλωτισμός:** Ο τρόπος με τον οποίο δαπανούνται οι πόροι των παραγωγικών συντελεστών, δεν ευνοεί την επένδυση και κατ' επέκταση την ανάπτυξη.
- **Αποδοχή / συμμετοχή – συνενοχή, στην πολιτική διαφθορά:** Η ασύδοτη κερδοσκοπία προωθεί πολιτικές ενέργειες οι οποίες δεν υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο.
- **Ατομικισμός / έλλειψη συλλογικότητας και αλληλεγγύης:** Η έλλειψη της συλλογικότητας – συνεργασίας, αποτελεί τροχοπέδη σε οποιαδήποτε προσπάθεια οικονομικής ευημερίας.
- **Απουσία :** α) ισχυρής κοινωνικής οργάνωσης (συνδικάτα, σωματεία κ.λπ.), β) συμμετοχής στα κοινά, γ) ελέγχου εξουσίας
- **Έλλειψη παιδείας / πολιτισμού:** Το μορφωτικό επίπεδο της κοινωνίας παίζει καθοριστικό ρόλο και μακροπρόθεσμα αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα της οικονομίας.

2.2ΤΑ 5 ΛΑΘΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΟ ΤΗΝ ΠΙΕΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΕΩΝ

Κάτω από την πίεση που δέχονται σήμερα οι Έλληνες επιχειρηματίες είναι πολύ εύκολο Αρκετοί από αυτούς να κάνουν λάθη και να επενδύουν σε αναποτελεσματικές λύσεις προκειμένου να χειριστούν τα προβλήματα που προκύπτουν. Δεν έχουν καθαρό μυαλό και κυρίως δεν έχουν καθορισμένα συστήματα λειτουργίας που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως οδηγοί διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων. Ποια είναι αυτά τα λάθη των επιχειρήσεων που παρατηρούνται;

1. *Λειτουργούν χωρίς συστήματα μέτρησης της παραγωγής και έτσι δεν γνωρίζουν ποιος τομέας ή άτομο είναι παραγωγικό ή όχι.* Ο επιχειρηματίας προσπαθεί να κρατήσει τους ποιο φθηνούς και πολλές φορές τους πιο « ευχάριστους » υπαλλήλους, ανεξάρτητα του

πόσο παραγωγικοί είναι, για να μειώσει τα έξοδα, όμως έτσι χάνει υπαλλήλους που θεωρούνται ότι κοστίζουν ακριβά ωστόσο είναι αυτοί που παράγουν για όλους. Και παρεμπιπτόντως είναι οι μόνοι που θα έσωζαν την κατάσταση στα δύσκολα.

2. **Κάνουν ό,τι κάνουν οι άλλοι**, συμπαράσύρονται από το γενικό κλίμα και, ενώ έχουν άνοδο στο εισόδημα και στην παραγωγή τους, χειρίζονται την επιχείρηση σαν να είναι προβληματική, με αποτέλεσμα να καταστρέφουν την υγιή κατάσταση που υπάρχει. Και όλα αυτά γιατί δεν γνωρίζουν ότι υπάρχουν μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να ελέγχουν σε ποια κατάσταση βρίσκεται κάθε φορά η επιχείρηση και ποια βήματα πρέπει να κάνει είτε για να υπερπηδήσει κινδύνους είτε για να σταθεροποιήσει την άνοδο της.
3. Μεταφέρουν οι ίδιοι ή επιτρέπουν σε άλλους να **μεταφέρουν μέσα στην επιχείρηση αρνητικό κλίμα** που δημιουργείται από τα μέσα ενημέρωσης, άλλες πηγές ή φήμες. Δεν αντιλαμβάνονται πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη θετικού κλίματος για την παραγωγή. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να φροντίζει να διατηρείται υψηλό το ηθικό μέσα στην επιχείρηση και τα άτομα να χαίρονται να είναι εκεί και να παράγουν με στόχο ένα καλύτερο μέλλον για όλους. Ένα άνθρωπος που δεν βλέπει μέλλον και βρίσκεται σε έναν χώρο όπου κυριαρχεί η ματαιότητα και η απαισιοδοξία, δεν έχει διάθεση να εργαστεί. Κανένας πελάτης δεν θα εμπιστευόταν έναν πωλητή ο οποίος θα φαινόταν καταβεβλημένος και απαισιόδοξος όσον αφορά στο μέλλον της επιχείρησής του.
4. **Μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους και έτσι σιγά σιγά χάνεται η αξιοπιστία τους** και δεν μπορούν να πουλήσουν. Φυσικά οι ίδιοι πιστεύουν ότι η πτώση των πωλήσεων οφείλετε στην κρίση. Δεν γνωρίζουν ότι σε περιόδους κρίσης οι αγοραστές εξετάζουν πολύ περισσότερο την ποιότητα του προϊόντος αφού τα χρήματα είναι σπάνια και πρέπει να επενδυθούν σωστά.
5. **Απομονώνονται και προσπαθούν να επιβιώσουν μόνοι τους** κάνοντας ό,τι μπορούν για να « ρίξουν » τους άλλους(πελάτες, συνεργάτες, φίλους, ανταγωνιστές, κράτος) προκειμένου να επιβιώσουν οι ίδιοι και η οικογένειά τους, ακολουθώντας τη συνταγή « ο σώζων εαυτό σωθήτω ».

Βρισκόμαστε κατά κάποιο τρόπο σε μια μορφή πολέμου και πρέπει να γνωρίζουμε όλοι μας πως οι μάχες κερδίζονται πιο εύκολα όταν είμαστε σύμμαχοι και υπάρχει ανάμεσά μας αλληλεγγύη, ένωση και εμπιστοσύνη¹⁸.

2.3 Η ΑΝΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Η αντοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στην κρίση εξαρτάται από την ικανότητά τους να χτίσουν και να διατηρήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σε προσιτές (όχι απαραίτητα φθηνότερες) τιμές. Με τη σύγκριση να γίνεται με αναφορά πλέον στις διεθνείς αγορές. Είτε κινούνται εγχώρια, είτε διεθνώς, οι περισσότερες αγορές είναι σήμερα ανοικτές στον ανταγωνισμό από ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις. Εξαρτάται βέβαια και από το πώς θα προσαρμοστούν, πόσο έγκαιρα, και από την ευελιξία και την ευκινησία που θα επιδείξουν. Πώς θα αξιοποιήσουν τεχνολογίες, θα εισάγουν καινοτομίες και θα διατάξουν τους πόρους τους. Σίγουρα πολλές δεν θα τα καταφέρουν, όμως θα υπάρξουν και πολλές που θα αρθούν στο ύψος των περιστάσεων. Η κρίση θα είναι σε ένα βαθμό εξυγιαντική, αρκεί το ισοζύγιο « γεννήσεων – θανάτων » στο τέλος να είναι θετικό.

Είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς ποιες επιχειρήσεις και σε ποιους τομείς θα βγουν ισχυρές μετά την κρίση. Σημαντικό ρόλο θα παίξουν οι προϋπάρχουσες ικανότητές τους και η προηγούμενη θέση τους. Αλλά και η ικανότητα των διοικήσεών τους να αντιληφθούν την κρίση και να δράσουν προ δραστικά. Η ηγεσία ήταν και θα είναι πάντα υψηλής σημασίας. Συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης, η προηγούμενη ανταγωνιστική ικανότητα των επιχειρήσεων είναι χαμηλή, ενώ η ικανότητα των μάντζερ μεσαία. Τα στοιχεία όλα αυτά δείχνουν ότι θα υπάρξουν εξαιρετικές δυσκολίες προσαρμογής.

Πάντως οι Ελληνικές επιχειρήσεις, στη συντριπτική πλειοψηφία τους έχουν επιδείξει σημαντική αντοχή στη κρίση. Θετικός παράγοντας μπορεί να αποδειχθεί η οικογενειακή τους μορφή και η ισχυρή κουλτούρα που διέπει διαχρονικά τη δράση τους. Ενδεικτικός είναι ο δείκτης πτωχεύσεων το 2009, που ήταν ο χαμηλότερος στην Ευρώπη (βλ. πίνακα 1). Οι Έλληνες επιχειρηματίες προσπαθούν να κρατήσουν την επιχείρησή τους. Ίσως διότι η εμπειρία που έχουν να

¹⁸ (Κυριακή Αλέμη, 2012)

τους έχει δείξει ότι δεν έχουν άλλη εναλλακτική λύση. Πράγματι η θεσμική λειτουργία της ελληνικής αγοράς (προσωπικές εγγυήσεις, έλλειψη εναλλακτικών) δεν βοηθάει να απεμπλακούν.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί πως οι στατιστικές αυτές αναμένεται να επιδεινωθούν για την Ελλάδα, καθώς βαθαίνει η ελληνική πλέον κρίση, ενώ άλλες χώρες εξέρχονται από αυτή¹⁹.

Πίνακας 1: Δείκτης πτωχεύσεων σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης (2009)

Χώρες	Αριθμός πτωχεύσεων ανά 10.000 επιχειρήσεις
Ελλάδα	4
Ισπανία	16
Ιταλία	23
Πορτογαλία	40
Ιρλανδία	87
Μεγάλη Βρετανία	90
Γερμανία	96
Φινλανδία	103
Ελβετία	105
Νορβηγία	109
Σουηδία	131
Ολλανδία	165
Βέλγιο	165
Δανία	183
Γαλλία	188
Αυστρία	236
Λουξεμβούργο	242
Μέσος Όρος	116,6

Πηγή: isotimia.gr, 28/04/10

20

Σε παραδοσιακούς ελληνικούς κλάδους με ισχυρά εγγενή πλεονεκτήματα θα επιβιώσουν πολλές επιχειρήσεις που θα έχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη μετά την κρίση. Τέτοιοι κλάδοι είναι οι εξής:

- Στον τουρισμό και τις συνδεδεμένες με αυτόν υπηρεσίες, αλλά σε πιο ποιοτική βάση και σε πιο προσιτά επίπεδα τιμών.

¹⁹ (Σπ. Λιούκας, 2010)

²⁰ (isotimia.gr, 2010)

- Στα ποιοτικά τρόφιμα, σε συνδυασμό με τεχνολογία και καινοτομία, αλλά και με τάσεις υγιεινής διατροφής.
- Στη ναυτιλία και τις σχετιζόμενες με αυτή υπηρεσίες, εφόσον αυτές είναι ανταγωνιστικές με άλλες χώρες.
- Σε κλάδους εξαρτημένους από εθνικές και κοινοτικές πολιτικές, όπως οι ήπιες μορφές ενέργειας και εφαρμογές ηλιακής ενέργειας.
- Σε νέους κλάδους τεχνολογίας, σε συνδυασμό με τη συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα και δραστηριότητες ενταγμένες σε διεθνής αλυσίδες αξίας²¹.

²¹ (Σπ. Λιούκας, 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΤΡΟΠΟΙ /ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΥΦΕΣΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μετά την κρίση, το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον θα είναι διαφορετικό. Πρώτον, διότι αλλάζουν οι προτιμήσεις του καταναλωτή και αναδύονται νέα πρότυπα. Ο καταναλωτής «μετρά» τα χρήματά του αλλά και ψάχνει τρόπους να ικανοποιήσει τις ίδιες ανάγκες με πιο έξυπνες λύσεις. Μειώνει τις αγορές του αλλά και στρέφεται σε πιο οικονομικά προϊόντα, διατηρώντας όμως υψηλές τις απαιτήσεις του για ποιότητα. Δίνει λιγότερη σημασία στα κλασικά επώνυμα προϊόντα. Έτσι τα brands των πολυεθνικών βρίσκονται υπό πίεση²². Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι σε άνοδο, ενώ τα ενδιάμεσα προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα με χαμηλότερο κόστος διευρύνουν το χώρο τους. Προσφέρουν πιο προσιτές λύσεις στον πιεσμένο καταναλωτή χωρίς ουσιώδη έκπτωση σε άλλες ποιοτικές ιδιότητες του προϊόντος. Δίνουν αξία με λιγότερα χρήματα από ότι ισχυρές επωνυμίες στην κορυφή της ποιοτικής κατάταξης.

Δεύτερον, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός στην προσφορά εντείνεται ενώ αλλάζουν οι παραδοσιακές δομές των κλάδων. Νέες αναδυόμενες πολυεθνικές εταιρείες από χώρες χαμηλού κόστους εισέρχονται δυναμικά στις διεθνείς αγορές και αλλάζουν τις ισορροπίες. Ενώ στο παρελθόν η ροή ήταν από πολυεθνικές της δύσης σε αναπτυσσόμενες χώρες, τώρα εντείνεται η αντίστροφη ροή προϊόντων. Εταιρείες από χώρες μικρότερες (π.χ. η Τουρκία) διεθνοποιούνται και επενδύουν σε ανεπτυγμένες χώρες²³. Οι εταιρείες αυτές βελτιώνουν γρήγορα την ποιότητα των προσφερόμενων απορροφώντας δυτική τεχνολογία. Ταυτόχρονα εφευρίσκουν λύσεις για καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα. Εισάγουν καινοτομίες κόστους και μειώνουν ριζικά τις τιμές των προσφορών τους.

²² (Gerzema, 2009)

²³ (Madhoc, 2009)

Τρίτων, το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον αλλάζει οριστικά. Οι απαιτήσεις της κοινωνίας για κοινωνική υπευθυνότητα γίνονται πιο ισχυρές. Ο καταναλωτής είναι πιο πληροφορημένος και με τη χρήση του διαδικτύου για το τι αγοράζει και για αυτόν που τα προσφέρει²⁴.

3.2 ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΕΞΑΝ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

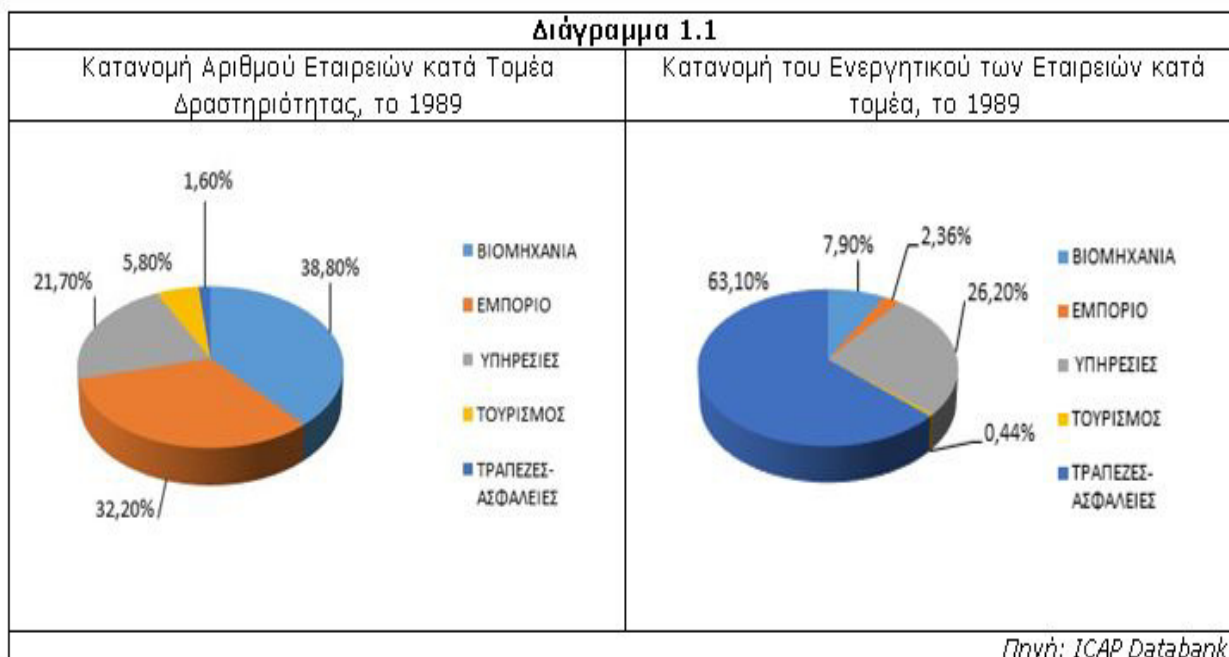
Ποιες παρουσιάζουν κερδοφορία και ποιες είναι οι μακροβιότερες

Στις 1.396 ανέρχονται οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες όχι μόνο κατάφεραν να μείνουν αλώβητες κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας αλλά και να αντέξουν τις δυσκολίες των τελευταίων 50 ετών. Σε μια ειδική έκθεση, η ICAP Group παρουσιάζει τις επιχειρήσεις εκείνες που σε βάθος 50ετίας (1964-2014) κατάφεραν να μην πτωχεύσουν, να μην διαλυθούν, να μην αδρανήσουν, να μην απορροφηθούν ή συγχωνευτούν με άλλες εταιρείες. Επιπλέον, στο πλαίσιο της έκδοσης επιχειρήθηκε η αποτύπωση των βασικών χαρακτηριστικών και μεγεθών των εταιρειών που επιβίωσαν μέχρι σήμερα, τόσο για το έτος βάσης όσο και για την τελευταία οικονομική χρήση. Παράλληλα τέθηκε και ένα ενδιάμεσο ορόσημο, το 2008, τελευταίο έτος πριν από την εκδήλωση της πρωτόγνωρης οικονομικής κρίσης που οδήγησε σε βαθιά και παρατεταμένη ύφεση την εγχώρια οικονομία στο σύνολό της²⁵.

Αναλυτικά τα στοιχεία της έκθεσης

²⁴ (Σπ. Λιούκας, 2010)

²⁵ (DealNews.gr, 2014)



20

Οι 1.396 εταιρείες που κατάφεραν να επιβιώσουν στη διάρκεια της τελευταίας 50ετίας (1964-2014), ως πλήθος εταιρειών αντιπροσωπεύουν ένα ποσοστό της τάξης του 7% του συνόλου των εταιρειών που ήταν καταγεγραμμένες στην τελευταία έκδοση του Οικονομικού Οδηγού της ICAP Group (Greece in Figures-2014).

- Από το σύνολο των μακροβιότερων ελληνικών εταιρειών ιδιαίτερη μνεία αξίζει να γίνει στις αρχαιότερες εξ αυτών. Στην ομάδα των 30 αρχαιότερων επιχειρήσεων συμμετέχουν τέσσερις δημόσιοι οργανισμοί και πέντε ακόμα επιχειρήσεις του τομέα των (μη χρηματοπιστωτικών) υπηρεσιών, δύο τράπεζες, εννέα βιομηχανικές/μεταποιητικές επιχειρήσεις και δέκα εμπορικές εταιρείες.
- Η μακροβιότερη εταιρεία στην Ελλάδα που συνεχίζει να λειτουργεί μέχρι και σήμερα είναι τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ταχυδρομεία Α.Ε., με αρχικό έτος ίδρυσης το 1828, η οποία από τη δεκαετία του '70 έγινε Ν.Π.Ι.Δ. και από το 1996 λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρεία.
- Αμέσως επόμενη κατά σειρά αρχαιότητας είναι η παλαιότερη ελληνική τράπεζα, η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. (ίδρυση:1841) που αποτέλεσε και την

²⁶ (Icap Databank, 2008)

πρώτη τράπεζα του ελληνικού κράτους και πριν την ίδρυση της Τραπέζης της Ελλάδος ήταν υπεύθυνη και για την έκδοση του νομίσματος.

- Η άλλη επιχείρηση του τραπεζικού τομέα που συμμετέχει στις 30 μακροβιότερες είναι η ALPHA BANK A.E. (αρχικά ιδρυθείσα ως Τράπεζα Καλαμών), η οποία απορρόφησε τις τραπεζικές δραστηριότητες της εταιρείας Ι.Φ. ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ (ιδρυθείσα το 1879) και μετονομάστηκε σε Ελληνική Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως.
- Οι προαναφερθείσες τράπεζες έχουν απορροφήσει διαχρονικά πλήθος άλλων εταιρειών, αρκετές εκ των οποίων είχαν μακρόχρονη παρουσία (π.χ. η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος που είχε ιδρυθεί το 1907 και το 2013 απορροφήθηκε από την ALPHA BANK).
- Οι παλαιότερες ελληνικές μεταποιητικές επιχειρήσεις που εξακολουθούν να υφίστανται είναι δύο βιομηχανίες ποτών, η εταιρεία Ν.Γ. Καλλικούνης Α.Ε.(προήλθε από συγχώνευση επιχειρήσεων η παλαιότερη των οποίων ιδρύθηκε το 1850) και η εταιρεία Ι. Βαρβαγιάννης ΕΠΕ (προερχόμενη από μετατροπή παλαιάς ατομικής επιχείρησης ιδρυθείσας το 1860).
- Στην ομάδα της βιομηχανίας ωστόσο, με βάση τον πρόσφατο κύκλο εργασιών ξεχωρίζουν η γνωστή καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. (1888), η εταιρεία κατασκευής ηλεκτρικών οικιακών συσκευών BSH ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ Α.Β.Ε. (1865) και τα ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΝΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε. (προήλθε από συγχώνευση εταιρειών η παλαιότερη των οποίων ήταν η Ελληνικού Πυριτιδοποιείου & Καλυκοποιείου με αρχική ίδρυση το έτος 1874).
- Στην ομάδα των αρχαιότερων εμπορικών που επιβιώνουν μέχρι τώρα, παλαιότερες είναι η ΔΙΡΟ Α.Ε., η οποία ασχολείται με εμπόριο ξυλείας και συνεχίζει επιχειρηματικές δραστηριότητες προϋπάρχουσας νομικής μορφής με έναρξη το 1860, καθώς και η εταιρεία ΓΕΩΡΓΑΝΤΑΣ, Φ., (1864) Α.Β.Ε.Ε., με δραστηριότητες σήμερα στο χώρο της εμπορίας καλλυντικών και συναφών ειδών. Με βάση τον πρόσφατο κύκλο, σε αυτή την ομάδα ξεχωρίζουν η γνωστή εταιρεία ποτών ΜΕΤΑΧΑ, Σ. & Η. & Α., Α.Β.Ε. (ίδρυση 1888) και η ΧΡΥΣΑΦΙΔΗΣ, Μ. Γ., Α.Ε. (αρχική ίδρυση 1882) που εμπορεύεται ναυτιλιακά και βιομηχανικά εφόδια.
- Στον τομέα των (μη χρηματοπιστωτικών) υπηρεσιών περιλαμβάνονται τόσο δημόσιοι οργανισμοί όσο και ιδιωτικές επιχειρήσεις με ετερόκλητη δραστηριότητα. Αρχαιότερη είναι η εταιρεία 5Ε Α.Ε. (ίδρυση 1846) που αρχικά είχε εξορυκτική και μεταποιητική

δραστηριότητα, καθώς και ΚΕΡΑΜΕΙΑ ΑΛΛΑΤΙΝΗ – ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε. (ιδρύθηκε το 1858 αρχικά ως κεραμοποιείο), των οποίων οι δραστηριότητες έχουν διαφοροποιηθεί ριζικά με την πάροδο του χρόνου, ενώ στην παρούσα φάση δραστηριοποιούνται κυρίως στην εκμετάλλευση ακινήτων. Σε αυτήν την ομάδα βάσει κύκλου εργασιών ξεχωρίζει ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (Ο.Σ.Ε.) Α.Ε.²⁷.

²⁷ (DealNews.gr, 2014)

➤ Οι 30 αρχαιότερες ελληνικές επιχειρήσεις που επιβίωσαν στη κρίση :

Πίνακας 1. Οι 30 Αρχαιότερες Ελληνικές Εταιρείες που Έχουν Επιβιώσει		
Επωνυμία	Έτος Ίδρυσης	Κλάδος
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΑ (ΕΛΤΑ) Α.Ε.	1828	Ταχυδρομεία
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1841	Τράπεζες
ΣΕ Α.Ε.	1846	Τεχνικές - Οικοδομικές
ΚΑΛΛΙΚΟΥΝΗΣ, Ν. Γ., Α.Ε.	1850	Βιομηχανία (Ποτά)
ΚΕΡΑΜΕΙΑ ΑΛΛΑΤΙΝΗ - ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.	1858	Ακίνητη Περιουσία
ΔΙΡΟ Α.Ε.	1860	Εμπόριο (Χαρτί - Ξύλο - Φελλός)
ΒΑΡΒΑΓΙΑΝΝΗΣ, Ι., Ε.Π.Ε.	1860	Βιομηχανία (Ποτά)
ΓΕΩΡΓΑΝΤΑΣ, Φ., 1864 Α.Ε.Β.Ε.	1864	Εμπόριο (Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά)
ΒΣΗ ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ Α.Β.Ε.	1865	Βιομηχανία (Ηλεκτρικές Συσκευές - Φωτιστικά)
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε.	1868	Υπηρεσίες Μεταφορών
ΚΡΑΛΛΗΣ, Ν., Α.Β.Ε.Ε.	1870	Εμπόριο (Χημικά - Αέρια - Χρώματα - Εκρηκτικά)
ΣΓΟΥΡΔΑ, Γ. & Α., Α.Ε.	1870	Εμπόριο (Επιτραπέζια - Μαγειρικά - Διακοσμητικά)
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΝΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	1874	Βιομηχανία (Μεταλλικά Προϊόντα & Κατασκευές)
ΡΟΥΜΠΑΝΗΣ, Γ. Ι., Α.Ε.	1875	Ακίνητη Περιουσία
ALPHA BANK Α.Ε.	1879	Τράπεζες
ΚΟΥΦΑΚΗ, ΑΦΟΙ, ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΑΙ ΑΡΓΟΝΑΥΓΛΙΑΣ Α.Β.Ε.	1879	Βιομηχανία (Είδη Διατροφής)
ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ, Ι., & ΥΙΟΣ HOLDING Α.Ε.	1879	Συμμετοχικές Εταιρίες
ΑΗΔΟΝΟΠΟΥΛΟΣ, Ι., Α.Ε.	1880	Εμπόριο (Νήματα - Υφάσματα)
ΜΠΕΝΡΟΥΜΠΗ, Χ., & ΥΙΟΣ Α.Ε.	1880	Εμπόριο (Οικιακές - Επαγγελματικές Συσκευές)
ΧΡΥΣΑΦΙΔΗΣ, Μ. Γ., Α.Ε.	1882	Εμπόριο (Εφόδια Ναυτιλίας & Βιομηχανίας)
REDS Α.Ε.	1882	Ακίνητη Περιουσία
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.	1883	Υπηρεσίες Μεταφορών
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ (Ο.Σ.Ε.) Α.Ε.	1884	Υπηρεσίες Μεταφορών
ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΠΟΥΛΟΣ, Δ. Ν., Α.Ε.	1885	Εμπόριο (Είδη Διατροφής)
ΕΣΤΙΑΣ, ΤΗΣ, ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟΝ, Ι. Δ. ΚΟΛΛΑΡΟΥ & ΣΙΑ Α.Ε.	1885	Βιομηχανία (Εκδόσεις, Εκτυπώσεις, Γραφικές Τέχνες)
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ Α.Ε.	1886	Βιομηχανία (Εκδόσεις Εφημερίδων - Περιοδικών)
ΕΒΙΕ Ι. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε.	1886	Εμπόριο (Αγροτικά Προϊόντα - Ζωοτροφές)
ΠΡΑΠΟΠΟΥΛΟΙ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.	1886	Βιομηχανία (Μηχανήματα)
ΚΑΡΕΛΙΑ ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.	1888	Βιομηχανία (Προϊόντα Καπνού)
ΜΕΤΑΞΑ, Σ. & Η. & Α., Α.Β.Ε.	1888	Εμπόριο (Ποτά)

3.3 ΠΕΝΤΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

Σύμφωνα με πολιτικούς και επιχειρηματικούς αναλυτές το τρομοκρατικό χτύπημα στη Νέα Υόρκη αναμένεται να αλλάξει σημαντικά τον κόσμο μας όπως τον γνωρίζουμε μέχρι σήμερα. Παράλληλα, κατέστησε σαφές ότι η αναμενόμενη παγκόσμια ύφεση μπορεί δύσκολα πλέον να αποφευχθεί. Κατά συνέπεια οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεκινήσουν να προετοιμάζονται για μια ύφεση, της οποίας ούτε η ένταση ούτε η διάρκεια είναι γνωστές. Ευτυχώς για την πατρίδα μας τρεις συγκυρίες αναμένεται να προστατέψουν την οικονομία και τις επιχειρήσεις μας από ενδεχόμενες μεγάλες περιπέτειες: η Ολυμπιάδα του 2004, το 3^ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και η συμμετοχή της χώρας μας στη ζώνη του Ευρώ. Παρ' όλα οι επιχειρήσεις μας δεν πρέπει να εφησυχάζουν. Σήμερα κιόλας θα πρέπει να σχεδιάζουν τις κινήσεις τους για να αντιμετωπίσουν μια πιθανή παγκόσμια ύφεση. Οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν είναι κατά κύριο λόγο πέντε:

1. *κατανόηση της πραγματικότητας*
2. *εστίαση στη μείωση κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της αποτελεσματικότητας*
3. *αναθεώρηση της στρατηγικής και αναζήτηση συνεργειών*
4. *αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης*
5. *έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων*²⁸

1. Κατανόηση Πραγματικότητας

Εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις στη μεγάλη τους πλειοψηφία δεν αντιλαμβάνονται έγκαιρα και βέβαια δεν αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αυτό εξηγεί σε μεγάλο βαθμό το γιατί πολλές από τις καταξιωμένες και μεγάλες επιχειρήσεις κάθε κλάδου σε μεγάλες αλλαγές αδυνατούν να ανταποκριθούν και αποτυγχάνουν. Μέρος του προβλήματος οφείλεται στους παγιωμένους

²⁸ (Βασίλης Παπαδάκης, 2001)

τρόπους σκέψης, τα στερεότυπα που συχνά αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και τα οποία αδυνατούν να ελέγξουν και να αλλάξουν.

Έτσι οι επιχειρήσεις συχνά πιστεύουν ότι είναι άτρωτες, ότι τα σημάδια κρίσης είναι παροδικά και δεν πρόκειται να τις αγγίξουν. Ως αποτέλεσμα αυτών αντί να προσπαθούν να επινοήσουν τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης ψάχνουν για στοιχεία που να επιβεβαιώνουν την πεποίθησή τους ότι όλα είναι παροδικά.

Στρατηγικές αντιμετώπισης:

- ❖ Αναζήτηση για *πρώιμα σημάδια αναστροφής* της τάσης στο κλάδο της κάθε επιχείρησης και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Για παράδειγμα η κρίση του τελευταίου έτους στις τηλεπικοινωνίες ήταν αναμενόμενο να έχει αρνητικές επιδράσεις και στις αλυσίδες λιανικής του κλάδου. Παρ' όλα αυτά πολλές επιχειρήσεις σχεδίαζαν (και ορισμένες ακόμα υλοποιούν) ταχύτατη ανάπτυξη δικτύων. Οι σχετιζόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει έγκαιρα να εκτιμήσουν τις επιπτώσεις και να επανεξετάσουν τα στρατηγικά τους σχέδια.
- ❖ *Αύξηση του «μεριδίου της άποψης»* που έχουν οι «διαφωνούντες» σε μια επιχείρηση. Συχνά τα στελέχη εμπιστεύονται γνώμες που επιβεβαιώνουν τη δική τους άποψη και αποκλείουν αντίθετες φωνές. Σε μια καμπή που διερχόμαστε σήμερα είναι περισσότερο επιτακτικό από ποτέ να ακούγονται απόψεις ακόμα και αν αυτές δεν είναι ευχάριστες.
- ❖ *Προδιαγραφή ενός πλάνου* με εναλλακτικές κινήσεις για την αντιμετώπιση διαφορετικών προβλημάτων. Για τη διαδικασία αυτή είναι απαραίτητα όλα τα στελέχη της ανώτατης και μεσαίας διοίκησης αλλά και οποιουδήποτε άλλου που επιθυμεί να συνεισφέρει.

2. Μείωση κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας

Οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης είναι γνωστές και κατανοητές. Σχεδιάζουν τα λεγόμενα προγράμματα 'σμίκρυνσης' (downsizing), τα οποία περικόπτουν κόστη σε κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας. Συχνά ο πρώτος στόχος είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, και ιδιαίτερα τα μεσαία διοικητικά στελέχη των οποίων ο αριθμός περιορίζεται μέσω απολύσεων ή/και πακέτων εθελούσιας εξόδου. Μόνο το 1^ο εξάμηνο του 2001 οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου έχουν ανακοινώσει απολύσεις εργαζομένων που ξεπερνά τις 500.000. Παράλληλα με τις μειώσεις προσωπικού, για την αντιμετώπιση της μειωμένης ζήτησης οι επιχειρήσεις επιχειρούν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές. Έτσι καταλήγουν συχνά σε πολέμους τιμών.

Στρατηγικές αντιμετώπισης:

- ❖ *Προ δραστική μείωση κόστους.* Η λύση της περικοπής του κόστους όταν τα σημάδια της ύφεσης είναι πλέον εμφανή τις περισσότερες φορές δεν φέρνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προ δραστικές και όχι να αντιδρούν σπασμωδικά σε γεγονότα. Η προ δραστική μείωση του κόστους τους δίνει τη δυνατότητα να σχεδιάσουν τις συχνά αυτές επώδυνες κινήσεις με ‘καθαρό μυαλό’ και προσοχή.
- ❖ Η μείωση του εργατικού κόστους δεν είναι πάντα ο καλύτερος τρόπος μείωσης του κόστους. Θα πρέπει να γίνει *αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων* και περικοπή εκείνων που είναι ζημιογόνα και δεν αναμένεται να παρουσιάσουν ανάπτυξη στο μέλλον.
- ❖ *Βελτίωση της αποτελεσματικότητας.* Η μείωση του κόστους δεν είναι πανάκεια, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Η διαφαινόμενη ύφεση είναι μια ευκαιρία για την επανεξέταση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τον επανασχεδιασμό τους ώστε να είναι πιο λειτουργικές.

3. Αναθεώρηση στρατηγικής – αναζήτηση συνεργειών

Η χρηματιστηριακή ευφορία των τελευταίων ετών δημιούργησε και στην Ελλάδα πολυσχιδείς ομίλους επιχειρήσεων. Μέχρι τα τέλη του 1999 ήταν σύνηθες φαινόμενο η δημιουργία πολλών θυγατρικών επιχειρήσεων με στόχο την είσοδό τους στο χρηματιστήριο και την εκμετάλλευση υπεραξιών. Σήμερα όλο αυτό έχει εγκαταλειφθεί ως στρατηγική επιλογή. Όμως οι περισσότεροι όμιλοι επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν σκέπτονται με τα νοητικά μοντέλα του παρελθόντος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν πραγματικές συνέργειες και δεν θα πρέπει να διστάσουν να περικόψουν τα κόστη πριν να είναι πολύ αργά. Αν οι ίδιες δεν το κάνουν σήμερα, πολύ σύντομα η οικονομική τους κατάσταση θα είναι τόσο εξασθενημένη που θα γίνουν εύκολος στόχος αγοράς.

Στρατηγικές αντιμετώπισης:

- ❖ *Εύρεση του πυρήνα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων* της επιχείρησης. Είναι αναγκαία η απομάκρυνση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας η οποία δεν βρίσκεται στον πυρήνα αυτόν ακόμα και αν είναι κερδοφόρα.

- ❖ Εξέταση του ενδεχομένου *ενοποίησης των θυγατρικών* εκείνων οι οποίες είναι συσχετισμένες με τα δίκτυα, την τεχνολογία, τις θεμελιώδεις τους ικανότητες, και τις αγορές που απευθύνονται. Μείωση του κόστους που προκύπτει από δραστηριότητες οι οποίες επαναλαμβάνονται.
- ❖ Αναζήτηση και *αξιοποίηση κάθε συνέργειας* που προκύπτει στα πλαίσια του ομίλου της κάθε επιχείρησης.

4. Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης

Συχνά μια ύφεση κάνει τα περισσότερα στελέχη να παραλύουν. Η σκέψη τους είναι πως θα περικόψουν τα κόστη για να δείξουν ελκυστική κερδοφορία. Αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό όμως συχνά δεν είναι αρκετό. Σε μια ύφεση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέπτονται διαφορετικά, να υιοθετούν ριζοσπαστικές απόψεις. Ο περιορισμός του κόστους είναι αναγκαίο κακό όμως μήπως θα πρέπει παράλληλα να αναζητηθούν και νέες πηγές εσόδων; Αυτό είναι αναμφισβήτητο ο πιο δύσκολος στόχος και συχνά τα στελέχη τον παρακάμπτουν.

Στρατηγικές αντιμετώπισης:

- ❖ *Αναζήτηση νέων πηγών για την ανάπτυξη των πωλήσεων.* Σε μια ύφεση σκέψη των επιχειρήσεων είναι πολλές φορές εστιασμένη στο τι θα κάνουν για να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές και τελικά καταλήγουν σε πολέμους τιμών. Όμως τα στελέχη θα πρέπει να σκέπτονται διαφορετικά και να απαντήσουν στο εξής ερώτημα: Με ποια νέα προϊόντα ή υπηρεσίες η επιχείρηση θα μπορέσει να αποσπάσει μεγαλύτερο ποσοστό πελατών;
- ❖ *Αναζήτηση νέων ιδεών.* Συχνά η πιο αξιόπιστη πηγή ιδεών είναι τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Αυτά βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη και κατά συνέπεια είναι σε θέση να γνωρίζουν περισσότερο από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη τις ανάγκες τους.
- ❖ *Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές.* Συχνά οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επωφεληθούν εις βάρος των προμηθευτών και των πελατών τους. Ξεχνούν όμως ότι κι εκείνοι ίσως σκέφτονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Γι' αυτό οι πελάτες και οι προμηθευτές από ανταγωνιστές θα ήταν πιο χρήσιμο να γίνουν συνεργάτες. Αυτή η σχέση θα πρέπει να εξελιχθεί σε αμοιβαίο όφελος, παρά σε αντιπαράθεση.

5.Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

Τα τελευταία τουλάχιστον 10 χρόνια ο δυτικός κόσμος γνώρισε μια φάση σημαντικής ανάπτυξης. Σε ένα τέτοιο καθεστώς όλοι ακόμα και οι πιο αποτελεσματικοί μάνατζερ δείχνουν καλοί. Δυστυχώς τα πραγματικά αποτελεσματικά στελέχη φαίνονται σε περιόδους κρίσης. Μια ενδεχόμενη ύφεση θα μπορούσε να είναι και μια ευκαιρία επαναξιολόγησης των στελεχών, επιβράβευσης των καλύτερων και ανάπτυξης όλων. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις σπάνια ενεργούν με αυτόν τον τρόπο. Αντίθετα οι περισσότερες από αυτές στην προσπάθεια τους να περικόψουν κόστη βρίσκουν ως πιο εύκολη λύση την περικοπή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων τους.

Στρατηγικές αντιμετώπισης:

- ❖ *Να καταστεί σαφές στο προσωπικό τι προσδοκίες έχει ο επιχειρηματίας από αυτούς και να τους ρωτήσει τι μπορεί να κάνει για να τους βοηθήσει να προσαρμοστούν.*
- ❖ *Να μην γίνονται ‘εκπτώσεις’ στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων. Εξάλλου όλοι μιλούν για το ανθρώπινο δυναμικό ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρειάζεται επαναξιολόγηση του προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.*

3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Γιατί συμφέρει τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας;

Ένας από τους ελάχιστους οικονομολόγους και πρώην μέλος της Fed που είχε προβλέψει την οικονομική ύφεση του 2008 και ο οποίος είναι διάσημος από τις ιστορικές μελέτες που έχει κάνει πάνω στο φαινόμενο της οικονομικής κατάθλιψης (depression) είναι ο Ρόμπερτ Πρέχτερ. Αξίζει λοιπόν να δούμε τι προτείνει ο Πρέχτερ στις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση μιας μακράς περιόδου οικονομικής συρρίκνωσης²⁹.

²⁹ (Robert R. Prechter Jr., 2009)

Λάθος οι απολύσεις

Κατά τον Πρέχτερ, στη διάρκεια μιας οικονομικής κατάπτωσης πολλές επιχειρήσεις κάνουν ένα μοιραίο λάθος : απολύουν μαζικά υπαλλήλους. Ασφαλώς μερικές επιχειρήσεις δεν έχουν επιλογή. Εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγουν εξαρτάται από παράγοντες σχετικούς με την ποσότητα παρά με την ποιότητα, τότε ίσως να μην υπάρχει εναλλακτική λύση. Πολλές ωστόσο, επιχειρήσεις μπορούν να εξυπηρετηθούν πολύ καλύτερα κρατώντας τους υπαλλήλους τους και μειώνοντας τις αμοιβές τους. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να συνεχίσουν να υπηρετούν την πελατεία τους χωρίς να υποβαθμίσουν την ποιότητά τους και να είναι συγχρόνως έτοιμες να ηγηθούν του ανταγωνισμού μόλις φτάσει το νέο κύμα επέκτασης.

Μείωση μισθών

Το πιθανότερο άλλωστε είναι πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα προτιμούσαν να υπομείνουν μια γενικευμένη σε όλο το προσωπικό μισθολογική περικοπή παρά να διατρέξουν τον κίνδυνο να απολυθούν. Τη δεκαετία του '30 η General Electric έκανε μια δημοσκόπηση μεταξύ των εργαζομένων της σε αυτό το ζήτημα και η πλειονότητα συμφώνησε πως θα προτιμούσε μια μείωση των μισθών της. Λίγα χρόνια αργότερα όταν η οικονομία ανέκαμψε, η G.E. είχε όλους τους υπαλλήλους της «ετοιμοπόλεμους» και δεν χρειάστηκε να ξοδέψει χρόνια σε προσλήψεις νέου προσωπικού. Ξεκίνησε αμέσως την αύξηση της παραγωγής της αξιοποιώντας το 100% της παραγωγικής της ικανότητας. Επιπλέον, η εταιρεία είχε κατορθώσει στο μεταξύ να προοδεύσει βελτιώνοντας τους σχεδιασμούς της και κάνοντας νέα προγράμματα στη διάρκεια των δύσκολων χρόνων της ύφεσης. Μόλις αυξήθηκε ο τζίρος της, αυξήθηκαν αμέσως και οι μισθοί. Τελικά απεδείχθη μια συνταγή επικερδής για όλους.

Ο ανταγωνισμός

Για παράδειγμα μια ειδησεογραφική επιχείρηση η οποία έχει ανάγκη να μειώσει τα κόστη της. Αντί να μειώσει το προσωπικό της 40% υποχρεούμενη έτσι σε μια δραστική μείωση του εύρους των καλυπτόμενων ειδήσεων, θα ήταν λογικότερο να μειώσει ανάλογα τους μισθούς διατηρώντας συγχρόνως την πληρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Εάν μειώνοντας την τιμή της υπηρεσίας συνέβαλε στη διατήρηση σταθερού του εγγεγραμμένου μέλους του ακροατή, του τηλεθεατή ή του αναγνώστη, ή εάν μειώνοντας το κόστος της διαφήμισης συνέβαλε στη διατήρηση αμετάβλητης της υποστηρικτικής της βάσης, θα ήταν καλύτερα να

κάνει αυτές τις επιλογές παρά να μειώσει το προσωπικό και να χάσει πελάτες. Έτσι όλα τα προγράμματά της θα διατηρούσαν την οφειλόμενη ποιότητα κρατώντας την επιχείρηση στην κορυφή του ανταγωνισμού. Οι μη ευέλικτοι ανταγωνιστές σταδιακά θα εκτοπίζονταν από την αγορά, αφήνοντας νέα περιθώρια ανάπτυξης σε επιχειρήσεις που θα επιβίωναν.

Προσφορά υπηρεσιών

Παράδειγμα αποτελεί μια αεροπορική εταιρεία που διανύει μια δύσκολη περίοδο. Το σωστό δεν θα ήταν να περικόψει δρομολόγια και να υποβαθμίσει τις παρεχόμενες από αυτήν υπηρεσίες διατηρώντας συγχρόνως τις τιμές και τους μισθούς αμετάβλητους. Αντίθετα, θα έπρεπε να μειώσει τιμές και μισθούς και να συνεχίσει να προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες στον μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πελατών. με αυτόν τον τρόπο θα αποτελέσει τον αερομεταφορέα επιλογής πολλών ταξιδιωτών όταν ανακάμψει η οικονομία. Και σε αυτή τη περίπτωση, όλοι κερδίζουν συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων. Αυτή η ιδέα μπορεί να αποφέρει καρπούς σε όποια επιχείρηση δεν δεσμεύεται από μακροχρόνια συμβόλαια (π.χ. με εργατικά συνδικάτα ή υψηλά αμειβόμενους υπαλλήλους) που να εγγυώνται αμοιβές. Ακόμη όμως, και σε μια τέτοια περίπτωση, η διαπραγμάτευση περικοπών θα ήταν εξυπνότερη λύση από μια χρεοκοπία.

Αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να αποδώσει για πολλά είδη επιχειρήσεων όπως για παράδειγμα, βιομηχανικές, αερομεταφορές, ναυτιλιακές, ειδησεογραφικές, αθλητικές κλπ. Η μείωση μισθών αντί απολύσεων έχει δύο ακόμα οφέλη:

- Περιορίζει τα επιδόματα ανεργίας και άρα τις δημόσιες δαπάνες και κρατικά ελλείμματα που τελικά επιβαρύνουν τους φορολογούμενους
- Δεν αφήνει τους εργαζομένους να περιθωριοποιηθούν κοινωνικά από μια μακρά περίοδο ανεργίας που θα επέφερε συγχρόνως και την απαξίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους.³⁰

³⁰ (Robert R. Prechter Jr., 2009)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

4.1 CASE STUDY - ΚΑΡΕΛΙΑ Καπνοβιομηχανία Α.Ε.

Η Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1888 και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1976. Πρόκειται για την πιο γνωστή καπνοβιομηχανία στην Ελλάδα και από τις πιο επιτυχημένες ελληνικές εταιρίες στο εξωτερικό με διεθνείς διακρίσεις. Καθόλου τυχαίο το γεγονός ότι είναι η πρώτη εταιρία στις εξαγωγές τσιγάρων της Ελλάδας, καθώς έχει παρουσία σε περισσότερες από 65 χώρες στον κόσμο. Το 2012, οι πωλήσεις της στο εξωτερικό ξεπέρασαν τα 15 δισεκατομμύρια τσιγάρα και έφτασαν τα 629 εκατομμύρια ευρώ.

Η ταυτότητα της εταιρίας :



KARELIA

Fine Tobaccos Since 1888

- ❖ Ιδρύθηκε το 1888 στην Καλαμάτα από τον Γεώργιο και Στάθη Καρέλια
- ❖ Η εταιρία απασχολεί σήμερα 460 εργαζόμενους.
- ❖ Μέσα στο 2013 αύξησε το προσωπικό της κατά 35 άτομα (8%).
- ❖ Κατέχει το 0,32% της παγκόσμιας κατανάλωσης με παρουσία σε 65 και πλέον χώρες του κόσμου (στη Δυτική και Ανατολική Ευρώπη, στη Βόρειο Αμερική, στη Μέση Ανατολή, στην Αφρική, αλλά και στην Άπω Ανατολή).
- ❖ Οι οικειοθελείς έκτακτες παροχές της εταιρίας προς τους εργαζομένους της, ξεπερνούν τα 5.000.000 ευρώ τη διετία 2012-13.
- ❖ Η καπνοβιομηχανία αύξησε συνολικά τις πωλήσεις της το 2013 κατά 8%, φτάνοντας τα 16,8 δισεκατομμύρια τσιγάρα, με τα 14,6 δισεκατομμύρια από αυτά να πωλούνται στο εξωτερικό, καταγράφοντας ιστορικό ρεκόρ πωλήσεων. Και όλα αυτά με μηδενικό δανεισμό.

- ❖ Μέσα στο 2013 η καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ εισέφερε στα δημόσια ταμεία 400 εκατομμύρια ευρώ από έμμεσους και άμεσους φόρους, 7,1 εκατομμύρια ευρώ στα ασφαλιστικά ταμεία, και έφερε 170 εκατομμύρια ευρώ σε συνάλλαγμα από τις διεθνείς πωλήσεις³¹.

Το ιστορικό της εταιρίας :

Η ιστορία της εταιρία ξεκίνησε το 1888, όταν η πρώτη γενιά της οικογένειας Καρέλια ίδρυσε μια μικρή επιχείρηση καπνού στην Καλαμάτα. Κατά τις πρώτες δεκαετίες της λειτουργίας της, οι δραστηριότητες της επιχείρησης ήταν κυρίως τοπικές, μέχρι που το πολιτικοκοινωνικό περιβάλλον της χώρας σταθεροποιήθηκε, επιτρέποντας στην ΚΑΡΕΛΙΑ να επεκταθεί σε όλη την Ελλάδα. Από το 1950 μέχρι σήμερα, πολλά ήταν τα σήματα της ΚΑΡΕΛΙΑ που αναδείχθηκαν σε ιδιαίτερος δημοφιλή, εξασφαλίζοντας ευρύ δίκτυο διανομής και σημαντικό μερίδιο αγοράς σε πανελλαδικό επίπεδο.

Η έδρα της Διοίκησης και η μονάδα παραγωγής εξακολουθούν να βρίσκονται στην Καλαμάτα. Το 1971, η εταιρία μεταφέρθηκε στις τωρινές της εγκαταστάσεις, συνολικής έκτασης 80.000 τ.μ. Το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα μάρκετινγκ στεγάζονται στο Μέγαρο ΚΑΡΕΛΙΑ, στην Αθήνα.

Η εταιρία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 1976. Την ίδια χρονιά, η ΚΑΡΕΛΙΑ έγινε ο επίσημος παρασκευαστής της R.J. Reynolds στην Ελλάδα, με την παραγωγή και διανομή του σήματος Winston και ακολούθως το 1981, του σήματος Camel.

Από τις αρχές της δεκαετία του '90, η ΚΑΡΕΛΙΑ μετεξελίχθηκε από ελληνική εταιρία, σε διεθνή όμιλο που απασχολεί 465 άτομα και που επωφελείται από ένα ισχυρό δίκτυο διανομής για την προώθηση και την ανάπτυξη των σημάτων του σε κάθε γωνιά του κόσμου.

Το 1991, η εταιρία υιοθέτησε την σημερινή της ονομασία, Καπνοβιομηχανία ΚΑΡΕΛΙΑ Α.Ε.

Το 1994, ιδρύθηκε το γραφείο της Σόφιας στη Βουλγαρία.

Το 2003, η εταιρία ίδρυσε τη θυγατρική της στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Karelia Tobacco Company (U.K.), για τη διανομή των προϊόντων της στη χώρας.

Το 2007, το γραφείο της στη Βουλγαρία αναβαθμίστηκε σε εισαγωγική εμπορική εταιρία με την επωνυμία Karelia Bulgaria EOOD.

Το 2008, η Καρέλια ίδρυσε μια θυγατρική εταιρία στην Τουρκία, την Karelia Tutun ve Ticaret A.S.

³¹ (Χρήστος Δεμέτης, 2014)

Σήμερα η Καρέλια είναι μία από τις μεγαλύτερες καπνοβιομηχανίες της Ελλάδας, και ταυτόχρονα μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ανεξάρτητες καπνοβιομηχανίες του κόσμου. Γραφεία της εταιρία λειτουργούν σε όλη την Ελλάδα, ενώ τα σήματα της διανέμονται σε ένα δίκτυο που καλύπτει 45.000 σημεία πώλησης³².

Η καπνοβιομηχανία Καρέλια Α.Ε. παρά τις αντιξοότητες της εποχής κατάφερε όχι μόνο να βγει αλώβητη από την οικονομική ύφεση, και να αυξήσει κατά 8% το προσωπικό της, αλλά και να έχει έντονη κοινωνική δράση, με διαρκή οικονομική ενίσχυση συλλόγων και άλλων φιλανθρωπικών οργανώσεων.

4.2 CASE STUDY- ΜΕΤΑΧΑ Ποτά Α.Β.Ε.

Ο Σπύρος Μεταξάς που καταγόταν από τα Ψαρά, στις αρχές της δεκαετίας το 1870, αποφάσισε να εγκατασταθεί στον Πειραιά, ανερχόμενο εμπορικό και βιομηχανικό κέντρο της εποχής. Το 1885, με τη σύμπραξη του αδελφού του Ηλία Α. Μεταξά αγόρασε τα μηχανήματα ενός παλιού αποστακτηρίου στον Πειραιά, ιδρύοντας την κονιακοποιία -ποτοποιία Μεταξά, λίγα μέτρα από την πλατεία Καραϊσκάκη. Το εργοστάσιο των αδελφών Μεταξά ξεκίνησε την παραγωγή κονιάκ και άλλων ποτών το 1888, ενώ το έμβλημα της εταιρίας, ο « Σαλαμινομάχος », είναι



εμπνευσμένο από ένα αρχαίο νόμισμα που βρέθηκε κατά τη διάρκεια των εργασιών για τη θεμελίωση του πρώτου εργοστασίου του Μεταξά. Αργότερα στην εταιρία των δύο αδελφών θα συμπράξουν αρχικά ο Γεώργιος Μεταξάς, και μετέπειτα στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ο Αλέξανδρος Μεταξάς. Έτσι θα προκύψει ο «Βιομηχανικός οίκος Κονιακοποιίας Σ. και Η. και Α. Μεταξά».

Το 1982 ξεκινούν ήδη οι πρώτες εξαγωγές σε Οθωμανική

³²(Έυη Κατσώλη, 2015)

αυτοκρατορία και Αίγυπτο, ενώ το 1895 το METAXA κερδίζει το χρυσό μετάλλιο στη Διεθνή Έκθεση της Βρέμης. Το METAXA είναι γνωστό στις διεθνείς αγορές ως «Κονιάκ Αγνόν εκ Σταφύλης Παλαιόν». Πέραν του κονιάκ, η εταιρία τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της παρήγε αφέντι, μαστιγάτο, σαρτρέζ, βενεδικτίνη, κερασσό, κακάο και Βερμούτ τύπου Τορίνου.

Η ζήτηση για το ελληνικό ποτό ήταν πολύ ισχυρή στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου εισήχθη για πρώτη φορά το 1900 και το Μεταξά έγινε έκτοτε γνωστό ως το «Ιπτάμενο Μπράντι».

Παρά τις αντιξοότητες της ποτοαπαγόρευσης και των δύο παγκόσμιων πολέμων το Μεταξά κατάφερε να επιβιώσει.

Το 1937 η ποτοποιία των αδελφών Μεταξά απασχολούσε 38 εργαζόμενους. Την περίοδο της Γερμανικής κατοχής η παραγωγή σταμάτησε.

Το 1968 το εργοστάσιο και οι εγκαταστάσεις παλαίωσης της εταιρίας μεταφέρθηκαν στην Κηφισιά όπου παραμένουν μέχρι και σήμερα.

Σήμερα το σύνολο των εξαγωγών αποτελεί το 60% της παραγωγής.

Από το 1989, το brand δεν ανήκει πλέον στην οικογένεια Μεταξά, ενώ από το 2000 κι έπειτα είναι μέλος της εταιρίας Remy Cointreau³³.

Το Μεταξά κατάφερε μέσα από μια τεράστια γκάμα επιλογών του καταναλωτή σε ποτά, να ξεχωρίσει και να αντισταθεί σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Οι αδελφοί Μεταξά το πέτυχαν αυτό με σωστό μάρκετινγκ, επιμονή σε αυτό που ήθελαν να καταφέρουν, έχοντας όμως ως πιο δυνατό τους χαρτί όμως την ελληνικότητα του προϊόντος.

4.3 CASE STUDY - ALPHA BANK A.E.

Σε πολύφερνη νύφη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος έχει αναδειχθεί η Alpha Bank. Όλοι θέλουν να «παντρευτούν» μαζί της, πλην όμως κανένα «προξενιό» δεν έχει ευοδωθεί ως σήμερα. Δεν είναι μόνο η προσπάθεια της Εθνικής Τράπεζας για φιλική συγχώνευση των δύο τραπεζών. Είχαν προηγηθεί και παλαιότερα συζητήσεις και με άλλες τράπεζες οι οποίες τελικά δεν κατέληξαν.

³³ (Ελπίδα Βόγλη, 2010)

Το ενδιαφέρον που προσελκύει η Alpha Bank δεν θεωρείται τυχαίο. Είναι γεγονός ότι η συντηρητική στρατηγική την οποία ακολούθησε η διοίκηση του κ. Ι. Κωστόπουλου την εποχή των υπερβολών, τότε που οι τράπεζες μοίραζαν αφειδώς δάνεια και προχωρούσαν σε αμφιλεγόμενες στρατηγικές επιλογές επέκτασης πρωτίστως για να ανεβάσουν την τιμή της μετοχής τους, έχουν φέρει σήμερα σε πλεονεκτικότερη θέση την τράπεζα.



Για παράδειγμα, δεν ακολούθησε τον ξέφρενο ανταγωνισμό στην καταναλωτική πίστη και φρόντισε να μειώσει εγκαίρως τις θέσεις της στα ομόλογα. Οι επιλογές αυτές την έφεραν σε πολύ καλύτερη θέση από τον ανταγωνισμό στα stress tests που έκανε η Τράπεζα της Ελλάδος το περασμένο καλοκαίρι. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν έχει προβλήματα, απλά είναι μικρότερα από των υπολοίπων τραπεζών.

Διαθέτει ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών δανείων, η εξυπηρέτηση των οποίων συνδέεται με την πορεία της ελληνικής οικονομίας, η οποία σύμφωνα με όλες τις εκτιμήσεις θα συνεχίσει να πορεύεται στην ύφεση.

Στη διάρκεια της ιστορίας της που αριθμεί 132 χρόνια, η τράπεζα έχει περάσει αρκετές δύσκολες στιγμές. Ιδρυτής της Alpha Bank ήταν ο Ιωάννης Φ. Κωστόπουλος, παππούς του σημερινού προέδρου της τράπεζας. Από οικογένεια υφασματεμπόρων από τη Μεσσηνία, ίδρυσε στην Καλαμάτα το 1879 τον εμπορικό οίκο Ι. Φ. Κωστόπουλου, το τραπεζικό τμήμα του οποίου συγχωνεύτηκε με την Τράπεζα Καλαμών και από τη συγχώνευση αυτή γεννήθηκε το 1924 η Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως. Ανάμεσα στα ιδρυτικά μέλη της τράπεζας ήταν και ο Ανδρέας Π. Ματζούνης, συγγενής του σημερινού διευθύνων συμβούλου της Alpha Bank κ. Δ. Ματζούνη³⁴.

Η Τράπεζα Alpha Bank, έχοντας συντηρητικές στρατηγικές, αποτελεσματικές τακτικές και σωστές επιλογές, επιβίωσε μέσα από εξαιρετικά αντίξοες συνθήκες, ξεχωρίζοντας εκείνη μέσα από όλα τα υπόλοιπα ιδρύματα αυτής της κατηγορίας.

³⁴ (tovima.gr, 2011)

4.4 CASE STUDY - Καλλικούνης Α.Ε.

Με μια ιστορία τόσο πλούσια όσο και η ποιότητα των αποσταγμάτων που προσφέρει, η ποτοποιία Καλλικούνη συνεχίζει με σταθερά και επιτυχημένα βήματα μια πορεία 162 χρόνων. Η Καλαμάτα είναι εδώ και τέσσερις γενιές η βάση της εταιρίας, που σήμερα εξάγει τα προϊόντα της στην Αμερική, την Ευρώπη, την Ασία. Το μπράντι «Αλεξάντερ», παλαιωμένο σε δρύινα βαρέλια, είναι το καμάρι της ποτοποιίας. Ανοδικά είναι, το ρακόμελο « Δεσποτικόν » και η «Μαστίχα Καλλικούνη» τα οποία αγαπήθηκαν ιδιαίτερα από το κοινό.

Στρατιωτική οικογένεια από τη Μάνη οι Καλλικούνηδες. Φαναριώτες οι πρόγονοι από τη μητρική πλευρά, το γένος Αποστολίδη, έφτασαν στην Ελλάδα το 1821 για να στηρίξουν την επανάσταση. Από τον Γεώργιο Καλλικούνη ξεκινά η ομώνυμη ποτοποιία στην Καλαμάτα, το 1950.

Λικέρ, μαστίχα, ρακή, κονιάκ, ήταν τα πρώτα προϊόντα της ποτοποιίας Καλλικούνη. Η τεχνολογία που χρησιμοποιούσαν όμως (ατμοκίνητη ποτοποιία) ήταν πολύ προηγμένη για την εποχή.

Χρονιά – σταθμός ήταν το 1900. Στη Διεθνή έκθεση του Παρισιού, με εκατομμύρια επισκέπτες, τα προϊόντα Καλλικούνη ξεχώρισαν, απέσπασαν βραβεία. Στην ίδια έκθεση ο Γεώργιος Καλλικούνης γνώρισε το χαράκτη Δημήτριο Γαλάνη, ο οποίος έφτιαξε για πρώτη φορά στην εταιρία αφίσα – έργο τέχνης. Ύστερα από αυτό τα προϊόντα πήραν μεγάλη ώθηση. Πωλούνται στην Οδησό, στη Ρωσία, στην Αμερική και τα βραβεία πλήθαιναν.

Ο Γεώργιος Καλλικούνης έφυγε πρόωρα από τη ζωή το 1918, σε ηλικία τριάντα ετών. Οι γυναίκες όμως της οικογένειας δεν άφησαν την εταιρία να χαθεί, μέχρι να αναλάβει τα ηνία η επόμενη γενιά ο Νικόλαος Καλλικούνης.



Με μία μόνο παύση κατά τη διάρκεια του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου και της Κατοχής, το αποστακτήριο συνεχίζει ανελλιπώς τη λειτουργία του και περνά από γενιά σε γενιά³⁵.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα είναι γνωστά. Περιορισμός ρευστότητας, με τις τράπεζες, με τους πελάτες υπάρχει ένα γενικό πρόβλημα. Η οικογένεια Καλλικούνη έχει βρει μια πολύ καλή διέξοδο στο εξωτερικό. «Οι εξαγωγές είναι η μόνη διέξοδος για να επιβιώσουμε στην κρίση. Αλλά δεν είναι τόσο απλό όσο ακούγεται αφού δεν είναι εύκολο να πείσεις έναν ξένο να αγοράσει ένα ελληνικό προϊόν», υπογραμμίζει ο Γεώργιος Καλλικούνης.

³⁵ (Γεωργία Οικονομοπούλου, 2012)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

Συνοψίζοντας, τον πιο σημαντικό ρόλο θα παίζει η ανταγωνιστική στρατηγική την περίοδο μετά την κρίση, λόγω υπερανταγωνισμού και ανατροπής ισορροπιών. Οι γενικοί άξονες της στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις είναι γνωστοί, επομένως θα χρειασθεί:

- 1) Πιο έντονη διαφοροποίηση των προσφορών με ποιότητα και καινοτομίες σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Σύγκριση με αναφορά στο διεθνές παρά το τοπικό επίπεδο.
- 2) Πιο έντονη επιχειρηματικότητα με νέα μοντέλα, νέα εγχειρήματα, με τοπική διαφορετικότητα. Απελευθέρωση της ευρηματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και διοχέτευσή της στην δημιουργία και εμπορική αξιοποίηση νέων προσφορών στον πιεζόμενο καταναλωτή.
- 3) Εξωστρέφεια όχι μόνο με την παραδοσιακή μορφή εξαγωγών, αλλά και με προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης (συνεργασίες, κοινοπραξίες στο εξωτερικό, διεθνής δικτύωση). Αξιοποίηση διεθνών πηγών καινοτομίας και ευκαιριών για απόκτηση πόρων διεθνώς.

Στρατηγικές με στόχευση σε πελάτες που ικανοποιούνται σχετικά εύκολα, κυρίως στην εγχώρια αγορά, με ελάχιστη καινοτομία και αδύνατες τοπικής εμβέλειας επωνυμίες δεν θα αποδώσουν. Το χαμηλότερο κόστος είναι σημαντικό, αλλά δεν αρκεί χωρίς άλλα στοιχεία διαφοροποίησης. Χρειάζεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι οι αγορές στην Ευρώπη είναι ανοιχτές στον ανταγωνισμό.

5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μετά τη κρίση θα είναι διαφορετικό. Με απαιτητικούς και πληροφορημένους καταναλωτές που θέλουν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με λιγότερα χρήματα και με ανταγωνισμό στην αγορά. Θα υπάρξει μεγάλη πίεση από αναδυόμενες πολυεθνικές από χώρες χαμηλού κόστους σε προϊόντα με ενδιάμεσους συνδυασμούς τιμής – κόστους, εκεί δηλαδή όπου επιδιώκουν θέσεις τα ελληνικά προϊόντα. Η διεθνοποίηση θα ενταθεί με ξένα προϊόντα να αυξάνουν την παρουσία τους στην εγχώρια αγορά. Παράλληλα οι απαιτήσεις για κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων θα ενταθούν. Αυτό θα δώσει ευκαιρίες για ορισμένες επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους, με πιο καινοτομικές και κοινωνικά και οικολογικά βιώσιμες



λύσεις.

Στο πλαίσιο των τάσεων αυτών πολλές ελληνικές επιχειρήσεις θα δοκιμάσουν τα όριά τους. Μερικές, πιο διορατικές και με ικανότητες προσαρμογής, θα βρουν πολλές ευκαιρίες μετά την κρίση. Το ισοζύγιο στο επίπεδο των επιχειρήσεων, μεταξύ αυτών που θα εξέλθουν ισχυρές από την κρίση και αυτών που δεν θα αντέξουν, θα κρίνει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας. Δηλαδή το κατά πόσο ελληνικά προϊόντα και

υπηρεσίες θα υπάρχουν ανοικτές στις αγορές. Ευκαιρίες θα υπάρξουν κυρίως σε παραδοσιακούς, αλλά και σε άλλους κλάδους.

Κρίσιμης σημασίας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων. Ένταση της διαφοροποίησης, με καινοτομίες και ποιότητα, αλλά σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους φαίνεται ότι θα είναι η συνταγή της επιτυχίας. Αλλά η συνταγή αυτή πρέπει να υλοποιηθεί με συνέπεια από επιχειρήσεις και από άτομα. Το ζητούμενο είναι πως η τοπική διαφορετικότητα και ευρηματικότητα μπορεί να εκφραστούν σε προϊόντα για τον σύγχρονο καταναλωτή, με δικές τους αγορές στόχους.

Παράλληλα, η πετυχημένη επιχείρηση, θα συγκρίνεται με διεθνής προσφορές, θα προωθεί προχωρημένες μορφές διεθνοποίησης και θα αξιοποιεί πόρους και ευκαιρίες διεθνώς. Η

εξάρτηση από την εγχώρια αγορά και το κράτος θα μειωθεί. Ιδέες και εμπειρίες από τη διεθνή αγορά οδηγούν σε καινοτομίες κόστους.

Οι πετυχημένες επιχειρήσεις θα εκτείνουν την προσπάθειά τους για συνεχή εισαγωγή καινοτομιών στα προσφερόμενα, κυρίως αντλώντας ιδέες από πελάτες, προμηθευτές και άλλους συνεργάτες στη διεθνή αγορά. Δηλαδή θα ακολουθήσουν ένα μοντέλο «ανοιχτής καινοτομίας». Δεν είναι απαραίτητο να επενδύουν σημαντικά σε Έρευνα και Ανάπτυξη. Μικρές οριακές καινοτομίες, συχνά στην εφαρμογή, είναι πιο κατάλληλες για την Ελληνική επιχειρηματική πρακτική. Ο Ελληνισμός ήταν πάντα ανοικτός στην πρόσκτηση, προσαρμογή και διάδοση ιδεών. Η προσέγγιση βιώσιμης ανάπτυξης, ιδιαίτερα η οικολογική της διάσταση παρέχει ευκαιρίες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις να καινοτομήσουν σε συνδυασμό με την παράδοση και τα ιδιάζοντα στοιχεία της Ελληνικής δημιουργικότητας.

Στο κοινωνικό επίπεδο, σημαντικό όφελος θα προκύψει από την καλλιέργεια κουλτούρας, δημιουργίας και το « επιχειρείν ». Με άνοιγμα στις νέες ιδέες, την πολυπολιτισμικότητα, τη διεθνοποίηση των πλαισίων αναφοράς και σύγκρισης.

5.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναφορά σε βιβλία :

- ❖ Κρυσταλία Πατούλη, (2014) << Η έρευνα για την κρίση 2010 – 2014 >>, Εκδ. ΚΕΔΡΟΣ, ΑΘΗΝΑ

Ηλεκτρονικές πηγές :

- ❖ <http://el.m.wikipedia.org>
- ❖ <http://el.m.wikibooks.org>
- ❖ <http://tvxs.gr>
- ❖ <http://anodikiporeia.gr>
- ❖ <http://ode.aued.gr>
- ❖ <http://money-money.gr>
- ❖ <http://bankofgreece.gr>

