



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Επίδραση των συνθηκών του εξωτερικού
περιβάλλοντος, όπως αυτό διαμορφώθηκε λόγω
της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, στη
στρατηγική & την οργανωτική δομή των
μικρομεσαίων Κυπριακών επιχειρήσεων κατά τη
διετία 2010-2011**

ΕΙΡΗΝΗ ΛΑΓΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

κ. ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΕΛΑΓΙΔΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2013

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Επίδραση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτό διαμορφώθηκε λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, στη στρατηγική & την οργανωτική δομή των μικρομεσαίων Κυπριακών επιχειρήσεων κατά τη διετία 2010-2011

ΕΙΡΗΝΗ ΛΑΓΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

κ. ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΕΛΑΓΙΔΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
SUMMARY	9
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	13
Οικονομικά της κρίσης	13
1.1 Εισαγωγή.....	13
1.2 Οικονομική κρίση - Ορισμός	13
1.3 Η κρίση στην Κύπρο	14
1.4 Οικονομικός δογματισμός.....	15
1.5 Ευθύνη πολιτικής ή αγορών.....	16
1.6 Το δόγμα του σοκ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	18
Εξωτερικό περιβάλλον επιχειρήσεων	18
2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Τι είναι περιβάλλον - Ορισμός.....	18
2.2.1 Δυνάμεις μακρο-περιβάλλοντος	19
2.2.2 Δυνάμεις του Porter	20
2.3 Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον	21
2.4 Εξωτερικό περιβάλλον	22
2.4.1 Γεωπολιτική θέση Κύπρου	22
2.4.2 Οικονομικό περιβάλλον	22
2.4.2.1 Κυπριακή Οικονομία	22
2.4.2.2 ΑΕΠ.....	23
2.4.2.3 Ιδιωτική Κατανάλωση.....	24
2.4.2.4 Δανειστικά επιτόκια	24
2.4.2.5 Λειτουργικό κόστος επιχειρήσεων	25
2.4.2.6 Επιμέρους τομείς Κυπριακής οικονομίας	25
2.4.3 Πολιτικο-νομικό περιβάλλον	26
2.4.4 Δημογραφικό περιβάλλον.....	28
2.4.4.1 Εισαγωγικά στοιχεία	28

2.4.4.2 Πληθυσμός στις περιοχές που ελέγχει η Δημοκρατία	28
2.4.5 Τεχνολογικό περιβάλλον	28
2.4.5.1 Επιχορηγήσεις	28
2.4.6 Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον	29
2.4.7 Διεθνές περιβάλλον	30
ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	31
Στρατηγική - Γενικά	31
3.1 Εισαγωγικό σημείωμα	31
3.2 Ρόλος στρατηγικής.....	31
3.3 Στρατηγικές σε περιόδους κρίσης	32
3.3.1 Ρευστότητα	33
3.3.2 Κόστος λειτουργίας	34
3.3.3 Διαχείριση πάγιων κεφαλαίων	35
3.3.4 Στρατηγική οργάνωσης και εκσυγχρονισμού	35
3.3.5 Επενδύσεις.....	36
3.3.6 Επικοινωνιακή στρατηγική	36
3.3.7 Στρατηγική διαφοροποίησης.....	37
3.3.8 Στρατηγική τιμολόγησης.....	37
3.3.9 Στρατηγική marketing.....	37
3.4 Αντιδράσεις σε συνθήκες ύφεσης	38
3.4.1 Παθητική αντιμετώπιση	38
3.4.2 Αλλαγή προμηθευτών	38
3.4.3 Πτώση τιμών	39
3.4.4 Περικοπές δαπανών	39
3.4.4.1 Απολύσεις	39
3.4.4.2 Μείωση διαφημιστικής δαπάνης	40
3.4.4.3 Μείωση λειτουργικού κόστους	40
3.4.5 Αγκύλωση εταιρικής κουλτούρας	41
3.4.6 Έκθεση σε κινδύνους.....	41
3.4.7 Μειωμένος ρυθμός ανάπτυξης	42
3.4.8 Απόσυρση πληρωμών με πίστωση.....	42
3.4.9 Έλλειψη σχεδιασμού	42
3.4.10 Έλλειψη προσαρμοστικότητας.....	43
3.4.11 Παραβλέποντας αδυναμίες	43

3.4.12 Αντικίνητρα σε υπαλλήλους	43
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	44
Οργανωτική δομή επιχειρήσεων στην κρίση	44
4.1 Εισαγωγή	44
4.2 Οργάνωση επιχείρησης	44
4.3 Κάθετη ολοκλήρωση.....	45
4.4 Νέα μορφή επιχείρησης.....	46
4.4.1 Αρθρωτός τύπος.....	46
4.4.2 Εικονικός οργανισμός.....	47
4.4.3 Οργανισμός «χωρίς φραγμούς-όρια»	47
4.4.4 Κυτταρικός οργανισμός	48
4.5 Συμπέρασμα.....	48
ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	50
Ερωτηματολόγιο	50
5.1 Ερευνητικά εργαλεία	50
5.2 Δειγματοληψία.....	50
5.3 Παρατηρήσεις.....	50
5.4 Ανάλυση ερωτηματολογίου	51
5.4.1 Εισαγωγικές ερωτήσεις	51
5.4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	56
5.4.3 Εξωτερικό περιβάλλον	57
5.4.4 Στρατηγική	59
5.4.4.1 Ερώτηση 11	59
5.4.4.2 Ερώτηση 12	59
5.4.4.3 Ερώτηση 13	61
5.4.4.4 Ερώτηση 14	61
5.4.4.5 Ερώτηση 15	62
5.4.4.6 Ερώτηση 16	62
5.4.4.7 Ερώτηση 17	62
5.4.4.8 Ερώτηση 18	63
5.4.4.9 Ερώτηση 19	64
5.4.4.10 Ερώτηση 20	64
5.4.5 Οργανωτική δομή	64
5.4.5.1 Ερώτηση 21	64

5.4.5.2 Ερώτηση 22	65
5.4.5.3 Ερώτηση 23	65
5.4.5.4 Ερώτηση 24	66
5.4.5.5 Ερώτηση 25	66
5.4.5.6 Ερώτηση 26	67
5.4.5.7 Ερώτηση 27	67
5.4.5.8 Ερώτηση 28	68
5.4.5.9 Ερώτηση 29	69
ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	70
Ερευνητικά αποτελέσματα	70
6.1 Σύνοψη	70
6.2 Εισηγήσεις προς επιχειρήσεις	72
Βιβλιογραφία	74
Παράρτημα	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία στρέφεται γύρω από την παγκόσμια οικονομική κρίση και το κατά πόσο επηρέασε το εξωτερικό περιβάλλον των Κυπριακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αναγκάζοντάς τες να μεταβάλλουν τη στρατηγική και την οργανωτική τους δομή. Η δυναμική αυτή των επιχειρήσεων περιορίζεται στη διετία 2010 – 2011, οπότε η κρίση άρχισε να επηρεάζει τη Δημοκρατία. Απώτερος στόχος είναι να αποδειχτεί εάν η κρίση μετέβαλε το εξωτερικό περιβάλλον των Κυπριακών επιχειρήσεων και εάν επήλθαν σχετικές αλλαγές στους στρατηγικούς χειρισμούς και οργανογράμματά τους, καθώς και η φύση των αλλαγών αυτών.

Η απάντηση στα ανωτέρω ερωτήματα δόθηκε μέσα από σειρά συλλογισμών που ξεκινούν από το χρονικό της κρίσης μέχρι να εκδηλωθεί στη Δημοκρατία, συνεχίζονται με τη συμβολή της οικονομικής επιστήμης στο φαινόμενο «κρίση», προχωρούν στο πώς η κρίση διαμόρφωσε το εξωτερικό περιβάλλον των Κυπριακών επιχειρήσεων και ολοκληρώνονται με συμπεράσματα από την εμπειρία και πρακτική των ίδιων των επιχειρήσεων (επί τη βάση απαντήσεων που δόθηκαν σε σχετικό ερωτηματολόγιο). Τα συγκεκριμένα συμπεράσματα εξετάζονται υπό το πρίσμα των αντίστοιχων μέτρων που αναδείχτηκαν από τη διεθνή πρακτική, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι Κυπριακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις υιοθέτησαν στοιχεία και πρακτικές επιχειρήσεων που ανταπεξήλθαν επιτυχώς σε συνθήκες ύφεσης ή εάν λειτούργησαν αυθόρμητα, χωρίς αποκρυσταλλωμένο στρατηγικό σχεδιασμό. Οι συλλογισμοί μας ολοκληρώνονται με την κατάθεση συγκεκριμένων προτάσεων προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες εκτιμούμε ότι μπορούν να συνδράμουν στην επίτευξη των μελλοντικών τους στόχων.

Το πόρισμα της διπλωματικής εργασίας επαληθεύει τις εκτιμήσεις μας για τη δυσμενή μεταστροφή του εξωτερικού περιβάλλοντος των Κυπριακών επιχειρήσεων λόγω της κρίσης και τη συνακόλουθη σχετική αναπροσαρμογή της στρατηγικής και οργανωτικής τους δομής. Ταυτόχρονα έρχονται στο φως ενδιαφέροντα πορίσματα για τη φυσιογνωμία των Κυπριακών επιχειρήσεων, όπως π.χ. η υιοθέτηση περισσότερο συντηρητικών παρά νεωτεριστικών στρατηγικών.

SUMMARY

The dissertation focuses on the global recession and its influence on the external environment of Cypriot small and medium sized enterprises (SMEs), forcing them to adjust accordingly their business strategy and organizational structure. The examination of the dynamics of these enterprises shall be limited to the period 2010 – 2011, when the recession started making an impact on Cyprus economy. The dissertation mainly aims at examining whether the recession heavily influenced the external environment of Cypriot SMEs and whether the economic crisis forced them to amend their business strategy and organizational structure, together with the nature of such changes.

The above queries were answered through a sequence of thoughts which begin with the timeline of the recession until it struck the Cypriot economy, continue with the contribution of the economic science to the «recession» phenomenon, move on to the transformation of the external environment of Cypriot SMEs and are completed with conclusions based on the experience and practice of the enterprises themselves (on the grounds of responses given to a relevant questionnaire). These conclusions are being examined in light of the corresponding measures designated by international business practice, so that it is examined whether Cypriot SMEs adopted elements and practices of enterprises which successfully confronted the recession or alternatively whether they acted impulsively, without clear strategic planning. Our thoughts are completed through the submission of certain proposals to Cypriot SMEs, which we estimate that can contribute to the achievement of their future business goals.

The findings of the dissertation confirm our estimations about the negative transformation of the external environment of Cypriot SMEs as a result of the recession and the subsequent relevant adjustment of their strategy and organizational structure. Simultaneously, interesting conclusions also come into the light concerning the business profile of Cypriot SMEs, such as the implementation of more conservative rather than modern business strategies.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Θεόδωρο Πελαγίδη, για την αμέριστη καθοδήγηση και την απεριόριστη κατανόηση που έδειξε σε στιγμές που, για προσωπικούς λόγους, ήταν αδύνατη η τήρηση των προκαθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω το συνοδοιπόρο μου στη ζωή, Παύλο, για την υπομονή του καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Από το 2008 η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει μία έντονη οικονομική κρίση, που, αν και εκδηλώθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε στις αναπτυγμένες χώρες και έπειτα σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και τις επιχειρήσεις. Το φαινόμενο αυτό επηρέασε και την Κύπρο, η οποία το Μάρτιο του 2013 το βίωσε στην πιο ακραία του μορφή με την κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού της συστήματος και την είσοδό της σε βαθειά ύφεση.

Με δεδομένες τις ολέθριες επιπτώσεις της κρίσης στις Κυπριακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η μείωση στη ζήτηση των προϊόντων τους και οι περιορισμοί στη λήψη πιστώσεων επηρέασαν σημαντικά τη ρευστότητά τους. Για την άμεση και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της κατάστασης προέκυψε ζήτημα λήψης αποφάσεων σε θέματα στρατηγικής και οργανωτικής δομής. Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να αποδειχτεί ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Δημοκρατίας αναγκάστηκαν να προβούν σε αλλαγές τόσο στη στρατηγική όσο και την οργανωτική τους δομή. Ο βαθμός επηρεασμού θα κριθεί υπό το πρίσμα του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, το οποίο εκτιμούμε ότι επίσης επηρεάστηκε από την κρίση. Για σκοπούς μάλιστα πιο εξειδικευμένης μελέτης του φαινομένου η έρευνα επικεντρώνεται στο διάστημα 2010-2011, οπότε η κρίση άρχισε να επηρεάζει την Κυπριακή Δημοκρατία.

Εάν αποδειχτεί ότι η ύφεση επηρέασε τη στρατηγική και την οργανωτική δομή των Κυπριακών επιχειρήσεων, σκόπιμο είναι επίσης όπως καταγραφούν τα μέτρα που υιοθετήθηκαν προς αυτή την κατεύθυνση. Εκτιμούμε ότι οι Κυπριακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δε βρέθηκαν παντελώς απροετοίμαστες κατά την εκδήλωση της κρίσης. Αντίθετα, μέσω προεπιλεγμένων διαγνωστικών εργαλείων ήταν σε θέση να παρακολουθούν ως ένα σημείο τις εξελίξεις στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Ωστόσο, παρά την ύπαρξη των εν λόγω εργαλείων, για την αντιμετώπιση της κρίσης οι επιχειρήσεις λειτούργησαν περισσότερο με αυθορμητισμό παρά με ικανοποιητικό στρατηγικό σχεδιασμό. Περαιτέρω δεν αναμένεται να υιοθετήθηκε κάποιο εξειδικευμένο στρατηγικό σχέδιο (π.χ. συγχωνεύσεις). Αντίθετα, αναμένεται η χάραξη «παραδοσιακών» στρατηγικών επικεντρωμένων στον

ανθρώπινο παράγοντα, περιλαμβάνοντας μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας και μείωσης του κόστους λειτουργίας.

Για απόδειξη των εκτιμήσεών μας ακολουθούμε σειρά συλλογισμών που αναπτύσσονται στα επιμέρους κεφάλαια της διπλωματικής εργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται σύντομη αναφορά στο χρονικό της κρίσης μέχρι την έλευσή της στη Δημοκρατία. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη θεωρία του σοκ και τη διαπίστωση ότι οι οικονομικές κρίσεις αποτελούν απόρροια εφαρμοστέων οικονομικών θεωρημάτων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο εξωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπως αυτό διαμορφώθηκε στην Κύπρο σε συνθήκες κρίσης. Αναλύονται χαρακτηριστικά του (π.χ. φορολογία) που επηρεάζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τη στρατηγική. Αναλύεται το θέμα της ενδεδειγμένης στρατηγικής σε περιόδους ύφεσης, π.χ. outsourcing, ενώ αναπτύσσονται οι στρατηγικές που υιοθετούνται συνήθως από τις επιχειρήσεις σε συνθήκες οικονομικής δυσπραγίας, χωρίς να συμβαδίζουν με τις ενδεικνυόμενες (μείωση διαφήμισης).

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την οργανωτική δομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από πλευράς ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσιάζονται οργανωτικές δομές που υιοθετήθηκαν από επιχειρήσεις που επιβίωσαν μίας ύφεσης και διατυπώνονται απόψεις σχετικά με την εφαρμογή των δομών αυτών στην Κύπρο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο τίθενται επιγραμματικά οι ερευνητικοί στόχοι και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ενώ αναλύεται το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, βγάζοντας κάποια πρώτα συμπεράσματα.

Στο έκτο κεφάλαιο συνοψίζονται τα ευρήματα της έρευνας, ενώ κατατίθεται σειρά προτάσεων προς τις επιχειρήσεις (ηλεκτρονικό εμπόριο).

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των βιβλιογραφικών πηγών και του παραρτήματος, όπου ο αναγνώστης μπορεί να βρει αυτούσιο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Οικονομικά της κρίσης

1.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αναζητά τα αίτια που προκάλεσαν την παγκόσμια οικονομική ύφεση του 2007. Μέσα από σύντομη παρουσίαση του χρονικού της κρίσης, μέχρι τη στιγμή που εμφανίστηκε στην Κυπριακή Δημοκρατία, θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε τη σχέση που συνδέει την ύφεση με την οικονομική επιστήμη και το σχετικό βαθμό επηρεασμού.

1.2 Οικονομική κρίση - Ορισμός

Η οικονομική κρίση συμπίπτει με τη φάση της καθόδου των οικονομικών διακυμάνσεων, κατά την οποία η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε συνεχή συρρίκνωση¹. Ως οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία². Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», τονίζοντας τη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου.

Με κριτήριο τα γενεσιουργά τους αίτια οι κρίσεις διακρίνονται σε τρεις γενιές. Η πρώτη αποδίδει τα αίτιά τους στη δημοσιονομική και νομισματική πολιτική των χωρών³, ενώ η δεύτερη σε αντικυκλικές πολιτικές ανεπτυγμένων χωρών⁴ και σε αυτό-εκπληρούμενες κρίσεις που οφείλονται σε φημολογία και πανικό μεταξύ των επενδυτών χωρίς να υπάρχει στην πραγματικότητα ανισορροπία σε κάποιο τομέα της οικονομίας. Η τρίτη γενιά κρίσεων τις αποδίδει σε ηθικό κίνδυνο, ασύμμετρη πληροφόρηση και σε εξάρσεις του διεθνούς δανεισμού και τοποθετήσεις «φούσκες» (π.χ. κρίση στο Μεξικό)⁵.

¹ European Commission, (2009), «Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses». European Economy, Brussels. Pp.1-87

² Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι.

³ Τέτοιες κρίσεις προέκυψαν στις χώρες της Λατινικής Αμερικής κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970

⁴ Π.χ. κρίση Ευρωπαϊκού Νομισματικού Συστήματος τη δεκαετία του 1990

⁵ G.L. Kaminsky “Varieties of Currency crisis”, NBER working paper NO 10193, 2003

1.3 Η κρίση στην Κύπρο

Η οικονομική κρίση, που ξεκίνησε το 2007 στις ΗΠΑ, εξαπλώθηκε γρήγορα και στην Ευρώπη, χωρίς ωστόσο αρχικά ενιαία επίδραση. Μερικές χώρες, όπως η Ισλανδία και η Ιρλανδία πλήγηκαν άμεσα λόγω σοβαρών επιπτώσεων στον τραπεζικό τους τομέα. Σε τέτοιο κλίμα, οι χώρες της ΕΕ⁶ προσπάθησαν να ελέγξουν την κρίση μέσω κρατικής παρέμβασης για στήριξη των τραπεζών. Το βασικό τραπεζικό πρόβλημα εντοπιζόταν στα επισφαλή δάνεια ή επενδύσεις που δεν επρόκειτο να εξοφληθούν ή στον τρόπο που οι σχέσεις μεταξύ των τραπεζών άφηναν μερικές τράπεζες εκτεθειμένες στα αμερικανικά «τοξικά δάνεια». Το Δημόσιο φορτώθηκε αυτήν την ζημιά του τραπεζικού συστήματος. Ωστόσο, μετά το 2010 η ΕΕ πιάστηκε από «αγορές» και οίκους αξιολόγησης για το διογκούμενο δημόσιο χρέος που ανέλαβαν τα κράτη προς αντιμετώπιση του τραπεζικού προβλήματος. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΕΕ προσέφυγε σε πολιτικές «λιτότητας» για περιορισμό του δημόσιου χρέους και των κρατικών ελλειμμάτων, προκαλώντας όμως νέα ύφεση, καθώς ο περιορισμός της ρευστότητας στην οικονομία μείωσε τα κρατικά έσοδα, διογκώνοντας τα κρατικά ελλείμματα. Όσες χώρες προσέφυγαν για βοήθεια στην ΕΕ υποχρεώθηκαν από την «Τρόικα» των δανειστών⁷ σε σκληρά μέτρα λιτότητας.

Στην Κύπρο η κρίση εκδηλώθηκε αρχικά σχετικά ήπια, λόγω μη άμεσης εμπλοκής των τραπεζών με τα επισφαλή δάνεια. Βέβαια εμφανίστηκε και στην Κύπρο μια φούσκα ακίνητων κυρίως κατά τη διετία 2006-2007, χωρίς ωστόσο να συμπαρασύρει την οικονομία σε κρίση. Το 2008 η Κυπριακή κυβέρνηση ακολούθησε πολιτικές ενίσχυσης της ζήτησης (π.χ. αύξηση συντάξεων) και μείωσης των κρατικών δαπανών χωρίς να προσφύγει σε πολιτικές λιτότητας, πετυχαίνοντας στις αρχές του 2011 η κυπριακή οικονομία να βγει από την ύφεση με ανάπτυξη που πλησίαζε το 1,5 % και με τα βασικά της στοιχεία να προσεγγίζουν τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (δημόσιο χρέος γύρω στο 60%, υποχώρηση ελλείμματος 5,3% το 2010). Ωστόσο, το 2011 η Κύπρος εισήλθε στο δεύτερο κύκλο της ευρωπαϊκής ύφεσης, που χαρακτηριζόταν από επιπρόσθετες πιέσεις για λιτότητα, έχοντας έντονα το στοιχείο του εσωτερικού διαχωρισμού στην ΕΕ, καθώς οι χώρες του «ευρωπαϊκού νότου» γίνονταν στόχος κριτικής και επιθέσεων από τις χώρες της βόρειας και κεντρικής Ευρώπης.

⁶ Ευρωπαϊκή Ένωση

⁷ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

Και σε εκείνο το πλαίσιο, όμως, οι «αιτίες» για την κρίση και τις πιέσεις για λιτότητα διέφεραν από κράτος σε κράτος. Υπήρχαν δυο βασικές ομάδες χωρών – όσες εμπλάκηκαν λόγω του δημόσιου τομέα, (π.χ. Ελλάδα, Πορτογαλία) και όσες εμπλάκηκαν λόγω του τραπεζικού συστήματος (π.χ. Ιρλανδία, Κύπρος). Αξίζει να αναφερθούν μερικά συγκριτικά στοιχεία που παρουσιάζουν την ουσιαστική ομοιότητα των δομών που οδήγησαν σε κρίση Κύπρο και Ιρλανδία: Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας το ποσοστό κεφαλαίων στις Κυπριακές τράπεζες σε σύγκριση με το ΑΕΕ⁸ έφτανε το 896% το 2010, με μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση 357%. Όσον αφορά το μέγεθος του τραπεζικού τομέα αναπτύχθηκε αλματωδώς από το 2004, φτάνοντας το 2009 σε επίπεδα ανάλογα της Ιρλανδίας. Ενώ όμως, η Ιρλανδία είχε να αντιμετωπίσει μια φούσκα επενδύσεων στον τομέα των ακινήτων, στην περίπτωση της Κύπρου το πρόβλημα υπήρξε η μεταφορά της κρίσης από την Ελλάδα λόγω επενδύσεων των τραπεζών στο εξωτερικό. Σε αυτό το σημείο, η κυπριακή κρίση διαφέρει, συνδυάζοντας στοιχεία που παραπέμπουν στην αρχική κρίση του 2007 στις ΗΠΑ, με το ανεξέλεγκτο του τραπεζιτικού τομέα και στην κατάσταση της Ισλανδίας το 2008, όταν η χώρα αντιμετώπισε μια εισαγόμενη κρίση λόγω εξωτερικής επέκτασης και του μεγέθους των τραπεζών της.

1.4 Οικονομικός δογματισμός

Η ανάλυση των αιτιών μιας οικονομικής κρίσης έχει ιδιαίτερη σημασία για τη δημιουργία μεθόδων και δεικτών πρόωμης προειδοποίησης, για τη λήψη μέτρων πρόληψης και αποτελεσματικής καταστολής και για την απόδοση ευθυνών. Εντούτοις φαίνεται πως οι οικονομολόγοι είτε λόγω δογματικής προσήλωσης είτε λόγω διαφορετικών μεθόδων έρευνας και παρατήρησης, διαφωνούν συστηματικά τόσο στις αναλύσεις τους όσο και στις προτάσεις πολιτικής που καταθέτουν. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι λόγω διαμάχης μεταξύ κευνσιανής, αυστριακής, νεοκλασικής και μαρξιστικής σχολής δεν έχει ακόμα βρεθεί μία ενιαία ερμηνευτική προσέγγιση αναφορικά με την κρίση του 1929. Π.χ. ενώ η αυστριακή σχολή θεώρησε ως βασικό της αίτιο την πολιτική φθηνού χρήματος,⁹ η νεοκλασική σχολή την απέδωσε σε διαρθρωτικές αδυναμίες των οικονομικών συστημάτων.

Περαιτέρω, επικρατεί ασυμφωνία και στη διαμάχη για την αντιμετώπιση των συνεπειών της

⁸ Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα

⁹ Tempelman, J. H. (2010), Austrian Business Cycle Theory and the Global Financial Crisis: Confessions of a Mainstream Economist, *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 13 (1) pp. 3–15

κρίσης, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση δύο μεγάλων αντίθετων τάσεων. Η πρώτη τάση, εκπροσωπούμενη από τους κεϋνσιανούς, προτείνει τη ρύθμιση των χρηματοπιστωτικών αγορών και την επεκτατική δημοσιονομική πολιτική, θεωρώντας ότι η νομισματική έχει εξαντλήσει τα περιθώριά της. Η φιλελεύθερη πάλι τάση απορρίπτει επεκτατικές δημοσιονομικές και νομισματικές πολιτικές λόγω του κινδύνου πρόκλησης νέας κρίσης συνέπεια της υπερχρέωσης των κρατών, ενώ αντιμετωπίζει κριτικά τη νομισματική επέκταση, λόγω μελλοντικών πληθωριστικών κινδύνων και νέων κερδοσκοπικών φουσκών.

1.5 Ευθύνη πολιτικής ή αγορών

Φτάνοντας στο σημείο απόδοσης ευθυνών για την τρέχουσα οικονομική κρίση τίθεται το ερώτημα του ποιος ευθύνεται, η εφαρμοστέα πολιτική ή οι αγορές. Για τους νεοφιλελεύθερους στρεβλώσεις, αστάθειες και κρίσεις στην οικονομία οφείλονται σε λάθη και παρεμβατικές μεθοδεύσεις της πολιτικής. Αντίθετα για τους κεϋνσιανούς, κλπ οι κρίσεις είναι εγγενείς της καπιταλιστικής οικονομίας, η δε πολιτική ευθύνεται λόγω άρνησης παρέμβασης και αποτελεσματικής ρύθμισης των αγορών.

Στην πραγματικότητα ευθύνεται τόσο η πολιτική όσο και οι αγορές. Η πολιτική ευθύνεται για τη μακροχρόνια διατήρηση διεθνών ανισορροπιών και την απουσία διεθνούς δράσης για την εξάλειψή τους (προκαλώντας έτσι ανισορροπία στις πραγματικές οικονομίες), τη νομισματική επέκταση στις ΗΠΑ και τη συνεπαγόμενη μείωση των επιτοκίων (που διευκόλυνε την κερδοσκοπία των ακινήτων), την απουσία ελέγχου των οίκων αξιολόγησης. Ευθύνονται όμως και οι αγορές λόγω α)παροχής λανθασμένων και υπερβολικών ενδο-επιχειρησιακών κινήτρων στα επιτελικά στελέχη των πιστωτικών και επενδυτικών ιδρυμάτων που επικεντρώθηκαν στο βραχυπρόθεσμο κέρδος μέσω της ανάληψης υψηλών κινδύνων και β)εξάλειψης της έννοιας της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης από το μάνατζμεντ.

Αναμφίβολα προκύπτει άμεση συσχέτιση οικονομικής κρίσης και οικονομικής επιστήμης. Η τελευταία ασφαλώς δεν προκάλεσε την κρίση, εφόσον αυτή προκλήθηκε λόγω κερδοσκοπίας και ανεύθυνης πολιτικής. Ωστόσο, πληθώρα οικονομικών υποθέσεων συνέβαλαν στη διαμόρφωση πολιτικών που προκάλεσαν τη φούσκα των ακινήτων, την κατάρρευση των χρηματοπιστωτικών αγορών και τη συνακόλουθη ύφεση. Η οικονομική επιστήμη, παρά τις εγγενείς μεθοδολογικές της αδυναμίες, διαθέτει εργαλεία πρόβλεψης και ανάλυσης των κρίσεων που όμως χάνουν συχνά τη δύναμή τους λόγω αδυναμίας στην εξεύρεση και διατύπωση συναινετικής πρότασης. Αξιολογικές κρίσεις και δογματισμοί, λανθασμένες

υποθέσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά, μηχανιστικές προσεγγίσεις εμποδίζουν την αντικειμενική ερμηνεία της πραγματικής οικονομίας.

Παρά τη συσχέτιση οικονομικής επιστήμης και πολιτικής με την οικονομική κρίση, η πλάστιγγα των ευθυνών γέρνει σε βάρος της πρώτης. Κατά τον Κέυνς «Οι ιδέες των οικονομολόγων και των πολιτικών φιλοσόφων, τόσο όταν είναι ορθές όσο και όταν είναι εσφαλμένες, ασκούν μεγαλύτερη επίδραση απ' ότι συνήθως πιστεύεται. Πραγματικά ο κόσμος κυβερνάται από αυτές».¹⁰ Η ρήση αυτή αποδεικνύει το βαθμό επιρροής της οικονομικής επιστήμης στη λήψη σχετικών αποφάσεων. Άλλωστε, το σοκ που βιώνουν οι αγορές λόγω κρίσης και συνεπεία των ασφυκτικών μέτρων που λαμβάνονται για την αντιμετώπισή της αποτελούν πιστή εφαρμογή στην πράξη της ομώνυμης θεωρίας του Milton Friedman.

1.6 Το δόγμα του σοκ

Το δόγμα αυτό στηρίζεται στη θεωρία του Friedman, ο οποίος οραματίστηκε ένα οικονομικό σύστημα όπου τα πάντα θα βρίσκονταν στα χέρια των εταιρειών, χωρίς κρατική παρέμβαση στην αγορά. Η «αγία τριάδα» της θεωρίας του Φρίντμαν προέβλεπε ιδιωτικοποιήσεις, δραστικές περικοπές στις δημόσιες δαπάνες και ελεύθερο εμπόριο.

Ειδικότερα υποστήριζε ότι μία χώρα «γονατίζει» γρήγορα μέσω επίθεσης στο νόμισμά της. Όσες χώρες αντιμετώπισαν υψηλά ελλείμματα βρέθηκαν μπροστά σε αδιέξοδο με μία μόνο λύση: να παραχωρήσουν τα πάντα για διάσωση της οικονομίας τους. Αυτή η «δικτατορία του χρέους» σημαίνει ότι επιβάλλονται στις χώρες πακέτα διάσωσης που περιλαμβάνουν δανειοδότηση, ιδιωτικοποιήσεις και πολιτικές ελεύθερου εμπορίου.¹¹ Τα πακέτα διάσωσης που χορηγήθηκαν σε πολιτικό επίπεδο σε χώρες που βρέθηκαν στα πρόθυρα χρεοκοπίας (π.χ. Αργεντινή, Ελλάδα, Κύπρος) φαίνεται να χορηγήθηκαν κατόπιν πιστής εφαρμογής των θεωριών του Φρίντμαν. Αυτό άλλωστε υποδεικνύουν τα δυσβάσταχτα μέτρα και το γενικότερο νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο χορηγήθηκε η αιτηθείσα οικονομική βοήθεια. Η πιστή εφαρμογή των μέτρων αυτών αφενός αποδεικνύει το βαθμό επηρεασμού του πολιτικού στίβου από τις οικονομικές θεωρίες που κατά καιρούς διατυπώνονται αφετέρου σκιαγραφεί εκ των προτέρων τη διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων που έχουν την «τύχη» να βρεθούν στη δίνη αυτών των γεγονότων.

¹⁰ Robert Skidelsky, Keynes- Επιστροφή στη Διδασκαλία του, εκδόσεις Κριτική, 2012, σελ. 325

¹¹ Το δόγμα του σοκ, Όμηρος Αλεξάνδρου, 8 Απριλίου 2013, http://skeftomasteellhnika.blogspot.com/2013/04/blog-post_8042.html

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Εξωτερικό περιβάλλον επιχειρήσεων

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται οι συνθήκες που επικρατούσαν στο εξωτερικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το διάστημα 2010-2011, οπότε η οικονομική κρίση άρχισε να επηρεάζει την Κύπρο. Πολύτιμες πληροφορίες αντλήθηκαν από επίσημες Κρατικές και Ευρωπαϊκές Αρχές, όπως η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, το ΚΕΒΕ, το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων.

Παρόλο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τόσο το μακρο-περιβάλλον (αποτελούμενο από οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, δημογραφικές, κλπ συνθήκες που επικρατούν γύρω τους) όσο και το μικρο-περιβάλλον (αποτελούμενο από προμηθευτές, πελάτες, κανάλια διανομής, κλπ), για σκοπο ύ της παρούσας μελέτης θα επικεντρωθούμε στο πρώτο. Θεωρούμε ότι ο λόγος είναι προφανής, καθώς για την πληρέστερη καταγραφή του μικρο-περιβαλλοντος ενδείκνυται η επιλογή συγκεκριμένης επιχείρησης (εάν όχι επιχειρήσεων σε περιορισμένο όμως αριθμό) για μελέτη του «μικρόκοσμου» που την περιβάλλει.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη διατύπωση συμπερασμάτων για τις επιπτώσεις των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος στις Κυπριακές επιχειρήσεις, υποχρεώνοντάς τες να αναθεωρήσουν τη στρατηγική τους.

2.2 Τι είναι περιβάλλον - Ορισμός

Ως εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης νοούνται οι δυνάμεις που την περιβάλλουν, οι οποίες επηρεάζουν την αποτελεσματική της λειτουργία και συμπεριφορά. Αποτελείται από (α)το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον (που επηρεάζει κάθε επιχείρηση) και (β)το ανταγωνιστικό μικρο-περιβάλλον (που επηρεάζει μόνο τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση).

Στον αντίποδα βρίσκεται το «εσωτερικό περιβάλλον» που περιλαμβάνει τις συνθήκες που επικρατούν στους κόλπους μίας επιχείρησης: Διαδικασίες μετατροπής των εισροών σε

εκροές, σύνολο εργαζομένων, στιλ διοίκησης, εφαρμοστέα τεχνολογία, διαπροσωπικές σχέσεις, κλπ.

2.2.1 Δυνάμεις μακρο-περιβάλλοντος

Το σχεδιάγραμμα και ο πίνακας που ακολουθούν απεικονίζουν τους κεντρικούς πυλώνες που απαρτίζουν το περιβάλλον δράσης και αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων, καθώς και τα επιμέρους στοιχεία καθενός από τους πυλώνες αυτού χωριστά:



Πηγή: Κέντρο στήριξης & ανάπτυξης επιχειρηματικότητας "Επιχειρείν" ΚΔΕΚΠΙΑΚ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> * Ακαθάριστο εθνικό προϊόν * Επιτόκια * Προσφορά χρήματος * Πληθωριστικές τάσεις * Επίπεδο ανεργίας * Έλεγχοι Μισθών/ Τιμών * Υπο / Ανα - τιμηση * Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος * Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> * Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη * Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη * Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών * Προστασία ευρεσιτεχνιών * Νέα Προϊόντα * Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά * Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό 	<ul style="list-style-type: none"> * Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων * Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος * Φορολογία * Ειδικά κίνητρα * Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου * Κυβερνητική σταθερότητα * Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές 	<ul style="list-style-type: none"> * Αλλαγές στον τρόπο ζωής * Καριέρα * Δραστηριοποίηση των καταναλωτών * Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού κατά ηλικία * Μετακίνηση του πληθυσμού * Ρυθμός γεννήσεων * Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής

Πηγή: Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, σελ.67

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά τη γενική κατάσταση της οικονομίας, όπως αυτή αντανακλάται στο ΑΕΠ¹² της χώρας, στο δείκτη του βιοτικού της επιπέδου, αλλά και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή προβλέψεις για πληθωριστικές τάσεις, ανεργία κλπ.

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Π.χ. φορολογική και εργατική νομοθεσία, κλπ.

Το ευρύτερο κοινωνικο-πολιτιστικό πλαίσιο περιλαμβάνει τη δημογραφική κατάσταση και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζομένων. Η δημογραφία αποτελεί εργαλείο πρόβλεψης στα χέρια κάθε επιχείρησης, επιτρέποντας εκτιμήσεις για επικείμενες αλλαγές. Το πολιτισμικό πλαίσιο παίζει επίσης σημαντικό ρόλο τόσο στην οργάνωση και διοίκηση, όσο και στη λειτουργία της επιχείρησης. Π.χ. οι μεγάλες επιχειρήσεις συχνά αναζητούν νεαρό σε ηλικία προσωπικό με εκπαιδευτικά προσόντα, χωρίς ιδιαίτερη επαγγελματική εμπειρία, για να το μύησουν στην κουλτούρα τους.

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός εξασφαλίζει τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά. Γι' αυτό (α)η διαδικασία καινοτομίας, (β)η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και (γ)η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν κατά τη λήψη αποφάσεων.¹³

2.2.2 Δυνάμεις του Porter

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, καθίσταται απαραίτητη μία ολοκληρωμένη ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Μία τέτοια ανάλυση υποστηρίζεται από διάφορες τεχνικές, όπως το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter.¹⁴

¹² Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

¹³ Επιχείρηση και περιβάλλον, epiheirimatikotita.gr

¹⁴ Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α' θεωρία, εκδόσεις Μπένου, 2007, σελ. 70



Πηγή: Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, σελ.71

Οι πέντε δυνάμεις του Porter περιλαμβάνουν 1)τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, 2)την απειλή νέων ανταγωνιστών, 3)την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, 4)τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και 5)τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν τη σχετική ελκυστικότητα/κερδοφορία μιας βιομηχανίας και κατ' επέκταση την ένταση του ανταγωνισμού σε αυτή, σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί:

Δύναμη	Νέοι ανταγωνιστές	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	Υφιστάμενος Ανταγωνισμός
Αποτέλεσμα	Μειωμένη δυνατότητα διαφοροποίησης των τιμών	Πίεση για μείωση τιμών, Απαιτήση για καλύτερη ποιότητα προϊόντων & υπηρεσιών, ενισχύει τον ανταγωνισμό	Αύξηση κόστους παραγωγής, Μείωση ποιότητας προϊόντων, Μείωση της παραγόμενης ποσότητας	Περιορισμός μεριδίου αγοράς, Μείωση τιμών & κερδοφορίας	Ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών, Κόστος για συνεχή βελτίωση των προϊόντων, Κόστος διατήρησης δικτύων διανομής, Κόστος διατήρησης πιστών πελατών

Πηγή: <http://gravitonio.blogspot.com/2012/09/porter.html>

2.3 Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Ο Naisbit ονομάζει τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος ως «μεγατάσεις»¹⁵ που περιλαμβάνουν (1)τη στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών, (2)την αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπου σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη, (3)τη διεθνοποίηση των οικονομιών, (4)τη στροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες, (5)την ταχύτητα αποκέντρωσης, (6)την αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από τη θεσμοθετημένη βοήθεια, (7)τη συμμετοχή του ανθρώπου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, (8)την ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή

¹⁵ J. Naisbitt: *Megatrends*, New York, Warner Books (Hardcover), 1982

ανάλυση, (9)τη στροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο, (10)τη μεγάλη ποικιλία αντικειμένων όπου ο καθένας κάνει την δική του επιλογή.¹⁶

2.4 Εξωτερικό περιβάλλον

Μέσω της σκιαγράφησης του εξωτερικού περιβάλλοντος των Κυπριακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων τη διετία 2010-2011 καταγράφονται οι συνθήκες υπό τις οποίες κλήθηκαν να ασκήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες για εξασφάλιση της επιβιώσής τους.

2.4.1 Γεωπολιτική θέση Κύπρου

Η Κύπρος είναι νησιωτική χώρα της ανατολικής Μεσογείου και μέλος της ΕΕ. Γεωγραφικά θεωρείται ότι ανήκει είτε στη Νοτιοανατολική Ευρώπη είτε στη Νοτιοδυτική Ασία. Ωστόσο, λόγω ιστορικών, πολιτιστικών και οικονομικών δεσμών με την Ευρώπη και δη την Ελλάδα, η Κύπρος θεωρείται μέρος της Ευρώπης.¹⁷ Η προνομιούχα γεωστρατηγική της θέση διατέλεσε σημαίνοντα ρόλο στη μετέπειτα εξέλιξη της σε οικονομικό κέντρο, δίνοντας ώθηση στον τομέα παροχής λογιστικών, νομικών, τραπεζικών και άλλων υπηρεσιών. Λόγω της θέσης της, των θρησκευτικών δεσμών με τη Ρωσία, του ευνοϊκού φορολογικού καθεστώτος και του ανεπτυγμένου τραπεζικού τομέα χρησιμοποιήθηκε ευρέως από Ρώσους επιχειρηματίες για την ευκολότερη έξοδό τους προς τις ευρωπαϊκές αγορές και τη μεταφορά μέσω της Κύπρου χρηματικών ποσών προς «φορολογικούς παραδείσους¹⁸».

2.4.2 Οικονομικό περιβάλλον

Αποτελείται από σειρά επιμέρους στοιχείων που χρήζουν αναφοράς, καθώς επηρεάζουν άμεσα τις εγχώριες επιχειρήσεις.

2.4.2.1 Κυπριακή Οικονομία

Η Κύπρος είναι μια ανεξάρτητη δημοκρατία με προεδρικό σύστημα διακυβέρνησης και από την 1η Μαΐου 2004, μέλος της ΕΕ. Από 01/01/2008 το ευρώ καθιερώθηκε ως το επίσημο

¹⁶ Το περιβάλλον της επιχείρησης. Η επίδραση του μικρο – μακρο περιβάλλοντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Γεώργιος Ανδρής, Γεωργία Φραγκιαδάκη, Μαρία Γαλανάκη, Ηράκλειο, 2010

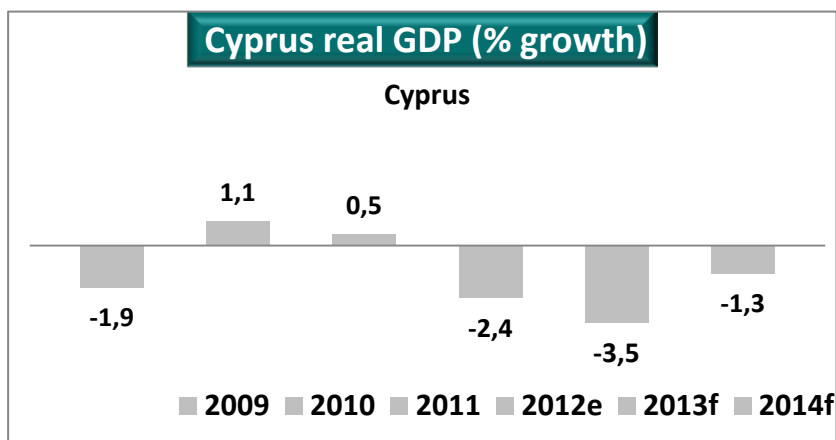
¹⁷ <http://kypros.pblogs.gr/>

¹⁸ Με τον όρο φορολογικός παράδεισος χαρακτηρίζονται γενικά οι χώρες που διαθέτουν ειδική φορολογική πολιτική με χαμηλή ή και καθόλου φορολογία για όσους ξένους επενδυτές ιδρύουν εκεί εταιρείες, μεταφέρουν κεφάλαια ή περιουσιακά τους στοιχεία

νόμισμά της. Η Κύπρος έχει μια ανοικτή οικονομία της αγοράς¹⁹ στην οποία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο τομέας των υπηρεσιών (λογιστικές, νομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, τηλεπικοινωνίες, κλπ), αντιπροσωπεύοντας ποσοστό μεγαλύτερο του 80% του ΑΕΠ, ενώ η σημασία της γεωργίας και της μεταποίησης μειώνεται σταδιακά.

2.4.2.2 ΑΕΠ

Μετά από την πορεία ανάκαμψης που κατέγραψε η Κυπριακή οικονομία το 2010, το ΑΕΠ παρέμεινε στα ίδια περίπου επίπεδα το πρώτο εξάμηνο του 2011, υποχωρώντας μόνο στο τρίτο λόγω μείωσης των επενδύσεων και της ιδιωτικής κατανάλωσης.



Πηγή: Τράπεζα Κύπρου, *International Banking Services Presentation*

Αρνητικό ΑΕΠ συνεπάγεται σταδιακή μείωση του βιοτικού επιπέδου των Κύπριων πολιτών, που με τη σειρά της επιφέρει αλυσιδωτές συνέπειες. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να λαμβάνουν υπόψη την πτωτική του τάση προκειμένου να αποφασίζουν για το εάν θα προβούν σε μείωση ή αντίστοιχα αύξηση του εργατικού τους δυναμικού. Περαιτέρω, οι επιχειρήσεις εκτιμούν τις ενδεχόμενες εγχώριες επιχειρηματικές ευκαιρίες για χάραξη οικονομικής στρατηγικής. Π.χ. σε συνθήκες ύφεσης η διοίκηση της επιχείρησης εκτιμά το ύψος των

¹⁹ Ανοικτή οικονομία είναι η οικονομία που αλληλεπιδρά ελεύθερα με άλλες οικονομίες. Οι εισαγωγές, οι εξαγωγές και οι ξένες επενδύσεις είναι ελεύθερες, η αγορά είναι απαλλαγμένη από εμπορικούς δασμούς και η διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών, κλπ είναι ελεύθερη

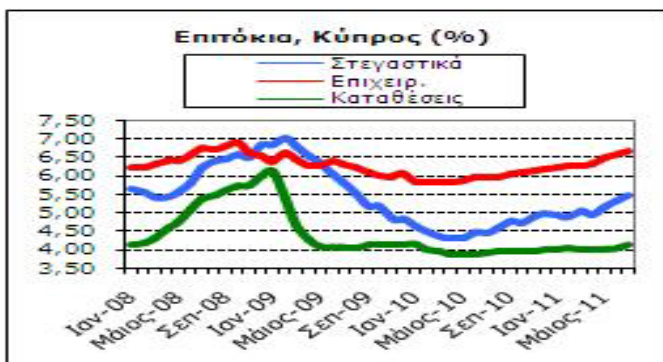
κεφαλαιουχικών της δαπανών επί τη βάση των δεικτών του ΑΕΠ και δεν προχωρεί σε επενδύσεις σε πάγια στοιχεία.²⁰

2.4.2.3 Ιδιωτική Κατανάλωση

Οι λιανικές πωλήσεις αυξήθηκαν ελαφρά (0,7%) το 2011, τη στιγμή που η χρήση πιστωτικών καρτών αυξήθηκε σημαντικά (15%) λόγω της οικονομικής στενότητας των νοικοκυριών που ευνοούσε τη μεγαλύτερη χρήση τους. Περαιτέρω, ο δείκτης που καταγράφει τις προθέσεις των καταναλωτών για μεγάλες αγορές υποχώρησε κατά 12%. Μέσα σε τέτοιο κλίμα οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του λιανικού εμπορίου αναπόφευκτα καλούνται να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους στα νέα δεδομένα. Π.χ. η αυξητική τάση για αγορές με χρήση πιστωτικών καρτών δεν πρέπει να παραμεριστεί από τις επιχειρήσεις με την καθιέρωση υποχρεωτικής εξόφλησης τοις μετρητοίς. Κάτι τέτοιο θα ωθούσε άμεσα τους καταναλωτές σε ανταγωνιστές.

2.4.2.4 Δανειστικά επιτόκια

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα²¹ αύξησε τα επιτόκια κατά 50 μονάδες βάσης, με αποτέλεσμα τα επιτόκια για επιχειρηματικά δάνεια στην Κύπρο να αναρριχηθούν στο 6,65% από 6,59% τον Ιούνιο και 5,96% τον Ιούλιο του 2010, ενώ αύξηση σημείωσαν και τα επιτόκια των στεγαστικών δανείων. Ο Πίνακας που ακολουθεί είναι ενδεικτικός.²²



Πηγή: http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a_name=news_view&ann_id=140157

²⁰ The GDP's Effect on Business, Grant Houston, http://www.ehow.co.uk/info_8552885_gdps-effect-business.html

²¹ Είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες του κόσμου, έχοντας την αρμοδιότητα της ρύθμισης της νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και του ευρώ

²² Κυπριακή Οικονομία – Ανεβαίνουν τα δανειστικά επιτόκια, Stockwatch, Γεωργία Χαννή, 2/9/2011, http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a_name=news_view&ann_id=140157

Σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας είναι συνηθισμένη πρακτική για τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν καταθέσεις για αποπληρωμή δανείων, περιορίζοντας το δανεισμό για σκοπούς επενδύσεων. Ο υψηλός δανεισμός συνιστά παράγοντα που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τις επιχειρήσεις στα πλαίσια επαναχάραξης στρατηγικής για επιτυχή αντιμετώπιση της κρίσης. Κι αυτό γιατί το κόστος δανεισμού από την τράπεζα μέχρι την αποπληρωμή του προσμετράται στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης, η οποία στα πλαίσια μείωσης του κόστους της θα πρέπει προφανώς να στοχεύσει σε άλλες λειτουργικές δαπάνες (π.χ. μισθολόγιο), προβαίνοντας σε μεγαλύτερες σχετικές μειώσεις.

2.4.2.5 Λειτουργικό κόστος επιχειρήσεων

Υψηλές είναι και οι λοιπές λειτουργικές δαπάνες των Κυπριακών επιχειρήσεων (ενοίκια, πετρέλαιο, ηλεκτρικό ρεύμα). Αναφορικά με το πετρέλαιο αξίζει να σημειωθεί ότι η Κύπρος βασίζεται εξολοκλήρου στην εισαγωγή του για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, ενώ οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ηλιακή, αιολική, κλπ) λόγω της υψηλής τους τιμής και της έλλειψης υποδομών βρίσκονται ακόμα σε εμβρυικό στάδιο.²³

Το αυξημένο λειτουργικό κόστος σε συνδυασμό με την έλλειψη επαρκούς ρευστότητας σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας οδηγεί πολλές επιχειρήσεις σε τερματισμό των λειτουργιών τους. Σε μία προσπάθεια μείωσής του η απόλυση προσωπικού ή η μείωση των μηνιαίων του απολαβών και λοιπών ωφελημάτων αποτελεί προσφιλή πρακτική.

2.4.2.6 Επιμέρους τομείς Κυπριακής οικονομίας

Τα τελευταία χρόνια η Κυπριακή οικονομία μεταμορφώθηκε σε οικονομία υπηρεσιών, ενώ σημαντική ανάπτυξη σημείωσε ο τομέας των κατασκευών και του λιανικού εμπορίου με την ανάπτυξη πολλαπλών εμπορικών κέντρων. Η πορεία αυτή διαφοροποιήθηκε μετά την κρίση, λόγω του πλήγματος που δέχθηκε ο τομέας των κατασκευών, αλλά και το λιανικό εμπόριο.

	2010		2011	2011	
	Ετήσιο	Οκτ	Νοε	Δεκ	Συν.
Γεωργία					
Εξαγωγές Πατατών	-26,9	-	-	-	100,0
Εξαγωγές Εσπερ.	23,1	-	-	-	0,6
Μεταποίηση					
Δείκτης όγκου παραγωγής	-3,2	-8,6	-	-	-7,1
Δείκτης Επιχειρηματικού Κλίματος	7,4	-12,3	-20,5	-15,6	-10,1
Λιανικό Εμπόριο					
Δείκτης όγκου εκτός καυσίμων	0,5	-	-	-	0,7
Δείκτης Επιχειρηματικού Κλίματος	3,9	-17,1	-12,0	-5,7	-8,2

²³ InBusinessNews, Ενέργεια: Το νέο status, Μ. Πηλείδου, Α. Αντωνίου, 12/7/2012

Κατασκευές					
Πωλήσεις Τσιμέντου	-7,2	-16,1	-30,2	-	-12,6
Υπηρεσίες					
Νέες Εταιρείες	19,7	-2,2	2,3	-23,4	1,1
Αφίξεις Τουριστών:	1,5	7,5	0,3	-	10,2
Ην. Βασίλειο	-6,8	5,1	14,7	-	2,4
Ρωσία	50,5	45,8	5,5	-	49,2
Έσοδα τραπεζών από τόκους (καθαρά)	16,1				10,6
Δείκτης Επιχειρηματικού Κλίματος ²	5,3	-11,1	-18,4	-17,3	-4,5
Εστιατόρια – Ξενοδοχεία	9,9	1,0	-9,9	-13,1	0,3
Χρηματοοικονομικά	4,0	-17,8	-25,1	-26,0	-9,4
Μεταφορές	8,9	-25,5	-41,1	-40,3	-16,1
Άλλες Υπηρεσίες	10,0	-14,4	-15,9	-12,1	-2,6

Πηγή: Κέντρο Οικονομικών Ερευνών, Πανεπιστήμιο Κύπρου

Ο πίνακας απεικονίζει τους τομείς της Κυπριακής οικονομίας που παρουσίασαν σημαντικές απώλειες με αποτέλεσμα οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις να υποχρεωθούν να αναζητήσουν νέους μηχανισμούς εξασφάλισης της επιβιώσής τους και ενίσχυσης της κερδοφορίας τους. Π.χ. οι εργολήπτες γης εξωθήθηκαν σε μείωση τιμών στην ακίνητη ιδιοκτησία.

2.4.3 Πολιτικο-νομικό περιβάλλον

(1) *Φορολογικό καθεστώς*: Η Κύπρος έχει το χαμηλότερο φορολογικό συντελεστή στην ΕΕ.

€	1991 – 1995	1996 – 2002	2003 – 2004	2005 – 2007
0 – 40 000	20%(1,2)	20%(1,2)	10%(3,4)	10%(3,4,5)
40 000 – 100 000		25%(1,2)		
100 001 – 1000 000	25%(1,2)			
1 000 001 και άνω			15%(5,6)	

Πηγή: Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων,²⁴ Υπουργείο Οικονομικών της Δημοκρατίας

(2) *Φόρος Προστιθέμενης Αξίας*: Κατά τη διετία 2010 – 2011 η Κύπρος απολάμβανε το χαμηλότερο συντελεστή ΦΠΑ στην ΕΕ (15%).²⁵

(3) *Νομικό σύστημα*: Το Βρετανικό νομικό σύστημα που απέκτησε η Κύπρος κατά τη διάρκεια της Βρετανικής κυριαρχίας έχει βαθιές ρίζες σε όλους τους εμπορικούς τομείς. Καθώς οι σχετικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται ευρέως στις πλείστες αγγλόφωνες χώρες είναι συνήθως εύκολα κατανοητές από ξένους που έχουν εγγράψει διεθνείς εμπορικές

²⁴ http://www.mof.gov.cy/mof/ird/ird.nsf/dmlindex_gr/dmlindex_gr?OpenDocument

²⁵ Υπηρεσία ΦΠΑ, Υπουργείο Οικονομικών της Δημοκρατίας,
http://www.mof.gov.cy/mof/vat/vat.nsf/DMLbusiness_gr/DMLbusiness_gr?OpenDocument

εταιρείες ή ασχολούνται με θέματα διεθνούς φορολογικού προγραμματισμού στη Δημοκρατία.²⁶

(4) *Εργατική Νομοθεσία*: Η νομοθεσία προνοεί για κατώτατο μισθό που από 01/04/2011 ανέρχεται σε €855 ευρώ. Σε περίπτωση απόλυσης λόγω πλεονασμού, οι εργαζόμενοι προστατεύονται από το Ταμείο για Πλεονάζον Προσωπικό, ενώ υπό προϋποθέσεις έχουν και δικαίωμα αποζημίωσης.²⁷ Από την ημέρα ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ, η εργατική νομοθεσία είναι πλήρως εναρμονισμένη με το Ευρωπαϊκό κεκτημένο.

(5) *Γραφειοκρατικές διαδικασίες*: Από το 2007 προωθείται στην Κύπρο η βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου, που, στα πλαίσια της στρατηγικής της Ευρώπης 2020, εστιάζει στη μείωση του διοικητικού φόρτου που ταλανίζει τις Κυπριακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το 2011 το Υπουργείο Οικονομικών της Δημοκρατίας σε συνεργασία με την KPMG²⁸ υλοποίησε το Έργο Μείωσης του Διοικητικού Φόρτου που επωμίζονται οι επιχειρήσεις μέσα από την εφαρμογή νομοθεσιών της Κυπριακής Δημοκρατίας.²⁹

(6) *Χρηματοδοτήσεις*: Προωθήθηκε το χρηματοδοτικό μέσο της ΕΕ «Progress», στα πλαίσια του οποίου τον Ιούλιο του 2011 υπογράφηκε μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων³⁰ (ETE) και της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας³¹ (ΣΚΤ) συμφωνία δανείου ύψους €8 εκατ. Μαζί με το ίδιο ποσό κεφαλαίων που χορηγήθηκε από τη ΣΚΤ και τα συνεταιριστικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, άρχισαν να διατίθενται μικρά χαμηλότοκα δάνεια μέχρι €25.000 για την έναρξη ή την ανάπτυξη πολύ μικρών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, μέσω της πρωτοβουλίας JEREMIE,³² υπεγράφησαν δύο συμφωνίες εγγύησης μεταξύ της Τράπεζας Κύπρου και του ΕΤΕ τον Απρίλιο του 2011, που επέτρεπαν την παροχή νέων δανείων ύψους έως και €50 εκατ. σε πολύ μικρές και μικρές κυπριακές επιχειρήσεις.³³

²⁶ Andreas Neocleous & Co, Advocates & Legal Consultants, <http://www.neocleous.com/>

²⁷ Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης Κύπρου, Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, <http://www.businessincyprus.gov.cy>

²⁸ Ισοδυναμεί με 155 εκατ. ευρώ από μια συνολική εκτίμηση του κόστους του διοικητικού φόρτου σε 704 εκατ. ευρώ περίπου μέχρι το 2012

²⁹ Χαιρετισμός Υπουργού Οικονομικών, Κίκη Καζαμιά, εκδήλωση για παρουσίαση αποτελεσμάτων έργου μείωσης του διοικητικού φόρτου, 1/11/2011

³⁰ Συστάθηκε το 1994 για την παροχή βοήθειας στις μικρές επιχειρήσεις με πλειοψηφικό μέτοχο την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων

³¹ Ιδρύθηκε το 1937 με σκοπό την παραχώρηση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων πιστώσεων στα μέλη της, την αποδοχή και κατάλληλη αξιοποίηση των χρηματικών τους πλεονασμάτων, κλπ

³² Κοινοί Ευρωπαϊκοί Πόροι για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις

(7) *Διχοτόμηση*: Η πολιτική ζωή της Δημοκρατίας χαρακτηρίζεται από τη διχοτόμηση του νησιού μετά την τουρκική εισβολή το 1974. Το γεγονός αυτό έχει άμεσες επιπτώσεις στον τομέα των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας κυρίως την τουριστική βιομηχανία και τον κατασκευαστικό τομέα, λόγω διοχέτευσης του ενδιαφέροντος των υποψήφιων επενδυτών και τουριστών προς το κατεχόμενο τμήμα του νησιού, όπου οι τιμές κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα. Ανάλογα φαινόμενα παρατηρούνται και στον τομέα του εμπορίου, όταν ως διαμετακομιστικός σταθμός για μεταφορά εμπορευμάτων χρησιμοποιείται το λιμάνι της κατεχόμενης Κερύνειας.

2.4.4 Δημογραφικό περιβάλλον³⁴

2.4.4.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Το 2011 ο πληθυσμός της Κύπρου υπολογίστηκε σε 952.100, ενώ σε 929.500 το 2010 (αύξηση 2,4%).

2.4.4.2 Πληθυσμός στις περιοχές που ελέγχει η Δημοκρατία

Σημειώθηκε σταδιακή αύξηση του ποσοστού των ηλικιωμένων και μείωση του ποσοστού των παιδιών, ενδεικτικά της τάσης γήρανσης του πληθυσμού. Επίσης, αυξήθηκε το ποσοστό των προσώπων ηλικίας 45-64 χρόνων σε 24,4% γεγονός που δείχνει κάποια γήρανση του πληθυσμού και στις εργάσιμες ηλικίες.

2.4.5 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η Κύπρος παρουσιάζει εικόνα αντιθέσεων. Από τη μία εμφανίζει καθυστέρηση στην κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων και στη χρήση του διαδικτύου για πωλήσεις και αγορές. Αντίθετα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν εισαγάγει περισσότερες καινοτομίες στα προϊόντα, τις διαδικασίες μάρκετινγκ και την οργάνωση από ό,τι ο μέσος όρος της ΕΕ.³⁵

2.4.5.1 Επιχορηγήσεις

Σε κρατικό επίπεδο προωθείται η ανάπτυξη της καινοτομίας και της δημιουργικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω ποικίλων επιχορηγήσεων. Ειδικότερα, καθιερώθηκε το

³³ Ευρωπαϊκή Ένωση, Επιχειρήσεις και Βιομηχανία, Ενημερωτικό Δελτίο SBA, Κύπρος, σελ. 8

³⁴ Κυπριακή Δημοκρατία, Δημογραφική Έκθεση 2010 & 2011, Στατιστική Υπηρεσία

³⁵ Όλα αυτά τα θετικά στοιχεία συνεπάγονται μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων με ενδοεπιχειρησιακές καινοτομίες και υψηλότερες πωλήσεις καινοτομιών, νέων στην αγορά και τις εταιρείες

πρόγραμμα EUROSTARS με βασικό στόχο την ενθάρρυνση καινοτόμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων³⁶ για συμμετοχή σε ερευνητικές δραστηριότητες. Περαιτέρω, καθιερώθηκαν τα έργα EUREKA βασικός στόχος των οποίων είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των κυπριακών επιχειρήσεων, η ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων και η δικτύωση και συνεργασία με φορείς του εξωτερικού, μέσω της συμμετοχής σε διεθνή ερευνητικά έργα βιομηχανικής έρευνας και ανάπτυξης.³⁷

2.4.6 Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον

Σύμφωνα με την έκθεση «Έρευνα Εργατικού Δυναμικού» της Στατιστικής Υπηρεσίας οι απασχολούμενοι στην Κύπρο διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης, αφού περισσότερο από το ένα τρίτο (37,7%) έχουν συμπληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση και 38,6% είναι απόφοιτοι λυκείου. Κατά συνέπεια, οι εγχώριες επιχειρήσεις απευθύνονται σε ένα ικανότατο εργατικό δυναμικό από το οποίο θα επιλέξουν τα άτομα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις και την κουλτούρα τους.³⁸ Ο Πίνακας είναι ενδεικτικός:

Έτος 2011	Μέσος όρος
Ψηλότερο Επίπεδο Εκπαίδευσης που ολοκληρώθηκε (25-64)	
-Κάτω του Λυκείου - %	24,8
-Λύκειο - %	37,4
-Τριτοβάθμια - %	37,8
Ψηλότερο Επίπεδο Εκπαίδευσης που ολοκληρώθηκε (20-24)	
-Κάτω του Λυκείου - %	12,4
-Λύκειο - %	58,3
-Τριτοβάθμια - %	29,3
Ψηλότερο Επίπεδο Εκπαίδευσης που ολοκληρώθηκε (30-34)	
-Κάτω του Λυκείου - %	17,9
-Λύκειο - %	35,9
-Τριτοβάθμια - %	46,2

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

³⁶ Πρόκειται για επιχειρήσεις των οποίων 10% του προσωπικού πλήρους απασχόλησης δραστηριοποιείται στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης ή/και το 10% του ετήσιου κύκλου εργασιών τους επενδύεται σε τέτοιες δραστηριότητες

³⁷ Κυπριακή Πύλη Επιχειρήσεων, Ευρετήριο Σχεδίων Ενίσχυσης που προσφέρονται από το δημόσιο ή άλλους φορείς προς τις επιχειρήσεις.

³⁸ Στα ψηλότερα της ΕΕ το εργατικό δυναμικό στην Κύπρο, Στο 75,4% ο αριθμός των απασχολούμενων στην Κύπρο, <http://www.ikypros.com/easyconsole.cfm/id/20089>

2.4.7 Διεθνές περιβάλλον

Στη ζώνη του ευρώ, παρά τη λήψη σημαντικών μέτρων για την αντιμετώπιση των δημοσιονομικών και χρηματοοικονομικών προβλημάτων, οι πολιτικές διαφορές μεταξύ χωρών της ΕΕ εμπόδιζαν την επίτευξη συμφωνίας για διαρκή και επαρκή λύση στα θέματα διακυβέρνησης και δημοσίου χρέους. Παράλληλα, στις ΗΠΑ υπήρχαν έντονες αμφιβολίες για την επίτευξη της απαραίτητης συναίνεσης για μεσοπρόθεσμη δημοσιονομική προσαρμογή, που ήταν απαραίτητη για την παγκόσμια οικονομική σταθερότητα. Έτσι συνεχίστηκε η αβεβαιότητα στις αγορές, με αρνητικές επιπτώσεις στην πραγματική οικονομία (π.χ. ανεργία), η οποία ανήλθε σε πολύ υψηλά επίπεδα σχεδόν σε όλες τις ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι διατραπεζικές αγορές βρίσκονταν και πάλι υπό πίεση, ενώ ορισμένα τραπεζικά ιδρύματα άρχισαν να αντιμετωπίζουν προβλήματα άντλησης χρηματοδότησης.³⁹

2.5 Συμπέρασμα

Από το 2010 μέχρι σήμερα αφενός η οικονομική κρίση που επηρέασε την ανοιχτή οικονομία της Κύπρου αφετέρου λανθασμένοι πολιτικοί χειρισμοί προκάλεσαν έλλειψη ρευστότητας, υψηλό κόστος του χρήματος, αύξηση των λειτουργικών εξόδων, παρατεταμένη στασιμότητα της αγοράς και υποτονική ζήτηση, στοιχεία που απειλούν τη βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Κυπριακής οικονομίας.⁴⁰

Υπό τέτοιες συνθήκες επιβάλλεται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων για προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Μέσω της δημιουργίας απλοποιημένου νομικού, θεσμικού και διοικητικού πλαισίου για τη λειτουργία τους, της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων τους και του αναπρογραμματισμού της στρατηγικής τους, μέσω βελτιωμένων συστημάτων και υπηρεσιών πληροφόρησης, πρόσβασης στην έρευνα, τεχνολογική ανανέωση, κατάρτιση, υπηρεσίες πληροφόρησης και άλλων μέτρων οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διασφαλίσουν την παραμονή τους στον επιχειρηματικό χάρτη της Δημοκρατίας.

³⁹ Οικονομικό Δελτίο, Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου, Τμήμα Οικονομικών Ερευνών, Δεκέμβριος 2011, σελ. 11-12.

⁴⁰ <http://www.sigmalive.com/simerini/business/news/456171>

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Στρατηγική - Γενικά

3.1 Εισαγωγικό σημείωμα

Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία είναι πλούσια σε ορισμούς και απόψεις επιφανών επιστημόνων για την έννοια της στρατηγικής. Κατά τον *Porter* «η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».⁴¹ Μία τέτοια ποικιλία αναδεικνύει τη στρατηγική αφενός σε πολυδιάστατο φαινόμενο, δεκτικό πολλαπλών ερμηνειών, γεγονός που πυροδότησε διαμάχες μεταξύ των θεωρητικών,⁴² αφετέρου σε ακρογωνιαίο λίθο για τη βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι, ανεξαρτήτως των ορισμών που αποδίδονται στην έννοια της στρατηγικής, σημασία έχει η κατανόηση της σπουδαιότητάς της και η λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την επιτυχή της υλοποίηση.

3.2 Ρόλος στρατηγικής

«Το χρήμα δεν αποτελεί την αφετηρία για μία ιδέα. Αντίθετα, είναι η ιδέα που αποτελεί την αφετηρία για το χρήμα».⁴³ Η συγκέντρωση κεφαλαίου σε μία επιχείρηση, όσο αθρόα και να είναι, δεν μπορεί από μόνη της να εξασφαλίσει ούτε τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης ούτε την επίτευξη κερδοφορίας. Η στρατηγική αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο μεταξύ του συνόλου των παραγωγικών συντελεστών που διαθέτει μία επιχείρηση, συντονίζοντας τις ενέργειές τους προς την επίτευξη του κοινού σκοπού. Άλλωστε «*χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται κάνοντας κύκλους*».⁴⁴ Π.χ. η Ryanair με έδρα την Ιρλανδία εντός λίγων ετών αναδείχτηκε σε ευρωπαϊκό κολοσσό στον τομέα των αερομεταφορών λόγω της ικανότητας του οικονομικού της διευθυντή Michael O' Leary να αντιληφθεί τις σύγχρονες ανάγκες/απαιτήσεις του επιβατικού

⁴¹ Michael Porter, "What is Strategy"?, Harvard Business Review (1996)

⁴² Π.χ. διχογνωμία Porter και Mintzberg για την προγραμματισμένη και την αναδυόμενη στρατηγική

⁴³ William J. Cameron

⁴⁴ Joel E. and Michael J. Kami, Corporate Management In Crisis: Why the Mighty Fall, Prentice Hall, 1973

κοινού: (α)επιβολή χαμηλών ναύλων, (β)ελαχιστοποίηση καθυστερήσεων σε πτήσεις, (γ)παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών (ενοικιάσεις αυτοκινήτων), κλπ.⁴⁵

Παρόλο που η στρατηγική δεν εξασφαλίζει πάντοτε την επιτυχία στα επιχειρηματικά δρώμενα, εντούτοις συνδράμει στην επίτευξή της. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσες επιχειρήσεις επενδύουν στο στρατηγικό τους σχεδιασμό πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα από όσες επενδύουν σε άλλους τομείς.⁴⁶ Ειδικότερα, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο⁴⁷ που αποσκοπεί στον υλοποίηση συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων. Παράλληλα η επιχείρηση σχεδιάζει ενέργειες που θα της δώσουν προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών, χαράζοντας προσεκτικά τη στρατηγική που θα υιοθετήσει. Οι τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που θίγει η στρατηγική, αν και κάποτε θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν στρατηγικής σημασίας. Μέσω της στρατηγικής διαμορφώνεται η ιδεολογία που διέπει την επιχείρηση αλλά και τα άτομα που την απαρτίζουν.⁴⁸

3.3 Στρατηγικές σε περιόδους κρίσης

Μία χρηματοπιστωτική κρίση αναδεικνύει την ανάγκη λήψης μακροοικονομικών μέτρων από το κράτος και ανάλογων ενεργειών από τις επιχειρήσεις για εξασφάλιση της επιβιώσής τους. Άλλωστε δεν υπάρχουν 'συνταγές' που να μπορούν να εφαρμοστούν αδιακρίτως, καθώς κάθε επιχείρηση αποτελεί οργανισμό που διακατέχεται από μοναδικότητά ως προς την οικονομική του ευρωστία, το προσωπικό του, την κουλτούρα του, κλπ. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον καθίσταται απαραίτητο να επιδεικνύεται ο απαιτούμενος βαθμός ετοιμότητας με επιλογές εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων.⁴⁹

Μία έγκυρη προσέγγιση για τις ενδεδειγμένες στρατηγικές σε περιόδους ύφεσης είναι η μελέτη διαφορετικών περιόδων κατά τις οποίες παρατηρήθηκαν αντίστοιχα φαινόμενα και

⁴⁵ <http://www.rapid-business-intelligence-success.com/ryanair-business-strategy.html>

⁴⁶ Wheelen & Hunger, 2005, σελ. 5

⁴⁷ Αυτό οφείλεται στα πέντε (P) που διακατέχουν τη στρατηγική, αντίστοιχα με τα τέσσερα (P) του marketing

⁴⁸ Μονάδα, καινοτομία και επιχειρηματικότητα, Στρατηγικό management, ΤΕΙ Πειραιά, Τεύχος 3, Απρίλιος – Ιούνιος 2012

⁴⁹ Shaping strategy in a highly uncertain macro-economic environment, Natalie Davis, Staphan Gorner, Ezra Greenberg, McKinsey working, Number 8, December 2008

των μέτρων που λήφθηκαν από όσες επιχειρήσεις επιβίωσαν της κρίσης. Μία τέτοια μελέτη πραγματοποιήθηκε από τους Ranjay Gulati, Nitin Nohria και Franz Wohlgezogen.⁵⁰

3.3.1 Ρευστότητα

Η επάρκεια σε ρευστότητα είναι από τα σημαντικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων στη διάρκεια μίας οικονομικής κρίσης λόγω αδυναμίας κάλυψης υποχρεώσεων ή είσπραξης απαιτήσεων. Το συγκεκριμένο πρόβλημα αντιμετωπίζεται ως ακολούθως:

1. **Στρατηγικός σχεδιασμός** μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων και ιεράρχηση ενδεχόμενων προβλημάτων. Όσον αφορά στις υποχρεώσεις, η ιεράρχηση γίνεται βάσει του κινδύνου που απορρέει από τη μη αποπληρωμή τους. Εύρεση και καταγραφή κεφαλαίων για αποπληρωμή των υποχρεώσεων. Σε περίπτωση αδυναμίας κάλυψης πληρωμών, πώληση εύκολα ρευστοποιήσιμων στοιχείων.
2. **Αποδοτική διαχείριση είσπρακτέων λογαριασμών** μέσω παροχής εκπτώσεων και προσφορών και διαπραγμάτευσης με πελάτες. Η καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης της πιστωτικής ικανότητας των πελατών συμβάλλει στη σκιαγράφηση του συναλλακτικού τους προφίλ και την αποτελεσματικότερη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου.
3. **Αντιμετώπιση υποχρεώσεων.** Συνιστάται διαπραγμάτευση με τους πιστωτές προκειμένου να κατανοήσουν ότι ενδεχόμενη παύση στη λειτουργία της επιχείρησης ελλοχεύει τον κίνδυνο μη είσπραξης των απαιτήσεών τους. Διαπραγμάτευση των όρων δανεισμού και επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής δανειακών υποχρεώσεων με μείωση του ύψους των δόσεων απελευθερώνουν ρευστότητα στην επιχείρηση.
4. **Αύξηση εσόδων.** Η προσπάθεια αυτή πρέπει να συνδυαστεί με στρατηγικές ανάπτυξης και marketing. Οι μειώσεις των τιμών στα προϊόντα να γίνονται με προσοχή, ειδικότερα σε περιπτώσεις αγαθών με ανελαστική ζήτηση. Έμφαση στις πωλήσεις μέσω διαδικτύου, για επίτευξη υψηλότερων πωλήσεων με χαμηλότερο λειτουργικό κόστος.
5. **Συνεργασίες με ομοειδείς ή ανομοιογενείς επιχειρήσεις.** Οι ενλόγω συνεργασίες, που μπορεί να εξελιχτούν σε εξαγορές-συγχωνεύσεις, βελτιώνουν τη ρευστότητα της επιχείρησης καθώς και άλλους τομείς (π.χ. προώθηση πωλήσεων).

⁵⁰ Historical Data Analysis of Business Strategies During Recessionary Times, Quality Digest, Mark Kiemele, 4/12/2010

6. **Καθετοποίηση εργασιών μπροστά και πίσω** για μείωση του κόστους προμηθευτών και μεσαζόντων και για απελευθέρωση ρευστότητας για την επιχείρηση.

7. **Επανεξέταση και μείωση των αποθεμάτων** σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας για μείωση του κόστους αποθήκευσης.

8. **Επισφαλείς χρεώστες.** Διεκδίκησης επιστροφής ΦΠΑ εκροών που σχετίζεται με επισφαλείς χρεώστες, υπό τις προϋποθέσεις της περί ΦΠΑ⁵¹ νομοθεσίας.

9. **Εγγραφή στο Μητρώο ΦΠΑ συγκροτημάτων εταιρειών.** Μέσω μίας τέτοιας εγγραφής, σύμφωνα με την περί ΦΠΑ νομοθεσία, αποφεύγεται η επιβολή ΦΠΑ εκροών στις συναλλαγές μεταξύ των μελών.

3.3.2 Κόστος λειτουργίας

Ενώ η μείωση του κόστους λειτουργίας κρίνεται απαραίτητη για τη βελτίωση της οικονομικής ευρωστίας μίας επιχείρησης, πρέπει ωστόσο να γίνεται στοχευμένα. Το προσωπικό πρέπει να αξιοποιείται ικανοποιητικά μέσω κινήτρων για συμμετοχή στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τη βελτίωση των υπηρεσιών. Μόνο σε ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια, διασφαλίζεται η μακροημέρευση και η ανάπτυξή της. Στην αντίθετη περίπτωση η απόδοση των εργαζομένων είναι περιορισμένη και η ανάπτυξη της επιχείρησης διαρκώς μειώνεται.

1. **Απλοποίηση προϊόντων.** Η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει σε προϊόντα που αποδίδουν, διακόπτοντας την παραγωγή όσων αποδίδουν οριακά. Στην περίπτωση κάμψης σε όλα τα προϊόντα χρήζει αναζήτησης νέων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς.

2. **Ανάθεση εργασιών σε τρίτους.**

3. **Μείωση λειτουργικού κόστους** (λειτουργικές δαπάνες, ενοίκια, διοικητικά έξοδα, κλπ).

4. **Μετατροπή μεταβλητού κόστους σε σταθερό.** Εκτός από τις μεθόδους outsourcing και leasing, εφαρμογή συμβολαίων τιμολόγησης βάσει του κόστους παραγωγής, όπου το υψηλό κόστος συνεπάγεται υψηλή τιμή και αμοιβές εργαζομένων βάσει παραγωγικότητας.

⁵¹ Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (95 (I) 2000)

Σε κάθε περίπτωση οι περικοπές δεν πρέπει να υποβαθμίσουν την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ούτε να αποβαίνουν σε βάρος της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι έτοιμες να αντεπεξέλθουν σε οικονομικές κρίσεις θα πρέπει μέρος της στρατηγικής τους να αποτελεί η διενέργεια σεναρίων «what if», που θα ενισχύσουν την άμυνά τους σε περιόδους ύφεσης.

3.3.3 Διαχείριση πάγιων κεφαλαίων

Η αποτελεσματικότερη διαχείριση πάγιων κεφαλαίων απελευθερώνει πόρους στην επιχείρηση. Η πώληση παγίων δεν αποτελεί πανάκεια στα προβλήματα ρευστότητας μπορεί όμως να χρησιμοποιηθεί ως μέσο βελτίωσης της ρευστότητας. Το leasing και ακόμη περισσότερο το «Sell and lease back» επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει τον αναγκαίο πάγιο εξοπλισμό απελευθερώνοντας ταυτόχρονα ρευστότητα. Όσες εγκαταστάσεις δεν χρησιμοποιούνται μπορούν να διατίθενται σε τρίτους έναντι ενοικίου. Περαιτέρω, η επιχείρηση μπορεί να μοιραστεί με άλλες επιχειρήσεις κοινές εγκαταστάσεις (π.χ. αποθήκες) για μείωση του λειτουργικού της κόστους.

3.3.4 Στρατηγική οργάνωσης και εκσυγχρονισμού

Η οργάνωση και ο επαναπροσδιορισμός των ρόλων στο εσωτερικό της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητος σε περίοδο ύφεσης. Το οργανωτικό σχήμα πρέπει να ανταποκρίνεται στις νέες ανάγκες της επιχείρησης και με τη βοήθεια τεχνολογίας και πληροφορικής να χαρακτηρίζεται από γρήγορες αποφάσεις, έμφαση στην ανάπτυξη, πωλήσεις και είσπραξη εισπρακτέων, μείωση γραφειοκρατικών διαδικασιών και λειτουργικού κόστους. Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να προχωρήσει:

1. Σε **αυτοματισμό** των διαδικασιών που θα συμβάλλει στη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της. Η γρήγορη εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη να αποτελούν προτεραιότητα της επιχείρησης μέσω τυποποιημένων διαδικασιών εξυπηρέτησης σε επίπεδο εταιρικού δικτύου.
2. Στην **οργάνωση** τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης. Καθώς σε περιόδους κρίσης ο ανταγωνισμός εντείνεται λόγω μειωμένης κατανάλωσης, η επιχείρηση πρέπει να αναζητά νέα προϊόντα συμπληρωματικά των υφιστάμενων που θα διευρύνουν το μερίδιό της στην αγορά.

3. Στη χρήση συστημάτων επιχειρηματικής ευφυΐας.⁵² Με τη βοήθεια τέτοιων εφαρμογών η επιχείρηση αποκτά γρήγορη πρόσβαση σε τεράστιους όγκους δεδομένων που αφορούν συσχετισμούς προϊόντων, πελατών, κλπ.

3.3.5 Επενδύσεις

Η επιχείρηση, εξασφαλίζοντας βραχυπρόθεσμα την επιβίωσή της, αναζητά τρόπους επέκτασης είτε εστιάζοντας στην έρευνα και την αναζήτηση νέων καινοτόμων προϊόντων είτε μέσω αγοράς επενδυτικών ευκαιριών, όπως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις που ευνοούνται σε περιόδους ύφεσης λόγω εξαναγκασμού πολλών επιχειρήσεων να προβούν σε πώληση εξοπλισμού, δικτύων καταστημάτων, κλπ σε χαμηλή τιμή ή να αναζητήσουν αγοραστή ή επιχειρήσεις για συγχώνευση για ενίσχυση της κεφαλαιακής τους επάρκειας. Π.χ. η αεροπορική Southwest μέσω σειράς επιλεκτικών εξαγορών την περίοδο 1990-1991 αναπτύχθηκε σημαντικά.

Ωστόσο, λόγω του ότι η επένδυση σε νέες εγκαταστάσεις αυξάνει το λειτουργικό κόστος, η επιχείρηση καλείται να αναζητήσει τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης των υφιστάμενων εγκαταστάσεων μαζί με άλλες επιχειρήσεις ή μέσω outsourcing. Η επένδυση σε νέα προϊόντα και καινοτομίες είναι απαραίτητη γιατί δημιουργεί θεμέλια για κερδοφορία στη φάση της ανάκαμψης. Επιπρόσθετα, λόγω αυξανόμενης ανεργίας και απολύσεων σε περίοδο ύφεσης, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα επιλογής προσωπικού με αξιόλογη κατάρτιση και γνώσεις.

3.3.6 Επικοινωνιακή στρατηγική

Στα πλαίσια δημιουργίας ισχυρών δεσμών των πελατών με το brand name της επιχείρησης για κτίσιμο μίας ποιοτικά ανώτερης εικόνας από τους ανταγωνιστές, υιοθετούνται μέθοδοι εμπορικής και εταιρικής επικοινωνίας. Η εμπορική επικοινωνία περιλαμβάνει 1)προσωπικές πωλήσεις, 2)επικοινωνία με το κοινό μέσω διαφήμισης, δημόσιων σχέσεων, πωλήσεων εντός και εκτός της επιχείρησης, χορηγιών, δημοσιότητας, 3)απευθείας επικοινωνία με τον υποψήφιο αγοραστή μέσω προωθητικών ενεργειών πόρτα-πόρτα, e-mails, ηλεκτρονικού εμπορίου, telemarketing, καθώς και άλλες μορφές ηλεκτρονικής επικοινωνίας (fax, κινητή

⁵² Τα συστήματα επιχειρηματικής ευφυΐας συγκεντρώνουν και επεξεργάζονται δεδομένα από διάφορες πηγές της επιχείρησης, παρέχοντας γρήγορες πληροφορίες που αξιοποιούνται από τη διοίκηση.

τηλεφωνία). Η εταιρική πάλι επικοινωνία περιλαμβάνει: 1)προσωπική επικοινωνία για διάχυση πληροφοριών και ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης,⁵³ 2)μαζική επικοινωνία μέσω διαφήμισης, δημόσιων σχέσεων, χορηγιών και δημοσιότητας, 3)άμεση επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, διαδικτύου, κλπ.

3.3.7 Στρατηγική διαφοροποίησης

Ο Miller υποστήριξε ότι η διαφοροποίηση ενδείκνυται για περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και δυναμικότητα. Πολλές επιχειρήσεις εν μέσω ύφεσης προσπαθούν στα πλαίσια περικοπών να ενισχύσουν την κύρια δραστηριότητά τους, εφόσον διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, εγκαταλείποντας άλλες συσχετισμένες ή μη δράσεις τους. Σε περιπτώσεις γεωγραφικής δραστηριοποίησης, όπου η ύφεση δεν εμφανίζεται με την ίδια ένταση σε όλες τις περιοχές, η επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιηθεί με διαφορετικές στρατηγικές marketing, αντισταθμίζοντας τη μείωση των εσόδων από περιοχές που πλήττονται περισσότερο.

3.3.8 Στρατηγική τιμολόγησης

Η μείωση στις τιμές των προϊόντων κατά τη διάρκεια της ύφεσης μπορεί να αποβεί επικίνδυνη καθώς οι πελάτες συνηθίζουν στις μειώσεις, με αποτέλεσμα να μην είναι δεκτικοί αυξήσεων στο στάδιο της ανάκαμψης. Μία τέτοια λύση ενδείκνυται να χρησιμοποιείται ως ύστατο μέσο διατήρησης θετικών χρηματικών ροών. Εναλλακτικά προτείνεται η σταθεροποίηση των τιμών και της ποιότητας των προϊόντων.

3.3.9 Στρατηγική marketing

Η μείωση του κόστους σε θέματα ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων μπορεί να επιτείνει τα προβλήματα της επιχείρησης. Η περιορισμένη διαφήμιση μίας επιχείρησης σε περιόδους κρίσης αποτελεί ευκαιρία για τον ανταγωνισμό. Προτείνεται λοιπόν η διατήρηση ή και η αύξηση όπου είναι δυνατό των διαφημιστικών δαπανών. Με κατάλληλες επικοινωνιακές ενέργειες θα πρέπει να τονίζεται η ανωτερότητα του προϊόντος, ενώ σκόπιμο είναι να υπάρχουν αναφορές από ικανοποιημένους πελάτες που έχουν ήδη χρησιμοποιήσει το προϊόν. Εξάλλου, προσφέρονται τρόποι προώθησης των προϊόντων με τη βοήθεια της

⁵³ Mouth to mouth Image Building

τεχνολογίας και με χαμηλό κόστος (e-commerce). Περαιτέρω, στα πλαίσια της στρατηγικής marketing η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει ποιοι είναι οι διανομείς που λειτουργούν με υψηλά ποσοστά κέρδους, συνεισφέροντας στην αύξηση της τελικής τιμής πώλησης των προϊόντων, έτσι ώστε αν χρειαστεί να τους καταργήσει. Σε περιοχές ζωτικής σημασίας μπορούν να δοκιμαστούν νέα κανάλια διάθεσης προϊόντων, ακόμη και απευθείας πωλήσεις προς τον τελικό καταναλωτή μέσω εγκατάστασης κεντρικών αποθηκών.

3.4 Αντιδράσεις σε συνθήκες ύφεσης

Σε συνθήκες ύφεσης οι πλείστες επιχειρήσεις αντιδρούν με γρήγορες και σπασμωδικές κινήσεις χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό. Αφειρηία των ενλόγω κινήσεων αποτελεί η προσπάθεια εξασφάλισης της βιωσιμότητας της επιχείρησης και η ενίσχυση των επιπέδων ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας. Ωστόσο οι «συμπληγάδες» της κρίσης αντιμετωπίζονται μόνο όταν το καράβι που θα τις διαβεί ακολουθεί προκαθορισμένη πορεία και είναι σε ετοιμότητα να προβεί σε κατάλληλους ελιγμούς για αποφυγή της πρόσκρουσης!

3.4.1 Παθητική αντιμετώπιση

Κατά τον Samli «οι επιχειρήσεις αντιδρούν στην οικονομική κρίση παθητικά, χωρίς να προσπαθούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αντιξοότητες της αγοράς». Όσες επιχειρήσεις υιοθετούν τη στάση αυτή εκτιμούν ότι λόγω σταθερού πελατολογίου και ισχυρών δεσμών με προμηθευτές και δίκτυα διανομής θα βγουν αλώβητες από την κρίση. Ωστόσο μία τέτοια στάση σε συνθήκες ύφεσης μπορεί να αποβεί επικίνδυνη, καθώς επιδεικνύει άγνοια για την έλλειψη σταθερότητας των αγορών, στρέφοντας τους καταναλωτές σε ανταγωνιστές με ελκυστικότερες προσφορές και επιτρέποντας σε προμηθευτές και δίκτυα διανομής να αυτονομηθούν μέσω οριζόντιας καθετοποίησης. Άλλωστε η μείωση των χρηματικών διαθέσιμων των καταναλωτών οδηγεί τις δυνάμεις της ζήτησης στην αγορά σε κατάσταση ελεύθερης πτώσης, ώστε να επιβάλλεται ειδικός χειρισμός για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου.

3.4.2 Αλλαγή προμηθευτών

Η συνεργασία με τους κατάλληλους προμηθευτές αποτελεί βασικό στοιχείο για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο πρέπει να αποτιμάται ορθά η

διαπραγματευτική τους δύναμη, κατά το μοντέλο του Porter.⁵⁴ Λόγω του ότι κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών των προμηθευτών, μία ξαφνική αλλαγή τους μπορεί να επιφέρει υψηλό κόστος για την επιχείρηση, ιδιαίτερα εάν οι νέοι προμηθευτές αποδειχτούν λιγότερο αξιόπιστοι ή με λιγότερο διευρυμένο δίκτυο διανομής ή εάν το κόστος αλλαγής του προμηθευτή είναι υψηλό (π.χ. η επιχείρηση έχει επενδύσει στην εκμάθηση της λειτουργίας του εξοπλισμού συγκεκριμένου προμηθευτή). Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η αξία των προμηθευτών για μία επιχείρηση υπερτερεί των χρεώσεών τους.

3.4.3 Πτώση τιμών

Η μείωση των τιμών αποτελεί συνηθισμένη αντίδραση σε συνθήκες ύφεσης λόγω των χαμηλών ποσοστών ζήτησης που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι προμηθευτές, αποτελώντας εύκολο τρόπο βραχυπρόθεσμης ενίσχυσης των πωλήσεων. Ωστόσο, ελλοχεύει ο κίνδυνος πολλές επιχειρήσεις να οδηγηθούν στην απόφαση αυτή θεωρώντας ότι τα τμήματα της αγοράς, στα οποία απευθύνονται, κινητοποιούνται βάσει του παράγοντα τιμή, ενώ στην πράξη δίνεται βαρύτητα και στο προκύπτον όφελος σε σχέση με το καταβαλλόμενο τίμημα. Χωρίς ορθά σχεδιασμένη τιμολογιακή πολιτική, η μείωση των τιμών ενδέχεται να οδηγήσει σε αιματηρές μειώσεις των επιπέδων κερδοφορίας.

3.4.4 Περικοπές δαπανών

Παρά την επίτευξη πρόσκαιρης ενίσχυσης των ταμειακών ροών, έχει αποδειχτεί ότι, όταν οι περικοπές στις επιχειρηματικές δαπάνες πραγματοποιούνται χωρίς αποκρυσταλλωμένο στρατηγικό σχέδιο, επιτείνουν την ήδη δυσχερή οικονομική θέση της επιχείρησης.

3.4.4.1 Απολύσεις

Λόγω του ότι το κόστος του εργατικού δυναμικού αποτελεί σημαντική λειτουργική δαπάνη κάθε επιχείρησης, μέσω απολύσεων απελευθερώνονται οικονομικά διαθέσιμα αξιοποιήσιμα σε άλλους τομείς. Παρά ταύτα οι μαζικές απολύσεις ελλοχεύουν τον κίνδυνο αποδέσμευσης ικανών και έμπειρων υπαλλήλων, που λόγω των συγκεκριμένων τους ιδιοτήτων αποτελούν υψηλόμισθο προσωπικό. Μία τέτοια ενέργεια, μπορεί πρόσκαιρα μεν να βελτιώσει τη ρευστότητα της επιχείρησης, ωστόσο τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά της δεν είναι θετικά. Χωρίς ταλαντούχο προσωπικό, μία επιχείρηση ενδέχεται να βγει από την ύφεση πιο αδύνατη

⁵⁴ Porter, M.E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, 2008

και λιγότερο ικανή να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Κι αυτό γιατί το προσωπικό που παραμένει επιφορτίζεται με πρόσθετα καθήκοντα για τα οποία δε διαθέτει το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο με αποτέλεσμα τόσο ο ρυθμός όσο και η ποιότητα εκτέλεσής τους να είναι κατώτερα των προσδοκιών. Περαιτέρω, οι απολύσεις δημιουργούν αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζόμενους, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους.

3.4.4.2 Μείωση διαφημιστικής δαπάνης

Κατά τον γκουρού της διαφήμισης Perry Marshall “Εάν η διαφήμιση είναι μέθοδος προσέλκυσης νέων πελατών”, ... θα έπρεπε να πραγματοποιούνταν περισσότερες ενέργειες προς αυτήν την κατεύθυνση κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής ύφεσης”. Εντούτοις οι πλείστες επιχειρήσεις προβαίνουν σε ασύστολες περικοπές των διαφημιστικών τους δαπανών, καθώς δεν αντιλαμβάνονται την αξία της διαφήμισης για την ενίσχυση της κερδοφορίας, αντιμετωπίζοντάς την ως άμεσα εξαρτημένη από τα ποσοστά των αναμενόμενων εισοδημάτων, με αποτέλεσμα η πτωτική τάση των τελευταίων να λαμβάνεται ως αφορμή συρρίκνωσής της. Π.χ. ο CEO της Kmart ψαλίδισε τις διαφημιστικές δαπάνες κατά τη διάρκεια της ύφεσης, με καταστροφικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, εφόσον προκλήθηκε μεγαλύτερη μείωση των πωλήσεων⁵⁵ σε σχέση με τα οικονομικά διαθέσιμα που εξοικονομήθηκαν κατόπιν μείωσης της διαφημιστικής δαπάνης.

Να σημειωθεί ότι λόγω λήψης τέτοιων μέτρων οι επιχειρήσεις συχνά μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων τους, μη αντιλαμβανόμενες ότι έτσι απογοητεύουν το υφιστάμενο πελατολόγιο. Επιπρόσθετα, αυθαίρετα μεταβιβάζουν το σχετικό κόστος σε προμηθευτές και συνεργάτες χωρίς προηγούμενη διαβούλευση μαζί τους. Εάν υποβαθμίσεις την απαίτηση/προσδοκία του συνεργάτη σου σε θέματα αξίας παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι επόμενο με την ίδια ευκολία να στραφεί στον ανταγωνισμό.⁵⁶

3.4.4.3 Μείωση λειτουργικού κόστους

Οι οικονομικές πιέσεις αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να μειώσουν το λειτουργικό κόστος τμημάτων τα οποία εκτιμούν ότι δεν οδηγούν σε άμεσα και χειροπιαστά αποτελέσματα (π.χ. τμήμα marketing). Κατά τους Charan, Geroski και Gregg η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι

⁵⁵ Πολλοί πελάτες διέρρευσαν σε ανταγωνιστές όπως η Wal-Mart

⁵⁶ Recession marketing: Kotler on marketing, <http://www.marsdd.com/articles/recession-marketing-kotler-on-marketing/>

επιχειρήσεις αναφορικά με τις περικοπές δαπανών είναι η δυσκολία διαχωρισμού των εταιρικών δαπανών σε ζωτικής και μη ζωτικής σημασίας. Όσο ο επιχειρηματικός κύκλος προχωρά ενώ ο τομέας marketing παρακμάζει, η θέση της επιχείρησης επιδεινώνεται με μειωμένα ποσοστά πωλήσεων και συρρικνωμένα κέρδη. Όπως λοιπόν η μείωση των τιμών έτσι και οι περικοπές στις εταιρικές δαπάνες μπορούν να αποβούν μοιραίες, ιδιαίτερα εάν είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς τέτοιες αντιδράσεις δε λαμβάνουν υπόψη την πιθανότητα μελλοντικής ανάκαμψης της οικονομίας.

3.4.5 Αγκύλωση εταιρικής κουλτούρας

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας σε συνθήκες ύφεσης είναι απόρροια προσαρμογής της εταιρικής κουλτούρας στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες και υιοθέτησης καινοτομικών προσεγγίσεων με τις οποίες το προσωπικό τους δικαιούται να πειραματιστεί, υιοθετώντας τις πλέον αποδοτικές. Δυστυχώς, σε περιόδους ύφεσης οι πιθανότητες νεωτερισμών περιορίζονται, ενώ επικρατεί πνεύμα συντηρητισμού και συγκράτησης. Υπό το αίσθημα ότι επίκεινται δύσκολοι καιροί οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται σε συγκεντρωτικά συστήματα λήψης αποφάσεων λόγω ανάγκης ελέγχου της κατάστασης. Παρά ταύτα η χάραξη στρατηγικής χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος προδιαγράφουν μία αποτυχημένη πορεία.

3.4.6 Έκθεση σε κινδύνους

Είθισται σε καιρούς υφέσεων κάποιες επιχειρήσεις να ρισκάρουν όσον αφορά το στρατηγικό τους σχεδιασμό, ακολουθώντας τη συμβουλή του Warren Buffet “...να είσαι άπληστος όταν οι άλλοι φοβούνται”.⁵⁷ Ενδέχεται π.χ. να προβαίνουν σε εκτεταμένες επενδύσεις σε χρηματοοικονομικά μέσα με αβέβαιη μελλοντική απόδοση ή ακόμα και να διαπραγματεύονται μείωση των τιμών από τους προμηθευτές με κίνδυνο τη ρήξη στις μεταξύ τους σχέσεις. Σε κάθε πάντως περίπτωση επιβάλλεται να μελετάται ορθά η κατάσταση, υπολογίζοντας το βαθμό του ρίσκου πριν από τη λήψη οποιαδήποτε απόφασης.

⁵⁷ Be Greedy When Others Are Fearful, <http://www.forbes.com/2010/04/22/buffett-tilson-reit-intelligent-investing-general-growth.html>

3.4.7 Μειωμένος ρυθμός ανάπτυξης

Σε συνθήκες ύφεσης οι επιχειρήσεις αποφεύγουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, εστιάζοντας στα ήδη υπάρχοντα. Η χαρτογράφηση της αγοράς για τον εντοπισμό νέων τμημάτων με περιορισμένο ανταγωνισμό ή ακόμα και η προσπάθεια ανεύρεσης νέας κόγχης⁵⁸ αφενός βοηθά στην ανάπτυξη και διοχέτευση στην αγορά νέων προϊόντων αφετέρου καταγράφει τις ανάγκες της ενλόγω αγοράς, επιτρέποντας τη βελτίωση των χαρακτηριστικών των υφιστάμενων προϊόντων. Γι' αυτό το λόγο δεν ενδείκνυται η ολοκληρωτική απόσυρση υφιστάμενων αγαθών.

3.4.8 Απόσυρση πληρωμών με πίστωση

Σε περιόδους ύφεσης οι πλείστες επιχειρήσεις για λόγους ψυχολογικούς αλλά και από ανάγκη εξασφάλισης επαρκών χρηματικών διαθέσιμων καταργούν τη δυνατότητα πωλήσεων επί πιστώσει, καθιερώνοντας τη διάθεση προϊόντων αποκλειστικά τοις μετρητοίς για αντιμετώπιση φαινομένων κακοπληρωμής ή μη εξόφλησης (π.χ. μέσω ακάλυπτων επιταγών) ή/και αποφυγής καταβολής προμήθειας στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη συγκεκριμένη στρατηγική φαίνεται ότι δε λαμβάνουν υπόψη στην εξίσωση τα νέα δεδομένα/ανάγκες που δημιουργούνται στους καταναλωτές σε συνθήκες ύφεσης όπου η ανάγκη για απόκτηση συγκεκριμένων προϊόντων εξακολουθεί να υφίσταται ενώ η άμεση κατοχή των απαραίτητων οικονομικών πόρων είναι περιορισμένη. Εφόσον το ύψος του οφειλόμενου ποσού ενός πελάτη δεν είναι διογκωμένο, ενώ δεν υπάρχει ούτε ιστορικό μακροχρόνιας καθυστέρησης στην εξόφληση οφειλών, θεωρώ ότι είναι λανθασμένη η οποιαδήποτε αλλαγή στην εισπρακτική πολιτική της επιχείρησης.

3.4.9 Έλλειψη σχεδιασμού

Σε συνθήκες ύφεσης κάθε επιχείρηση οφείλει, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις νέες συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον όσο και τους διαθέσιμους πόρους στο εσωτερικό της περιβάλλον, να χαράσσει το κατάλληλο στρατηγικό σχέδιο για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

⁵⁸ Ως κόγχη αγοράς (niche market) ορίζεται ομάδα δυνητικών πελατών που αναζητούν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, π.χ. ασφάλιση οδηγών αγωνιστικών αυτοκινήτων

3.4.10 Έλλειψη προσαρμοστικότητας

Υπάρχουν πολλαπλά παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν κατάφεραν να προσαρμοστούν σε συνθήκες ύφεσης, όπως οι εταιρείες Digital Equipment και Wang Laboratories, πρωτοπόροι στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, που εξαφανίστηκαν παντελώς. Ο Govindarajan⁵⁹ υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις τείνουν να πέφτουν σε μία στρατηγική παγίδα όπου επικεντρώνονται στις σημερινές δυνάμεις που επικρατούν στην αγορά, μη λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα για οποιαδήποτε μελλοντική μεταβολή των ενλόγω συνθηκών.⁶⁰

3.4.11 Παραβλέποντας αδυναμίες

Σε συνθήκες οικονομικής ευμάρειας η κερδοφορία επισκιάζει τις αδυναμίες μιας επιχείρησης. Όταν όμως η ευμάρεια ακολουθείται από μία οικονομική κρίση οι αδυναμίες γίνονται πλέον ορατές σε πελάτες, υπαλληλικό προσωπικό και ανταγωνιστές. Η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει την κατάσταση, μπορεί όμως να ελέγξει την αντίδρασή της, καθώς αυτό αποτελεί ευκαιρία εντοπισμού και αντιμετώπισης των ενλόγω αδυναμιών, για να βγει από την κρίση πιο δυνατή σε σχέση με προηγούμενως.⁶¹

3.4.12 Αντικίνητρα σε υπαλλήλους

Υπό καθεστώς ύφεσης η διοίκηση είναι συχνά απρόθυμη να ζητήσει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη χάραξη στρατηγικής. Ωστόσο, με μία τέτοια απόφαση η επιχείρηση στερείται ιδεών και λύσεων που θα μπορούσαν να κατατεθούν προς μελέτη και υιοθέτηση και οι οποίες απορρέουν από τη μακρόχρονη εμπειρία και γνώση του κάθε υπαλλήλου για το αντικείμενό του. Ταυτόχρονα ενισχύεται το αίσθημα ανασφάλειας λόγω της περιρρέουσας ατμόσφαιρας, καθιστώντας τους υπαλλήλους έρμια των αποφάσεων της διοίκησης, ενώ συρρικνώνεται η εκδήλωση ενθουσιασμού για υλοποίηση της νέας στρατηγικής.⁶²

⁵⁹ Καθηγητής στο Dartmouth's Tuck School of Business και συγγραφέας του βιβλίου «The Other Side of Innovation»

⁶⁰ 10 Great companies that lost their edge, Rick Newman, 19/08/2010, <http://money.usnews.com/money/blogs/flowchart/2010/08/19/10-great-companies-that-lost-their-edge>

⁶¹ 12 Mistakes Businesses Should Avoid During a Recession, Stan Reybern, <http://www.billshrink.com/blog/4033/12-mistakes-businesses-should-avoid-during-a-recession/>

⁶² Strategic Planning Mistakes & How to Avoid Them, By Bill Birnbaum, CMC

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οργανωτική δομή επιχειρήσεων στην κρίση

4.1 Εισαγωγή

«Απ' όλα τα πράγματα που έχω κάνει, το πιο ουσιώδες ήταν ο συντονισμός των ταλέντων που εργάζονται για εμάς και η κατεύθυνσή τους προς κάποιον συγκεκριμένο στόχο» δήλωσε ο Walt Disney για τη σχέση οργανωτικής δομής και στρατηγικής.

Μια επιτυχημένη στρατηγική για να είναι ταυτόχρονα και αποτελεσματική πρέπει να συνδυάζεται με κατάλληλη οργανωτική δομή. Χρειάζεται λοιπόν η επιλογή ενός σωστού οργανογράμματος, που θα περιλαμβάνει τις θέσεις μέσα στην οργάνωση, θα προσδιορίζει το άτομο που κατέχει την κάθε θέση και θα αναλύει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης ως σύνολο, αλλά και κάθε τμήματος ξεχωριστά. Ανάλογα με την κουλτούρα της, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα εφαρμογής λειτουργικής τμηματοποίησης, δομής με διοίκηση προϊόντος, δομής κατά διοικητή γεωγραφικής περιοχής ή διοίκησης αγοράς. Μπορεί βέβαια να εφαρμοστεί και μικτή οργανωτική δομή που θα αντλεί χαρακτηριστικά από όλες τις προηγούμενες και θα προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες κάθε τμήματος αποσκοπώντας την άρτια επικοινωνία, το συντονισμό και τη συνεργασία. Προκύπτει λοιπόν αλληλένδετη και συμπληρωματική σχέση μεταξύ αποτελεσματικής στρατηγικής και κατάλληλα επιλεγμένης οργανωτικής δομής, που επηρεάζει θετικά τη μακροπρόθεσμη απόδοση της επιχείρησης.⁶³

4.2 Οργάνωση επιχείρησης

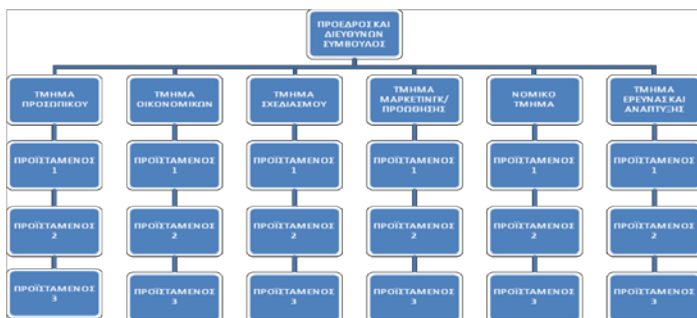
Οργάνωση είναι η διοικητική λειτουργία που προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, περιλαμβάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες που αποβλέπουν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων: (1)Καθορισμός βασικών δραστηριοτήτων αναγκαίων για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων. (2)Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε οργανωτικές μονάδες (π.χ. διευθύνσεις,

⁶³ Αλληλένδετη η σχέση στρατηγικής και οργανωτικής δομής, 19/11/2011, <http://gosuccess.eu/2011/11/allilendeti-i-schesi-stratigikis-ke-organotikis-domis/>

τιμήματα). (3)Εγκαθίδρυση διοικητικών θέσεων στις μονάδες αυτές. (4)Εκχώρηση εξουσίας σε διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους. (5)Συντονισμός οργανωτικών μονάδων.⁶⁴

4.3 Κάθετη ολοκλήρωση

Παραδοσιακά οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονταν για την κάθετη ολοκλήρωσή τους,⁶⁵ ένα πυραμιδικά διαμορφωμένο ιεραρχικό μοντέλο, όπου μία εξουσιοδοτημένη αρχή διαχειριζόταν την εξουσία, έχοντας και τον τελικό λόγο στη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο αυτό με την πάροδο του χρόνου εξελισσόταν, ικανοποιώντας τις ανάγκες κάθε εποχής.



Το παραδοσιακό ιεραρχικό μοντέλο

Από τον Taylor (Principles of Scientific Management)⁶⁶ τέθηκαν οι αρχές για το σχεδιασμό και τη διαχείριση της μαζικής παραγωγής σε βιομηχανικές εγκαταστάσεις, όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες της Ford. Το ιεραρχικό μοντέλο σχεδιάστηκε για να συνδράμει στη διαχείριση σύνθετων διαδικασιών, όπως η συναρμολόγηση ενός αυτοκινήτου, προκειμένου η διοίκηση να ελέγχει ιεραρχικά ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία με εργαζόμενους σε υπαλληλικές θέσεις και θέσπιση κανόνων και αυστηρών διαδικασιών.⁶⁷ Από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο μέχρι τη δεκαετία του 1980 τα στρώματα διαχείρισης αυξήθηκαν για διαχείριση του μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Από τη δεκαετία του 1980 διαμορφώθηκαν περισσότερο πεπλατυσμένες δομές με «στροφή της ιεραρχίας προς τα κάτω»,⁶⁸

⁶⁴ Χρ. Σαρμανιώτης, 2005, σελ.151 (απόσπασμα από E. R. Gray & L. R. Smeltzer, Management: The Competitive Edge, New York: Mac-Millan Publishing Company,1989, p.325)

⁶⁵ Το συγκεκριμένο οργανωτικό μοντέλο αναπτύχθηκε αρχικά στις ΗΠΑ στα τέλη του 19^{ου} αιώνα λόγω της ανάγκης διαχείρισης της μαζικής παραγωγής.

⁶⁶ Taylor, F.W. *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: Harper, 1911

⁶⁷ Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 4^η Έκδοση

⁶⁸ Το νέο οργανωτικό μοντέλο υπερτερούσε του παραδοσιακού στη μειωμένη ανάγκη για πληθώρα εποπτών, την αυξημένη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και τη δυνατότητα ταχύτερης επεξεργασίας πληροφοριών λόγω του μειωμένου αριθμού οργανωτικών στρωμάτων.

παραχωρώντας στους εργαζόμενους αυξημένη αυτονομία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.⁶⁹ Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 επιχειρήσεις κάθετα ολοκληρωμένες (π.χ. General Electric) αντιλαμβανόμενες ότι ήταν υποδεέστερες ορισμένων νέων στην αγορά ανταγωνιστών, λόγω του βαθμού εξειδίκευσης των τελευταίων, αναζήτησαν εναλλακτικά οργανωτικά μοντέλα.⁷⁰

4.4 Νέα μορφή επιχείρησης

Στο τέλος του 20^{ου} αιώνα το επιχειρηματικό σκηνικό μεταβλήθηκε λόγω καινοτομικών τεχνικών που εφαρμόστηκαν στον παραγωγικό τομέα, της ραγδαίας ανάπτυξης των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής και της αύξησης των καταναλωτικών απαιτήσεων. Οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν στο νέο περιβάλλον επαναπροσδιορίζοντας τις προτεραιότητές τους, στοχεύοντας αρχικά στη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, μεταπηδώντας στη συνέχεια στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και καταλήγοντας στην άμεση παράδοση. Το αποτέλεσμα αυτών των σταδιακών μεταβολών ήταν η εμφάνιση περισσότερο ευέλικτων και προσαρμοστικών στις περιβαλλοντικές αλλαγές τύπων επιχειρησιακής οργάνωσης.

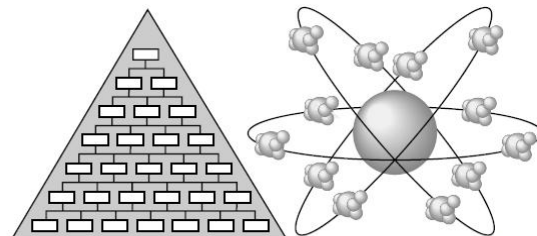
4.4.1 Αρθρωτός τύπος

Οι μη ζωτικές λειτουργίες ανατίθενται σε εξωτερικούς προμηθευτές ενώ διατηρείται ο στρατηγικός έλεγχος για εξοικονόμηση κόστους και εστίαση πόρων και προσπάθειών στις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης. Εξωτερικοί συνεργάτες χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των ανταλλακτικών, για τη διοίκηση του λογιστηρίου, κλπ.



FIGURE 3.2
Miles and Snow
Summary of
Hierarchical versus
Network
Organizations

Source: Raymond E. Miles and Charles C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics*, Spring 1995, p. 6. Used with permission of the publisher © 1995, American Management Association, New York. All rights reserved.



Rather than the old inflexible hierarchical pyramid, network organizations demand a flexible, spherical structure that can rotate competent, self-managing teams and other resources around a common knowledge base. Such teams, capable of quick action on the firm's behalf both externally and internally, provide a distinct competitive advantage.

Πηγή: <http://www.hemsleyfraser.com/us/outsourcing/pages/modular-approach.aspx>

⁶⁹ Greiner, R., and G. Metes. *Going Virtual: Moving Your Organization into the 21st Century*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995

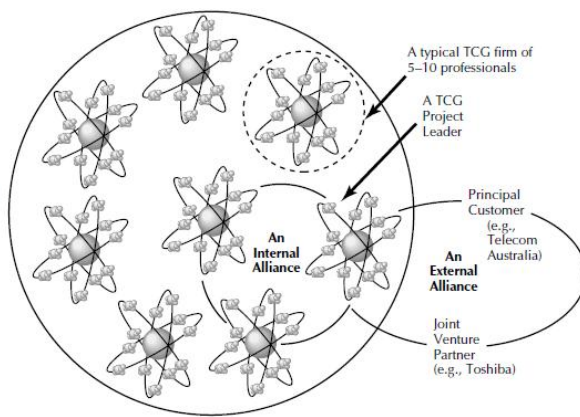
⁷⁰ Venkatraman N, Henderson C. "Real Strategies for Virtual Organizing." *Sloan Management Review* 40.1 (1998): 33-8

4.4.2 Εικονικός οργανισμός

Πρόκειται για ένα συνεχώς εξελισσόμενο δίκτυο ανεξάρτητων επιχειρήσεων – προμηθευτών, πελατών, ανταγωνιστών – που συμμαχούν για επίτευξη νέων τεχνολογιών, νέων ευκαιριών, μειωμένων δαπανών και πρόσβασης σε καινούριες αγορές. Συγκεντρώνοντας πόρους από διάφορες οντότητες, ένας εικονικός οργανισμός δείχνει να έχει περισσότερες ικανότητες από όσες πραγματικά κατέχει. Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις μπορεί να ανήκουν σε πολλές συμμαχίες ταυτόχρονα, ωστόσο, για επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος επιβάλλεται η τήρηση ορισμένων προϋποθέσεων, με κυριότερη την επιλογή ικανών, έμπιστων και ανεξάρτητων στις επιλογές τους εταίρων.

FIGURE 3.3
Miles and Snow's
Example of a Virtual
Organization:
Technical and
Computer Graphics
(TCG), an
Australian-Based
Multinational Firm.

Source: Raymond E. Miles and Charles C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy," *Organizational Dynamics*, Spring 1995, p. 8. Used with permission of the publisher © 1995, American Management Association, New York. All rights reserved.



Σε αντίθεση με τον αρθρωτό τύπο όπου η επιχείρηση διατηρεί το στρατηγικό έλεγχο, η εικονική οργάνωση χαρακτηρίζεται από παράδοση μέρος του ελέγχου των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, αποδεχόμενες αλληλοεξαρτώμενους προορισμούς.

4.4.3 Οργανισμός «χωρίς φραγμούς-όρια»

Λειτουργεί μέσω της προώθησης διατμηματικών ομάδων, στενών σχέσεων και ανταλλαγής πληροφορήσης με τους μετόχους, τους προμηθευτές και τους πελάτες της επιχείρησης. Για να είναι επιτυχημένος πρέπει να προωθεί κοινά ενδιαφέροντα και εμπιστοσύνη, να αναπτύσσει τα ταλέντα του προσωπικού με κοινά προγράμματα εκπαίδευσης, διατηρώντας αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας. Αποβάλλοντας τα πολλαπλά όρια που υποσκάπτουν την παραγωγικότητα και την καινοτομία, ενισχύεται το δυναμικό ολόκληρου του οργανισμού.

4.4.4 Κυτταρικός οργανισμός

Αποτελείται από μικρές αυτοτελείς μονάδες, που δρουν ανεξάρτητα αλλά και σε συνεργασία μεταξύ τους, για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.⁷¹ Οι σχέσεις των κυττάρων-τμημάτων βασίζονται σε συνεχώς μεταβαλλόμενα και μη προκαθορισμένα πρότυπα παρά σε μία τυπική σχέση εξουσίας. Η δημιουργία μίας τέτοιας επιχειρησιακής δομής προϋποθέτει ικανότητες σωστής λειτουργίας, συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και διοικητικές ικανότητες για αποτελεσματική αυτοδιοίκηση της συγκεκριμένης μονάδας.

Η κυτταρική δομή προσδίδει πρόσθετη αξία στην υπάρχουσα αλυσίδα αξίας της επιχείρησης μέσω των ανεξάρτητων τμημάτων, καταλήγοντας σε άμεση αξιοποίηση ειδικών γνώσεων που μοιράζονται με τα άλλα κύτταρα. Ωστόσο, δεν εφαρμόζεται ευρέως στις επιχειρήσεις, καθώς απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στη φιλοσοφία, αξίες, κουλτούρα, οργάνωση και συστήματα της επιχείρησης που φιλοδοξεί να την υιοθετήσει.⁷²

4.5 Συμπέρασμα

Οι νέες μορφές οργάνωσης χρήζουν προσεκτικής μελέτης, ειδικά όταν μία αλλαγή στο οργανωτικό οικοδόμημα εξυπηρετεί την εξοικονόμηση πόρων, την επιτάχυνση της διαδικασίας παραγωγής και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης. Εταιρείες παγκόσμιου βεληνεκούς που επηρεάστηκαν ελάχιστα από την κρίση (π.χ. Nike, Reebok), υιοθέτησαν αρθρωτή οργανωτική δομή, παραχωρώντας σε τρίτους τις οικονομικές και λογιστικές τους διαδικασίες και την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων τους, ενώ διατήρησαν το σχεδιασμό και την προώθησή τους. Για αρκετό διάστημα ο σχηματισμός αυτός επέτρεψε στις εν λόγω επιχειρήσεις να μειώσουν τις λειτουργικές τους δαπάνες, να αποκτήσουν μεγαλύτερη τεχνολογική εξειδίκευση, να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Όταν όμως παρουσιάστηκαν προβλήματα λόγω απώλειας ικανοτήτων και καινοτόμων ιδεών από το υφιστάμενο προσωπικό ή λόγω περιορισμένου ελέγχου στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, υποχρεώθηκαν να «επαναπατρίσουν» μέρος των λειτουργιών που είχαν εκχωρήσει σε τρίτους.⁷³ Ο εικονικός οργανωτικός τύπος υιοθετείται συχνά από επιχειρήσεις

⁷¹ Ως κυτταρική μονάδα θεωρείται μία ομάδα, μία στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα ή μια ολόκληρη επιχείρηση. Κάθε τμήμα της κυτταρικής μονάδας μπορεί να είναι συγχρόνως εξωτερικός πελάτης και αναπόσπαστη μονάδα του όλου κυτταρικού οργανισμού.

⁷² Βασίλης Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 2007, σελ. 601-605

⁷³ Design and culture, Luthans, <http://answers.mheducation.com/management/organizational-behavior/design-and-culture#modular-organization->

που συνεργάζονται σε μορφή κοινοπραξίας. Π.χ. η εταιρεία Limassol Marina Limited αποτελεί κοινοπραξία Κυπριακών κατασκευαστικών εταιρειών με σκοπό την κατασκευή και μετέπειτα εκμετάλλευση του λιμανιού της Λεμεσού. Η Toyota πάλι υιοθέτησε το «χωρίς φραγμούς-όρια» οργανωτικό σχήμα, πετυχαίνοντας να δώσει στους υπαλλήλους της την απαραίτητη ελευθερία κινήσεων με αποτέλεσμα τη δημιουργία των μοντέλων Corolla και Matrix το 2002.

Σε μία μικρή οικονομία όπως η Κυπριακή σπάνια εντοπίζονται κυτταρικά οργανωτικά σχήματα, που είναι δύσκολα στην εφαρμογή, ενώ ακόμα και απαλλαγμένοι από φραγμούς οργανωτικοί σχηματισμοί θα έρχονταν σε σύγκρουση με τον πιο συντηρητικό τρόπο λειτουργίας των εγχώριων επιχειρήσεων. Αντίθετα, οι ουσιαστικές μεταβολές που αναμένεται κανείς να παρατηρήσει στην οργανωτική δομή των Κυπριακών επιχειρήσεων για αντιμετώπιση της ύφεσης είναι η:

- 1) Σύναψη κοινοπραξιών.
- 2) Αλλαγή προσώπων στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, συνηθέστερα του CEO.
- 3) Μείωση του μεγέθους της επιχείρησης μέσω κλεισίματος καταστημάτων.
- 4) Μείωση του αριθμού των υπαλλήλων σε ορισμένα τμήματα ή ακόμα και κατάργηση ολόκληρων τμημάτων μέσω απολύσεων.
- 5) Ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων στους εναπομείναντες υπαλλήλους.
- 6) Χαλάρωση της κάθετης οργάνωσης και μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στους υπαλλήλους για αξιοποίηση της γνώσης και εμπειρίας όλων.

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ερωτηματολόγιο

5.1 Ερευνητικά εργαλεία

Ως μέσο συλλογής πληροφοριών επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο με ποικιλία ερωτήσεων για το εξωτερικό περιβάλλον των Κυπριακών επιχειρήσεων, την εταιρική τους στρατηγική και οργανωτική τους δομή σε συνθήκες ύφεσης το διάστημα 2010 - 2011. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη στους συμμετέχοντες μέσω e-mail λόγω χαμηλότερου κόστους. Για αποφυγή περιορισμού των δυνατοτήτων του το μέγεθος καθορίστηκε στις 15 σελίδες με 35 συνολικά ερωτήσεις, αποτελούμενο από το εξώφυλλο, μία εισηγητική επιστολή και το κυρίως μέρος.

5.2 Δειγματοληψία

Αποφασίστηκε αρχικά όπως σταλούν 50 ερωτηματολόγια σε επιχειρήσεις μέχρι 100 υπαλλήλους. Το ποσοστό ανταπόκρισης⁷⁴ (70%) εκτιμούμε ότι είναι ιδιαίτερα υψηλό δεδομένου ότι συμπληρώθηκε από τους ερωτηθέντες εντός σύντομου χρονικού διαστήματος και μάλιστα σε αντίξοες για την Κυπριακή οικονομία συνθήκες με άμεσες επιπτώσεις στο σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

5.3 Παρατηρήσεις

Ενώ αρχικά το ερωτηματολόγιο θα απευθυνόταν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέχρι 100 υπαλλήλους, ο εν λόγω αριθμός αυξήθηκε στους 250, λόγω του σχετικού ορισμού του Υπουργείου Εμπορίας, Βιομηχανίας και Τουρισμού της Δημοκρατίας «Στην Κύπρο σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της απογραφής επιχειρήσεων οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δηλαδή οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερο από 250 άτομα, αποτελούν το 99% των κυπριακών επιχειρήσεων».

Οι 50 επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε συνιστούν ελάχιστο ποσοστό σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη Δημοκρατία. Παρά ταύτα και δεδομένων των οικονομικών συνθηκών θεωρούμε το ποσοστό αυτό ικανοποιητικό.

⁷⁴ Response rate

Από τα 35 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν μόνο ένα δεν υπολογίστηκε στο δείγμα, καθώς αντιστοιχούσε σε επιχείρηση με μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων.

Από τις 34 επιχειρήσεις οι 24 έχουν στο δυναμικό τους λιγότερους από 100 υπαλλήλους, ενώ 10 επιχειρήσεις διαθέτουν μέχρι 250 υπαλλήλους.

Αναφορικά με την οργανωτική δομή των Κυπριακών επιχειρήσεων επικεντρωνόμαστε στις συνέπειες της ύφεσης στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

5.4 Ανάλυση ερωτηματολογίου

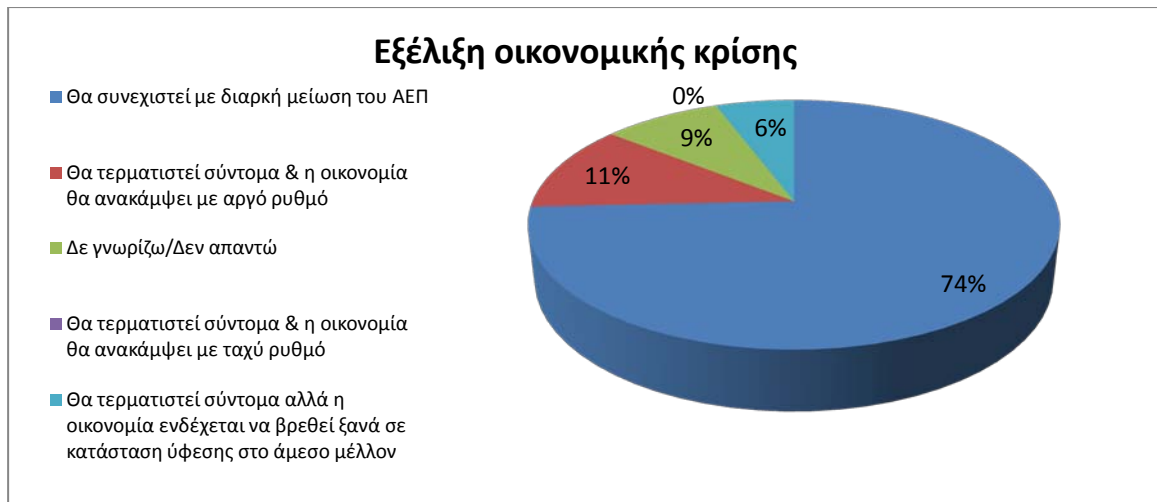
5.4.1 Εισαγωγικές ερωτήσεις

Η ερώτηση 1 αφορά τους τομείς της οικονομίας που επηρεάστηκαν περισσότερο από την κρίση. Από τις 34 επιχειρήσεις 42% εκτιμούν ότι επηρεάστηκε κυρίως η οικοδομική βιομηχανία, 19% το εμπόριο, 18% η αυτοκινητοβιομηχανία, 14% οι υπηρεσίες, 5% η βιομηχανία τροφίμων και 2% τα ΜΜΕ.⁷⁵

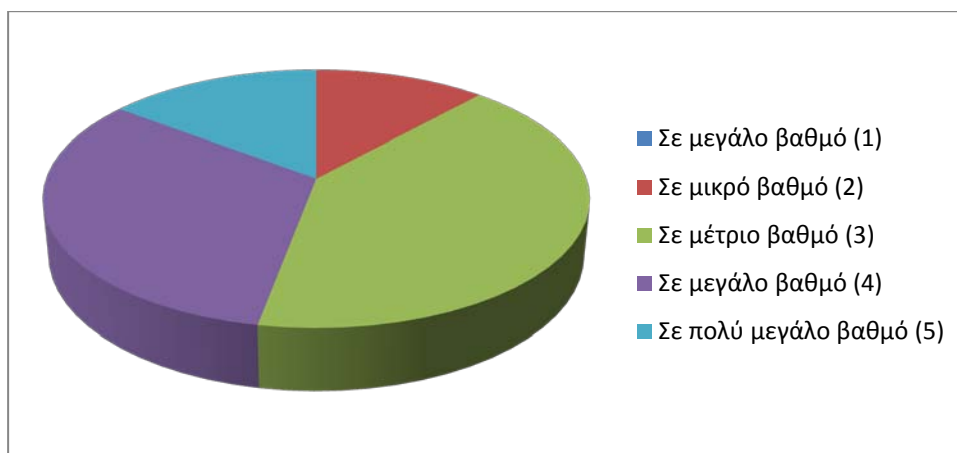


Αναφορικά με το βαθμό αισιοδοξίας/απαισιοδοξίας των Κυπριακών επιχειρήσεων για την κρίση (ερώτηση 2), 74% εκτιμούν ότι η οικονομική κρίση θα συνεχιστεί με διαρκή μείωση του ΑΕΠ, 11% ότι η κρίση θα τερματιστεί σύντομα με την οικονομία να ανακάμπτει αργά μεν αλλά σταθερά, ενώ 9% είναι ιδιαίτερα απαισιόδοξοι, πιστεύοντας ότι η οικονομία, ακόμα και εάν η κρίση τερματιστεί σύντομα, θα βρεθεί ξανά σε κατάσταση ύφεσης.

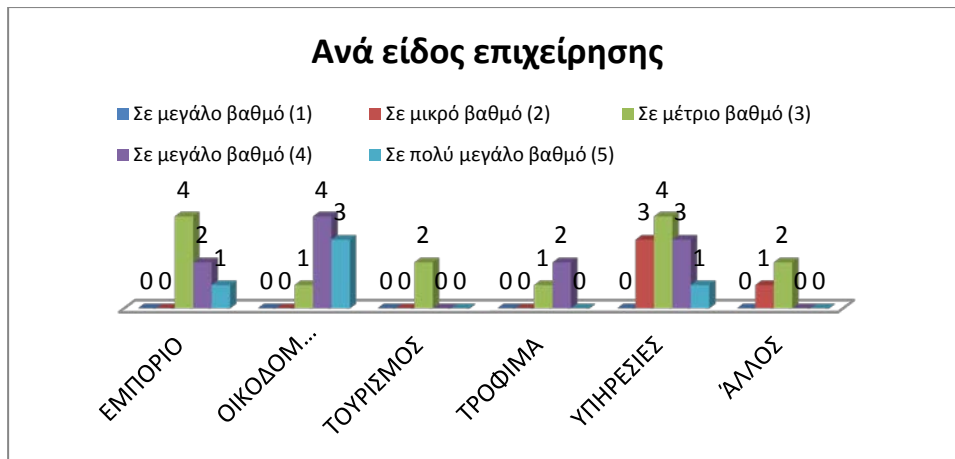
⁷⁵ Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης



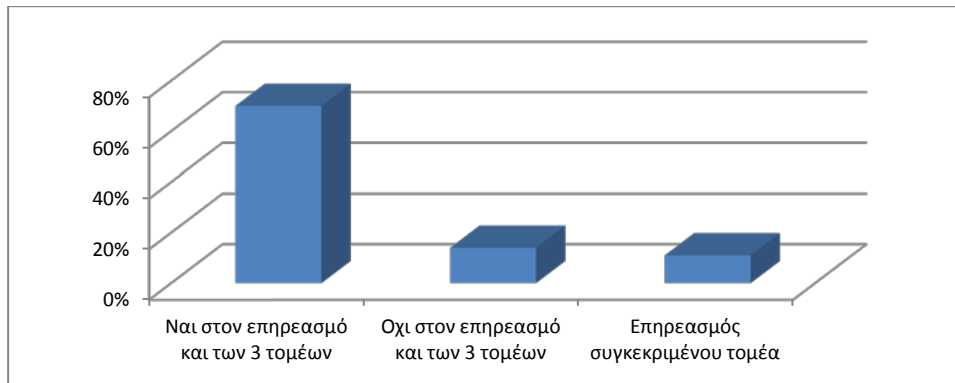
Αναφορικά με το βαθμό επηρεασμού από την κρίση (ερώτηση 3), ενώ καμία επιχείρηση δεν επηρεάστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό, 39% επηρεάστηκε σε μέτριο βαθμό, 33% σε μεγάλο βαθμό και 2% σε μικρό βαθμό. Εφόσον ο βαθμός επηρεασμού δεν έφτασε στο χείριστο σημείο, τεκμαίρουμε ότι με κατάλληλα μέτρα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα.



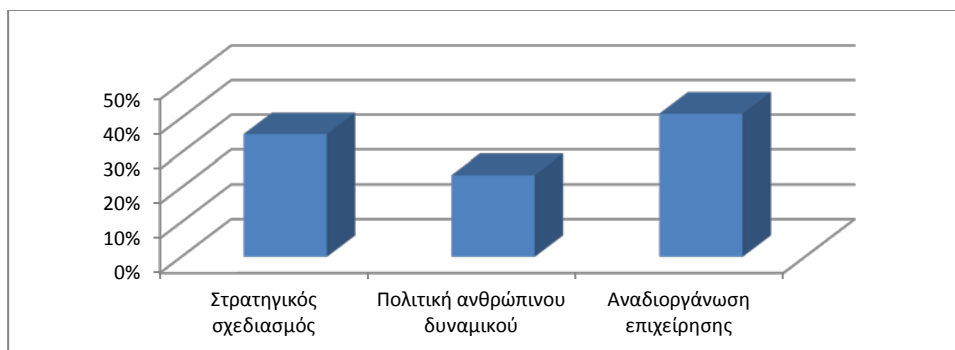
Τα ανωτέρω δεδομένα αναλύθηκαν και ανά είδος επιχείρησης που συμμετείχε στην έρευνα. Η ανάλυση στηρίχτηκε και στα αποτελέσματα της ερώτησης 31, όπου το δείγμα δήλωσε τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Οι μεγαλύτερες διακυμάνσεις παρατηρούνται στους τομείς της οικοδομικής βιομηχανίας, των υπηρεσιών και του εμπορίου.



70% του δείγματος προέβη σε αλλαγές σε στρατηγικό σχεδιασμό, πολιτική ανθρώπινου δυναμικού και αναδιοργάνωση επιχείρησης, ενώ 14% δεν προέβη σε οποιαδήποτε αλλαγή. (Ερώτηση 4)



35% του δείγματος δεν επηρέασε τον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού, 24% δεν επηρέασε την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού και 41% δεν επηρέασε την αναδιοργάνωση της επιχείρησης.



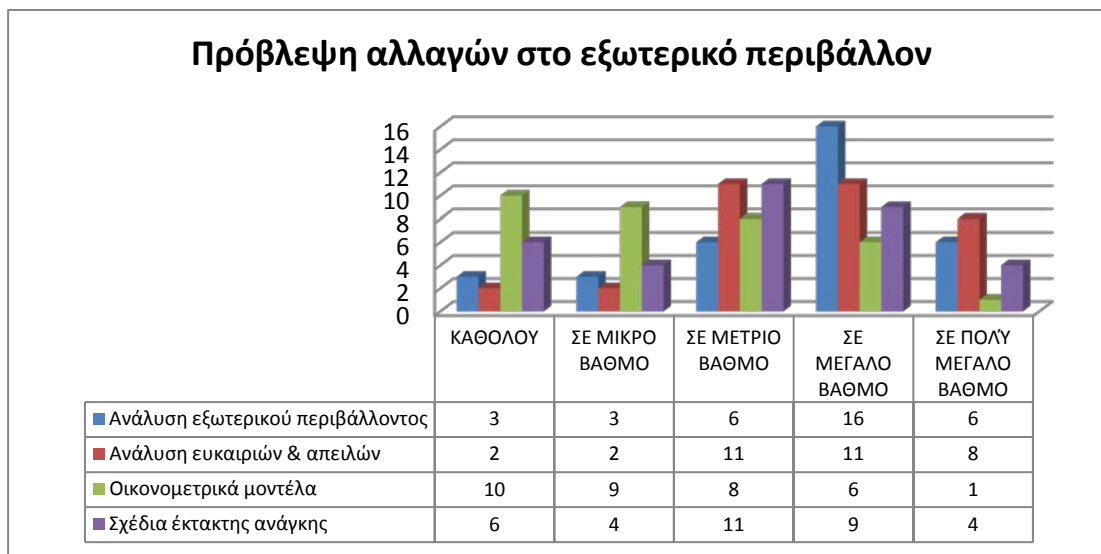
Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η πλειοψηφία των Κυπριακών επιχειρήσεων πραγματοποίησαν τροποποιήσεις σε διάφορα επίπεδα χωρίς να επικεντρωθούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

65% του δείγματος δεν αντιμετώπισε οικονομικές δυσκολίες λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό του περιβάλλον, ενώ 35% απάντησε θετικά. (Ερώτηση 5)

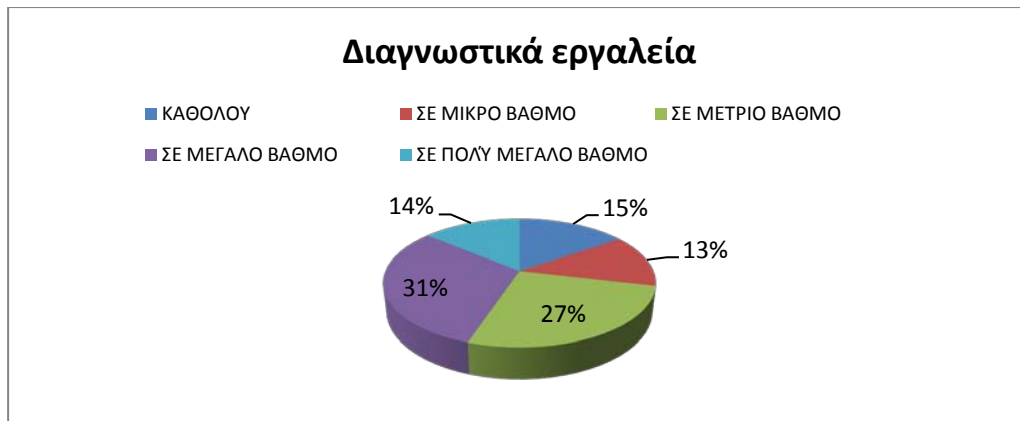


Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την οικονομική ευρωστία των Κυπριακών επιχειρήσεων πριν από το ξέσπασμα της κρίσης.

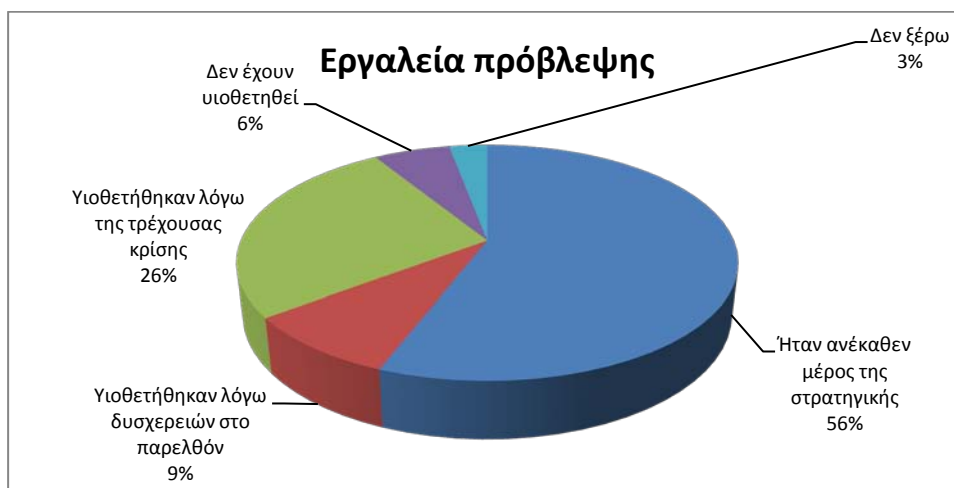
Στην ερώτηση 7 εξετάζεται το εάν το δείγμα χρησιμοποιεί διαγνωστικά εργαλεία για την πρόβλεψη αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και η φύση και ο βαθμός χρήσης τους.



Ο πίνακας καταδεικνύει ότι 14% του δείγματος δεν αξιοποιεί τα προτεινόμενα διαγνωστικά εργαλεία ενώ η πλειοψηφία τα χρησιμοποιεί σε μεγάλο ή μέτριο βαθμό. Οι πλείστες λοιπόν μικρομεσαίες επιχειρήσεις υιοθέτησαν κάποιο διαγνωστικό εργαλείο πρόβλεψης και αντιμετώπισης δυσμενών μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον.

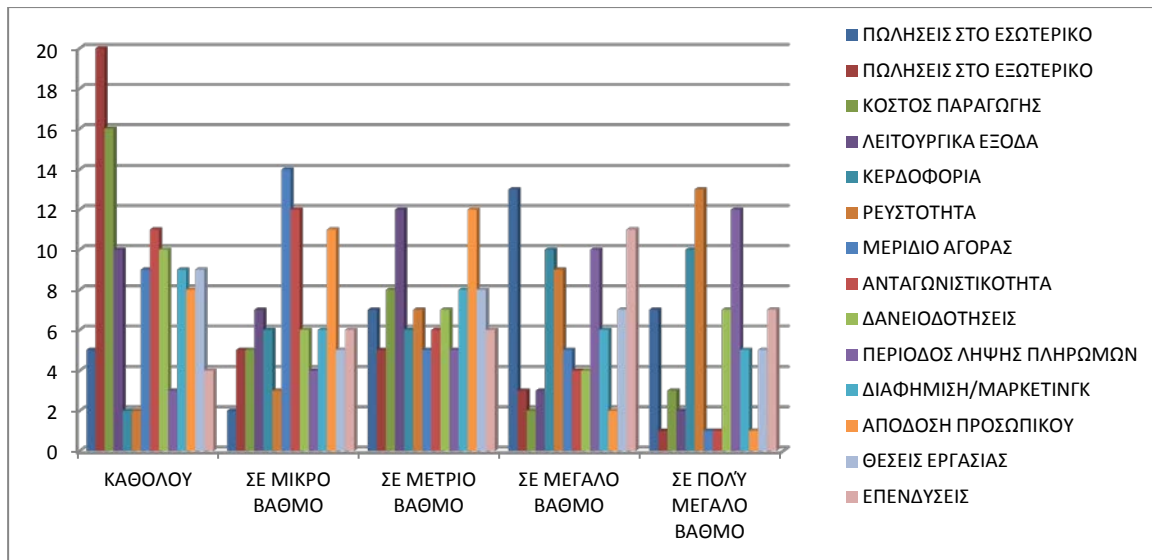


56% του δείγματος χρησιμοποιούν διαγνωστικά εργαλεία ως μέρος της στρατηγικής τους, 26% τα υιοθέτησαν για αντιμετώπιση της κρίσης και 9% τα καθιέρωσαν κατόπιν αντιμετώπισης οικονομικών δυσκολιών στο παρελθόν. 2 επιχειρήσεις δεν υιοθέτησαν ακόμα διαγνωστικά εργαλεία. (Ερώτηση 8)



Όσες επιχειρήσεις δήλωσαν ότι στο παρελθόν αντιμετώπισαν οικονομικές δυσχέρειες (ερώτηση 5) στην πλειοψηφία τους (ερώτηση 8) δήλωσαν πως για διάφορους λόγους χρησιμοποιούν διαγνωστικά εργαλεία. Συνεπώς, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έμειναν αδρανείς αλλά δραστηριοποιήθηκαν κατάλληλα.

Από ερώτηση 6 προκύπτει ότι: (1) Οι πωλήσεις στο εσωτερικό επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό, ενώ οι πωλήσεις στο εξωτερικό δεν επηρεάστηκαν σχεδόν καθόλου, λόγω του ότι η πλειοψηφία του δείγματος δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά. (2) Το κόστος παραγωγής και τα λειτουργικά έξοδα δεν επηρεάστηκαν σχεδόν καθόλου. (3) Η κερδοφορία, η ρευστότητα, η περίοδος λήψης πληρωμών από πελάτες και οι επενδύσεις υπέστησαν τις πιο δυσμενείς μεταβολές. (4) Οι θέσεις εργασίας επηρεάστηκαν σε πολύ μικρό βαθμό.

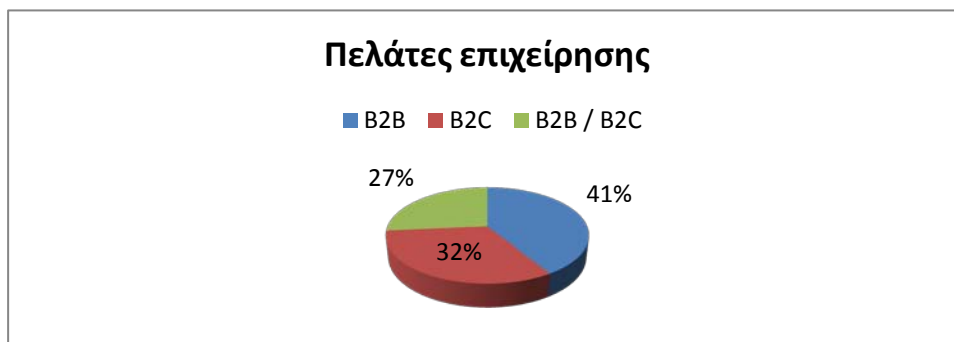


5.4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από τις 34 επιχειρήσεις 7 ανήκουν στον κλάδο του εμπορίου, 8 στην οικοδομική βιομηχανία, 11 στις υπηρεσίες, 3 στον κλάδο των τροφίμων και 2 στο ν κλάδο του τουρισμού. Σε 3 περιπτώσεις οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δραστηριοποιούνται σε τομέα διαφορετικό από τους δοθέντες στην ερώτηση 31. Το δείγμα λοιπόν προέρχεται από βασικούς τομείς της Κυπριακής οικονομίας γεγονός που θα συνδράμει στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για τις επιπτώσεις της κρίσης στις επιχειρήσεις αυτές.

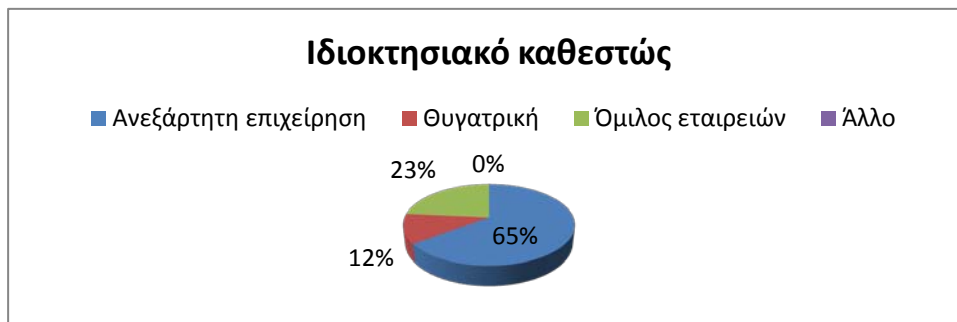
6 επιχειρήσεις είναι πολυεθνικής και 28 επιχειρήσεις Κυπριακής ιδιοκτησίας (ερώτηση 33).

41% του δείγματος διαθέτει προϊόντα προς άλλες επιχειρήσεις (B2B), 32% προς ιδιώτες (B2C), ενώ 27% και στις δύο αυτές κατηγορίες (ερώτηση 34).



65% του δείγματος δήλωσε ότι λειτουργεί ως ανεξάρτητη επιχείρηση, 23% ότι υπάγεται σε όμιλο εταιρειών, ενώ 12% ότι είναι θυγατρική εταιρεία. (Ερώτηση 35) Ούσα λοιπόν

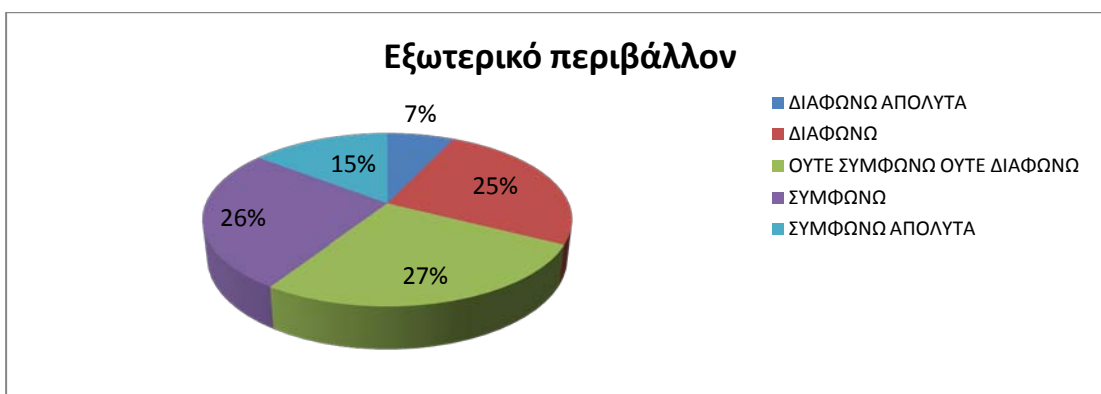
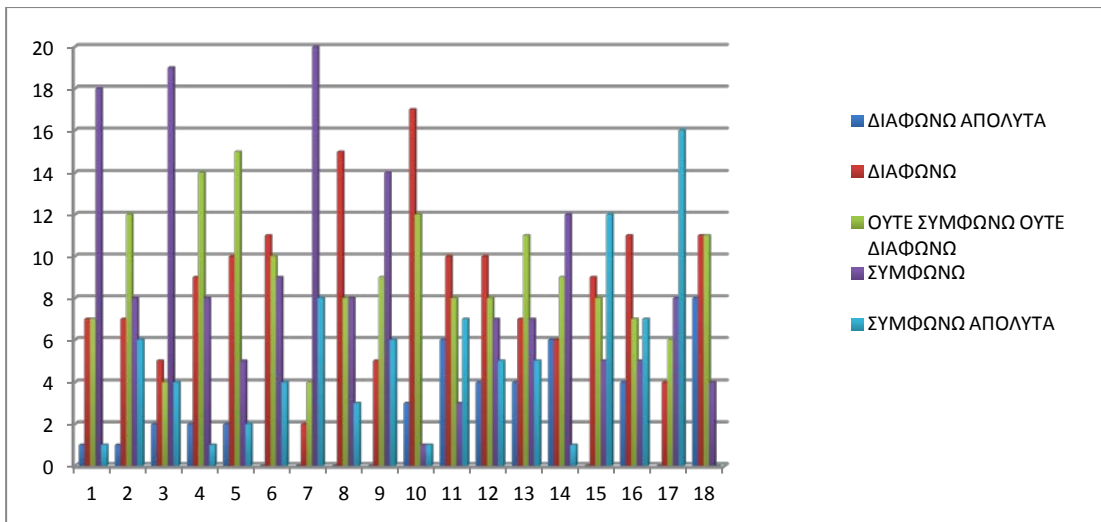
ανεξάρτητη επιχείρηση η πλειοψηφία του δείγματος έπεται ότι κατέχει την απαραίτητη αυτονομία για λήψη μέτρων αντιμετώπισης της κρίσης.



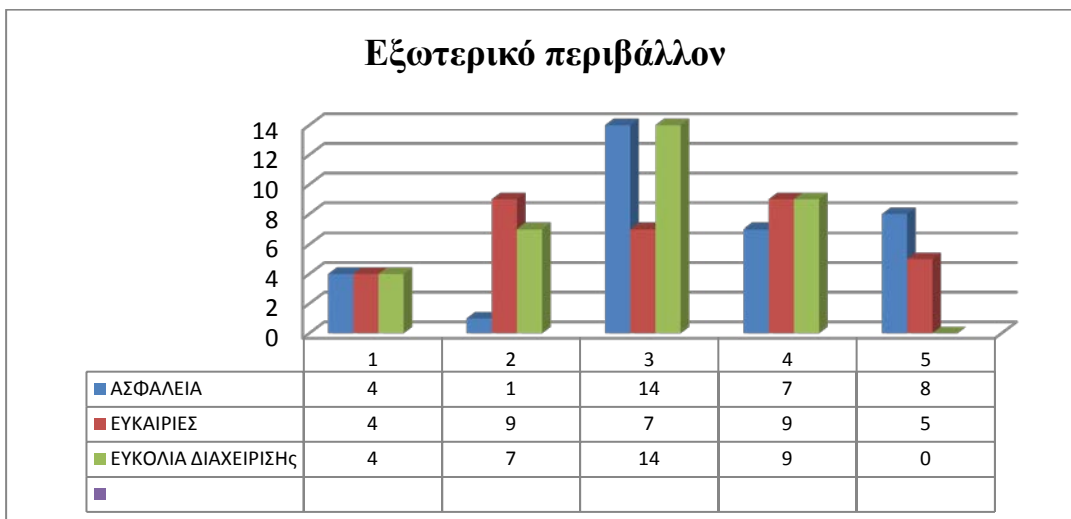
5.4.3 Εξωτερικό περιβάλλον

Οι ερωτήσεις 9 και 10 προσδιορίζουν 18 συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον των Κυπριακών επιχειρήσεων. Π.χ. Στην αγορά οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν αρκετά με τον χρόνο ή οι πελάτες ψάχνουν συνεχώς για νέα προϊόντα. 27% του δείγματος ούτε συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με τις προτάσεις, ενώ 26% συμφωνεί. Εξίσου υψηλό είναι και το ποσοστό του δείγματος που διαφωνεί (25%), ενώ στα δύο άκρα με 15% και 7% αντίστοιχα βρίσκονται όσοι συμφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα.

Υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων συμφώνησαν με τα σημεία 2,3 και 7, τα οποία σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Αντίθετα, στα σημεία 15 – 18 που εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον φαίνεται μεγαλύτερη διασπορά στις δοθείσες απαντήσεις. Παρατηρούμε λοιπόν μία τάση εστίασης των Κυπριακών επιχειρήσεων στο εσωτερικό τους περιβάλλον, θεωρώντας το ως την κινητήρια δύναμη για τη χάραξη στρατηγικής. Αντίθετα, για πληθώρα επιχειρήσεων, οι συνθήκες του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος δεν τις επηρεάζουν. Π.χ. 11 επιχειρήσεις θεωρούν ότι η αύξηση του ΦΠΑ δεν επηρεάζει τις πωλήσεις τους, ενώ 11 επιχειρήσεις ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την τοποθέτηση αυτή. Εκτιμούμε λοιπόν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αποδίδουν την απαραίτητη βαρύτητα στο εξωτερικό τους περιβάλλον.



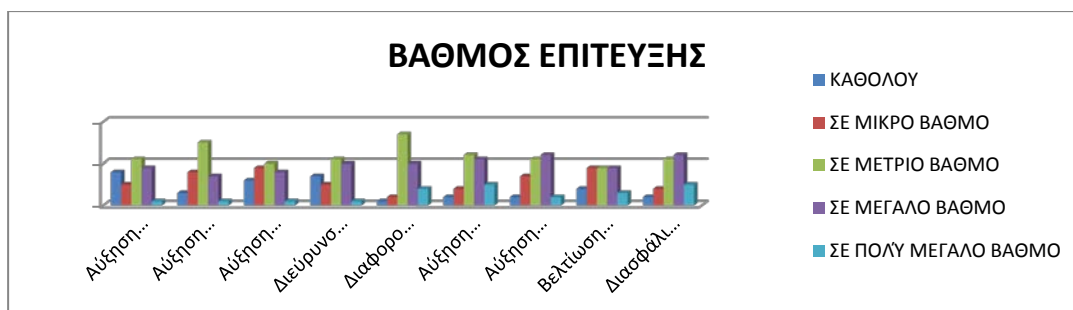
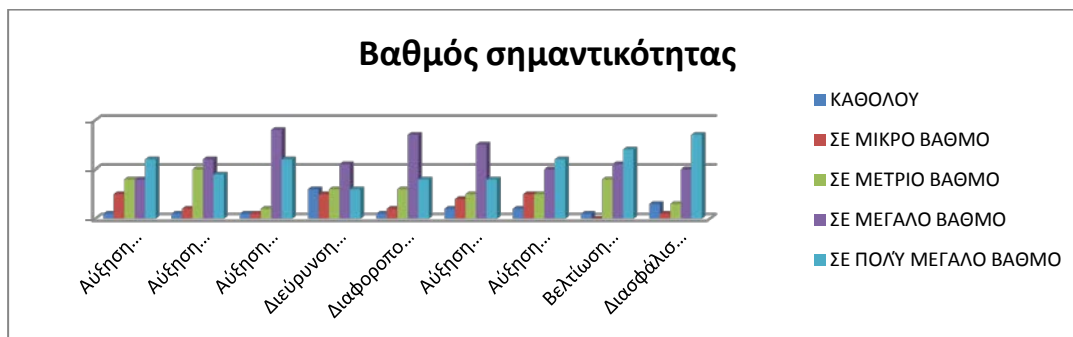
Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 5 αντιστοιχεί σε ακραίες συνθήκες περιβάλλοντος, η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι το εξωτερικό της περιβάλλον δεν είναι ούτε απόλυτα φιλικό ούτε παντελώς εχθρικό. Ωστόσο εκτιμούμε ότι οι πεποιθήσεις των επιχειρήσεων για την «ουδετερότητα» που παρουσιάζει το εξωτερικό τους περιβάλλον μπορεί να στραφεί εναντίον τους, καθώς δημιουργεί κλίμα εφησυχασμού που δεν τους εξασφαλίζει βαθμό ετοιμότητας για τυχόν απρόσμενες μεταβολές του περιβάλλοντος αυτού.



5.4.4 Στρατηγική

5.4.4.1 Ερώτηση 11

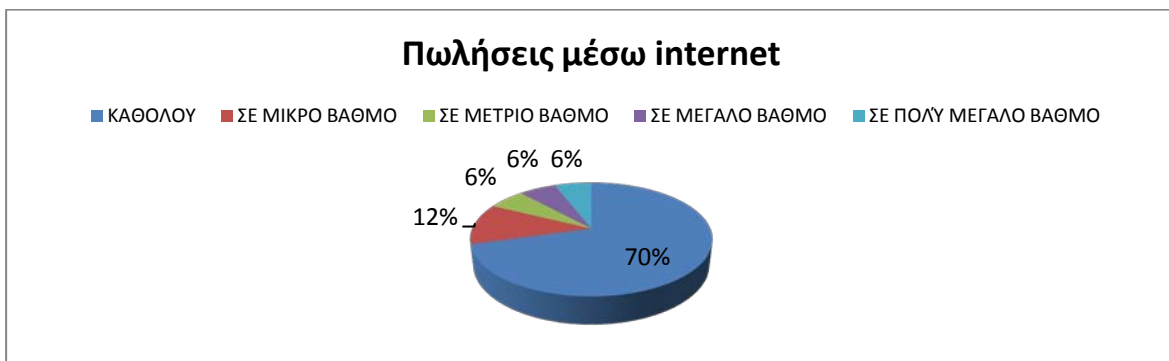
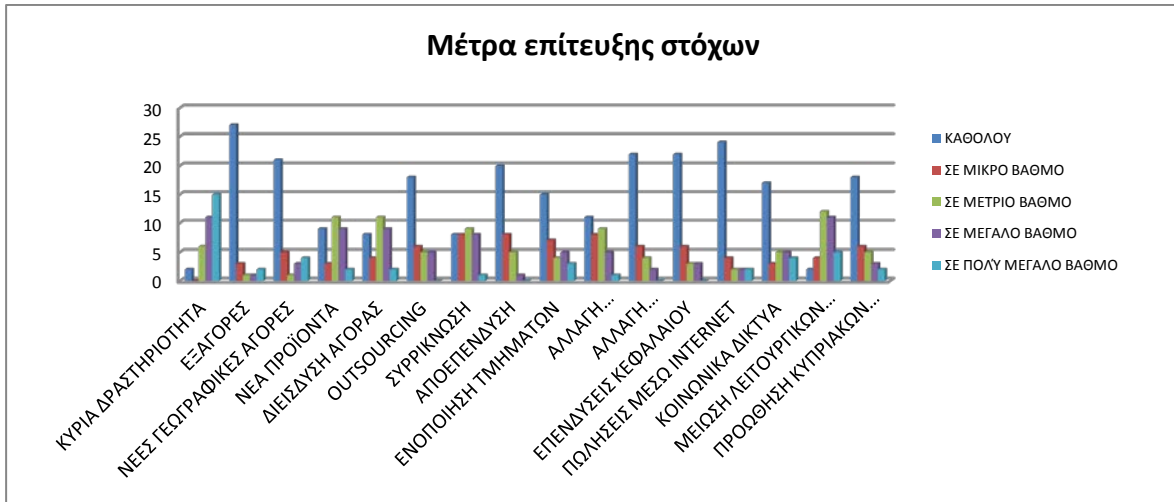
- 1) Η αύξηση της κερδοφορίας δε συγκεντρώνει υψηλό ποσοστό ενδιαφέροντος με αποτέλεσμα τα σχετικά αποτελέσματα να κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα. Ανάλογα κινήθηκε και η αύξηση μεριδίου της αγοράς και η διεύρυνση του προϊοντικού χαρτοφυλακίου.
- 2) Βαρύτητα αποδίδεται στην αύξηση των πωλήσεων, με μέτρια όμως αποτελέσματα.
- 3) Το δείγμα αποσκοπεί στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές, την αύξηση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων μεταξύ των καταναλωτών, τη βελτίωση της ρευστότητας και τη διασφάλιση της πιστοληπτικής αξιοπιστίας. Πλην της ρευστότητας, που κινήθηκε σε μέτρια επίπεδα, οι λοιποί στόχοι εξελίχθηκαν αρκετά καλά για το δείγμα.
- 4) Το δείγμα ενδιαφέρεται για τους τομείς της ερώτησης 11, χωρίς όμως να καταφέρει να επιτύχει θετικά αποτελέσματα σε πολύ μεγάλο βαθμό, γεγονός που επισκιάζει το ότι κάποιοι στόχοι επιτεύχθηκαν σε μεγάλο βαθμό (διασφάλιση πιστοληπτικής αξιοπιστίας) στοιχείο που θα βοηθήσει την επιχείρηση σε περιπτώσεις σοβαρών προβλημάτων ρευστότητας.
- 5) Τα συμπεράσματα της ερώτησης 11 αξιολογούνται συνδυαστικά με τα αντίστοιχα της ερώτησης 6. Παρατηρείται σύγκλιση απόψεων για το ποιοι τομείς επηρεάστηκαν από την κρίση και ποιοι δεν επιτεύχθηκαν βάσει των προσδοκιών (ρευστότητα, κερδοφορία).



5.4.4.2 Ερώτηση 12

Οι επιχειρήσεις στοχεύουν κυρίως στην εστίαση στην κύρια δραστηριότητα και τη μείωση των λειτουργικών τους δαπανών. Αντίθετα, οι εξαγορές, η αναζήτηση νέων γεωγραφικών

αγορών, η εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους, η αποεπένδυση,⁷⁶ η ενοποίηση τμημάτων/λειτουργιών, η αλλαγή των χαρακτηριστικών στα υφιστάμενα προϊόντα, οι επενδύσεις κεφαλαίου, οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου, η κοινωνική δικτύωση και η προώθηση κυπριακών προϊόντων δεν υιοθετήθηκαν σχεδόν καθόλου.

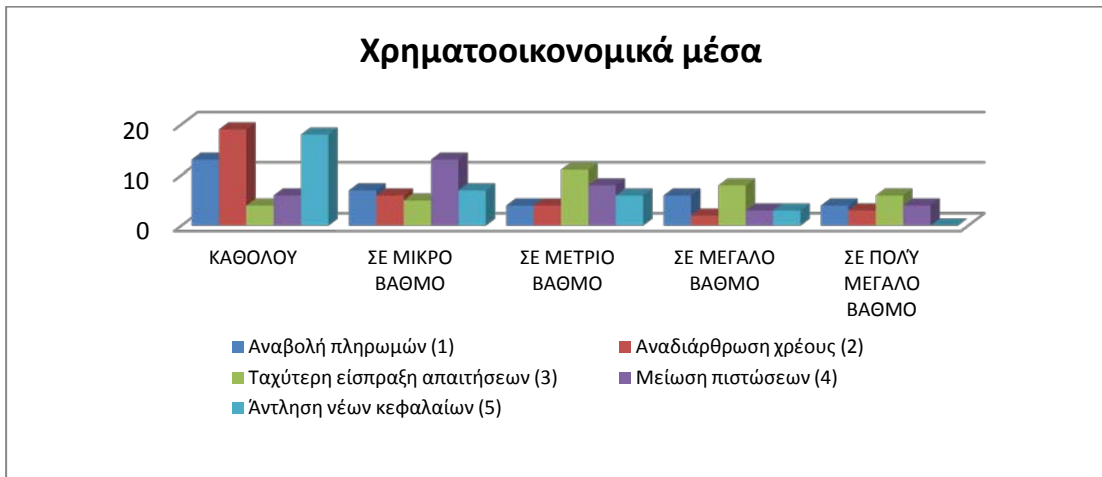


Οι μικρομεσαίες λοιπόν επιχειρήσεις τείνουν προς πατροπαράδοτους τρόπους αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης (π.χ. διατήρηση χαρακτηριστικών υφιστάμενων προϊόντων).

⁷⁶ Η διακοπή μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας όταν αυτή καθίσταται οικονομικά ασύμφορη

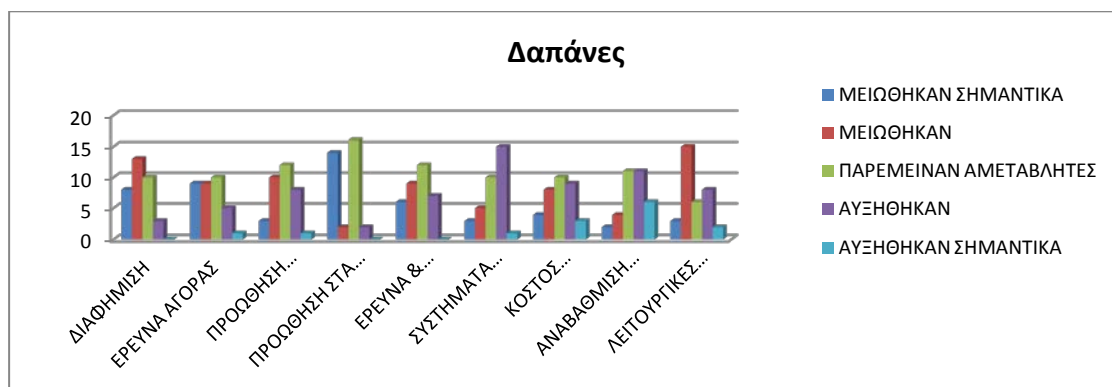
5.4.4.3 Ερώτηση 13

Οι Κυπριακές επιχειρήσεις δεν ανέβαλαν πληρωμές, δεν άντλησαν νέα κεφάλαια ούτε αναδιάρθρωσαν το χρέος τους. Αντίθετα, αναζήτησαν τη βελτίωση της ρευστότητάς τους στη ταχύτερη είσπραξη απαιτήσεων, ενώ σε μικρό βαθμό μείωσαν τις χορηγούμενες πιστώσεις.



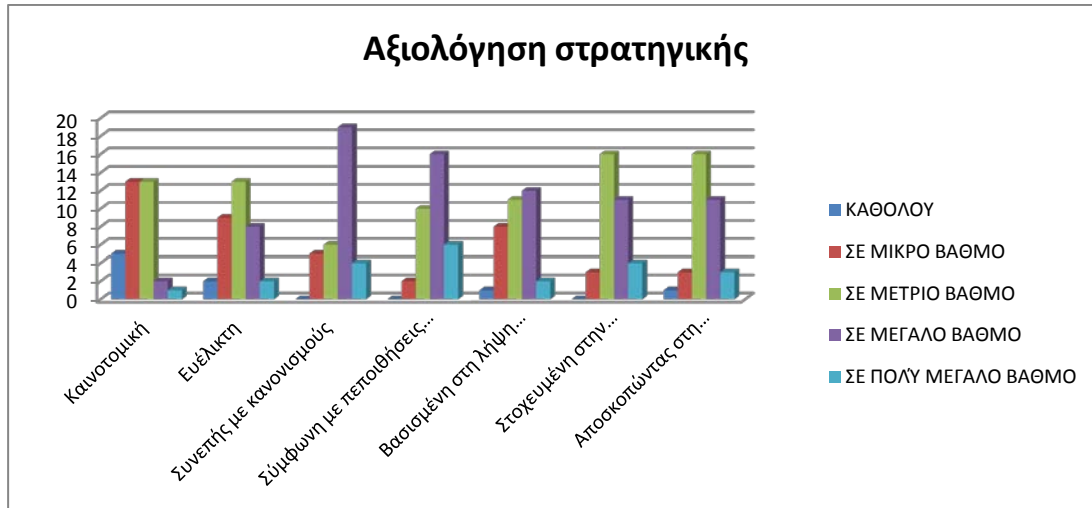
5.4.4.4 Ερώτηση 14

Την τελευταία τριετία οι Κυπριακές επιχειρήσεις μείωσαν τις δαπάνες τους (κόστος διαφήμισης, έρευνα και ανάπτυξη, κλπ) για εξοικονόμηση πόρων προς ενίσχυση της ρευστότητάς τους. Περαιτέρω μειώθηκε δραστικά το κόστος προώθησης προϊόντων στα κανάλια, διαφήμισης, έρευνας αγοράς, προώθησης στον τελικό καταναλωτή και λειτουργικών δαπανών. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι σχετικές δαπάνες παρέμειναν στα ίδια επίπεδα. Αντίθετα, οι δαπάνες για συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες και η αναβάθμιση των συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών αυξήθηκαν.



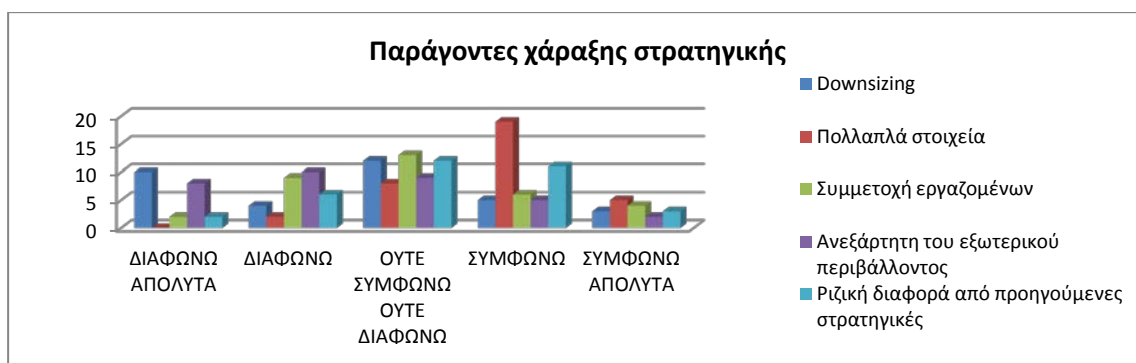
5.4.4.5 Ερώτηση 15

Για αντιμετώπιση της κρίσης οι πλείστες επιχειρήσεις επέλεξαν μία στρατηγική λιγότερο καινοτομική και ευέλικτη, αλλά συνεπή με τους κανονισμούς και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων, στοχεύοντας στη δημιουργία κοινού οράματος.



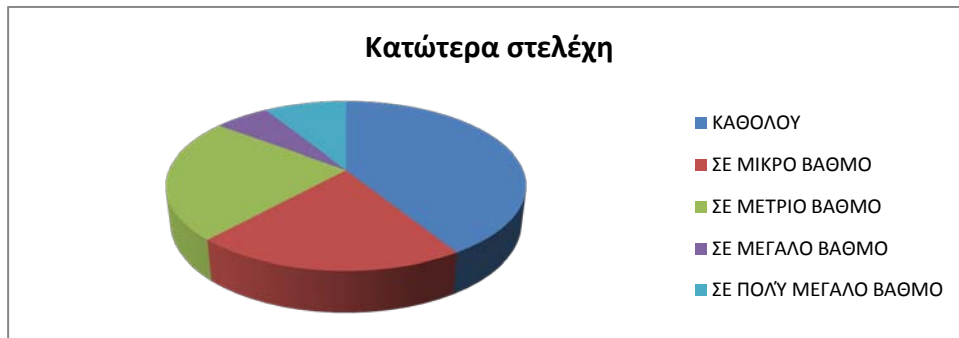
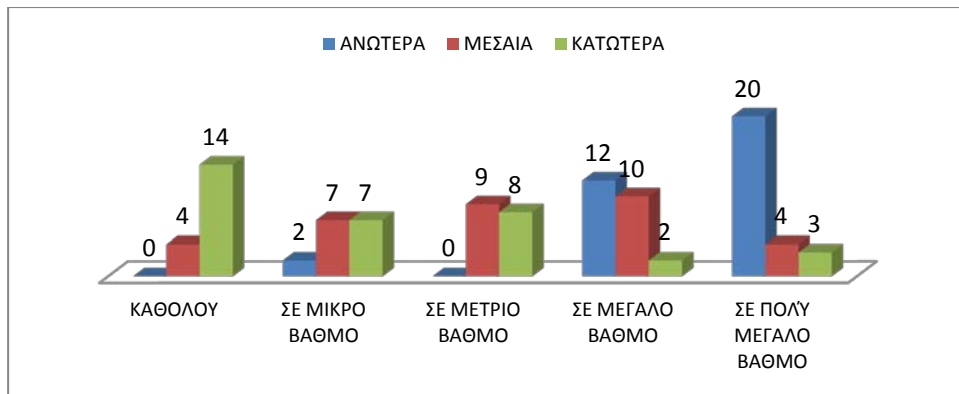
5.4.4.6 Ερώτηση 16

Η πλειοψηφία δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ότι ούτε και διαφωνεί με τη στρατηγική συρρίκνωσης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη χάραξη στρατηγικής γενικότερα. Σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων διαφωνεί με το ότι η νέα στρατηγική επικοινωνήθηκε ως ανεξάρτητη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος, επισφραγίζοντας το ότι οι συνθήκες του λήφθηκαν σοβαρά υπόψη στη χάραξη στρατηγικής.



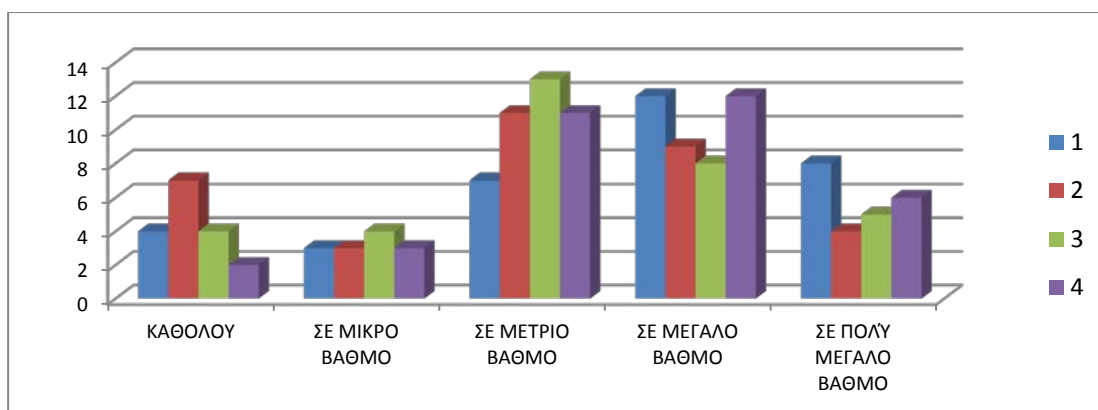
5.4.4.7 Ερώτηση 17

Στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων τα ανώτερα στελέχη με μικρότερη συμμετοχή των μεσαίων υπερτερούν των κατώτερων.



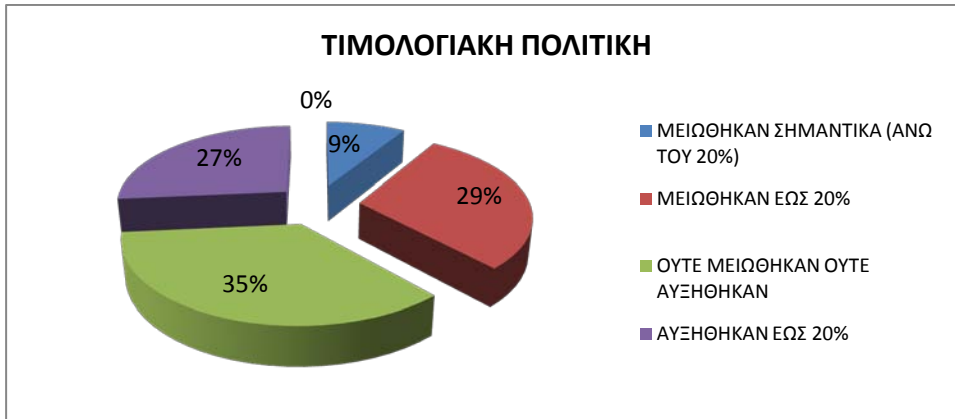
5.4.4.8 Ερώτηση 18

Το δείγμα επικεντρώθηκε στο πελατολόγιο εστιάζοντας στους μεγαλύτερους πελάτες και προσβλέποντας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση. Αναφορικά με την πιστότητα των πελατών η τάση αυτή διαφάνηκε ήδη από την ερώτηση 11 με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να δηλώνουν υψηλό βαθμό επίτευξης στο σημείο αυτό. Αντίθετα, σε μέτριο βαθμό κινήθηκαν η χάραξη επιθετικής στρατηγικής και η αμυντική στρατηγική διατήρησης του υφιστάμενου πελατολογίου.



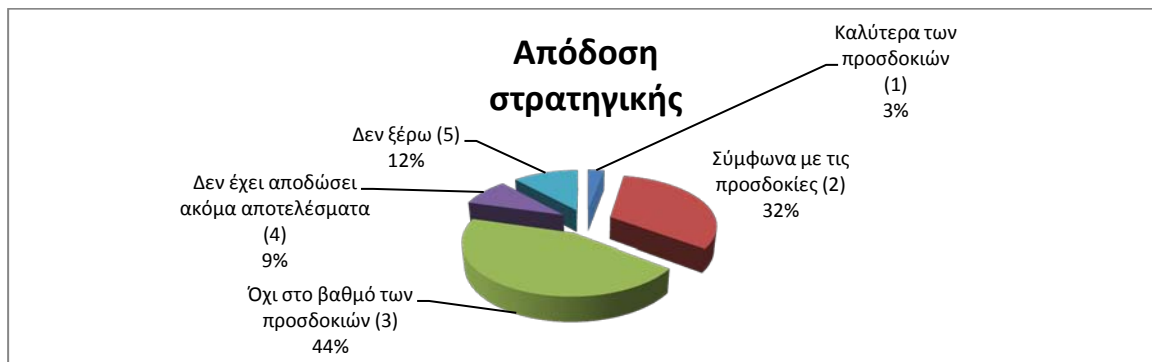
5.4.4.9 Ερώτηση 19

35% του δείγματος παρουσιάζει σταθερότητα στις τιμές, ενώ 27% προέβη σε αυξήσεις. 29% μείωσαν τις τιμές έως 20%, ενώ 9% πάνω από 20%, παρουσιάζοντας λοιπόν σημαντικές αποκλίσεις.



5.4.4.10 Ερώτηση 20

44% του δείγματος πιστεύει ότι η στρατηγική που υιοθετήθηκε για αντιμετώπιση της κρίσης απέβη κατώτερη των προσδοκιών του, 32% εκτιμά ότι απέδωσε τα αναμενόμενα και 3% ότι η στρατηγική ξεπέρασε τις προσδοκίες.⁷⁷

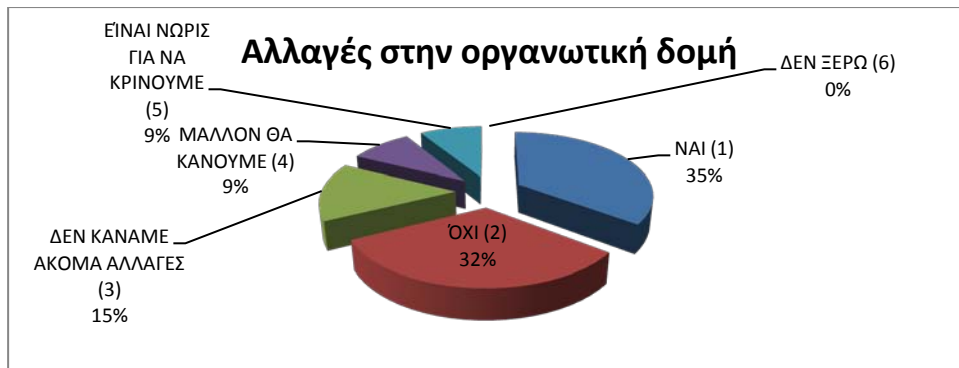


5.4.5 Οργανωτική δομή

5.4.5.1 Ερώτηση 21

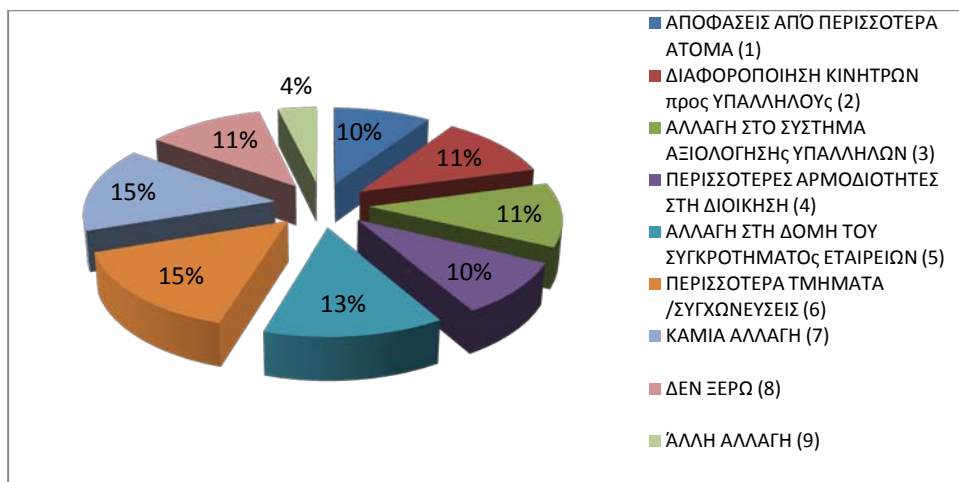
35% του δείγματος τροποποίησε την οργανωτική του δομή λόγω κρίσης, 32% απάντησε αρνητικά, 15% δεν έκανε αλλαγές αλλά το εξετάζει ως ενδεχόμενο, 9% μάλλον θα χρειαστεί να πραγματοποιήσει, ενώ 9% εκτιμά ότι είναι νωρίς ακόμα για να κρίνουν.

⁷⁷ Το δείγμα προέρχεται από τον κλάδο του τουρισμού, ο οποίος ανέκαθεν σημείωνε άνηση στην Κυπριακή οικονομία.



5.4.5.2 Ερώτηση 22

15% του δείγματος έδειξε ελαφρά προτίμηση στη δημιουργία περισσότερων τμημάτων ή στη συγχώνευση των ήδη υφιστάμενων, ενώ 13% στην αλλαγή της δομής του συγκροτήματος εταιρειών στο οποίο ανήκει. Η λήψη αποφάσεων από περισσότερα άτομα κατά 10% είναι μεν σημαντική παρατήρηση, αλλά όπως προέκυψε από απαντήσεις που δόθηκαν σε άλλες ερωτήσεις, αφορά κυρίως μεσαία και ανώτερα στελέχη. Είναι επίσης εξίσου σημαντικό το γεγονός ότι 11% του δείγματος ενδιαφέρεται να διαφοροποιήσει τα κίνητρα των υπαλλήλων.



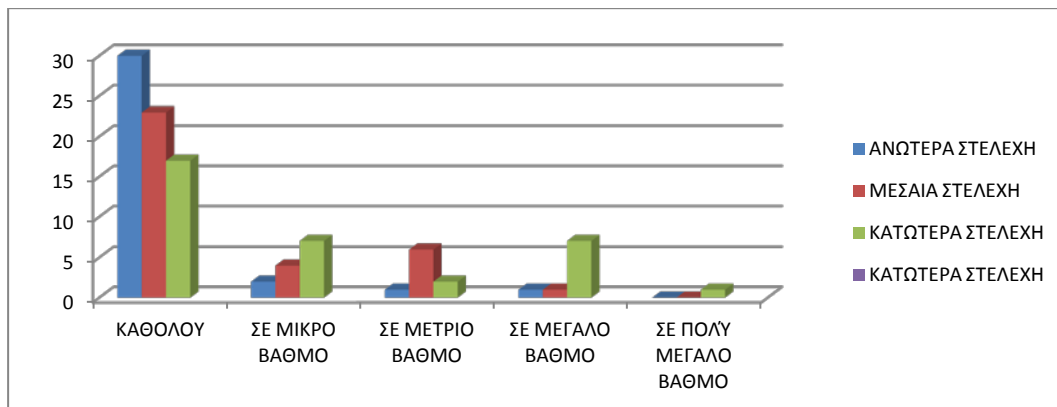
5.4.5.3 Ερώτηση 23

65% του δείγματος μείωσε το εργατικό του δυναμικό, 3% το αύξησε, ενώ 17% το μείωσε σημαντικά. Τα ποσοστά αυτά είναι ενδεικτικά της φιλοσοφίας που διέπει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για τον τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης που επέλεξαν να υιοθετήσουν.



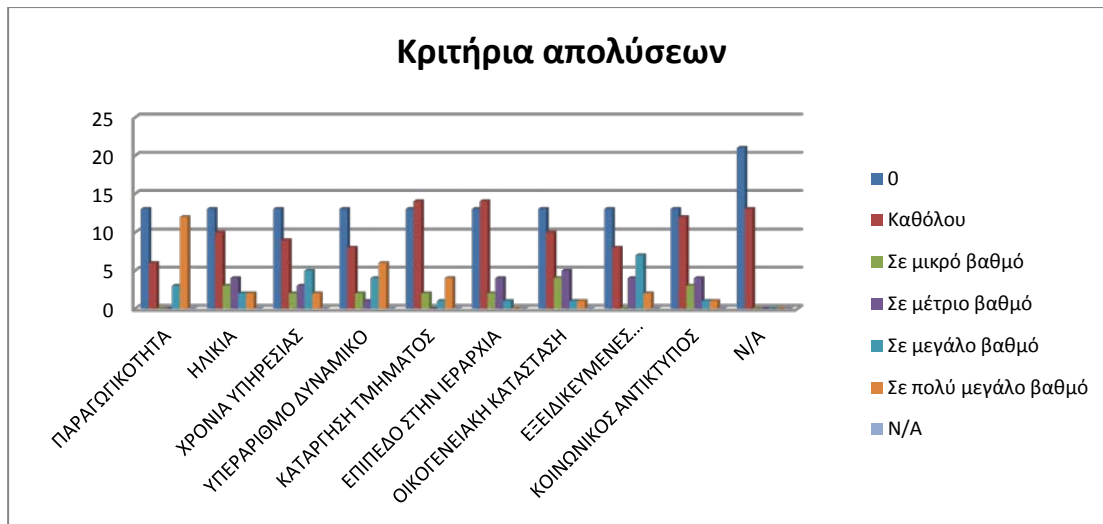
5.4.5.4 Ερώτηση 24

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 24 προκαλούν εντύπωση λόγω του ότι, ενώ στην ερώτηση 23 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε μειώσεις στο εργατικό της δυναμικό από το 2010 και εξής, με τις απαντήσεις της ερώτησης 24 διαφαίνεται ότι οι απολύσεις προήλθαν κυρίως από τους κόλπους των κατώτερων στελεχών, αλλά όχι στον αναμενόμενο βαθμό. Παρά ταύτα οι απολύσεις δεν προήλθαν από τις τάξεις των ανώτερων στελεχών.



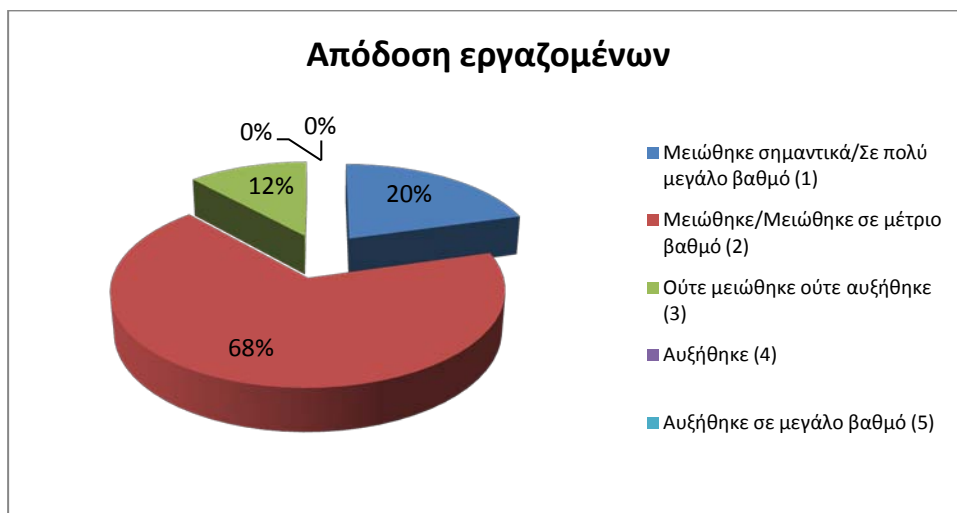
5.4.5.5 Ερώτηση 25

Όσα άτομα απολύθηκαν επιλέχθηκαν βάσει της παραγωγικότητα, των εξειδικευμένων τους ικανοτήτων και της προϋπηρεσίας τους. Άλλοι παράγοντες είτε δε λήφθηκαν καθόλου υπόψη ή λήφθηκαν υπόψη αλλά σε πολύ μικρό βαθμό.



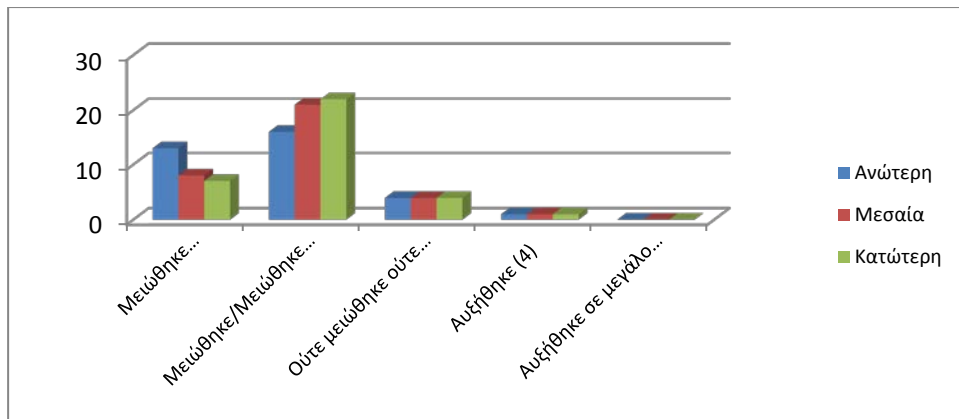
5.4.5.6 Ερώτηση 26

Η απόδοση των εργαζομένων μειώθηκε σε μέτριο βαθμό κατά 68% και κατά 20% σε πολύ μεγάλο βαθμό.



5.4.5.7 Ερώτηση 27

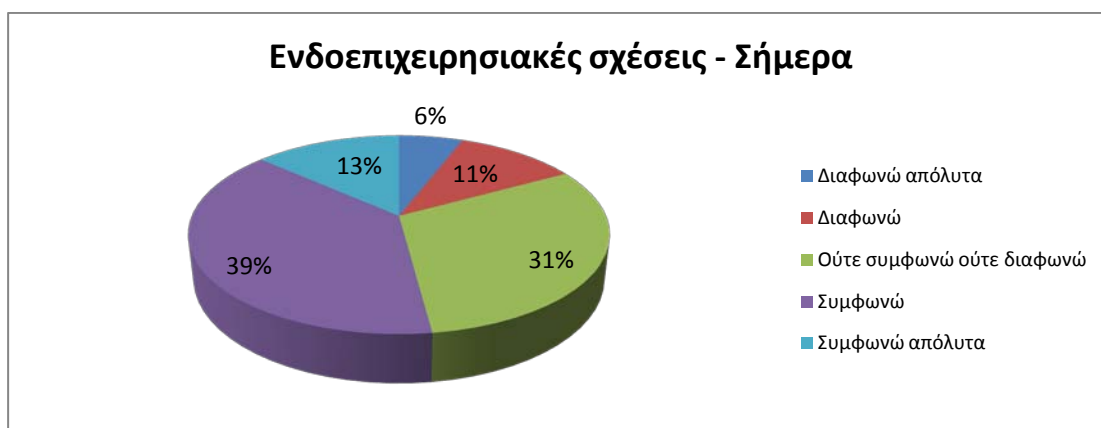
Οι απολαβές των ανώτερων στελεχών μειώθηκαν σημαντικά κατά 38% ενώ κατά 47% μειώθηκαν σε μέτριο βαθμό. Τα μεσαία στελέχη υπέστησαν σημαντικές μειώσεις κατά 23% και σε μέτριο βαθμό σε ποσοστό 62%. Τα κατώτερα στελέχη υπέστησαν σημαντικές μειώσεις κατά 20% και σε μέτριο βαθμό κατά 65%.



5.4.5.8 Ερώτηση 28

Λόγω επίδρασης της ύφεσης στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις, η ερώτηση 28 καταγράφει το βαθμό μεταβολής τους. Επιλέχθηκαν 14 συνθήκες που επικρατούν στις επιχειρήσεις, όπως π.χ. η λειτουργία συστημάτων μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

13% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα με τις προτάσεις της ερώτησης 28, 39% απλά συμφωνεί, 31% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ 11% διαφωνεί, γεγονός που υποδεικνύει την ανυπαρξία των συνθηκών αυτών στους κόλπους των επιχειρήσεών τους.



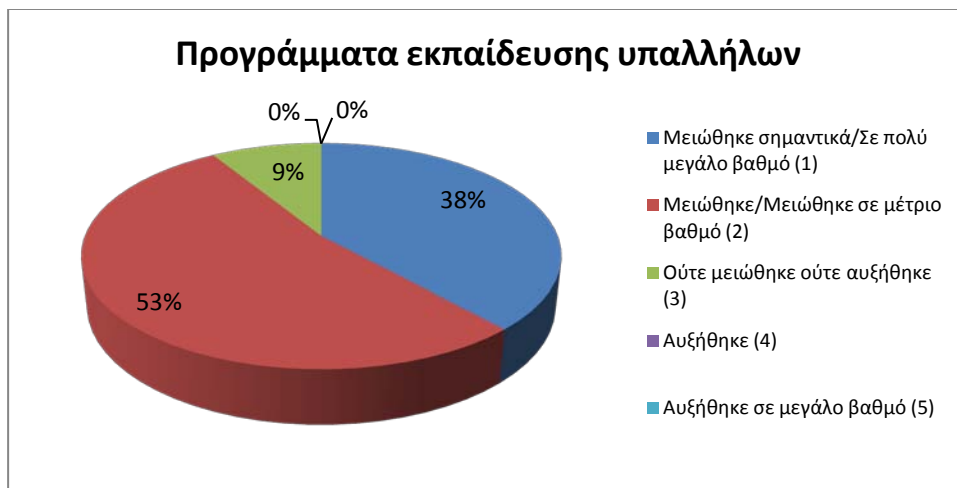
Τρία χρόνια προηγουμένως 12% του δείγματος συμφωνούσε απόλυτα με τις προτάσεις αυτές, 42% απλά συμφωνούσε, 32% ούτε συμφωνούσε ούτε διαφωνούσε, ενώ 10% διαφωνούσε.



Συγκρίνοντας τους δύο πίνακες διαπιστώνουμε μικρές αποκλίσεις ανάμεσα στο τι ίσχυε πριν από 3 χρόνια και στο τι ισχύει σήμερα. Παρατηρείται μία σχετική σταθερότητα στις απόψεις της διοίκησης αλλά και στις πρακτικές των επιχειρήσεων αναφορικά με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού τους.

5.4.5.9 Ερώτηση 29

Η δαπάνη για συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα κατά 38% μειώθηκαν σημαντικά, κατά 53% μειώθηκαν σε μέτριο βαθμό, ενώ κατά 9% διατηρήθηκαν αμετάβλητες. Η πρακτική αυτή συμφωνεί με την τάση των Κυπριακών επιχειρήσεων για μείωση των λειτουργικών δαπανών, σύμφωνα με την ερώτηση 14.



ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ερευνητικά αποτελέσματα

6.1 Σύνοψη

1) Λόγω της κραταιής μέχρι πρόσφατα Κυπριακής οικονομίας η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν είχε αντιμετωπίσει σημαντικές οικονομικές δυσκολίες. Το γεγονός αυτό επαληθεύει την αρχική μας εκτίμηση ότι από τη φύση τους ως οικονομικές οντότητες είχαν υιοθετήσει εργαλεία διάγνωσης αλλαγών στο εξωτερικό τους περιβάλλον χωρίς όμως να διακατέχονται από τον απαραίτητο βαθμό εξειδίκευσης. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στηρίχτηκαν σε πιο εμπειρικά μέτρα πρόβλεψης της κρίσης (ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, ευκαιριών και απειλών) που είναι απόλυτα σημαντικά, ωστόσο θα οδηγούσαν σε ασφαλέστερα συμπεράσματα, δημιουργώντας ένα ισχυρότερο δίκτυο προστασίας για τις επιχειρήσεις, εάν συνδυάζονταν με οικονομετρικά μοντέλα και σχέδια έκτακτης ανάγκης. Μέσω τέτοιων μέτρων αφενός οι επιχειρήσεις θα ήταν σε θέση να διαπιστώνουν την επίδραση κάθε παράγοντα του εξωτερικού τους περιβάλλοντος στους υπόλοιπους αφετέρου θα είχαν τη δυνατότητα αντίδρασης κατά το ξέσπασμα της κρίσης στη Δημοκρατία με προκαθορισμένες στρατηγικές κινήσεις χωρίς επίδειξη αυθορμητισμού που συνήθως οδηγεί σε λανθασμένες και παράτολμες ενέργειες/αποφάσεις. Το εν λόγω συμπέρασμα πιστοποιήθηκε και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις που στην πλειοψηφία τους δήλωσαν ότι η στρατηγική τους για αντιμετώπιση της κρίσης δεν απέδωσε τα προσδοκώμενα.

2) Με το ξέσπασμα της κρίσης οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους επηρεάστηκαν (άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό) αλλά πάντοτε σε λογικά και αναμενόμενα πλαίσια και όχι πάντως σε υπερβολικό βαθμό. *Φυσικά στο συγκεκριμένο σημείο θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι η παρούσα εργασία αφορά την κατάσταση που επικρατούσε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τη διετία 2010-2011, οπότε η κρίση δεν είχε φτάσει ακόμα στο αποκορύφωμά της. Εκτιμούμε λοιπόν ότι ο βαθμός επηρεασμού των επιχειρήσεων αυτών από το 2012 και εξής ενδεχομένως να αυξήθηκε σημαντικά.*

3) Έχοντας υποστεί μειώσεις σε ρευστότητα, κερδοφορία, περίοδο λήψης πληρωμών και πωλήσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Δημοκρατίας δεν επέδειξαν παθητικότητα, παρά το αίσθημα απαισιοδοξίας που τις διακατείχε για την εξέλιξη της κρίσης. Αντίθετα,

υιοθέτησαν μέτρα αντιμετώπισής της, που επέφεραν αλλαγές τόσο στο στρατηγικό τους σχεδιασμό και πολιτική ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην αναδιοργάνωσή τους. Κατά συνέπεια, το κεντρικό ερώτημα της παρούσας μελέτης αναφορικά με το εάν η τρέχουσα οικονομική κρίση ανάγκασε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Δημοκρατίας να επιφέρουν αλλαγές στη στρατηγική τους, απαντάται καταφατικά.

4) Επαληθεύτηκε η αρχική μας εκτίμηση για τον συντηρητικότερο στρατηγικό σχεδιασμό που ακολουθήθηκε. Η διαπίστωση αυτή πιστοποιείται αφενός από το ότι η στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης περιστράφηκε κυρίως γύρω από το δίπτυχο βελτίωση ρευστότητας - μείωση λειτουργικού κόστους αφετέρου από σχετική δήλωση των ίδιων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ότι επέλεξαν μία στρατηγική λιγότερο καινοτομική και ευέλικτη.

5) Ταυτόχρονα επαληθεύτηκε η υπόθεσή μας για τον πιο πελατοκεντρικό και διαπροσωπικό χαρακτήρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα πλαίσια χάραξης στρατηγικής αντιμετώπισης της κρίσης. Αυτό αποδεικνύεται από το συγκρατημένο βαθμό απολύσεων στις οποίες προέβηκαν, την αύξηση σε μεμονωμένες περιπτώσεις του προσωπικού, την επιλογή στρατηγικής συνεπούς με τους κανονισμούς και τις πεποιθήσεις των εργαζομένων και την εστίαση της στρατηγικής στους μεγαλύτερους πελάτες τους σε συνδυασμό με την αύξηση της πιστότητας των υφιστάμενων πελατών τους. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και τα κριτήρια απόλυσης προσωπικού (παραγωγικότητα, ικανότητες, προϋπηρεσία). Εφόσον λοιπόν αυτές οι αρχές διέπουν τη φιλοσοφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έπεται ότι η ικανοποίησή τους περιορίζει συγκεκριμένους στρατηγικούς ελιγμούς που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν (π.χ. ενοποίηση τμημάτων συρρίκνωση), εξυπηρετώντας καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης σε βάρος όμως του ανθρώπινου δυναμικού.

6) Το γεγονός ότι δε δόθηκε η απαραίτητη έμφαση ούτε στη διεύρυνση του προϊόντικού τους χαρτοφυλακίου ούτε στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων τους καταδεικνύει ένα στοιχειώδες λάθος στο οποίο υποκύπτουν συνήθως οι επιχειρήσεις σε συνθήκες ύφεσης, τη συρρίκνωση της στρατηγικής marketing και επικοινωνιακής τους στρατηγικής. Άλλωστε το γεγονός αυτό πιστοποιείται και από το ότι στα πλαίσια μείωσης του λειτουργικού τους κόστους οι Κυπριακές επιχειρήσεις μείωσαν δραστικά το κόστος διαφήμισης, έρευνας αγοράς και προώθησης των προϊόντων τους στον τελικό καταναλωτή.

7) Να σημειωθεί ότι λόγω Κυπριακής ιδιοκτησίας της πλειοψηφίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, λειτουργώντας υπό καθεστώς ανεξαρτησίας, δικαιολογείται ως ένα σημείο η αδυναμία υιοθέτησης περισσότερο καινοτομικών μεθόδων αντιμετώπισης της κρίσης (π.χ. εξαγορές, αναζήτηση νέων γεωγραφικών αγορών) που λόγω του μεγέθους της κυπριακής αγοράς δεν είναι εύκολα υλοποιήσιμες. Αντίθετα, αίσθηση προκαλεί η αποφυγή των διαδικτυακών πωλήσεων και της κοινωνικής δικτύωσης, μέθοδοι που πλέον αποτελούν εύκολο και οικονομικότερο τρόπο ενίσχυσης της ρευστότητας, διεύρυνσης του πελατολογίου και μείωσης του λειτουργικού κόστους.

8) Επαληθεύτηκε μερικώς η αρχική μας εκτίμηση για αλλαγές στην οργανωτική δομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ένεκα της κρίσης, καθώς δεν προέβησαν όλες σε τέτοιου είδους αλλαγές. Οι σχετικές αλλαγές στην έκταση που πραγματοποιήθηκαν αφορούσαν κυρίως τις συγχωνεύσεις υφιστάμενων τμημάτων, την παραχώρηση περισσότερων κινήτρων στους υπαλλήλους τους και τη διαφοροποίηση του συστήματος αξιολόγησής τους.

9) Στα πλαίσια αναδιάρθρωσης της οργανωτικής τους δομής οι Κυπριακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπάθησαν αρκετά καλά να αξιοποιήσουν το υπαλληλικό τους προσωπικό, ακούγοντας και αξιολογώντας τις προτάσεις του, ενθαρρύνοντας τον πειραματισμό, δίνοντας έμφαση στην απόδοση αλλά και στην ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων.

10) Εν κατακλείδι επιβεβαιώθηκαν οι αρχικές μας εκτιμήσεις για υιοθέτηση από τις Κυπριακές επιχειρήσεις όσων στρατηγικών εφαρμόζονται συνήθως σε συνθήκες ύφεσης. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε ότι ωθήθηκαν σε μείωση τιμών, διαφημιστικών δαπανών, λειτουργικού κόστους και ρυθμού ανάπτυξης, σε απολύσεις, αγκύλωση εταιρικής κουλτούρας και έλλειψη προσαρμοστικότητας στις νέες συνθήκες. Αποδεικνύεται λοιπόν ότι παρά τη λήψη διαγνωστικών εργαλείων, προφανώς δεν επαρκούσαν ή αντίστοιχα δεν κατέδειξαν τις αποτελεσματικότερες στρατηγικές που θα έπρεπε να είχαν υιοθετηθεί (π.χ. εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους).

6.2 Εισηγήσεις προς επιχειρήσεις

1. Η αναζήτηση νέων γεωγραφικών αγορών και η προώθηση κυπριακών προϊόντων θα πρέπει να τοποθετηθεί ψηλά στην ατζέντα των στρατηγικών σχεδιασμών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Δημοκρατίας. Οι σχέσεις με χώρες όπως η Ρωσία, η Βρετανία και πρόσφατα το Ισραήλ και η Κίνα θα πρέπει να γίνουν και εμπορικές, καθιστώντας τις χώρες

αυτές αγορές στόχους για διοχέτευση κυπριακών προϊόντων, όπως το γάλα, το χαλούμι, το ελαιόλαδο, η κουμανταρία. Με δεδομένο ότι η Δημοκρατία ανέκαθεν είχε παράδοση στην παραγωγή τέτοιων προϊόντων κρίνεται σκόπιμη από πλευράς πολιτείας η παροχή κινήτρων προς νέους επιχειρηματίες να στραφούν στην κατεύθυνση αυτή. Έτσι θα αντιμετωπιστεί το κύμα ανεργίας που μαστιάζει τη χώρα, ενώ η οικονομία της Δημοκρατίας θα επιστρέψει στις ρίζες της προκειμένου να αρχίσει να ανοικοδομείται σε πιο γερές βάσεις.

2. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η κοινωνική δικτύωση θα πρέπει να καθιερωθούν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Γενικότερα, οι Κυπριακές επιχειρήσεις χρειάζεται να συμβαδίζουν με τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς με τον τρόπο αυτό έχουν τη δυνατότητα διεύρυνσης του αγοραστικού τους κοινού, παρέχοντάς του όλες τις απαραίτητες διευκολύνσεις για εύκολες και γρήγορες διαδικτυακές αγορές, προσφέροντας μάλιστα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές λόγω μειωμένου κόστους. Στην αντίθετη περίπτωση δίνουν πάτημα στον ανταγωνισμό, π.χ. ηλεκτρονικά καταστήματα άλλων χωρών (βλέπε ebay) για πραγματοποίηση πωλήσεων προς το αγοραστικό κοινό της Δημοκρατίας.

3. Επιβάλλεται να ενισχυθούν οι στόχοι marketing, δίνοντας προτεραιότητα σε όσες ενέργειες σχετίζονται με αυτό. Άλλωστε, το τμήμα marketing, αποτελώντας το συνδετικό κρίκο μεταξύ επιχείρησης και αγοράς, χρειάζεται να ενημερώνεται διαρκώς για τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται για να τις μεταφέρει στην επιχείρηση και να ετοιμάζει επιτυχή σχέδια δράσης. Η προσδοκία αυτή των επιχειρήσεων θα ενισχυθεί με την αναβάθμιση στα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά και με την καθιέρωση οικονομετρικών πακέτων πρόβλεψης των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον.

4. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να καθιερώσουν το στοιχείο της καινοτομίας τόσο στα προϊόντα και την εταιρική τους στρατηγική όσο και στις εσωτερικές τους διαδικασίες. Σε συνθήκες ύφεσης η ανάθεση λειτουργιών σε τρίτους ή οι συγχωνεύσεις/εξαγορές με ομοειδείς επιχειρήσεις μπορεί να συνδράμουν καταλυτικά στην εξασφάλιση της επιβίωσής τους και στη δημιουργία γερών θεμελίων ώστε να προκύψει μία νέα εύρωστη οντότητα με εχέγγυα για μία ανοδική πορεία.

Βιβλιογραφία

1. **Αλεξάνδρου Όμηρος**, Το δόγμα του σοκ, 8/4/2013, http://skeftomasteellhnika.blogspot.com/2013/04/blog-post_8042.html
2. **Gosuccess**, Αλληλένδετη η σχέση στρατηγικής και οργανωτικής δομής, 19/11/2011, <http://gosuccess.eu/2011/11/allilendeti-i-schesi-stratigikis-ke-organotikis-domis/>
3. **Ανδρής Γεώργιος, Φραγκιαδάκη Γεωργία, Γαλανάκη Μαρία**: Η επίδραση του μικρο - μακρο περιβάλλοντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Ηράκλειο, 2010
4. **Αντωνίου Α., Πηλείδου Μ.**, InBusinessNews, Ενέργεια: Το νέο status, 12/7/2012
5. **Διονυσίου Διονύσης**, Η έξοδος από την οικονομική κρίση και η "λύση" των απολύσεων, Το μανατζμεντ σε καιρούς κρίσης,
6. **Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης Κύπρου**, Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, <http://www.businessincyprus.gov.cy>
7. **Ευρωπαϊκή Ένωση**, Επιχειρήσεις και Βιομηχανία, Ενημερωτικό Δελτίο SBA, Κύπρος, σελ. 8
8. **Pathfinder**, Η επιστήμη πίσω από τις οικονομικές φούσκες και καταρρεύσεις, 6/8/2009, <http://tech.pathfinder.gr>
9. **Καζαμίας Κίκης**, Χαιρετισμός Υπουργού Οικονομικών, εκδήλωση για παρουσίαση αποτελεσμάτων έργου μείωσης του διοικητικού φόρτου, 1/11/2011
10. **Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου**, Οικονομικό Δελτίο Δεκέμβριος 2011
11. **Κοκκίνης Γιώργος**, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Μία σύντομη ξενάγηση στις δαιδαλώδεις διαδρομές της, Διοικητική Ενημέρωση, σελ. 106-110
12. **Κότιος Άγγελος, Γαλανός Γεώργιος**, Κρίση της Οικονομίας ή Κρίση της Οικονομικής Επιστήμης; Μύθοι και Πραγματικότητα ενός Δογματικού Διαλόγου, Πανεπιστήμιο ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Σειρά Ερευνητικών Εργασιών, 16(11): 253-272
13. **Κυπριακή Δημοκρατία**, Δημογραφική Έκθεση 2010 & 2011, Στατιστική Υπηρεσία

14. **Pricewaterhouse Coopers**, Κυπριακή Επιχειρηματικότητα μπροστά στην κρίση
Αποτελέσματα Έρευνας, Μάης 2009
15. **Κυπριακό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο**, Επιμορφωτικά προγράμματα,
Ιούλιος Δεκέμβριος 2012
16. **Κέντρο Διεθνών Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών**, Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών,
Κυπριακή Δημοκρατία, www.moi.gov.cy/pio
17. **Λεμπέση Μαίρη**, Δέκα σχολές σκέψης από την εμπειρία στη στρατηγική των διανοητών,
07-08-2005, <http://www.kathimerini.gr>
18. **Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου**, Οικονομικό Δελτίο, Τμήμα Οικονομικών Ερευνών,
Δεκέμβριος 2011, σελ. 11-12
19. **ΤΕΙ Πειραιά**, Μονάδα, καινοτομία και επιχειρηματικότητα, Στρατηγικό management,
Τεύχος 3, Απρίλιος – Ιούνιος 2012
20. **Πανεπιστήμιο Κύπρου**, Κέντρο Οικονομικών Ερευνών, Προοπτικές της Κυπριακής
Δημοκρατίας για το 2011, Φεβρουάριος 2011
21. **Παπαδάκης Βασίλης**, Στρατηγική Ανταγωνισμού σ' ένα Μεταβαλλόμενο και Δύσκολο
Προβλέψιμο Περιβάλλον, Η σημασία των Πόρων και των ικανοτήτων, [http://www.plant-
management.gr/index.php?id=95](http://www.plant-management.gr/index.php?id=95)
22. **Παπαδάκης Βασίλης**, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία,
Τόμος Α Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 4η Έκδοση
23. **Πηλείδου Μ., Αντωνίου Α.** InBusinessNews, Ενέργεια: Το νέο status, 12/7/2012
24. **Σαρμανιώτης Χρ.**, 2005, σελ.151 (απόσπασμα από E. R. Gray & L. R. Smeltzer,
Management: The Competitive Edge, New York: Mac-Millan Publishing Company,1989,
p.325)
25. **Στατιστική Υπηρεσία Κυπριακή Δημοκρατίας**, Δημογραφική έκθεση, 2010 & 2011
26. **Σύνδεσμος Τραπεζών Κύπρου**, Ετήσια Έκθεση 2010 - 2011, www.acb.com.cy
27. **Υπηρεσία ΦΠΑ**, Υπουργείο Οικονομικών της Δημοκρατίας,
http://www.mof.gov.cy/mof/vat/vat.nsf/DMLindex_gr/DMLindex_gr?OpenDocument

28. **Υπουργείο Οικονομικών Κυπριακής Δημοκρατίας**, Οικονομικές Εξελίξεις του 2010 και προοπτικές για το 2011, Οκτώβριος 2010
29. **Χαννή Γεωργία**, Κυπριακή Οικονομία - Ανεβαίνουν τα δανειστικά επιτόκια, Stockwatch, 2/9/2011
30. **Χαρδούβελης Γκίκας Α.**, Το χρονικό της διεθνούς και της συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: Αίτια, αντιδράσεις, επιπτώσεις, προοπτική, 2011
31. **Allen C. Bluedorn**, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environment," Journal of Management 19 (1993): 163-91
32. **Be Greedy When Others Are Fearful**, <http://www.forbes.com/2010/04/22/buffett-tilson-reit-intelligent-investing-general-growth.html>
33. **Beckhard, R. and W. Pritchard**, Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations. CA: Jossey-Bass Inc., 1992
34. **Brecht Robert M.**, Marketing in a Recession: What Have We Learned? Research & Education, DMN3 Institute
35. **Consterdine Guy**, Advertising in recession, It pays to maintain marketing pressure, February 2009
36. **Craighead Jon**, A Brief History of Business Strategy Consulting, Craighead Associates, LLC June. 2011
37. **Davies Robert**, Recession: Understanding the business and psychological impact, <http://www.drrobertdavies.com/blog>
38. **Davis Natalie, Gorner Staphan, Greenberg Ezra, McKinsey**, Shaping strategy in a highly uncertain macro-economic environment, Number 8, December 2008
39. **European Commission**, "Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses". European Economy, Brussels. Pp.1-87, 2009
40. **Farfan Barbara**, Success Strategies from Past Recessionary Winners In the U.S. Retail Industry, Expert Analysis of Companies that Survived and Thrived In Economic Hardship, <http://retailindustry.about.com/od/2009usretailanalysis/a/retailrecessionsuccessstrategies.htm>

41. **Felstead, A, & Green, F.** "Training during recession" in Work, Employment & Society, Vol 8 No. 2, June 1994
42. **Greiner, R., and G. Metes,** Going Virtual: Moving Your Organization into the 21st Century. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995
43. **Gulati Ranjay, Nohria Nitin, Wohlgezogen Franz,** Roaring Out of Recession, Harvard Business Review
44. **Hammel Laury,** Twelve Business Strategies to Survive and Thrive in a Challenging Economy, Cambridge Local First, 30 October 2008
45. **Joel E. and Michael J. Kami ,** Corporate Management In Crisis: Why the Mighty Fall, Prentice Hall, 1973
46. **Kaminsky G.L.** "Varieties of Currency crisis", NBER working paper N0 10193, 2003
47. **Kiemele Mark,** Historical Data Analysis of Business Strategies During Recessionary Times, Quality Digest, 4/12/2010
48. **Kim W. Chan and Mauborgne Rene,** How Strategy Shapes Structure, Blue Ocean Strategy (Harvard Business Press, 2005), www.blueoceanstrategy.com
49. **Kitching John, Blackburn Robert, Smallbone David,** Business strategies and performance during difficult economic conditions, Small Business Research Centre, Kingston University, June 2009
50. Kotler on marketing, Recession marketing
<http://www.marsdd.com/articles/recession-marketing-kotler-on-marketing/>
51. **Lowth Glynn, Prowle Malcolm, Zhang Michael,** The impact of economic recession on business strategy planning in UK companies, Research executive summary series, Volume 6 | Issue 9, Nottingham Business School
52. **Luthans,** Design and culture
<http://answers.mheducation.com/management/organizational-behavior/design-and-culture#modular-organization>

53. **Manalastas Ronald C.**, Top 10 Reasons Why Businesses Close During Recession, Common Factors that Caused Businesses to Close During the Recession
54. **Nadler, D., & Tushman, M.** Competing by design: The power of organizational architecture. New York, NY: Oxford University Press, 1997
55. **Naisbitt J.**: Megatrends. New York: Warner Books (Hardcover), 1982
56. Naylor Derek M., Marketing During A Recession: A Survivor's Guide For Tough Times
<http://www.mobileselfstoragemagazine.com/0109/marketing-during-a-recession.html>
57. **Neild Ben**, Training and business survival during recession, November 2008
58. **Newman Rick**, 10 Great companies that lost their edge, (2010)
<http://money.usnews.com/money/blogs/flowchart/2010/08/19/10-great-companies-that-lost-their-edge>
59. **Porter Michael**, The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008
60. **Porter Michael**, “What is Strategy”? Harvard Business Review, 1996
61. **Reybern Stan**, 12 Mistakes Businesses Should Avoid During a Recession,
<http://www.billshrink.com/blog/4033/12-mistakes-businesses-should-avoid-during-a-recession/>
62. **Shama Avraham**, Marketing Strategies during recession: A comparison of small and large firms, Journal of small business management, July 1993
63. **Skidelsky Robert**, Keynes- Επιστροφή στη Διδασκαλία του, εκδόσεις Κριτική, 2012, σελ. 325
64. **Skipper David A.**, Organizational Design during Financial Crisis, Journal of strategic leadership, Vol. 2 Iss. 1, 2009, pp. 57-69, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, ISSN 1941-4668
65. **Srivastava Shashank Kumar**, Pre-Recession Strategy for Survival and Growth, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, No. 2, August 2010, 2010-023X

66. **Taylor, F.W.** The Principles of Scientific Management. New York, NY: Harper, 1911
67. **Tempelman, J. H.** Austrian Business Cycle Theory and the Global Financial Crisis: Confessions of a Mainstream Economist, The Quarterly Journal of Austrian Economics, Vol. 13 (1) pp. 3-15, 2010
68. **The GDP's Effect on Business**, Grant Houston, http://www.ehow.co.uk/info_8552885_gdps-effect-business.html
69. **Venkatraman N, Henderson C.** "Real Strategies for Virtual Organizing." Sloan Management Review 40.1 (1998): 33-8
70. **Zimmerman/Brickley/Smith**, Managerial economics and organizational architecture, Fifth Edition, McGraw – Hill Irwin, 2009

Παράρτημα

σελ.

Παράρτημα Α

Π-1

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟ

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών επιπέδου Μάστερ

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Πτυχιακή εργασία:
**Επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε
καιρό ύφεσης, στη στρατηγική και
οργανωτική δομή των Κυπριακών
επιχειρήσεων**

Ειρήνη Λαγού

2013

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος μίας ερευνητικής προσπάθειας που διεξάγεται από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου με κύριο θέμα την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε συνθήκες ύφεσης, στη στρατηγική και την οργανωτική δομή των Κυπριακών επιχειρήσεων και δη κατά τη διετία 2010 - 2011.

Βασικοί στόχοι της μελέτης είναι να καταγράψουμε (1) την επίδραση της οικονομικής κρίσης στο εξωτερικό περιβάλλον των Κυπριακών επιχειρήσεων και (2) την αντίδραση των τελευταίων σε σχέση με τη στρατηγική και την οργανωτική τους δομή. Μία από τις επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν να συμμετάσχουν στην παρούσα έρευνα είναι και η δική σας.

Η μελέτη πραγματοποιείται σε δείγμα 50 μικρομεσαίων Κυπριακών επιχειρήσεων οι οποίες απασχολούν κάτω από 100 εργαζόμενους. Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι **αυστηρά επιστημονικός**, ενώ θα τηρηθεί **απόλυτη εχεμύθεια** και **πλήρης ανωνυμία** για όλες τις απαντήσεις που θα δοθούν. Σε κανένα σημείο της έρευνας δε θα γίνεται αναφορά σε μεμονωμένες επιχειρήσεις ή στελέχη. Αντίθετα, μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε τις πρακτικές των Κυπριακών επιχειρήσεων.

Για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας η δική σας συμβολή είναι ιδιαίτερα πολύτιμη. 15 - 20 λεπτά αρκούν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Στις απαντήσεις σας παρακαλούμε να περιγράψετε τις πρακτικές **όπως αυτές ισχύουν στην επιχείρησή σας και όχι όπως πιστεύετε ότι θα έπρεπε να είχαν συμβεί.**

Εφ' όσον το επιθυμείτε, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, θα πάρετε έκθεση με τα κύρια αποτελέσματά της.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο σας και για τη συμβολή σας στη έρευνά μας. Είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνηση (eirini.lagou@st.ouc.ac.cy , ilagou@kpmg.com, ή 22209293).

Με εκτίμηση,

Θεόδωρος Πελαγίδης (Καθηγητής οικονομικής ανάλυσης στο πανεπιστήμιο Πειραιώς)

Ειρήνη Λαγού (Πτυχίο Νομικής, Σύμβουλος σε θέματα Φόρου Προστιθέμενης Αξίας)

(Α) Εισαγωγικές ερωτήσεις:

Ερ. 1: Ποιοι τομείς της Κυπριακής οικονομίας θεωρείτε ότι επηρεάστηκαν περισσότερο από την κρίση;

1. Οικοδομική βιομηχανία
2. Βιομηχανία τροφίμων
3. Αυτοκινητοβιομηχανία
4. Τομέας παροχής υπηρεσιών
5. Εμπόριο
6. Άλλος τομέας (Παρακαλώ προσδιορίστε _____)

Ερ. 2: Πώς πιστεύετε ότι θα εξελιχτεί η τρέχουσα οικονομική κρίση;

1. Θα συνεχιστεί με διαρκή μείωση του ΑΕΠ
2. Θα τερματιστεί σύντομα και η οικονομία θα ανακάμψει με αργό ρυθμό
3. Δε γνωρίζω / Δεν απαντώ
4. Θα τερματιστεί σύντομα και η οικονομία θα ανακάμψει με ταχύ ρυθμό
5. Θα τερματιστεί σύντομα αλλά η οικονομία ενδέχεται να βρεθεί ξανά σε κατάσταση ύφεσης στο άμεσο μέλλον

Ερ. 3: Η κρίση επηρέασε τη δική σας επιχείρηση;

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

Ερ. 4: Ως αποτέλεσμα της κρίσης προβήκατε σε αλλαγές στους ακόλουθους τομείς:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Στρατηγικός σχεδιασμός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Πολιτική ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Αναδιοργάνωση επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ερ. 5: Πριν από το ξέσπασμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης αντιμετωπίσατε οικονομικές δυσκολίες λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής;

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

Ερ. 6: Ποιοι τομείς της επιχείρησής σας επηρεάστηκαν από την κρίση;

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

1 Πωλήσεις στο εσωτερικό	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2 Πωλήσεις στο εξωτερικό	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3 Κόστος παραγωγής	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4 Λειτουργικά έξοδα	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5 Κερδοφορία	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6 Ρευστότητα	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7 Μεριδίο αγοράς	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8 Ανταγωνιστικότητα	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9 Περιθώρια πίστωσης και δάνεια που λαμβάνετε από τα διάφορα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζεστε	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10 Περίοδοι πληρωμής που λαμβάνετε από προμηθευτές ή δίνετε στους πελάτες σας για εξόφληση οφειλών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

11 Διαφήμιση/Μαρκετινγκ	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12 Απόδοση προσωπικού	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13 Θέσεις εργασίας	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14 Επενδύσεις	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ερ. 7: Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τα πιο κάτω εργαλεία για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας;

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
(πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό)

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

2. Ανάλυση ευκαιριών και απειλών

3. Οικονομετρικά μοντέλα

4. Σχέδια έκτακτης ανάγκης (contingency plans)

Ερ. 8: Τα εργαλεία για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας (τα οποία αναφέρθηκαν πιο πάνω):

- Αποτελούσαν ανέκαθεν μέρος της στρατηγικής της επιχείρησής σας
- Υιοθετήθηκαν λόγω δυσχερειών που αντιμετωπίσατε στο παρελθόν
- Υιοθετήθηκαν με το ξέσπασμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης
- Δεν έχουμε υιοθετήσει οποιαδήποτε εργαλεία πρόβλεψης
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

(B) Συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος:

Ερ. 9: Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1	<input type="checkbox"/>	Στην αγορά μας οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν αρκετά με τον χρόνο
2	<input type="checkbox"/>	Οι πελάτες μας ψάχνουν συνεχώς για νέα προϊόντα
3	<input type="checkbox"/>	Άλλοτε οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, ενώ άλλοτε η τιμή είναι σχετικά ασήμαντη
4	<input type="checkbox"/>	Παρατηρούμε ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας από πελάτες που δεν τα είχαν αγοράσει ποτέ προηγουμένως
5	<input type="checkbox"/>	Οι νέοι πελάτες τείνουν να έχουν ανάγκες σχετικές με το προϊόν/υπηρεσία που είναι διαφορετικές από αυτές των υφιστάμενων πελατών μας
6	<input type="checkbox"/>	Οι σημερινοί πελάτες μας είναι οι ίδιοι με αυτούς του παρελθόντος
7	<input type="checkbox"/>	Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουμε σ' αυτόν τον κλάδο είναι πολύ σκληρός
8	<input type="checkbox"/>	Οτιδήποτε ένας ανταγωνιστής μπορεί να προσφέρει, εύκολα μπορούν να το προσφέρουν και οι άλλοι
9	<input type="checkbox"/>	Ο ανταγωνισμός στην τιμή είναι χαρακτηριστικό αυτού του κλάδου
10	<input type="checkbox"/>	Οι ανταγωνιστές μας είναι σχετικά αδύναμοι
11	<input type="checkbox"/>	Η τεχνολογία που επικρατεί στον κλάδο μας αλλάζει πολύ γρήγορα
12	<input type="checkbox"/>	Οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν μεγάλες ευκαιρίες σ' αυτόν τον κλάδο
13	<input type="checkbox"/>	Ένας μεγάλος αριθμός ιδεών για νέα προϊόντα/υπηρεσίες έγιναν δυνατές με τις τεχνολογικές εξελίξεις σ' αυτόν τον τομέα
14	<input type="checkbox"/>	Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο μας είναι μάλλον ασήμαντες
15	<input type="checkbox"/>	Οι τράπεζες ελαχιστοποίησαν τη χρηματοδότησή μας
16	<input type="checkbox"/>	Η αύξηση της φορολογίας (π.χ. ΦΠΑ) επηρεάζει τις πωλήσεις μας
17	<input type="checkbox"/>	Η ασταθής οικονομία της Δημοκρατίας επηρεάζει αρνητικά τις σχέσεις μας με τους μη Κύπριους προμηθευτές μας
18	<input type="checkbox"/>	Η αστάθεια στην περιοχή της Μέσης Ανατολής επηρεάζει τις πωλήσεις μας

Ερ. 10: Πώς θα χαρακτηρίζατε το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρησή σας; Σημειώστε ✓ στο τετράγωνο που εκφράζει καλύτερα την περίπτωση της επιχείρησής σας.

	1	2	3	4	5	
Πολύ ασφαλές, μικρή απειλή για την επιβίωση και καλή λειτουργία της επιχείρησης						Πολύ επικίνδυνο, ένα λανθασμένο βήμα μπορεί να σημάνει τη διάλυση της επιχείρησης
Πλούσιο σε ευκαιρίες για επενδύσεις και προώθηση προϊόντων						Πολύ αγχώδες, απαιτητικό, εχθρικό, πολύ δύσκολο για επιβίωση
Περιβάλλον το οποίο η επιχείρησή μας μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί προς το συμφέρον της						Ένα κυρίαρχο περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι πρωτοβουλίες της επιχείρησής μας είναι ασήμαντες μπροστά στις ισχυρότατες δυνάμεις της αγοράς και της τεχνολογίας

(Γ) Οικονομική κρίση και στρατηγική:

Ερ. 11: Δείξτε στην 1^η στήλη σε ποιο βαθμό τα σημεία 1-10 αντιπροσωπεύουν στόχους της επιχείρησής σας για αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Στη 2^η στήλη δείξτε το βαθμό επίτευξης των εν λόγω στόχων μέχρι σήμερα.

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

ΣΤΟΧΟΣ

**Βαθμός
σημαντικότητας** **Βαθμός
επίτευξης στόχου**

1. Αύξηση κερδών
2. Αύξηση μεριδίου αγοράς
3. Αύξηση πωλήσεων
4. Διεύρυνση προϊόντικου χαρτοφυλακίου
5. Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές
6. Αύξηση αναγνωρισιμότητας προϊόντων

7. Αύξηση πιστότητας πελατών
 8. Βελτίωση ρευστότητας
 9. Διασφάλιση πιστοληπτικής αξιοπιστίας

Ερ. 12: Σε ποιο βαθμό οι κινήσεις που αναφέρονται πιο κάτω χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που αναφέρθηκαν στην ερώτηση 11.

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

1		Επικέντρωση στην κύρια δραστηριότητα
2		Εξαγορές – συγχωνεύσεις
3		Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές
4		Ανάπτυξη νέων προϊόντων
5		Διείσδυση αγοράς (αύξηση πωλήσεων και μεριδίου αγοράς)
6		Outsourcing
7		Συρρίκνωση – περικοπές (downsizing)
8		Αποεπένδυση (ρευστοποίηση τμημάτων ή δραστηριοτήτων)
9		Ενοποίηση τμημάτων – λειτουργιών
10		Αλλαγή του επικοινωνιακού μηνύματος της επιχείρησης
11		Αλλαγή των χαρακτηριστικών των προϊόντων
12		Επενδύσεις κεφαλαίου
13		Διατήρηση ηλεκτρονικού καταστήματος/Πωλήσεις μέσω internet
14		Χρησιμοποίηση κοινωνικών δικτύων (π.χ. Facebook, Linkeldn)
15		Μείωση λειτουργικών δαπανών
16		Προώθηση κυπριακών/όχι αλλοδαπών προϊόντων

Ερ. 13: Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω χρηματοοικονομικά μέσα χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη των στόχων που αναφέρθηκαν στην ερώτηση 11 ανωτέρω.

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	
1	2	3	4	5	
1	Αναβολή πληρωμών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Αναδιάρθρωση χρέους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ταχύτερη είσπραξη απαιτήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Μείωση πιστώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Άντληση νέων κεφαλαίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ερ. 14: Με βάση την πιο κάτω κλίμακα δείξτε πώς μεταβλήθηκαν οι δαπάνες σε κάθε μία από τις ακόλουθες δραστηριότητες σε σχέση με τρία χρόνια πριν.

Μειώθηκαν σημαντικά	Μειώθηκαν	Παρέμειναν αμετάβλητες	Αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν σημαντικά
1	2	3	4	5

1	Διαφήμιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Έρευνα αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Προώθηση στον τελικό καταναλωτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Προώθηση στα κανάλια	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5	Έρευνα και ανάπτυξη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6	Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με πελάτες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7	Κόστος παραγωγής προϊόντων ή/ και υπηρεσιών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8	Αναβάθμιση στα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών (IT systems)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9	Λειτουργικές δαπάνες	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ερ. 15: Με βάση την κλίμακα που ακολουθεί δείξτε σε ποιο βαθμό η στρατηγική που χαρακτήριζε...

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

1	Ήταν καινοτομική	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2	Ήταν ευέλικτη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3	Ήταν συνεπής με τις θεσπισμένες λειτουργίες και κανονισμούς	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4	Ήταν σύμφωνη με τις πεποιθήσεις των ανθρώπων που εργάζονταν στην εταιρία	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

5	Έδινε βάρος στη λήψη ανατροφοδότησης (feedback) από τους ανθρώπους	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6	Στόχευε στην απλοποίηση των διαδικασιών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7	Αποσκοπούσε στη δημιουργία κοινού οράματος	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ερ. 16: Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις προτάσεις που ακολουθούν:

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

1 Με τη νέα στρατηγική η συρρίκνωση (downsizing) ήταν η πρώτη επιλογή

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

2 Για τη χάραξη της νέας στρατηγικής αξιολογήθηκαν πολλαπλά στοιχεία

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

3 Στη χάραξη της νέας στρατηγικής συμμετείχαν εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

4 Η νέα στρατηγική επικοινωνήθηκε ως ανεξάρτητη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

5 Η νέα στρατηγική διαφέρει ριζικά από εκείνη που είχε υιοθετηθεί προ της κρίσης

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Ερ. 17: Με βάση την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό τα πιο κάτω στελέχη της επιχείρησης συμμετείχαν στις αποφάσεις για τη χάραξη στρατηγικής.

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

1	Ανώτερα στελέχη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2	Μεσαία στελέχη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3	Κατώτερα στελέχη	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ερ. 18: Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό η επιχείρηση από το 2010 μέχρι σήμερα...

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

1	Εστίασε κατά κύριο λόγο στους μεγαλύτερους πελάτες της	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2	Ακολούθησε μία επιθετική στρατηγική προσέλκυσης νέων πελατών	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3	Ακολούθησε μία αμυντική στρατηγική διατήρησης υφιστάμενου πελατολογίου	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4	Επεδίωξε την αύξηση της πιστότητας σε όλο το εύρος του πελατολογίου της	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Ερ. 19: Με βάση την πιο κάτω κλίμακα δείξτε πώς μεταβλήθηκαν οι τιμές των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησής από το 2010 και εξής.

Μειώθηκαν σημαντικά (άνω του 20%)	Μειώθηκαν (έως 20%)	Ούτε μειώθηκαν ούτε αυξήθηκαν	Αυξήθηκαν (έως 20%)	Αυξήθηκαν σημαντικά (20% & άνω)
1	2	3	4	5

Ερ. 20: Γενικά η νέα στρατηγική που υιοθετήθηκε για αντιμετώπιση της κρίσης, από τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα, θεωρείτε ότι απέδωσε/αποδίδει τα αναμενόμενα;

1. Αποδίδει καλύτερα από τις προσδοκίες μας
2. Αποδίδει ανάλογα με τις προσδοκίες μας
3. Αποδίδει αρκετά αλλά όχι στο βαθμό των προσδοκιών μας
4. Δεν έχει αποδώσει μέχρι στιγμής αποτελέσματα
5. Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

(Δ) Οργανωτική δομή - Ανθρώπινο δυναμικό:

Ερ. 21: Προβήκατε σε οποιαδήποτε αλλαγή της οργανωτικής δομής της επιχείρησής σας εν μέσω κρίσης;

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν κάναμε ακόμα αλλά το εξετάζουμε ως ενδεχόμενο
4. Μάλλον θα κάνουμε
5. Είναι νωρίς ακόμα για να κρίνουμε
6. Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

Ερ. 22: Εάν προβείτε ή προβήκατε ήδη σε αλλαγή της οργανωτικής δομής της επιχείρησής σας εν μέσω κρίσης, προσδιορίστε το είδος της αλλαγής:

1. Λήψη αποφάσεων από περισσότερα άτομα
2. Διαφοροποίηση κινήτρων προς τους υπαλλήλους
3. Αλλαγή στο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων
4. Συγκέντρωση περισσότερων αρμοδιοτήτων στη διοίκηση της επιχείρησης
5. Αλλαγή στη δομή του συγκροτήματος εταιρειών στο οποίο η επιχείρησή μου ανήκει (π.χ. κατάργηση θυγατρικών, κλπ)
6. Δημιουργία περισσότερων τμημάτων ή συγχώνευση υφιστάμενων
7. Καμία αλλαγή
8. Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
9. Άλλη αλλαγή _____

Ερ. 23: Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησής σας από το 2010 και εξής ...

Μειώθηκε σημαντικά	Μειώθηκε	Ούτε μειώθηκε ούτε αυξήθηκε	Αυξήθηκε	Αυξήθηκε σημαντικά
1	2	3	4	5

Ερ. 24: Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό έγιναν απολύσεις σε κάθε μία από τις παρακάτω βαθμίδες.

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

- 1 Ανώτερη
- 2 Μεσαία
- 3 Κατώτερη

Ερ. 25: Αν έγιναν απολύσεις, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα δείξτε σε ποιο βαθμό ελήφθησαν υπ' όψιν τα παρακάτω κριτήρια.

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
1	2	3	4	5

- | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Παραγωγικότητα |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Ηλικία |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Χρόνια υπηρεσίας |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Κατάργηση τμήματος |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Επίπεδο στην ιεραρχία |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Οικογενειακή κατάσταση |
| 8 | <input type="checkbox"/> | Εξειδικευμένες ικανότητες |
| 9 | <input type="checkbox"/> | Κοινωνικός αντίκτυπος |

Ερ. 26: Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα προσδιορίστε τη μεταβολή της αποδοτικότητας των εργαζομένων, σε σχέση με τρία χρόνια πριν.

Μειώθηκε σημαντικά	Μειώθηκε	Ούτε μειώθηκε ούτε αυξήθηκε	Αυξήθηκε	Αυξήθηκε σημαντικά
1	2	3	4	5

Ερ. 27: Με βάση την παρακάτω κλίμακα προσδιορίστε τη μεταβολή των αποδοχών, σε σχέση με τρία χρόνια πριν για καθεμία από τις παρακάτω ιεραρχικές βαθμίδες.

Μειώθηκε σημαντικά	Μειώθηκε	Ούτε μειώθηκε ούτε αυξήθηκε	Αυξήθηκε	Αυξήθηκε σημαντικά
1	2	3	4	5

- | | | |
|---|--------------------------|----------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | Ανώτερη |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Μεσαία |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Κατώτερη |

Ερ. 28: Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις. Στην πρώτη στήλη θα δώσετε την άποψή σας για το τι συνέβαινε 3 χρόνια προηγουμένως και στη δεύτερη την άποψή σας για σήμερα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Στην εταιρία...	3 χρόνια πριν	Σήμερα
1. ενθαρρύνεται ο πειραματισμός – οι νέες ιδέες από τους εργαζομένους		
2. ακούγονται /γίνονται σεβαστές οι προτάσεις των εργαζομένων		
3. παρέχεται αυτονομία στους εργαζομένους		
4. τα λάθη των εργαζομένων μειώνουν τις προοπτικές εξέλιξής τους		
5. δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στους πιο αποδοτικούς εργαζομένους		
6. υπάρχουν συστήματα μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων		
7. δίνεται βάρος στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων		
8. η καλή δουλειά επιβραβεύεται		
9. η καλή απόδοση των εργαζομένων γνωστοποιείται στους ανωτέρους		
10. υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων		
11. υπάρχει συντονισμός μεταξύ των τμημάτων		
12. κάποιοι εργαζόμενοι σκέφτονται να αποχωρήσουν		
13. οι εργαζόμενοι κάνουν περισσότερα από αυτά που τους ζητούνται		
14. στη λήψη διοικητικών αποφάσεων συμμετέχουν όλες οι βαθμίδες εργαζομένων		

Ερ. 29: Τα τελευταία τρία χρόνια, τα προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων...

Μειώθηκαν σημαντικά	Μειώθηκαν	Ούτε μειώθηκε ούτε αυξήθηκε	Αυξήθηκε	Αυξήθηκε σημαντικά
1	2	3	4	5

(Ε) Στοιχεία συμμετέχοντος:

Ερ. 30: Επωνυμία της επιχείρησής σας

Ερ. 31: Κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας

1. Οικοδομική βιομηχανία
2. Βιομηχανία τροφίμων
3. Τουριστική βιομηχανία
4. Τομέας παροχής υπηρεσιών
5. Εμπόριο
6. Άλλος

Ερ. 32: Μέγεθος της επιχείρησής σας (αριθμός εργαζομένων)

Ερ. 33: Η επιχείρηση είναι κυπριακής ή πολυεθνικής ιδιοκτησίας;

1. Κυπριακής ιδιοκτησίας
2. Πολυεθνικής ιδιοκτησίας

Ερ. 34: Πελάτες επιχείρησης

1. B2B
2. B2C

Ερ. 35: Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης;

1. Ανεξάρτητη επιχείρηση
2. Θυγατρική
3. Όμιλος εταιρειών
4. Άλλο

ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟ

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών επιπέδου Μάστερ

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

**Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας
στην παρούσα έρευνα**

2013