



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

**«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΑΣΩΣΗΣ ΓΙΑ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ,
ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

Μαρία Χατζηνικόλα

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

Δρ. Γιώργος Κασίνης

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2016



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

**«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΙΑΣΩΣΗΣ ΓΙΑ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ,
ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

Μαρία Χατζηνικόλα

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

Δρ. Γιώργος Κασίνης

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2016

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	6
Περίληψη (στην Αγγλική)	8
Ευχαριστίες	10
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1: Κυπριακή Οικονομία και Οικονομική Κρίση	13
1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή στην Κυπριακή Οικονομία	13
1.2 Η Διεθνής Οικονομική Κρίση και οι επιπτώσεις της	13
1.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά της Διεθνούς Οικονομικής Κρίσης	13
1.2.2 Επιπτώσεις της Διεθνούς Οικονομικής Κρίσης στην Ε.Ε.	14
1.2.3 Επιπτώσεις της Διεθνούς Οικονομικής Κρίσης στην Κυπριακή Οικονομία	14
1.3 Τα αίτια που οδήγησαν την Κυπριακή Οικονομία σε κατάρρευση	14
1.4 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην κοινωνική και οικονομική ζωή της Κύπρου, το Μνημόνιο και τα νέα δεδομένα	15
1.5 Η Οικονομική Κρίση στην Κύπρο σε αριθμητικά μεγέθη	17
1.6 Προοπτικές της Κυπριακής Οικονομίας	18
Κεφάλαιο 2: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Οικονομική Κρίση στην Κύπρο	20
2.1 Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	20
2.2 Ο ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στη Κυπριακή Οικονομία	21
2.3 Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Κύπρο	21
Κεφάλαιο 3: Στρατηγική των Επιχειρήσεων	24
3.1 Ορισμός της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων	24
3.2 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον μιας Επιχείρησης	24
3.3 Η σημασία της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων	26
3.4 Κατηγορίες Στρατηγικών που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση	27
3.4.1 Στρατηγικές Σταθερότητας	27
3.4.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης	28
3.4.3 Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής	29
3.4.4 Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	30

3.4.5 Στρατηγικές Διεθνοποίησης	30
3.5 Αξιολόγηση της Στρατηγικής	30
3.5.1 Συστήματα Αξιολόγησης Στρατηγικής	31
3.5.1.1 Μοντέλο του R.Rumelt	31
3.5.1.2 Μοντέλο του R.Lynch	31
3.5.1.3 Μέθοδος STAIR	31
Κεφάλαιο 4: Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής των Μικρομεσαίων	
Επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης	33
4.1 Αναγνώριση των συνθηκών που καθορίζουν ότι μία Επιχείρηση βρίσκεται σε δυσμενή οικονομική θέση	33
4.2 Είδη Στρατηγικών Διάσωσης των Επιχειρήσεων	35
4.2.1 Στρατηγική Ανόρθωσης	36
4.2.2 Στρατηγική Από-επένδυσης	38
4.2.3 Στρατηγική Αιχμαλωσίας	39
4.2.4 Στρατηγική Ρευστοποίησης	39
4.2.5 Στρατηγική Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης	39
4.2.6 Στρατηγική Διαχείρισης Πάγιου Κεφαλαίου	40
4.2.7 Στρατηγική Οργάνωσης και Εκσυγχρονισμού	40
4.2.8 Στρατηγική Επενδύσεων	41
4.2.9 Επικοινωνιακή Στρατηγική	41
4.2.10 Στρατηγική Διαφοροποίησης	42
4.3 Ο ρόλος των εργαζομένων στην εφαρμογή Αποτελεσματικών Στρατηγικών Διάσωσης	42
4.4 Μέτρα επαγρύπνησης των Επιχειρήσεων για αποφυγή Στρατηγικών Διάσωσης / Αναστροφής	43
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της Έρευνας	46
5.1 Σκοπός της Έρευνας	46
5.2 Δομή του Ερωτηματολογίου	46
5.3 Μεθοδολογία Υλοποίησης και Τρόπος Διεξαγωγής της Έρευνας	47
Κεφάλαιο 6: Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας	49
6.1 Παρουσίαση και Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας	49
Κεφάλαιο 7: Γενικά Συμπεράσματα	66
7.1 Συμπεράσματα Έρευνας	66

Βιβλιογραφία	68
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο	70

Περίληψη

«Ανάπτυξη στρατηγικών διάσωσης για μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο, σαν εργαλείο ανάκαμψης από την οικονομική κρίση»

Το αντικείμενο της παρούσας διατριβής είναι η ανάπτυξη των στρατηγικών επιβίωσης που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο, μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον που βιώνουν τα τελευταία χρόνια.

Η διαδικασία όμως αυτή έχει δύο παραμέτρους. Από την μια, είναι ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη στρατηγικών που θα τις βοηθήσουν να αντεπεξέλθουν στις οικονομικές δυσκολίες που ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν για να επιβιώσουν και από την άλλη, οι επιχειρήσεις θα πρέπει αναζητήσουν τις νέες ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργήθηκαν μέσα από την οικονομική κρίση στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Στην αρχή του συγγράμματος, γίνεται σύντομη αναδρομή στο χρονικό της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και ακολούθως γίνεται αναφορά στα αίτια που προκάλεσαν την οικονομική κατάρρευση της Κύπρου. Παρουσιάζονται οι διάφορες πτυχές του προβλήματος και προβάλλονται οι ευκαιρίες και οι προοπτικές που διαβλέπουν για την κυπριακή οικονομία, τόσο οι ντόπιοι, όσο και οι ξένοι εμπειρογνώμονες.

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο και αναλύονται οι επιπτώσεις και οι απειλές στην βιωσιμότητα τους από την ύφεση των τελευταίων χρόνων.

Ακολούθως, γίνεται ανάλυση της σημασίας της ανάπτυξης της κατάλληλης στρατηγικής από μια επιχείρηση και παρουσιάζονται οι κατηγορίες των στρατηγικών που προτείνουν διάφοροι ερευνητές / μελετητές μέσα από την βιβλιογραφία, ανάλογα με τον στόχο που θέλει να εξυπηρετήσει κάθε επιχείρηση. Αυτή η ενότητα, κλείνει με εκτενή μελέτη στις διάφορες στρατηγικές διάσωσης των επιχειρήσεων, για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης.

Στο τέλος παρουσιάζεται η έρευνα μου, που σκοπός της είναι η αναζήτηση των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης στις κυπριακές επιχειρήσεις και η μελέτη του τρόπου με τον οποίο αντέδρασαν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν. Η έρευνα έγινε μέσα από τυχαίο δείγμα από κυπριακές

μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αρχικά, γίνεται ανάλυση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις. Μετά, διερευνώνται οι αλλαγές στρατηγικής που ακολούθησαν μέχρι στιγμής οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της ύφεσης και γίνεται προσπάθεια να ξεχωρίσουμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Κλείνοντας, αναζητούνται οι μελλοντικοί στόχοι των επιχειρήσεων αυτών και οι προοπτικές που βλέπουν οι ιδιοκτήτες τους, τόσο για τις επιχειρήσεις τους, όσο και για την κυπριακή οικονομία γενικότερα.

Abstract

“Development of rescue strategies for small and medium-sized enterprises in Cyprus, as a tool of recovery from the economic crisis”

The subject of this thesis is the development of survival strategies which could be applied by small and medium-sized enterprises in Cyprus in the difficult financial environment they operate in the recent years.

However, this process entails two parameters. On the one hand, there is the tendency of enterprises developing strategies which could assist them in coping with the economic difficulties they may face in order to survive and on the other hand, companies should seek for new opportunities which may have been created in the industry where they operate as a result of the economic crisis.

At the beginning of the book, there is a short overview of the global economic crisis and then, reference is made to the causes which led to the economic collapse of Cyprus. Various aspects of the problem are described and opportunities and perspectives for the Cyprus economy which both local and foreign experts see are presented.

Then, small and medium-sized enterprises in Cyprus are presented followed by an analysis of the consequences of and threats to the enterprises' sustainability resulted by the recession in the recent years.

Next, there is an analysis of the importance of an enterprise to develop an appropriate strategy and the categories of strategies proposed by several researchers/scholars in literature based on the objective each business pursues, are presented. This section is concluded with an extensive study on the different rescue strategies of enterprises in dealing with the consequences of the economic recession.

In the end my survey is presented, which aims to look into the consequences of the economic recession on Cyprus businesses and a study of the way by which they have reacted in dealing with the problems created. The survey was performed based on a random sample of Cyprus small and medium-sized businesses. Initially, an analysis of the consequences of the economic recession on businesses is made. Then, the changes in the strategies followed so far in dealing with the consequences of the financial recession are explored whilst trying to distinguish the strengths and

weaknesses of the companies which participated in the survey. Finally, the future aims of those enterprises and the prospects their owners see both for their businesses and the Cyprus economy in general are sought.

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω τον σύζυγο και την μητέρα μου για την συμπαράσταση που μου έδειχναν κατά την διάρκεια ολόκληρης της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Την εργασία αυτή την αφιερώνω στις δίδυμες κόρες μου, για τον χρόνο που στερηθήκαμε μαζί στα πρώτα τρία χρόνια της ζωής τους, στην προσπάθεια μου να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρούμε όλο και περισσότερες χώρες, να βυθίζονται σε βαθιά και παρατεταμένη οικονομική ύφεση. Μέσα από μια τέτοια κατάσταση δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη η μικρή και η ευάλωτη κυπριακή οικονομία.

Με την παρούσα διατριβή γίνεται προσπάθεια να διαφανεί πόσο η πρόσφατη οικονομική ύφεση επηρέασε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Κύπρου. Γίνετε μελέτη των διάφορων στρατηγικών που μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις ούτως ώστε να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που τις απασχολούν και να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της ύφεσης και να ανακάμψουν.

Με το ξεκίνημα της διεθνούς οικονομικής κρίσης το 2007 από τις ΗΠΑ, ήταν αναμενόμενο ότι πολύ γρήγορα θα μετακυλούσε και στην Ευρώπη λόγω της έκθεσης πολλών ευρωπαϊκών τραπεζών σε αμερικάνικα ομόλογα υψηλού κινδύνου. Παρόλο που την περίοδο αυτή η Κύπρος διατηρούσε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, χαμηλό πληθωρισμό, χαμηλή ανεργία και δημοσιονομικό πλεόνασμα, εντούτοις πολύ γρήγορα ανατράπηκαν όλα και δεν έμεινε ανεπηρέαστη από το παγκόσμιο οικονομικό σκηνικό. Σήμερα η κυπριακή κυβέρνηση καλείτε να σταθεροποιήσει το τραπεζιτικό σύστημα, να στηρίξει τον συνεργατισμό, να εξεύρει τρόπους αύξησης των δημοσίων εσόδων, να μειώσει την ανεργία και τον πληθωρισμό και παράλληλα να είναι συνεπής με τις διατάξεις του μνημονίου που σύναψε το 2013 με τους Διεθνείς Δανειστές της.

Οι τελευταίες εξελίξεις στην κυπριακή οικονομία, επηρέασαν ιδιαίτερα την λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που είναι η ραχοκοκαλιά της οικονομίας του τόπου, μιας και αποτελούν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων. Οι τομείς της οικονομίας που επηρεάστηκαν περισσότερο είναι των κατασκευών, της μεταποίησης και του εμπορίου. Οι περισσότερες κυπριακές επιχειρήσεις, κάποιες περισσότερο και άλλες λιγότερο, ήρθαν ξαφνικά αντιμέτωπες με την μείωση του κύκλου εργασιών τους. Αυτό οδήγησε σε περεταίρω μειώσεις μισθών και απολύσεις προσωπικού με αποτέλεσμα να εντείνεται το πρόβλημα και να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος. Η κυβέρνηση λόγω των σοβαρών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ίδια, δεν είναι σε θέση να στηρίξει ουσιαστικά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η έρευνα που έγινε στα πλαίσια της διατριβής αυτής, είχε στόχο να μελετήσει τις διάφορες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις κυπριακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να αναλύσει τις στρατηγικές που υιοθετήθηκαν για να καταφέρουν να επιβιώσουν.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα μέσα του 2015, έλαβαν μέρος 110 επιχειρήσεις από όλη την ελεύθερη Κύπρο. Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για την συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από 25 ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και κλειστού τύπου. Έγινε προσπάθεια το δείγμα να συμπεριλαμβάνει επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους και να καλύπτει επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών, μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές.

Στόχος της έρευνας είναι να εντοπίσουμε τους παράγοντες που συνέβαλαν περισσότερο στο να επηρεαστεί αρνητικά ο κύκλος εργασιών κάποιων επιχειρήσεων. Επίσης, θέλουμε να δούμε πόσο προετοιμασμένες ήταν οι επιχειρήσεις όταν ήρθαν αντιμέτωπες με τα πρώτα σημάδια της οικονομικής ύφεσης. Κυρίως όμως θέλουμε να δούμε ποιες ήταν οι αντιδράσεις τους όταν άρχισαν να βιώνουν τις πρώτες δυσκολίες και ποιες στρατηγικές απόδωσαν περισσότερο στην προσπάθεια τους να ανακάμψουν.

Η όλη διπλωματική εργασία είναι χωρισμένη σε επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση στην Διεθνή Οικονομική κρίση και καταλήγει αναλύοντας τις επιπτώσεις της στην κυπριακή οικονομία. Στο δεύτερο κεφάλαιο της διατριβής παρουσιάζεται ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην κυπριακή οικονομία και οι επιπτώσεις που είχαν από την ύφεση των τελευταίων χρόνων. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μελέτη μέσα από την βιβλιογραφία των Στρατηγικών των Επιχειρήσεων και της σημασίας τους. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται διεξοδική ανάλυση με την βοήθεια και πάλι της βιβλιογραφίας, των Στρατηγικών Διάσωσης των Επιχειρήσεων σε περίοδο ύφεσης. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζετε η μεθοδολογία της έρευνας και στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 1: Κυπριακή Οικονομία και Οικονομική Κρίση

1.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή στην Κυπριακή Οικονομία

Από τα πρώτα χρόνια δημιουργία της Κυπριακής Δημοκρατίας, διαμορφώθηκε μια συνεχώς αναπτυσσόμενη οικονομία, που ούτε ακόμα και η τουρκική εισβολή του 1974 κατάφερε να ανακόψει. Αρχικά, στην Κυπριακή Οικονομία κυριαρχούσε η εξαγωγή μετάλλων και γεωργικών προϊόντων, στην συνέχεια αναπτύχθηκε η μεταποίηση και από την δεκαετία του '80 και μετά, η κυπριακή οικονομία στηρίζεται κυρίως στις υπηρεσίες (τουρισμό, ναυτιλία και χρηματοοικονομικά, κ.α.). Σημαντικά γεγονότα εκτός από την τουρκική εισβολή, που έφεραν σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό τοπίο της Κύπρου, είναι η ένταξη της στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004, η ένταξη της στην ζώνη του Ευρώ το 2008 και η συμφωνία υπογραφής μνημονίου συναντίληψης με τους Διεθνείς Δανειστές της (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) το 2012. (Τμήμα Οικονομικών Ερευνών, 2014)

1.2 Η Διεθνής Οικονομική Κρίση και οι επιπτώσεις της

Η Διεθνής Οικονομική Κρίση του 2007 είναι η μεγαλύτερη απειλή που δέχτηκε τα τελευταία χρόνια ο χρηματοπιστωτικός και τραπεζικός τομέας παγκοσμίως. Γενεσιουργός χώρα ήταν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και προέκυψε κυρίως με την σύναψη στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και τις αλόγιστες επενδύσεις που καλύπτονταν επίσης από δάνεια.

1.2.1 Γενικά χαρακτηριστικά της Διεθνής Οικονομικής Κρίσης

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της οικονομικής κρίσης ήταν ο κίνδυνος κατάρρευσης των τραπεζών και οι κυβερνήσεις των κρατών, παράλληλα με την προσπάθεια περιορισμού της κρίσης, στράφηκαν και προς ένα νέο κρατικό παρεμβατισμό στο τραπεζικό σύστημα, για να αποτρέψουν ενδεχόμενη κατάρρευση του.

Η πιστωτική κρίση και η έλλειψη ρευστότητας, δεν επηρέασε μόνο τον τραπεζικό τομέα αλλά, μετακίνησε γρήγορα και σε άλλους τομείς όπως ο ασφαλιστικός, ο κτηματομεσιτικός, η βιομηχανία και το εμπόριο. Οι οικονομίες των

κρατών άρχισαν να έρχονται αντιμέτωπες με υψηλά ποσοστά ανεργίας, αύξηση του πληθωρισμού, υποτίμηση νομισμάτων κ.α. (Διακόπουλος, 2009)

1.2.2 Επιπτώσεις της Διεθνούς Οικονομικής Κρίσης στην Ε.Ε.

Η οικονομική κρίση των ΗΠΑ, μετακίνησε στην Ευρώπη λόγω της έκθεσης πολλών ευρωπαϊκών τραπεζών σε αμερικάνικα ομόλογα υψηλού κινδύνου. Από τις πρώτες χώρες που δέχτηκαν μεγάλο πλήγμα ήταν η Ισλανδία και η Μεγάλη Βρετανία, οι οποίες προχώρησαν σε κρατικοποίηση και συγχώνευση τραπεζών για να αποφύγουν τις χρεοκοπίες. Μερικές άλλες χώρες που επένδυσαν σε αμερικάνικα ομόλογα και κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν προβλήματα ρευστότητας ήταν η Γαλλία, το Βέλγιο, η Ιταλία, το Λουξεμβούργο και η Ολλανδία.

Ωστόσο, οι πραγματικές συνέπειες της κρίσης, διαφάνηκαν με την άνοδο των επιτοκίων και την συγκράτηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, όπου πλήγηκαν σημαντικά οι δανειολήπτες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και οι επενδύσεις. (Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση 2007-2008, χ.χ.)

1.2.3 Επιπτώσεις της Διεθνούς Οικονομικής Κρίσης στην Κυπριακή Οικονομία

Η διεθνής οικονομική κρίση του 2008, δεν επηρέασε άμεσα την κυπριακή οικονομία γιατί όπως φάνηκε οι κυπριακές τράπεζες δεν είχαν αξιόλογες επενδύσεις σε αμερικάνικα ομόλογα. Η διεθνής οικονομική κρίση συνέβαλε έμμεσα στην κατάρρευση της κυπριακής οικονομίας, γιατί ο κυριότερος παράγοντας που οδήγησε το τραπεζικό μας σύστημα σε σημαντικές απώλειες, ήταν η βαθιά οικονομική κρίση της Ελλάδας.

Δυστυχώς, παρά την σταθερή πορεία της Κύπρου, η διεθνής οικονομική κρίση την βρήκε απροετοίμαστη και εκτεθειμένη. Επειδή, η κυπριακή οικονομία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις υπηρεσίες, επηρεάστηκε σημαντικά από τις διεθνείς αγορές, κυρίως στον τομέα του τουρισμού. (Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, 2012)

1.3 Τα αίτια που οδήγησαν την Κυπριακή Οικονομία σε κατάρρευση

Παρόλο που το 2007 στην Ευρώπη άρχισαν να διαφαίνονται τα πρώτα σημάδια της οικονομικής ύφεσης, στην Κύπρο ήταν ένα έτος με ψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, χαμηλό πληθωρισμό, χαμηλή ανεργία και δημοσιονομικό πλεόνασμα.

Δυστυχώς όμως, στα χρόνια που ακολούθησαν, δεν έγινε κατορθωτό να επιβιώσει η μέχρι τότε ανοδική πορεία της οικονομίας της Κύπρου.

Αρκετοί αναλυτές αποδίδουν σε μεγάλο βαθμό τα αίτια της κρίσης στην Κύπρο, στους πολιτικούς χειρισμούς για αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης που μας απειλούσε. Στα χρόνια που ακολούθησαν, η τότε κυβέρνηση αποδείχτηκε ιδιαίτερα γενναιόδωρη στις κοινωνικές παροχές και αγνόησε το γεγονός ότι υπήρχε ανάγκη για συγκράτηση των δαπανών ενόψει της επερχόμενης οικονομικής κρίσης. Παράλληλα, δεν είχαν πάρει τα κατάλληλα μέτρα αύξησης των εσόδων του κράτους, ως αντιστάθμισμα των παροχών. Την ίδια περίοδο αρκετοί οικονομικοί αναλυτές και επενδυτικοί οίκοι, προειδοποιούσαν πως λόγω του μικρού μεγέθους της, η Κύπρος είναι ιδιαίτερα ευάλωτη στην διεθνή οικονομική κρίση και προειδοποιούσαν την κυπριακή κυβέρνηση ότι έπρεπε να συγκρατήσει το δημοσιονομικό της έλλειμμα. Δυστυχώς, η στάση της κυπριακής δημοκρατίας ήταν αμυντική και αντί να χαράξει οικονομική πολιτική επέλεγε σπασμωδικές κινήσεις που επηρέαζαν αρνητικά την πλέον ευάλωτη οικονομική κατάσταση. (Ιωάννου και Αιμιλιανίδης, 2013)

Επιπλέον, στην δύσκολη κατάσταση που δημιουργήθηκε, η κυπριακή οικονομία έχει να αντιμετωπίσει και ένα τεράστιο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η Κρατική μηχανή συντηρεί υπεράριθμο προσωπικό, με τεράστιο μισθολόγιο και μη ορθολογικά συστήματα συντάξεων, αποτέλεσμα λανθασμένων πρακτικών που ακολούθησαν διαχρονικά όλες οι κυβερνήσεις.

Από την άλλη, ο σημαντικότερος παράγοντας της παρακμής του κυπριακού τραπεζικού συστήματος ήταν η διασύνδεση του με την Ελλάδα και τα τεράστια προβλήματα που κουβαλούσε. Επιδείνωση στο πρόβλημα, επέφεραν οι λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις που λήφθηκαν από τις διοικήσεις των τραπεζών, αλλά και η ουδέτερη στάση της Κεντρικής Τράπεζας της Κύπρου. (Κυπριακό Κέντρο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων, 2012)

1.4 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην κοινωνική και οικονομική ζωή της Κύπρου, το Μνημόνιο και τα νέα δεδομένα

Οι τομείς που επηρεάστηκαν περισσότερο από την ύφεση στην κυπριακή οικονομία ήταν οι κατασκευές, οι τράπεζες, το εμπόριο και η τουριστική βιομηχανία.

Οι συνεχώς αρνητικές αξιολογήσεις από τους διεθνούς οίκους αξιολόγησης, είχαν σαν αποτέλεσμα το 2011 η Κύπρος να αποκλειστεί από τις διεθνείς αγορές.

Λόγω της αδυναμίας επαναδανεισμού, το δημοσιονομικό έλλειμμα εκτοξεύτηκε, παράλυσε η ανάπτυξη και αυξήθηκε η ανεργία. Το 2012 η Κύπρος ζήτησε στήριξη από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας, όπου μετά από χρονοβόρες διαπραγματεύσεις τελικά δεν αποτράπηκε το κλείσιμο της Λαϊκής Τράπεζας και η συγχώνευση της με την Τράπεζα Κύπρου. Η εξέλιξη αυτή έφερε πολλούς ιδιώτες και εταιρείες στην απελπισία, αφού χωρίς να μπορούν να αντιδράσουν, είδαν μέρος των καταθέσεων τους να θυσιάζονται στον βωμό της σωτηρίας της πατρίδας. Και αυτό γιατί, η συμφωνία που έγινε στο Eurogroup του Φεβρουάριου 2013 με την κυπριακή κυβέρνηση, ήταν για στήριξη μόνο μέχρι 10 δις ευρώ και το υπόλοιπο ποσό έπρεπε να βρεθεί από ίδιους πόρους. Έτσι, χάθηκαν όλες οι καταθέσεις της Λαϊκής Τράπεζας σε λογαριασμούς καταθετών άνω των 100000 ευρώ, χάθηκε σημαντικό ποσοστό των καταθέσεων της Τράπεζας Κύπρου και φυσικά δεν είχαν πλέον κανένα αντίκρισμα ούτε τα αξιόγραφα, ούτε οι μετοχές των δύο μέχρι τότε μεγαλύτερων τραπεζών της Κύπρου. (Π. Κωνσταντίνου, 2013, σ.7)

Στην περίοδο που ακολούθησε, η Κύπρος βυθίστηκε σε βαθιά ύφεση και σημαντική έλλειψη ρευστότητας, λόγω των περιοριστικών μέτρων που τέθηκαν στις τράπεζες. Η αξιοπιστία στον τραπεζικό τομέα πλήγηκε ανεπανόρθωτα, τόσο στο εσωτερικό της χώρας, όσο και από το εξωτερικό, προκαλώντας εκροή καταθέσεων που επιδείνωσε ακόμα περισσότερο την κατάσταση.

Οι προκλήσεις τώρα στα δημόσια οικονομικά είναι τεράστιες, αφού πέρα από το τραπεζικό σύστημα, επιβάλλεται στήριξη και του Συνεργατισμού, εξεύρεση τρόπους αύξησης των εσόδων του κράτους, μείωση της ανεργίας και του πληθωρισμού και λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων που επιβάλλει το μνημόνιο.

Μετά την σύναψη συμφωνίας της Κυπριακής Δημοκρατίας με τους Διεθνείς Δανειστές της (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και Διεθνές Νομισματικό Ταμείο), υποχρεώθηκε να προσαρμόσει την εσωτερική της πολιτική σε τρεις πυλώνες:

- Στην αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα
- Στον περιορισμό των δημόσιων δαπανών καθορίζοντας αυστηρούς Προϋπολογισμούς
- Διάφορα διαρθρωτικά μέτρα όπως είναι οι αποκρατικοποιήσεις, προώθηση συνεργασίας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, αναδιάρθρωση του τομέα της

υγείας και των συντάξεων, μεταρρυθμίσεις στην δημόσια υπηρεσία, στοχευμένη παροχή κοινωνικών παροχών κ.α. (Π. Κωνσταντίνου, 2013, σ.12)

Παράλληλα με τα πιο πάνω, η κυπριακή κυβέρνηση έχει προχωρήσει σε κάποιες κινήσεις προώθησης της ανάπτυξης, όπως είναι η προσπάθεια για προσέλκυση ξένων επενδύσεων, μέσα από παραχώρηση φορολογικών και άλλων κινήτρων. Γίνονται προσπάθειες ενδυνάμωσης του τουρισμού και μεσοπρόθεσμα προσβλέπει στην αξιοποίηση του φυσικού αερίου.

1.5 Η Οικονομική Κρίση στην Κύπρο σε αριθμητικά μεγέθη

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει τα τελευταία διαθέσιμα ετήσια στατιστικά στοιχεία, όπως αυτά παρουσιάζονται από την Κυπριακή Στατιστική Υπηρεσία και την Κυπριακή Κεντρική Τράπεζα. Έχουν επιλεγεί μόνο κάποιοι βασικοί τομείς της κυπριακής οικονομίας και για σκοπούς σύγκρισης παρουσιάζονται στοιχεία για τα τελευταία δέκα χρόνια.

ΕΤΗΣΙΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ (2005-2014)											
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν	€ εκατ.	14691	15837	17322 8	1876 9	18423	19063	19487	19411	18119	17506
ΑΕΠ σε πραγματικούς ρυθμούς μεταβολής	% (Σημ.1)	3,9	4,5	4,9	3,6	-2,0	1,4	0,3	-2,4	-5,4	-2,3
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο Γενικής Κυβέρνησης	€ εκατ.	325,5	-172,5	553,8	160,6	-1030,7	-911,6	-1122,1	1129,7	-890,7	-1543
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο Κεντρικής Κυβέρνησης	€ εκατ.	344,4	-174,8	396,7	96,1	-1017,2	-850,3	-1087,2	-874,6	-843,6	68,1
Συνολικό Δημόσιο Χρέος Γενικής Κυβέρνησης	€ εκατ.	14497	14827	15123	1485 3	16798	18247	20669	23443	26525	26694
Πληθωρισμός	% (Σημ.1)	2,56	2,5	2,37	4,67	0,33	2,43	3,29	2,39	-0,4	-1,4
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	% (Σημ.1)	2	2,2	2,2	4,4	0,2	2,5	3,5	3,11	0,39	-0,3
Ποσοστό Εγγεγραμμένων Ανέργων	% (Σημ.2)	3,4	3,3	3	2,9	4,3	5,5	6,7	8,5	11	11,1
Συναλλαγματικά Αποθέματα	€ εκατ.	3669	4453	4423	721	889	858	932	904	664	735
Ισοζύγιο Πληρωμών επί του ΑΕΠ	% (Σημ.1)	-5,4	-6,3	-10,8	-14,3	-9,8	-9	-3,1	-6,3	-3	-5,1
Αφίξεις Τουριστών	% (Σημ.1)	5,2	-2,8	0,6	-0,5	-10,9	1,5	10,1	3	-2,4	1,5
Έσοδα από τον Τουρισμό	% (Σημ.1)	2,4	2,2	5,9	-3,5	-16,7	3,8	12,9	10,2	8	-2,8

(Σημ. 1) Τα ποσά αναφέρονται στην ποσοστιαία μεταβολή σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά

(Σημ. 2) Τα ποσά αναφέρονται στο ποσοστό των ανέργων, επί του οικονομικά ενεργού πληθυσμού της ίδιας χρονιάς

(Τμήμα Οικονομικών Ερευνών, Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου, 2015)

Από τους πιο πάνω δείκτες φαίνεται ξεκάθαρα ότι η ύφεση στην κυπριακή οικονομία ξεκίνησε το 2008 και άρχισε κάπως να σταθεροποιείται το 2013. Βλέπουμε το ποσό του ΑΕΠ να αυξομειώνεται συνεχώς, όμως τα ποσά δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικά. Αξίζει να παρατηρήσει κανείς, ότι παρόλο που το Δημοσιονομικό Ισοζύγιο της Κεντρικής Κυβέρνησης σημείωσε σημαντική βελτίωση το 2014, εντούτοις το Δημοσιονομικό Ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης την ίδια χρονιά, είχε την χειρότερη απόδοση των τελευταίων 10 χρόνων. Από την άλλη, το συνολικό Δημόσιο Χρέος παρά την αυξητική του τάση, τα τελευταία 2 χρόνια άρχισε να σταθεροποιείται.

Ενθαρρυντικοί είναι οι δείκτες του Πληθωρισμού και του δείκτη Τιμών Καταναλωτή, όπου επίσης σημείωσαν βελτίωση τα τελευταία 2 χρόνια. Ιδιαίτερα ανησυχητική όμως, παραμένει η κατακόρυφη αύξηση των ανέργων.

Τα Συναλλαγματικά Αποθέματα τα τελευταία χρόνια μειώθηκαν σημαντικά και αυτό επιδεινώνεται από τους συνεχώς αρνητικούς δείκτες του Ισοζυγίου Πληρωμών, σε συνδυασμό με τις αυξομειώσεις των εσόδων του τουρισμού.

1.6 Προοπτικές της Κυπριακής Οικονομίας

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των αναλυτών και το τελευταίο Οικονομικό Δελτίο της Κυπριακής Κεντρικής Τράπεζας τον Δεκέμβριο 2014, υπάρχει θετική προοπτική για έξοδο της Κύπρου από την κρίση. Εκτιμούν επίσης, ότι αναμένεται μικρή ανάκαμψη το 2015 γύρω στο 0,8% και το 2016 γύρω στο 2,1%. Παρόλο που οι εξελίξεις εξακολουθούν να είναι αρνητικές, εντούτοις φαίνεται ότι είναι καλύτερες από τις αναμενόμενες. Σημαντική επιβεβαίωση του θετικού κλίματος, είναι και οι τελευταίες αναλύσεις των οίκων αξιολόγησης, οι οποίοι προχώρησαν σε αναβάθμιση της κυπριακής οικονομίας. Επιτυχία επίσης, σημειώθηκε και με την σταδιακή επανάκτηση της αξιοπιστίας των αγορών στο κυπριακό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Παρόλα αυτά, δεν πρέπει να σταματήσουμε να προσβλέπουμε στην πλήρη αποκατάσταση της εμπιστοσύνης από τις αγορές, την διασφάλιση θετικών μακροοικονομικών συνθηκών και την επίτευξη ανάπτυξης με συνθήκες πλήρους απασχόλησης. (Τμήμα Οικονομικών Ερευνών, 2014)

Τα μηνύματα που στέλλει η κυπριακή κυβέρνηση, είναι ότι απαραίτητο στοιχείο για την ανάκτηση της εμπιστοσύνης είναι η πιστή εφαρμογή του Μνημονίου. Υποστηρίζει ακόμα, ότι η βελτίωση των δημόσιων οικονομικών μπορεί να επιτευχθεί

κυρίως μετά από μείωση των κρατικών δαπανών και ότι στην ανάπτυξη μπορεί να συμβάλει σημαντικά η προσέλκυση ξένων επενδυτών.

Τα θετικά συστατικά του κυπριακού συστήματος που αποτελούν πλεονέκτημα για την προσέλκυση νέων επενδύσεων είναι :

- Χαμηλοί φορολογικοί συντελεστές
- Η δύναμη του τομέα των υπηρεσιών και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που απασχολούνται στους τομείς αυτούς (λογιστές, δικηγόροι κτλ)
- Υψηλής ποιότητας υποδομές (αεροδρόμια, λιμάνια, τηλεπικοινωνίες κ.α.)
- Ευνοϊκή γεωγραφική θέση

Από την άλλη, είναι και κάποιοι που υποστηρίζουν ότι η οικονομική κρίση, ήταν η μεγαλύτερη ευκαιρία που είχε ποτέ η Κύπρος για εφαρμογή διαρθρωτικών μέτρων που στο παρελθόν αναβίωνταν:

- Αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα
- Βελτίωση της λειτουργίας των ημικρατικών οργανισμών
- Στόχευση των κοινωνικών παροχών
- Μελέτη για εφαρμογή του Γενικού Σχεδίου Υγείας

(Π. Κωνσταντίνου, 2013, σ.14)

Κεφάλαιο 2: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Οικονομική Κρίση στην Κύπρο

“Οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήρια δύναμη της ευρωπαϊκής οικονομίας. Προσφέρουν μια σημαντική πηγή θέσεων απασχόλησης, καλλιεργούν το επιχειρηματικό πνεύμα και την καινοτομία στην ΕΕ και κατά συνέπεια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης.”

Gunter Verheugen,

Μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής

Αρμόδιος για θέματα επιχειρήσεων και βιομηχανίας

2.1 Ορισμός των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, με την νομοθεσία “Σύσταση 2003/361 της ΕΕ”, έχει ορίσει δύο κριτήρια τα οποία κατατάσσουν μια επιχείρηση στην κατηγορία μικρομεσαία:

1. Ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολεί πρέπει να είναι μικρότερος από 250 άτομα
2. Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης πρέπει να είναι τουλάχιστον μέχρι 50 εκατ. ευρώ ή, το σύνολο του Ισολογισμού της πρέπει να είναι τουλάχιστον μέχρι 43 εκατ. ευρώ.

Στον πιο κάτω πίνακα φαίνονται οι επιμέρους κατηγοριοποιήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές, ανάλογα με τα δύο κριτήρια. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006)

Κατηγορία Επιχείρησης	Αριθμός Υπαλλήλων	Κύκλος Εργασιών	ή	Σύνολο Ισολογισμού
Μεσαία	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ	ή	≤ 43 εκατ. ευρώ
Μικρή	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ	ή	≤ 10 εκατ. ευρώ
Πολύ μικρή	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ	ή	≤ 2 εκατ. ευρώ

2.2 Ο ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στη Κυπριακή Οικονομία

Σύμφωνα με το τελευταίο Ενημερωτικό Δελτίο SBA (Small Business Act) 2014 για την Κύπρο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο τέλος του 2013 αποτελούσαν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο νησί. Στο σύνολό τους ανέρχονταν σε 40.802, εκ των οποίων 37.637 είναι πολύ μικρές, 2.726 είναι μικρές και 439 μεσαίες. Αξίζει ακόμα να σημειωθεί ότι την ίδια χρονιά απασχολούσαν 170.489 άτομα, που αντιστοιχεί στο 81,2% του συνόλου των εργαζομένων. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014)

Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία, το μεγαλύτερο ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Κύπρο, δραστηριοποιείται στους τομείς του λιανικού και χονδρικού εμπορείου. Στην συνέχεια ακολουθούν ο τουρισμός και ο τομέας των υπηρεσιών, και σε μικρότερο ποσοστό ακολουθούν ο κατασκευαστικός τομέας, η μεταποίηση, κ.α.

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός λόγω της ευελιξίας τους και της απλής οργανωτικής δομής τους. Θα μπορούσαν να αποτελέσουν τον κινητήριο παράγοντα της οικονομικής ανάκαμψης για την αντιμετώπιση των κρίσιμων οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων.

2.3 Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Κύπρο

Η τελευταία οικονομική κρίση που έπληξε την κυπριακή οικονομία επηρέασε ιδιαίτερα την λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σχεδόν όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τόπου, έχουν να αντιμετωπίσουν την μείωση του όγκου των δραστηριοτήτων τους και αυτό γιατί από την μια έχουμε την λήψη μέτρων σταθερότητας και εξυγίανσης από την κυβέρνηση, που επιδείνωσαν ακόμα περισσότερο την ύφεση και από την άλλη, έχουμε την κατακόρυφη αύξηση της ανεργίας, που οδήγησε σε σημαντική μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών λόγω της σημαντικής απώλειας εισοδήματος. Ταυτόχρονα, η σημαντική μείωση του όγκου των δραστηριοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οδήγησε σε περεταίρω απολύσεις προσωπικού και μειώσεις μισθών στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος.

Οι τομείς που σημείωσαν τους χειρότερους ρυθμούς ανάπτυξης είναι των κατασκευών, της μεταποίησης και του εμπορίου. Ιδιαίτερα ευάλωτες είναι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις γιατί συνήθως είναι οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Ένας τομέας που τα τελευταία χρόνια δέχτηκε την ξαφνική και μεγάλη είσοδο μεγάλων και ισχυρών εμπορικών κέντρων και αλυσίδων καταστημάτων. Πολλές επιχειρήσεις του τομέα των κατασκευών και του λιανικού εμπορίου οδηγήθηκαν σε κλείσιμο με κατακόρυφη αύξηση το 2013. Παράλληλα, έχει μειωθεί σημαντικά και ο αριθμός εγγραφής νέων εταιρειών. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014)

Από την άλλη, παρόλο που όλες οι επιχειρήσεις στην Κύπρο επηρεάστηκαν σε κάποιο βαθμό από την κρίση, εντούτοις είναι και μερικές που δεν είχαν μεγάλες επιπτώσεις στα οικονομικά τους. Αυτές είναι οι επιχειρήσεις που δεν ήταν εκτεθειμένες σε μεγάλο δανεισμό και γενικότερα ήταν πιο προσεκτικές στην διαχείριση των οικονομικών τους. Επιπλέον, είχαμε και επιχειρήσεις που κατάφεραν να ξεπεράσουν επιτυχώς τις επιπτώσεις της κρίσης και εκμεταλλεύτηκαν νέες ευκαιρίες είτε στην Κύπρο είτε στο εξωτερικό.

Σήμερα, λόγω των σοβαρών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ίδια η κυβέρνηση, δεν είναι σε θέση να βοηθήσει ουσιαστικά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα ενισχύοντας τις οικονομικά με φορολογικές διευκολύνσεις και δημόσιες συμβάσεις. Προς το παρόν, επικεντρώνεται κυρίως στην λήψη μέτρων που θα τις βοηθήσει να έχουν πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις και επιδοτήσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Πάντως, η ολοκληρωμένη στρατηγική της κυπριακής κυβέρνησης για στήριξη και ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προσβλέπει σε μια σειρά μέτρων που υλοποιούνται σταδιακά. Μερικά από τα μέτρα αυτά είναι και τα ακόλουθα:

- Απλοποίηση του νομικού και θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων
- Βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος
- Υποστήριξη των επιχειρήσεων στην διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους
- Στήριξη των προσπαθειών τους για έρευνα, κατάρτιση και τεχνολογική ανανέωση

Μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών για καλύτερη εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων

(Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, 2015)

Κλείνοντας, θέλω να σημειώσω ότι παρά τα συσσωρευμένα προβλήματα της οικονομίας, το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Κύπρο εξακολουθεί να είναι ευνοϊκό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το κυπριακό σύστημα διαθέτει καλές συνθήκες ίδρυσης μιας επιχείρησης σε σχέση με τον χρόνο και το κόστος που απαιτείται. Οι φορολογίες είναι σε καλά επίπεδα σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες και υπάρχει σχετική σταθερότητα στο νομικό και πολιτικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 3: Στρατηγική των Επιχειρήσεων

3.1 Ορισμός της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων

Ένας από τους πολλούς ορισμούς που έχουν δοθεί για την έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων στην διεθνή βιβλιογραφία είναι και αυτός του καθηγητή Alfred Chandler, που ορίζει της στρατηγική ως **“τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”**.

Σύμφωνα ακόμα με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική μιας επιχείρησης θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα πιο κάτω στάδια:

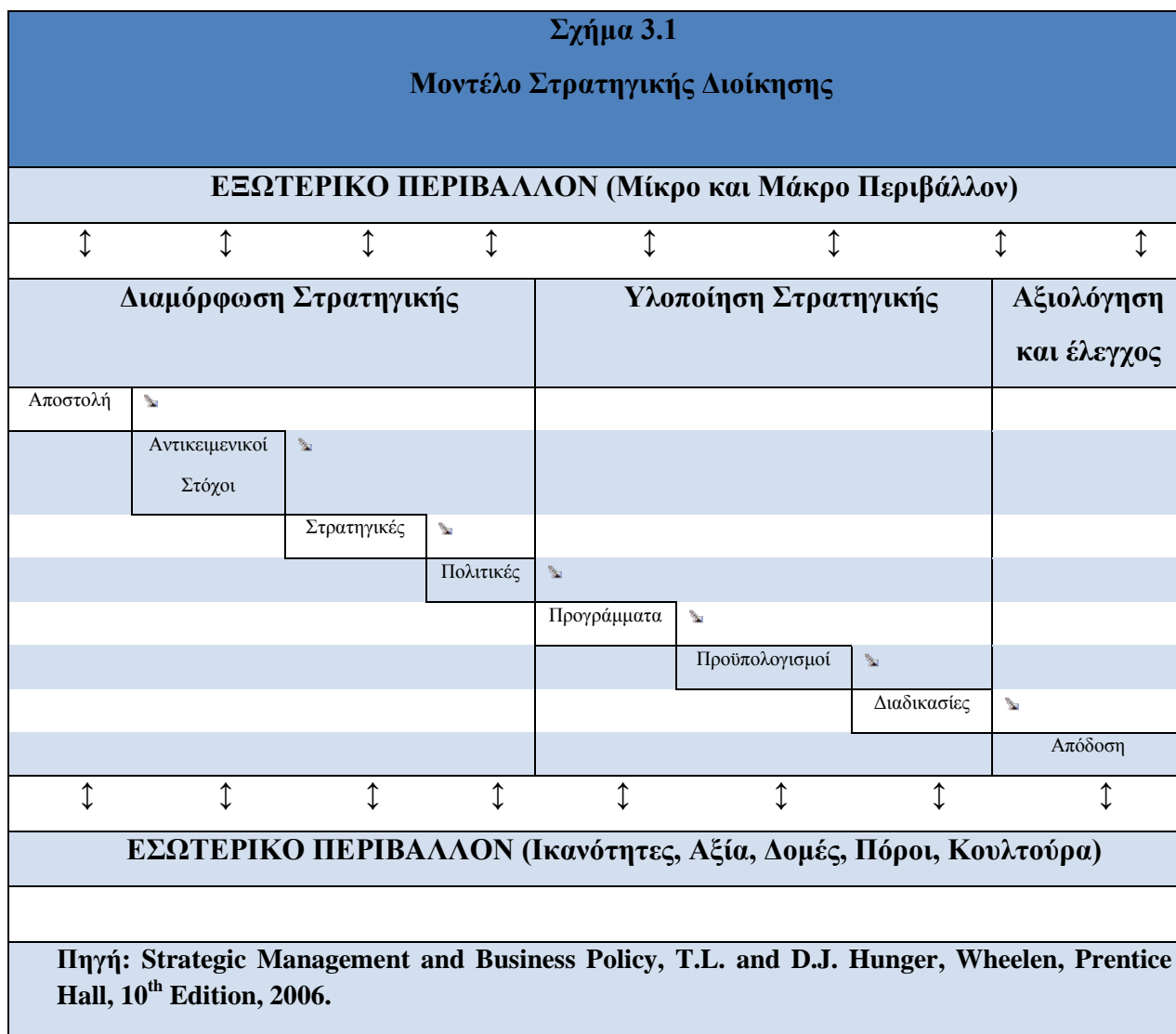
1. Διαμόρφωση στρατηγικής
2. Υλοποίηση στρατηγικής
3. Αξιολόγηση και έλεγχος

Στο πρώτο στάδιο, η επιχείρηση θα καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές και πολιτικές επιλογές της. Στο δεύτερο στάδιο, θα υλοποιήσει τα προγράμματα και τον προϋπολογισμό που έχει εγκρίνει, μέσα από τις διαδικασίες που έχει θέσει. Τέλος, στο τρίτο στάδιο θα μετρήσει την απόδοση των πιο πάνω. Η διαδικασία αυτή μπορεί να απεικονιστεί με διάγραμμα όπως στο Σχήμα 3.1. (Παπαδάκης, 2007)

3.2 Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον μιας Επιχείρησης

Βασική προϋπόθεση και για τα τρία στάδια στα οποία θα ακολουθήσει η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι, η επιχείρηση να έχει μελετήσει και να γνωρίζει καλά τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** κάθε επιχείρησης διακρίνεται σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον. Το κάθε περιβάλλον είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβολές που συνεχώς προκύπτουν στο περιβάλλον τους, για να μπορούν να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται στο χώρο της αγοράς.



Με τον όρο μακροπεριβάλλον ορίζουμε τις οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση. Ενώ, με τον όρο μικροπεριβάλλον της επιχείρησης, ορίζουμε τις φυσικές, τεχνολογικές, χρηματοδοτικές δυνάμεις, τους μεσάζοντες, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τέλος τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης. Είναι δηλαδή, οι δυνάμεις που επηρεάζουν μόνο τον συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

Στο μακροπεριβάλλον υπάρχουν ευκαιρίες και απειλές για τις επιχειρήσεις και οι δυνάμεις αυτές είναι μεγέθη μη ελεγχόμενα που πρέπει οι επιχειρήσεις να τα παρακολουθούν και να προσαρμόζονται γρήγορα σε αυτά. Ενώ στο μικροπεριβάλλον παρατηρούνται εσωτερικά τα ισχυρά και τα ασθενή σημεία της επιχείρησης. Κάποια από αυτά είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

και των αγοραστών της, η απειλή στροφής των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο αλλά και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός. (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, 2010, σ.104-142)

Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης περιλαμβάνει τους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης καθώς και την δεξιότητα της να τους αξιοποιεί προς όφελός της. Οι πόροι μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να διακριθούν στους υλικούς πόρους (εγκαταστάσεις, μηχανήματα κτλ), ανθρώπινους πόρους (εκπαίδευση, εμπειρία κτλ), συστήματα (προγραμματισμού, μάρκετινγκ κτλ) και άυλους πόρους (φήμη και πελατεία, εμπορικά σήματα κτλ). Ο σωστός συνδυασμός και αξιοποίηση των πιο πάνω πόρων σε μια επιχείρηση, δημιουργεί ικανότητες που θα την οδηγήσουν στην δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, 2010, σ.53)

3.3 Η σημασία της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων

Στις μέρες μας, μέσα στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον που διανύουμε, επιβάλλεται οι επιχειρήσεις να αναζητήσουν της κατάλληλες στρατηγικές. Η σωστή επιλογή στρατηγικής θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει στον χώρο της αγοράς, να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της, να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τις δυσκολίες που πιθανών να αντιμετωπίζει και να δημιουργήσει τις συνθήκες που θα της εξασφαλίσουν γερά θεμέλια για την επιβίωση της.

Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν την στρατηγική ως βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας είναι μεταξύ άλλων και οι πιο κάτω:

- Θέτει κατευθύνσεις : Με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής καθορίζονται οι μακροχρόνιοι στόχοι και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίηση τους
- Ενισχύει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων: Με την υιοθέτηση μιας αποδεκτής από όλους στρατηγικής και το καθορισμό ξεκάθαρων και κατανοητών στόχων της επιχείρησης όλοι οι φορείς λήψης αποφάσεων είναι προσανατολισμένοι στην ίδια κατεύθυνση και εξυπηρετούν τα ίδια συμφέροντα.
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες: Η στρατηγική συντονίζει τις δραστηριότητες και καθορίζει τους ρόλους που απαιτούνται για την υλοποίηση του σκοπού που έχει τεθεί.

- Ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό: Ορίζει το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που ασχολείται η επιχείρηση και έτσι τοποθετείται απέναντι στους ανταγωνιστές της
- Μειώνει την αβεβαιότητα: Μέσα από μια ξεκάθαρη στρατηγική είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία από μια απειλή για την επιχείρηση. Όλες οι αποφάσεις έχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και δεν συγκρούονται μεταξύ τους.
- Μπορεί να προσδώσει μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Μια πετυχημένη στρατηγική που θα πετύχει αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. (Χαραλαμπίδης, 2011)

3.4 Κατηγορίες Στρατηγικών που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που θα επιλεγεί από την επιχείρηση, επιτυγχάνεται με την μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η σωστή επιλογή στρατηγικής είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Στόχος της επιχείρησης είναι να επιλέξει την καλύτερη στρατηγική που θα την οδηγήσει σε δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βελτίωση της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών της και θα αυξήσει την κερδοφορία της.

Γενικά υπάρχουν πέντε βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών ανάλογα με τον στόχο που θέλει να υλοποιήσει η επιχείρηση. (Χαραλαμπίδης, 2011)

1. Στρατηγική Σταθερότητας
2. Στρατηγική Ανάπτυξης
3. Στρατηγική Διάσωσης / Αναστροφής
4. Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος
5. Στρατηγικές Διεθνοποίησης

3.4.1 Στρατηγικές Σταθερότητας

Στρατηγική σταθερότητας σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν επιχειρεί καμία

σημαντική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της. Διατηρεί τους ίδιους στόχους από την ίδρυση της και οι λειτουργίες της ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες. Είναι προσανατολισμένη στην βελτίωση της απόδοσης της και χρησιμοποιεί όλους τους πόρους της προς αυτήν την κατεύθυνση.

Οι στρατηγικές σταθερότητα μπορεί να εμφανιστούν με τις ακόλουθες μορφές:

- **Στρατηγική καμίας αλλαγής.** Η επιχείρηση κρατά μια σταθερή στρατηγική και είναι ικανοποιημένη από αυτά που έχει πετύχει.
- **Στρατηγική συγκομιδής κερδών.** Η επιχείρηση εστιάζει τις δραστηριότητες της στην επίτευξη άμεσων κερδών και αφήνει στο περιθώριο την μελλοντική της ανάπτυξη.
- **Στρατηγικό διάλειμμα.** Η επιχείρηση επιλέγει ένα στρατηγικό διάλειμμα για περισυλλογή και ανασυγκρότηση και ανάπτυξη των εσωτερικών της λειτουργιών
- **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων.** Η επιχείρηση παρατηρεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και αναμένει να εκτιμήσει σωστά τα επόμενα της βήματα. (Παπαδάκης, 2007, σ.222)

3.4.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης στοχεύουν στην αύξηση των πωλήσεων, των κεφαλαίων και των κερδών της επιχείρησης. Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι στρατηγικές ανάπτυξης πολλές φορές εξασφαλίζουν την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- **Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.** Έχουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης όταν μια επιχείρηση επιδιώκει να επεκτείνει τις εργασίες είτε προς τα μπρος (διανομή και πώληση προϊόντος) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές).
- **Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης.** Μια επιχείρηση προσπαθεί αν αναπτυχθεί με την εξαγορά, ή συγχώνευση, ή δημιουργία άλλης επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο με αυτή.

- **Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων.** Μια επιχείρηση ασχολείται με διάφορες δραστηριότητες που μπορεί να παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους ή να μην έχουν καμία σχέση.
- **Στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς.** Εδώ η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της, είτε προσπαθώντας να πείσει τους καταναλωτές για πιο συχνή χρήση, ή εναλλακτική χρησιμότητα του προϊόντος της, είτε προσελκύοντας πελάτες από τους ανταγωνιστές της.
- **Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.** Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές που δεν δραστηριοποιείτε μέχρι τώρα.
- **Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.** Μια επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα ή παρεμβαίνει στα χαρακτηριστικά υπάρχοντων προϊόντων για τις αγορές που είδη δραστηριοποιείται. (Παπαδάκης, 2007, σ.223-267)

3.4.3 Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής

Οι στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής είναι οι στρατηγικές που καλείται να υιοθετήσει μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που απειλούν τα κέρδη ή της επιβίωση της. Εκτενή ανάλυση των στρατηγικών αυτών θα γίνει στο Κεφάλαιο 4 γι' αυτό εδώ θα αναφερθούν εν συντομία κάποια χαρακτηριστικά.

Βασικό στοιχείο για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διάσωσης, είναι η αναγνώριση των συνθηκών που κάνουν μια επιχείρηση προβληματικής. Οι κύριες στρατηγικές διάσωσης είναι τέσσερεις αλλά στο κεφάλαιο 4 θα μελετήσουμε και άλλες.

- **Στρατηγική ανόρθωσης.** Υιοθετείται από επιχειρήσεις για αντιμετώπιση υπάρχοντων προβλημάτων, αλλά και προληπτικά για πρόληψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Στην στρατηγική αυτή διακρίνονται τρία στάδια: Συρρίκνωση, σταθερότητα και αναδόμηση της επιχείρησης.
- **Στρατηγική αποεπένδυσης.** Είναι η πώληση ενός ή περισσότερων τμημάτων της επιχείρησης.
- **Στρατηγική αιχμαλωσίας.** Η επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της, τις οποίες αναθέτει να γίνονται από μια άλλη επιχείρηση.
- **Στρατηγική ρευστοποίησης.** Αφού μια επιχείρηση αποτύχει σε όλα τα πιο πάνω, τότε πρέπει να αποφασίσει να τερματίσει τις εργασίες της και πωλήσει τα περιουσιακά της στοιχεία. (Παπαδάκης, 2007, σ.281-292)

3.4.4 Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Συγκριτικό πλεονέκτημα θεωρείται ότι κατέχει μια επιχείρηση που καταφέρνει να έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα από τις υπόλοιπες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί ακολουθώντας μια από τις πιο κάτω στρατηγικές:

- **Στρατηγική ηγεσίας κόστους.** Στόχος της επιχείρησης είναι να επιτύχει χαμηλό κόστος στην παραγωγή των προϊόντων, ή των υπηρεσιών που προσφέρει, με αποτέλεσμα να τα διαθέτει σε ανταγωνιστικές τιμές.
- **Στρατηγική διαφοροποίησης.** Η επιχείρηση παράγει και προωθεί το προϊόν της ως μοναδικό και ποιοτικό και οι αγοραστές στους οποίους απευθύνεται, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν.
- **Στρατηγική εστίασης.** Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει χαρακτηριστικά από τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, με την διαφορά ότι εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ενώ οι δύο πρώτες απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. (Παπαδάκης, 2007, σ.318-343)

3.4.5 Στρατηγικές Διεθνοποίησης.

Πολλές φορές οι διεθνείς εξελίξεις οδηγούν τις επιχειρήσεις στην διεθνοποίηση, αφού οι μεγάλες αγορές είναι απαραίτητες για την απόδοση επενδύσεων μεγάλης κλίμακας. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν το δρόμο της διεθνοποίησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην διεθνή αγορά πραγματοποιώντας μόνο εξαγωγές και εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών. Η δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που εκτός από εξαγωγές-εισαγωγές, επεκτείνουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σε διάφορες χώρες. (Παπαδάκης, 2007, σ.375-376)

3.5 Αξιολόγηση της Στρατηγικής

Η αξιολόγηση της στρατηγικής που ακολουθεί κάθε επιχείρηση είναι εξαιρετικά σημαντική γιατί θα αναδείξει τον βαθμό που επιτεύχθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Κάθε αξιολόγηση στρατηγικής μιας επιχείρησης όμως δεν είναι καθόλου εύκολη γιατί δεν υπάρχει ομοιογένεια μεταξύ των επιχειρήσεων,

κάποιοι στόχοι είναι δύσκολο να μετρηθούν, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και υπάρχει ραγδαία εξέλιξη τόσο της τεχνολογίας όσο και του διεθνούς σκηνικού κ.α.

3.5.1 Συστήματα Αξιολόγησης Στρατηγικής

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα και τρόποι αξιολόγησης της στρατηγικής μιας επιχείρησης, όμως μεταξύ αυτών δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα. Τρία από τα πιο γνωστά μοντέλα αξιολόγησης είναι το “Μοντέλο του Rumelt”, το “Μοντέλο του Lynch” και η “Μέθοδος STAIR”. (Παπαδάκης, 2007, σ.559-573)

3.5.1.1 Μοντέλο του R. Rumelt

Ο Rumelt εισηγείται την μελέτη τεσσάρων παραγόντων που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να αξιολογήσει την στρατηγική που ακολουθεί:

- Η στρατηγική πρέπει να είναι συνεπής με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- Η στρατηγική πρέπει να συνάδει με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις.
- Πρέπει να μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέγηκε πρέπει να είναι εφικτή χωρίς να δημιουργεί επιπλέον προβλήματα.

3.5.1.2 Μοντέλο του R. Lynch

Ο Lynch έθεσε τρία κριτήρια για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής:

- Η στρατηγική πρέπει να είναι κατάλληλη ώστε να αντιμετωπίζει τόσο τις παρόντες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Πρέπει να είναι γενικά αποδεκτή από τα στελέχη της επιχείρησης βάση των προσδοκιών που έχουν θέσει.
- Η εφαρμογή της στρατηγικής πρέπει να μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη.

3.5.1.3 Μέθοδος STAIR

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, η αξιολόγηση της στρατηγικής χρησιμοποιεί πέντε χαρακτηριστικά που αποτελούν παράγοντες επιτυχίας.

- **Simple**, (Απλή)
- **Timing**, (Επίκαιρη)

- **A**dvantage, (Προνομιούχα)
- **I**mplementation, (Εφαρμόσιμη)
- **R**esources, (Προσοδοφόρα)

Η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει και να ιεραρχήσει τα πιο πάνω κριτήρια και στην συνέχεια να εξετάσει κατά πόσο η στρατηγική που μελετά να ακολουθήσει ανταποκρίνεται και σε πιο βαθμό τα κριτήρια αυτά. Το μοντέλο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί και αντίστροφα για να αξιολογηθεί η πιθανότητα αποτυχίας μιας στρατηγικής.

Κεφάλαιο 4: Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης

Οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής μπορεί να επιλεγούν από μια επιχείρηση για τρεις διαφορετικούς λόγους. Για να αντιμετωπίσει προβλήματα που ίσως να την απασχολούν, για να προλάβει προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν στο μέλλον ή γιατί αποφασίζει να αλλάξει τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές της. Σίγουρα και στις τρεις περιπτώσεις, ο δρόμος είναι δύσκολος και επώδυνος και οι αποφάσεις που θα ληφθούν θα επηρεάσουν είτε θετικά, είτε αρνητικά μια αλυσίδα κρίκων που συνδέονται με την επιχείρηση.

4.1 Αναγνώριση των συνθηκών που καθορίζουν ότι μία Επιχείρηση βρίσκεται σε δυσμενή οικονομική θέση

Είναι γενικά παραδεκτό ότι, η σωστή αντιμετώπιση προβλημάτων, πηγάζει από την κατανόηση των συνθηκών που δημιούργησαν το πρόβλημα. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε τα προβλήματα μιας επιχείρησης και να επιλέξουμε την κατάλληλη στρατηγική που θα οδηγήσει μια επιχείρηση σε τροχιά κερδοφόρας ανάπτυξης.

Ο εντοπισμός των αιτιών που οδήγησαν μια επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι συνήθως εύκολη δουλειά. Οι αιτίες αυτές είναι πολλές, είναι διαφορετικές για κάθε επιχείρηση, είναι πολύπλευρες και συνήθως είναι συνδυασμός διαφόρων αιτιών που επιδεινώνουν την θέση μιας επιχείρησης. Μέσα από την βιβλιογραφία οι αιτίες αυτές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Σε αυτές που προέρχονται από παράγοντες που βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και από αυτές που προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα 4.1. (Παπαδάκης, 2007, σ.280)

Οι πιο συχνές ενδείξεις που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε παρακμή και επιβάλλουν την αλλαγή στρατηγικής για να ανακάμψουν είναι οι πιο κάτω:

1. **Άσχημη προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον.** Όταν μια επιχείρηση αδυνατεί να ακολουθήσει τις μεταβολές της αγοράς, είτε γιατί ο ανταγωνισμός της έμεινε στατικός, είτε γιατί το προϊόν που προσφέρει δεν ανταποκρίνεται πλέον στις ανάγκες των καταναλωτών, μοιραία θα οδηγηθεί σε παρακμή.

2. **Απουσία εσωτερικού ελέγχου.** Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε φάσεις που μια επιχείρηση βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης, ή πραγματοποιεί εξαγορά, ή συγχώνευση με άλλη επιχείρηση. Στις φάσεις αυτές δημιουργούνται αλλαγές που πολλές φορές η διεύθυνση δεν μπορεί να παρακολουθήσει και η απουσία ελέγχου αυξάνει τον κίνδυνο για λάθος ενέργειες, που μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα.
3. **Υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου.** Πολλές φορές οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε προβλήματα όταν προβαίνουν σε διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους διαθέσιμους πόρους.
4. **Εξωγενείς απρόβλεπτοι παράγοντες.** Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης καμιά φορά μπορεί να κριθεί από απρόβλεπτους και μη ελεγχόμενους από αυτήν παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι, η αλλαγή στην κυβερνητική πολιτική, η τεχνολογική εξέλιξη και οι φυσικές καταστροφές. (Παπαδάκης, 2007, σ.281)

Πίνακας 4.1	
Συνηθισμένοι παράγοντες παρακμής των επιχειρήσεων	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ (67%)	
<ul style="list-style-type: none"> • Διοικητικές αδυναμίες: Αυταρχικοί ηγέτες, απουσία μέσης διοίκησης, έλλειψη συνεργασίας • Παραλήψεις εκ μέρους της διοίκησης: Ανεπαρκείς έλεγχοι προϋπολογισμών και εξόδων, αποτυχία προσαρμογής σε αλλαγές της αγοράς • Λανθασμένες ενέργειες της διοίκησης: Υπερβολική επέκταση, δραστηριότητες και προσωπικό που δεν ανταποκρίνονται στους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης 	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΩΝΤΕΣ (33%)	
<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση του ανταγωνισμού • Οικονομικές μεταβλητές όπως πληθωρισμός, επιτόκια, δείκτες επενδύσεων • Αλλαγές στην κυβέρνηση ή στους κανονισμούς που σχετίζονται με την λειτουργία των επιχειρήσεων • Δημογραφικές και κοινωνικές μεταβολές • Τεχνολογικές αλλαγές 	
Πηγή: Corporate Collapse: The Causes and Symptoms, John Wiley and Sons, J. Argenti, New York, 1976	

4.2 Είδη Στρατηγικών Διάσωσης των Επιχειρήσεων

Μελετώντας κάποιος τους παράγοντες που μπορεί να οδήγησαν μια επιχείρηση σε παρακμή, πρέπει να κάνει βαθιά ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αν αυτό γινόταν συστηματικά από όλες τις επιχειρήσεις, όχι μόνο θα προλαμβάνονταν τα περισσότερα προβλήματα, αλλά είναι και η μόνη παράμετρος που θα οδηγήσει στην λήψη των σωστών αποφάσεων για αναστροφή και διάσωση. Οι επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διάσωσης / αναστροφής από την επιχείρηση, είναι η σανίδα σωτηρίας που μπορεί όχι μόνο να την βοηθήσει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που απειλούν τα κέρδη και την επιβίωση της, αλλά και να εξέλθει νικητής στην αγορά.

Όμως, το κλειδί της επιτυχίας κερδίζεται, μόνο όταν βρεθεί μια στρατηγική που μπορεί να υλοποιηθεί από όλους και να είναι αποδεκτή από όλους. Η διάσωση προϋποθέτει την συνεργασία των στελεχών της επιχείρησης, τόσο με τους εργαζομένους, όσο και με τους πιστωτές, τράπεζες, κυβερνητικά τμήματα, ακόμα και σημαντικούς πελάτες της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορα είδη στρατηγικών διάσωσης μιας προβληματικής επιχείρησης, συνήθως όμως η επιλογή πρέπει να γίνει ανάλογα με το στάδιο στο οποίο εντοπίζεται το πρόβλημα. Ωστόσο, σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχουν μερικά σημαντικά βήματα που πρέπει να εφαρμόζονται ώστε μια αναδιοργάνωση να πετύχει.

- **Βήμα 1^ο:** Πρέπει να αξιολογηθεί και να καταγραφεί η κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση την δεδομένη στιγμή.
- **Βήμα 2^ο:** Να προσδιοριστεί η νέα στρατηγική και να καταγραφούν αναλυτικά τα νέα μέτρα, τα χρονοδιαγράμματα και οι επιπτώσεις του νέου προγράμματος.
- **Βήμα 3^ο:** Επικοινωνία και ενημέρωση όλων όσων σχετίζονται με την επιχείρηση. Πρώτα-πρώτα, ενημέρωση των υπαλλήλων για να εξαλειφθεί η αβεβαιότητα και μετά των τραπεζών και των άλλων πιστωτών για να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη. Ταυτόχρονα, επιβάλλετε ενημέρωση των πελατών για τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές και τέλος, τους προμηθευτές για να εξασφαλίσει η επιχείρηση ότι θα διατηρηθούν οι μέχρι τώρα συμφωνίες μαζί τους.

- **Βήμα 4^ο:** Βελτίωση της κατάστασης ρευστότητας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από επαναδιαπραγμάτευση των όρων πληρωμής των οφειλών της και αξιοποίηση αχρησιμοποίητων περιουσιακών στοιχείων.
- **Βήμα 5^ο:** Εισαγωγή εκσυγχρονισμένων συστημάτων και διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης που να συνάδουν με τα νέα μέτρα.
- **Βήμα 6^ο:** Συνεχείς εποπτεία και εκτίμηση των αποτελεσμάτων του σχεδίου αναδιοργάνωσης. Τακτική ενημέρωση όλων ενδιαφερόμενων για την πρόοδο της αναδιάρθρωσης. (CRI Group, 2012)

4.2.1 Στρατηγική Ανόρθωσης

Στις μέρες μας, οι στρατηγικές ανόρθωσης είναι ιδιαίτερα αναγκαίες, λόγω της δύσκολης οικονομικής κατάστασης που έχουν βρεθεί πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά οι στρατηγικές αυτές, πέρα από την αντιμετώπιση ήδη υπαρχόντων προβλημάτων, μπορεί να εφαρμοστούν και προληπτικά για μελλοντικούς κινδύνους.

Μια επιχείρηση αποφασίζει να υιοθετήσει αυτού του είδους τις στρατηγικές όταν βλέπει τις πωλήσεις της να μειώνονται, όταν χάνει μερίδιο στην αγορά, όταν τα κέρδη της δεν είναι ικανοποιητικά, όταν πραγματοποιεί ζημιές κ.α. Συνήθως μια επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική ανόρθωσης προσπαθεί να αντιμετωπίσει τα πιο κάτω προβλήματα:

- **Περιορισμένοι πόροι.** Η έλλειψη ρευστότητας σε συνδυασμό με μεγάλα δάνεια, δυσκολεύουν την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης και επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή της. Μια επιχείρηση για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα ρευστότητας, θα αναγκαστεί να μειώσει στο ελάχιστο τις δαπάνες της, αφήνοντας αναξιοποίητες ευκαιρίες, ή προγράμματα ανάπτυξης.
- **Χαμηλό ηθικό των εργαζομένων.** Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν τον παρακμή της επιχείρησης που τους εργοδοτεί, είναι λογικό να επηρεάζονται και να αντιδρούν. Κάποιοι από αυτούς θα αποφασίσουν να εγκαταλείψουν την προβληματική επιχείρηση και θα αναζητήσουν κάτι καλύτερο. Αυτοί που θα παραμείνουν, θα έχουν να αντιμετωπίσουν διάφορες δυσκολίες, συγκρούσεις και αναπόφευκτα σε κάποια στιγμή θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και την εμπιστοσύνη τους.

- **Αντιδράσεις από τις ομάδες ενδιαφερομένων.** Μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα, δεν αναβράζει μόνο στο εσωτερικό της, αλλά επηρεάζει διάφορες ομάδες ατόμων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με αυτή. Τέτοιες ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες.
- **Χρονικοί περιορισμοί.** Οι πιέσεις που προέρχονται κυρίως από τους πιστωτές της επιχείρησης είναι σημαντικός μοχλός πίεσης στην επιχείρηση για ανασυγκρότηση. Η γρήγορη αντίδραση για αντιμετώπιση των προβλημάτων μιας επιχείρησης είναι από τις σημαντικότερες παραμέτρους που αυξάνουν τα ποσοστά επιτυχίας. Όσο η διοίκηση της επιχείρησης καθυστερεί την λήψη αποφάσεων, κινδυνεύει να χάσει ικανά στελέχη, να της διακοπεί η χρηματική ενίσχυση από την τράπεζα της και να μείνει πίσω στον ανταγωνισμό.

Οι μελετητές έχουν εκτιμήσει ότι οι στρατηγικές ανόρθωσης περνούν από τρία στάδια σε μια επιχείρηση.

- **Στάδιο της συρρίκνωσης.** Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση σαν πρώτη αντίδραση περιορίζει τα έξοδα της. Μια συνηθισμένη τακτική είναι να καταφεύγει σε μειώσεις μισθών, ή προσωπικού. Επιπλέον, μπορεί να προχωρήσει σε ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων, να σταματήσει την συνεργασία με επιζήμιους πελάτες, ή προμηθευτές, να σταματήσει την παραγωγή προϊόντων με χαμηλό κέρδος κτλ. Σε αυτό το στάδιο, πολλές φορές γίνονται και ανακατατάξεις σε θέσεις κλειδιά, ή εμφανίζονται νέα στελέχη στην διοίκηση, με την ελπίδα επιτυχών μεταρρυθμίσεων.

Οι κύριες αρνητικές συνέπειες της συρρίκνωσης είναι καταρχήν οι επιπτώσεις στην οργανωτική λειτουργία της επιχείρησης. Η μείωση προσωπικού που γίνεται συνήθως, δημιουργεί αλυσιδωτά και μακροχρόνια προβλήματα. Η επιχείρηση, μπορεί τώρα να έχει να αντιμετωπίσει αυξημένο φόρτο εργασίας με όσους έχουν παραμείνει στην εταιρεία και επιπλέον, το κόστος για την κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών για τα καινούργια τους καθήκοντα. Το ηθικό των εργαζομένων θα επηρεαστεί αρνητικά και αυτό θα επηρεάσει την παραγωγικότητα τους, θα δημιουργήσει καχυποψίες, έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης με τον εργοδότη.

- **Στάδιο της σταθεροποίησης.** Μετά την συρρίκνωση, ο στόχος της επιχείρησης είναι να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της σε ένα επιθυμητό σημείο, για να συγκροτήσει δυνάμεις και να μπορέσει να ξεκινήσει την ανάκαμψη.
- **Στάδιο της αναδόμησης.** Μέσα στο στάδιο της σταθεροποίησης η επιχείρηση αξιολογεί και σχεδιάζει τα επόμενα της βήματα. Αφού έχει καταφέρει να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της και θα αναπτύξει τις προϋποθέσεις, για να μπορέσει υλοποιήσει τα σχέδια επανεκκίνησης και ανάπτυξης των λειτουργιών της. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με ανάπτυξη νέων προϊόντων, επέκταση σε νέους τομείς, διαφημιστικές καμπάνιες, εισαγωγή νέας τεχνολογίας και αναβάθμιση του εξοπλισμού της.

Οι στρατηγικές ανόρθωσης σε προβληματικές επιχειρήσεις, δεν έχουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολλές φορές η κατάρρευση της επιχείρησης είναι αναπόφευκτη, είτε λόγο μεγάλων οικονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει, είτε γιατί προχωρά σε υπερβολική συρρίκνωση, είτε γιατί οι ενέργειες που αποφασίζει είναι ασυμβίβαστες και μη συγχρονισμένες. (Παπαδάκης, 2007, σ.281-287)

4.2.2 Στρατηγική Από-επένδυσης

Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποφασίζει να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες της πουλώντας ένα ή περισσότερα από τα τμήματα της. Η απόφαση αυτή μπορεί να ληφθεί κάτω από διαφορετικές συνθήκες για κάθε επιχείρηση. Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι που οδηγούν σε αποεπένδυση είναι οι εξής:

- Αποτυχία της στρατηγικής ανόρθωσης στο να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Απόφαση της επιχείρησης να απαλλαγεί από ένα τμήμα που η λειτουργία του είναι δαπανηρή.
- Απόφαση για απαλλαγή της επιχείρησης από ένα τμήμα γιατί η λειτουργία του, δεν συνάδει με τον μακροχρόνιο στρατηγικό προγραμματισμό της διοίκησης.
- Απόφαση της επιχείρησης να προχωρήσει σε αποεπένδυση γιατί κάποια, ή κάποιες από τις λειτουργίες της, δεν ανταποκρίνονται στο νομικό, ή θεσμικό πλαίσιο της χώρας που δραστηριοποιείται. (Παπαδάκης, 2007, σ.290-291)

4.2.3 Στρατηγική Αιχμαλωσίας

Στρατηγική αιχμαλωσίας έχουμε, στην περίπτωση που μια επιχείρηση αποφασίσει να μειώσει τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί μέσω ενός μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Στόχος της συνεργασίας, είναι η δυνατή επιχείρηση να απορροφά το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της αδύνατης. Με αυτόν τον τρόπο, η αδύνατη επιχείρηση θα έχει από την μια εξασφαλίσει αγοραστή για μεγάλο μέρος της παραγωγής της και από την άλλη, θα μπορέσει να καταργήσει, ή να μειώσει κάποια έξοδα προώθησης των προϊόντων της, όπως είναι η διαφήμιση.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι αδύνατες επιχειρήσεις αναγκάζονται να ακολουθούν τις απαιτήσεις των συνεργατών τους και κάποιες φορές μπορεί να προβούν σε αλλαγές στην διαδικασία παραγωγής, αλλαγή στα χαρακτηριστικά ή το είδος του παραγόμενου προϊόντος κτλ. (Παπαδάκης, 2007, σ.291-292)

4.2.4 Στρατηγική Ρευστοποίησης

Όταν όλες οι προσπάθειες διάσωσης της επιχείρησης αποτύχουν, τότε η επιχείρηση πρέπει να τερματίσει την λειτουργία της και να αρχίσει η διαδικασία της ρευστοποίησης. Θα γίνει δηλαδή πώληση όλων των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμό κ.α. που έχουν ακόμα κάποια αξία και η επιχείρηση θα πάψει να υφίσταται. (Παπαδάκης, 2007, σ.292-293)

4.2.5 Στρατηγική Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης

Μια επιχείρηση που ακολουθεί σωστή χρηματοοικονομική διαχείριση, όχι μόνο μπορεί να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης αλλά μπορεί να διαθέτει και προνομιακό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη της.

Η σωστή χρηματοοικονομική διαχείριση μπορεί να επιτευχθεί ελέγχοντας τους πιο κάτω δείκτες:

- **Ρευστότητα.** Έλλειψη ρευστότητας σημαίνει ότι η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει τις οφειλές της, ή να εισπράξει τις απαιτήσεις της. Σε περιπτώσεις έλλειψης ρευστότητας η επιχείρηση πρώτα πρέπει να ιεραρχήσει τις υποχρεώσεις της και να εξεύρει τρόπους αποπληρωμής τους, ακόμα και με ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων. Ταυτόχρονα, πρέπει να ξεκινήσει εκστρατεία είσπραξης των απαιτήσεων από τους οφειλέτες της. Και στις δύο

περιπτώσεις είναι χρήσιμη η διαπραγμάτευση, τόσο μεταξύ των πιστωτών της, όσο και των μεταξύ χρεωστών της.

Στην βελτίωση της ρευστότητας, συμβάλει σημαντικά και η αναζήτηση τρόπων αύξησης των εσόδων της επιχείρησης, μέσα από στρατηγικές ανάπτυξης και αναβάθμιση του μάρκετινγκ για αύξηση των πωλήσεων. Επίσης, μπορεί να βοηθήσουν και οι συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, για μείωση των προμηθευτών και μεσαζόντων της. Επιπλέον, η μείωση των αποθεματικών θα την βοηθήσει να αποδεσμεύσει ρευστότητα και να μειώσει το κόστος αποθήκευσης.

- **Κόστος λειτουργίας.** Η μείωση του κόστους λειτουργίας είναι συνήθως το πρώτο θέμα που εξετάζουν οι επιχειρήσεις σε περιόδους ύφεσης. Η μείωση όμως στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης πρέπει να γίνεται στοχευμένα και όχι σπασμωδικά. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, συνήθως, η πρώτη αντίδραση είναι οι απολύσεις προσωπικού που συχνά δεν προσφέρουν λύσεις στο πρόβλημα. Προσεκτικά βήματα πρέπει να γίνουν επίσης και στις περικοπές κόστους σε τομείς ανάπτυξης και προώθησης των προϊόντων.

Επιτυχημένοι τρόποι μείωσης του κόστους μιας επιχείρησης μπορεί να είναι διακοπή παραγωγής προϊόντων που δεν είναι πολύ αποδοτικά, η απλοποίηση των διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας της επιχείρησης, ανάθεση εργασιών σε τρίτους (outsourcing) και η μείωση λειτουργικών δαπανών όπως ενοίκια, αναλώσιμα, διοικητικά έξοδα κ.α. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)

4.2.6 Στρατηγική Διαχείρισης Πάγιου Κεφαλαίου

Μια πιο μελετημένη διαχείριση και εκμετάλλευση του πάγιου κεφαλαίου της επιχείρησης μπορεί να την βοηθήσει να απελευθερώσει πόρους για να αξιοποιηθούν αλλού. Για παράδειγμα, μπορεί να ενοικιάσει σε τρίτους κάποιες εγκαταστάσεις που δεν χρησιμοποιούνται, ή ακόμα να μοιραστεί κάποιους χώρους με άλλες επιχειρήσεις. Μπορεί ακόμα να πωλήσει πάγια περιουσιακά στοιχεία αν αυτό μπορεί να την βγάλει από αδιέξοδο ρευστότητας. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)

4.2.7 Στρατηγική Οργάνωσης και Εκσυγχρονισμού

Ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, η αναδιοργάνωση στην εσωτερική δομή της επιχείρησης και ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών είναι απαραίτητα. Είναι μια κρίσιμη περίοδος όπου η επιχείρηση πρέπει να ανταποκριθεί

γρήγορα στα νέα δεδομένα που έφερε η κρίση. Στόχος πρέπει να είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, η αποτελεσματική είσπραξη των εσόδων και των οφειλόμενων προς της εταιρεία, η μείωση των εξόδων και η απλοποίηση των χρονοβόρων διαδικασιών.

Η αναδιοργάνωση και ο εκσυγχρονισμός μπορούν να επιτευχθούν με την βοήθεια της τεχνολογίας και της πληροφορικής που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην ανάπτυξη των πιο κάτω:

- **Αυτοματισμό των διαδικασιών.** Έτσι η επιχείρηση από την μια θα μειώσει το κόστος της και θα κερδίσει πολύτιμο χρόνο και από την άλλη, θα γίνει πιο ευέλικτη και ανταγωνιστική.
- **Ανάπτυξη έρευνας.** Η έρευνα για ανάπτυξη νέων προϊόντων, που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών σε περιόδους ύφεσης, είναι πολύ σημαντική γιατί βοηθά στην αύξηση της κατανάλωσης και του μεριδίου στην αγορά. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)

4.2.8 Στρατηγική Επενδύσεων

Μπορεί η κρίση να αποτελεί πρόβλημα για τις επιχειρήσεις αλλά, είναι και μια καλή ευκαιρία για αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Αυτό μπορεί να γίνει, είτε με την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, είτε με την αγορά επενδυτικών ευκαιριών. Η επενδυτική ευκαιρία μπορεί να προέλθει από άλλη επιχείρηση, που αδυνατεί να αντεπεξέλθει της οικονομικής κρίσης και αναγκάζεται να πουλήσει δραστηριότητες, εξοπλισμό, ή εγκαταστάσεις σε πολύ χαμηλές τιμές. Επιπλέον, είναι και μια καλή ευκαιρία για την επιχείρηση να αναζητήσει στελέχη και εργατικό δυναμικό, με αξιόλογες γνώσεις και κατάρτιση, λόγω της αυξανόμενης ανεργίας που προκάλεσε η κρίση, επενδύοντας έτσι στο ανθρώπινο δυναμικό της. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)

4.2.9 Επικοινωνιακή Στρατηγική

Σημαντικός παράγοντας επιβίωσης μιας επιχείρησης, είναι η συνεχής ενίσχυση της εικόνας της και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Ειδικά σε περιόδους ύφεσης, η επιχείρηση πρέπει να προσβλέπει στην διατήρηση του πελατολογίου της, αλλά και την συνεχή προβολή της παρουσίας της στην αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται με την συνεχή επικοινωνία μέσω διαφημίσεων και προωθητικών ενεργειών.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να έχει τις πιο κάτω μορφές:

- Προσωπικές πωλήσεις. Με την προσωπική επαφή πωλητή-αγοραστή, ο πελάτης υπολογίζει περισσότερο σε αξιοπιστία, άμεση εξυπηρέτηση, κατανόηση των αναγκών του και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση.
- Επικοινωνία σε μεγάλες ομάδες μέσω διαφήμισης, δημοσίων σχέσεων, χορηγιών, δημοσιότητας.
- Επικοινωνία απευθείας με τον υποψήφιο αγοραστή με ηλεκτρονική αλληλογραφία, ηλεκτρονικές παραγγελίες ή ακόμα και από πόρτα σε πόρτα.
- Διάχυση πληροφοριών για την επιχείρηση με σκοπό της ενίσχυση της φήμης της. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)

4.2.10 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την στρατηγική διαφοροποίησης, είτε σε προϊόντα, είτε σε γεωγραφικές περιοχές, για να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής ύφεσης. Δεδομένου ότι, η οικονομική ύφεση δεν εμφανίζεται με την ίδια ένταση σε όλους τους τομείς και σε όλες τις περιοχές, μπορεί μια επιχείρηση διαφοροποιήσει τις δραστηριότητες της με άλλες, που παρουσιάζουν υψηλότερα κέρδη. Με αυτό τον τρόπο θα αντισταθμίσει την μείωση των εσόδων της, από προϊόντα ή περιοχές που επηρέασε η οικονομική κρίση.

Η στρατηγική διαφοροποίησης, ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που θα δουν την ύφεση ως ευκαιρία και όχι σαν απειλή. Αυτό σημαίνει ότι, η επιχείρηση πρέπει να εγκαταλείψει τις αδύναμες αγορές και να διεισδύσει σε νέες οικονομικά ισχυρές αγορές. Από την άλλη, πρέπει με το ίδιο σκεπτικό να σταματήσει την παραγωγή και διάθεση προϊόντων που δεν έχουν ζήτηση και να ασχοληθεί με νέα προϊόντα που ζητούν οι καταναλωτές και που θα μπορούσε να τους τα προσφέρει σε ανταγωνιστικές τιμές. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)

4.3 Ο ρόλος των εργαζομένων στην εφαρμογή Αποτελεσματικών Στρατηγικών Διάσωσης

Κάθε περίπτωση εταιρείας σε ύφεση είναι διαφορετική, όμως αντιμετωπίζουν όλες ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά και δυσκολίες. Ένα από τα κοινά χαρακτηριστικά τους, είναι ότι συνήθως αναπτύσσονται μεταξύ του προσωπικού διάφορες αρνητικές συμπεριφορές. Τις συμπεριφορές αυτές η ηγεσία καλείτε να

αντιμετωπίσει και να κατευνάσει, παράλληλα με την εξεύρεση της κατάλληλης στρατηγικής διάσωσης. Μερικά από τα αρνητικά συναισθήματα που κυριαρχούν μεταξύ των εργαζομένων σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε παρακμή, είναι η ανασφάλεια, η μυστικοπάθεια, η άρνησης, η απομόνωση, η παθητικότητα κ.α. Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και να αναλαμβάνουν ευθύνες. Αρχίζουν οι καχυποψίες και οι κατηγορίες μεταξύ τους και καταργείται το πνεύμα ομαδικότητας που μπορεί να υπήρχε στο παρελθόν. Μέσα σε τέτοιο περιβάλλον είναι επόμενο κάποιοι υπάλληλοι να παραιτηθούν και η επιχείρηση να αποδυναμωθεί σημαντικά.

Η λύση στην αντιμετώπιση της αρνητικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων μπορεί να δοθεί μόνο από μια ικανή ηγεσία που θα αφουγκραστεί εγκαίρως την ψυχολογία αυτή. Πρώτο βήμα, είναι η προσέγγιση των εργαζομένων με διάλογο και επικοινωνία. Σημαντικός στόχος, είναι να καλλιεργηθεί ο σεβασμός τόσο μεταξύ των υπαλλήλων, όσο και προς τα στελέχη της επιχείρησης. Η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια, είναι δύο παράγοντες που θα αναπτύξουν το αίσθημα των εργαζομένων για ανάληψη προσωπικής ευθύνης για το κοινό συμφέρον στον εργασιακό χώρο. Έτσι, θα αποκατασταθεί και η ομαδική συνεργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και η ενθάρρυνση υποβολής νέων ιδεών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, αξίζει να σημειωθεί ότι, ο αποδεκτός ηγέτης που θα φέρει την αλλαγή μπορεί να προέρχεται εκτός της εταιρείας. Αυτό, γιατί ένα νέο πρόσωπο δεν είναι συνδεδεμένο με τις λάθος επιλογές του παρελθόντος και μπορεί να εμπνέει περισσότερη εμπιστοσύνη. Σίγουρα όμως ο ρόλος του είναι πολύ δύσκολος αφού οποιαδήποτε στρατηγική και να ακολουθήσει, αναπόφευκτα θα επιφέρει θεμελιώδεις αλλαγές στην επιχείρηση και στον τρόπο λειτουργίας της. Το κλειδί της επιτυχίας είναι να κρατήσει αναλλοίωτη την ταυτότητα της επιχείρησης και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων. (Παπαδάκης, 2007, σ.293-296)

4.4 Μέτρα επαγρύπνησης των Επιχειρήσεων για αποφυγή Στρατηγικών Διάσωσης / Αναστροφής

Μπορεί μια επιχείρηση εφαρμόζοντας τα κατάλληλα μέτρα σήμερα, να προλάβει κάποια από τα προβλήματα του μέλλοντος, να τα αποτρέψει πριν εμφανιστούν, ή πριν πάρουν απειλητικές διαστάσεις. Γενικά, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν τα βήματα τους πριν την κρίση και γνωρίζουν καλά πως

θα ενεργήσουν, είναι και εκείνες που όχι μόνο επιβιώνουν αλλά μπορεί να εξέλθουν και πιο πετυχημένες από αυτή. (Μιντζμπεργκ, Αλστραντ και Λαμπέλ, 2004)

Στη συνέχεια ακολουθούν μερικές προτάσεις:

- **Συνεχής παρακολούθηση των εξελίξεων.** Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται έγκαιρα και να αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Πρέπει να συνηθίσουν να σκέπτονται ανοικτά χωρίς να δημιουργούν στερεότυπα. Η επιτυχία βρίσκεται στην ικανότητα των στελεχών της επιχείρησης, να αναγνωρίζουν τα πρώιμα σημάδια της ύφεσης στον κλάδο τους και στον σχεδιασμό εναλλακτικών κινήσεων για την αντιμετώπιση ενδεχομένων προβλημάτων. (Παπαδάκης, 2007, σ.302)
- **Μείωση κόστους και αύξηση παραγωγικότητας.** Οι επιχειρήσεις πρέπει να κρατούν συνεχώς όσο γίνεται σε χαμηλά επίπεδα το κόστος παραγωγής και λειτουργίας τους, για να μην είναι αναγκασμένες να αντιδράσουν σπασμωδικά σε μια ενδεχόμενη ύφεση. Ορθολογική μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα με την διακοπή παραγωγής κάποιων ζημιολόγων προϊόντων, ή με την διακοπή συνεργασίας με αφερέγγυους πελάτες και όχι με τη μείωση των απολαβών των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, ο συνεχής προσανατολισμός των επιχειρήσεων για μείωση του κόστους, πρέπει να συνδυάζεται με την βελτίωση της παραγωγικότητας και την συνεχή μελέτη επανασχεδιασμού των παραγωγικών διαδικασιών για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)
- **Προσανατολισμός στην ανάπτυξη.** Ένας από τους σημαντικότερους στόχους των επιχειρήσεων πρέπει να είναι και η συνεχής αναζήτηση νέων πηγών εσόδων. Η επιχείρηση που επιτυγχάνει να εξασφαλίσει έσοδα από περισσότερες πηγές, έχει περισσότερες πιθανότητες να ορθοποδήσει σε περίοδο ύφεσης. Θα μπορεί να εξισορροπήσει τις απώλειες εσόδων από ένα τομέα, με κάποιον άλλο που δεν θα επηρεάσει η ύφεση. Σημαντικό στοιχείο στην ανάπτυξη είναι και άντληση ιδεών από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Κυρίως αυτοί που βρίσκονται πιο κοντά στους πελάτες, είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες τους και να προτείνουν μια βελτίωση ή ακόμα και καινοτομία που θα βοηθήσει την επιχείρηση να αυξήσει τα έσοδα της. (Σχοινιωτάκης και Διβινή, 2013)

- **Σύσφιξη σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές.** Η στενή συνεργασία της επιχείρησης τόσο με τους πελάτες της, όσο και με τους προμηθευτές της, είναι από τα βασικότερα στοιχεία που θα την κρατήσουν σε μια απειλούμενη ύφεση. Η διαχρονική συνεργασία αμοιβαίου οφέλους, είναι αποδεδειγμένο ότι δύσκολα εγκαταλείπεται ακόμα και μέσα από δύσκολες καταστάσεις. (CRI Group, 2012)
- **Συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.** Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις χρειάζονται επιβράβευση και συνεχή ανάπτυξη. Μπορεί σε κάποιους να μην φαίνεται ιδιαίτερα χρήσιμος ο ρόλος της επιβράβευσης και της ανάπτυξης, αλλά δυστυχώς τα πραγματικά οφέλη φαίνονται σε περιόδους ύφεσης. Το εργατικό δυναμικό πρέπει να γνωρίζει καλά τον ρόλο του και να είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Παπαδάκης, 2007, σ.302)

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της Έρευνας

5.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι από την μια, η μελέτη των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης που έπληξε την κυπριακή οικονομία τα τελευταία χρόνια στις ιδιωτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και από την άλλη, η αναζήτηση των στρατηγικών που ακολουθήθηκαν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν.

Η έρευνα διενεργήθηκε με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου που σχεδιάστηκε ούτως ώστε να ταιριάζει στον τρόπο λειτουργίας αρκετών κυπριακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι στόχοι του ερωτηματολογίου κινήθηκαν σε τρεις πυλώνες. Πρώτα, έγινε προσπάθεια να αναγνωριστεί ο βαθμός που η οικονομική ύφεση επηρέασε τις επιχειρήσεις. Στην συνέχεια, έγινε προσπάθεια να διαφανεί πόσο προετοιμασμένες ήταν οι κυπριακές επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν μια οικονομική ύφεση και ποια μέτρα έλαβαν προς αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης. Τέλος, έγινε σύντομη καταγραφή των μελλοντικών στόχων των επιχειρήσεων του δείγματος και των προοπτικών που διαβλέπουν για το μέλλον της κυπριακής οικονομίας.

5.2 Δομή του Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για την συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από 25 ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και κλειστού τύπου.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τέσσερα μέρη ως ακολούθως:

- Στο **Μέρος Α**, αναζητήθηκαν οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στις κυπριακές επιχειρήσεις ποιοτικές και ποσοτικές και έγινε προσπάθεια να εμβαθύνουμε σε ορισμένους παράγοντες που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία της κυπριακής επιχείρησης.
- Στο **Μέρος Β**, έγιναν ερωτήσεις για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις του δείγματος έλαβαν προληπτικά μέτρα πριν την εμφάνιση της κρίσης, αν έλαβαν μέτρα και ποια ήταν αυτά, προς αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης και κατά πόσο αυτά τα μέτρα ήταν επαρκή και αποτελεσματικά.
- Στο **Μέρος Γ**, έγινε προσπάθεια να καταγραφεί ο παλμός των κυπριακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων όσον αφορά τον βαθμό αισιοδοξίας των

ιδιοκτητών τους, τόσο για τις ίδιες στις επιχειρήσεις τους, όσο και για την κυπριακή οικονομία γενικότερα.

- Στο **Μέρος Δ**, καταγράφηκαν κάποια δημογραφικά στοιχεία, που εκτός από τον κλάδο και την επαρχία που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του δείγματος, ζητήθηκαν και τα χρόνια λειτουργίας της κάθε επιχείρησης καθώς και ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείτε στην κάθε μια.

5.3 Μεθοδολογία Υλοποίησης και Τρόπος Διεξαγωγής της Έρευνας

Τα ερωτηματολόγια έχουν συμπληρωθεί από ιδιοκτήτες και διευθυντές μικρομεσαίων επιχειρήσεων από όλες της επαρχίες της ελεύθερης Κύπρου. Έγινε προσπάθεια το δείγμα να συμπεριλαμβάνει επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους και να καλύπτει επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών, μεσαίες, μικρές και πολύ μικρές και αυτό επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό.

Συνολικά απαντήθηκαν 110 ερωτηματολόγια και η διαδικασία συλλογής διήρκησε δύο μήνες, από την 1 Ιουνίου 2015 μέχρι την 31 Ιουλίου 2015.

Από τις 110 εταιρείες που απάντησαν στα ερωτηματολόγια, οι 49 ασχολούνται με το εμπόριο ή είναι καταστήματα. Οι 26 είναι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες όπως λογιστικά γραφεία, δικηγόροι, γυμναστήρια, κομμωτήρια/αισθητικοί κ.α. Οι 11 επιχειρήσεις ανήκουν στην τουριστική βιομηχανία, 9 στον κλάδο των κατασκευών, 8 στην μεταποίηση/βιομηχανία, 3 στον κλάδο των μεταφορών, 2 στην γεωργία/κτηνοτροφία και 2 στην εκπαίδευση.

Βάση των ατόμων που απασχολούν, οι περισσότερες από τις πιο πάνω επιχειρήσεις σε ποσοστό 70%, είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 5 άτομα προσωπικό). Το 25% είναι μικρές επιχειρήσεις (μεταξύ 6-50 άτομα προσωπικό) και το 5% είναι μεσαίες επιχειρήσεις (μεταξύ 51-250 άτομα προσωπικό).

Σχετικά με τα χρόνια λειτουργίας των εταιρειών του δείγματος, έχουμε 37 επιχειρήσεις 1 μέχρι 10 χρόνια λειτουργίας, 28 επιχειρήσεις 11-20 χρόνια λειτουργίας, 22 επιχειρήσεις 21-30 χρόνια λειτουργίας, 14 επιχειρήσεις 31-40 χρόνια λειτουργίας και 9 επιχειρήσεις πάνω από 41 χρόνια λειτουργίας.

Όλα τα δεδομένα που συλλέχτηκαν για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας ήταν πρωτογενή. Ακολουθήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία και όλες οι πληροφορίες συλλέχτηκαν με διανομή ερωτηματολογίων προς συμπλήρωση και με

προσωπικές συνεντεύξεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με τηλεφωνικές επικοινωνίες ή με προσωπική επαφή (face to face).

Κεφάλαιο 6: Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

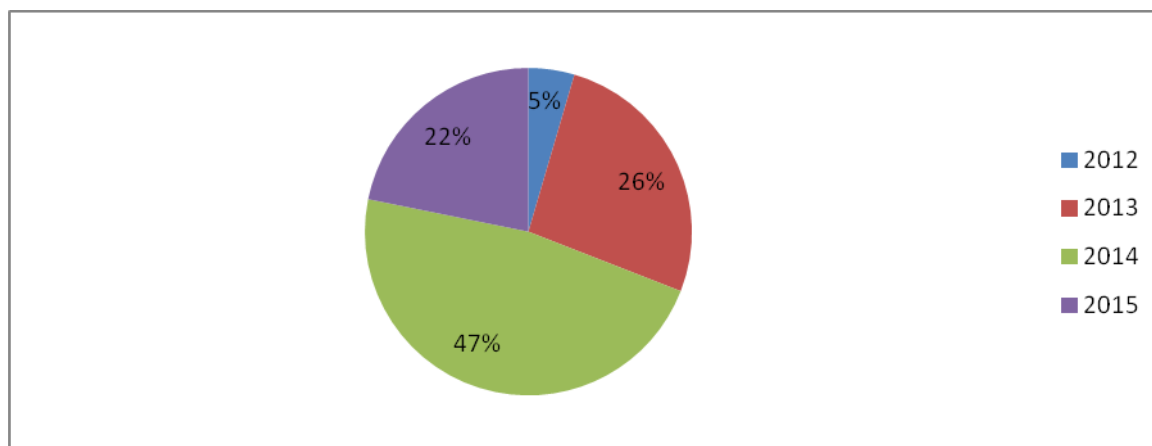
Πιο κάτω ακολουθεί παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Θα παρουσιαστούν διεξοδικά οι πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τις διάφορες ερωτήσεις, καθώς και τα χαρακτηριστικά του δείγματος με την βοήθεια διαγραμμάτων.

6.1 Παρουσίασης και Ανάλυση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

Ο τίτλος του ερωτηματολογίου ήταν: “Οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο και οι στρατηγικές κινήσεις που έχουν γίνει από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων αυτών”

Το ΜΕΡΟΣ Α του ερωτηματολογίου, αναφερόταν στις “Επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στις κυπριακές επιχειρήσεις” και πήραμε τα πιο κάτω αποτελέσματα:

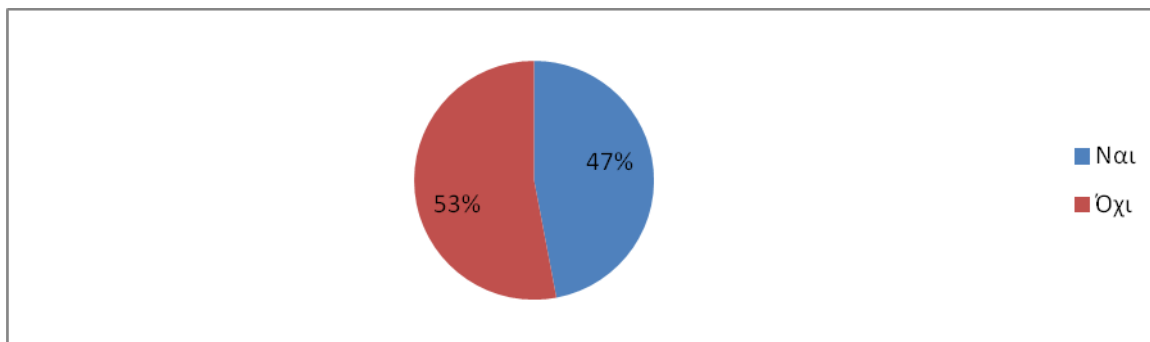
Ερώτηση 1: Ποια θεωρείται ότι ήταν μέχρι σήμερα η χειρότερη χρονιά στην κυπριακή αγορά όσον αφορά την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών;



Από το πιο πάνω σχήμα φαίνεται ότι για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος (47%), η χειρότερη χρονιά όσον αφορά τις πωλήσεις τους ήταν το 2014. Για το 26% η χειρότερη χρονιά ήταν το 2013 και για το 5% το 2012. Αυτό σημαίνει ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, συνολικά το 78%,

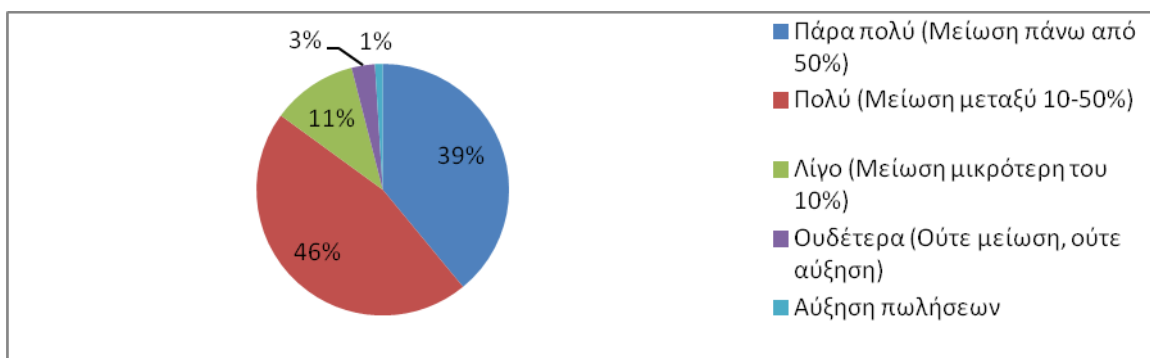
παρατήρησαν κάποια βελτίωση το 2015 και αυτό είναι ενθαρρυντικό. Δυστυχώς όμως παραμένει ένα 22% που βιώνει ως χειρότερη χρονιά πωλήσεων το 2015 και αυτό είναι απογοητευτικό.

Ερώτηση 2: Βλέπετε βελτίωση τους τελευταίους μήνες όσο αφορά την κίνηση και την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών;



Συνδέοντας το παρόν σχήμα με το προηγούμενο, παρατηρούμε ότι παρόλο που μόνο το 22% θεωρεί χειρότερη χρονιά σε πωλήσεις το 2015, εντούτοις μόνο το 47% βλέπει βελτίωση στο πρώτο εξάμηνο του 2015 και το υπόλοιπο 53% δεν βλέπει βελτίωση.

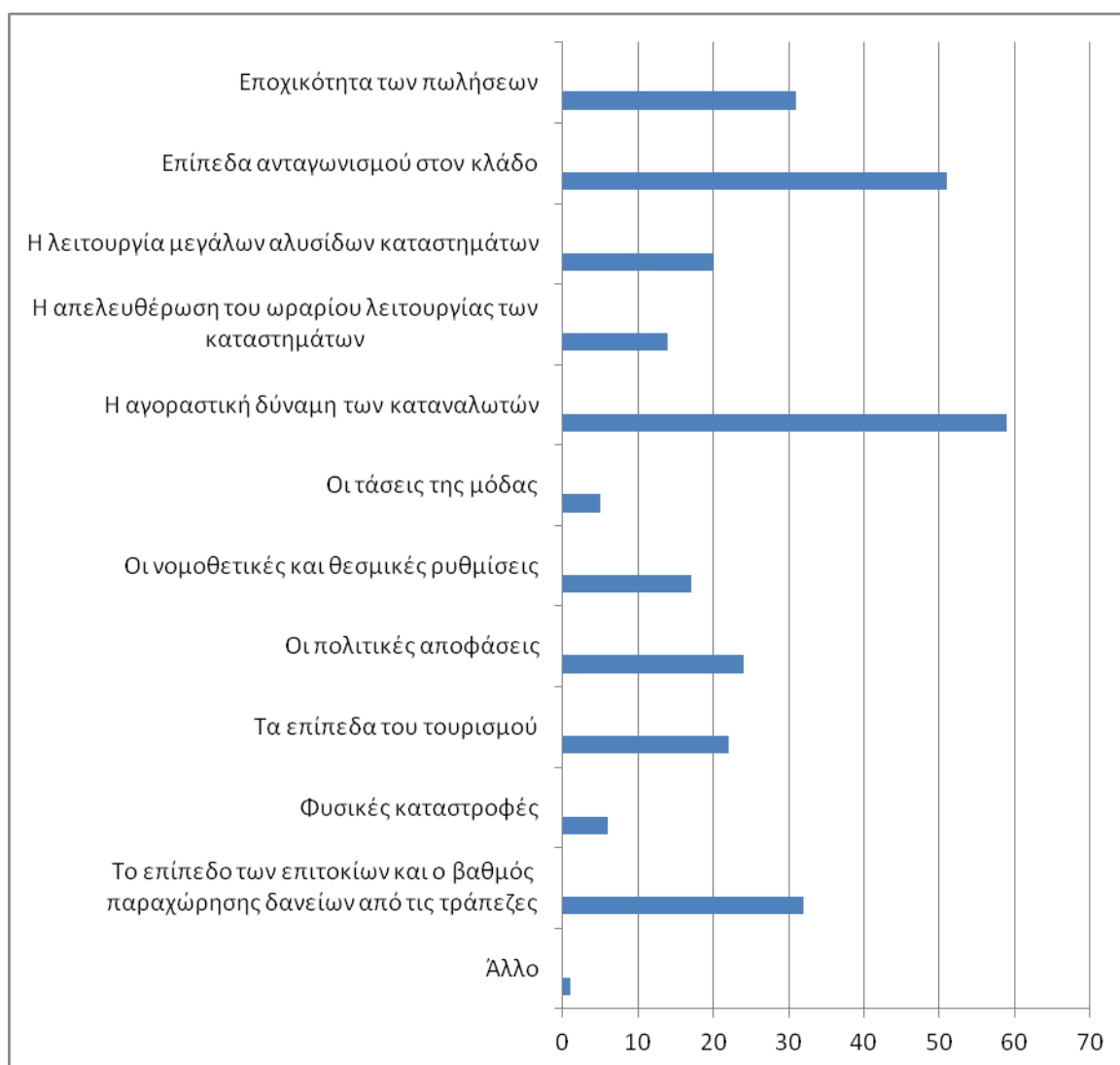
Ερώτηση 3: Σε ποιο βαθμό επηρεάστηκε ο κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας από την οικονομική ύφεση των τελευταίων 5 χρόνων σε σχέση με τις προηγούμενες περιόδους;



Στο σχήμα αυτό φαίνεται ότι η οικονομική κρίση επηρέασε υπερβολικά τις επιχειρήσεις του δείγματος αφού ένα μεγάλο ποσοστό 85% είχε μείωση στον κύκλο εργασιών του πέραν του 10% και ακόμα χειρότερα το 39% αυτών είχαν μείωση

πέραν του 50%, κάτι που μπορεί να συνεπάγεται ακόμα και κατάρρευση. Ευτυχώς, ένα ποσοστό 11% επηρεάστηκε λιγότερο από 10% ο κύκλος εργασιών του και μόνο το 3% δεν επηρεάστηκε καθόλου. Υπάρχει και μία επιχείρηση που παρατήρησε αύξηση των πωλήσεων της.

Ερώτηση 4: Ποιοι από τους πιο κάτω παράγοντες που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας, επηρεάζουν άμεσα τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)



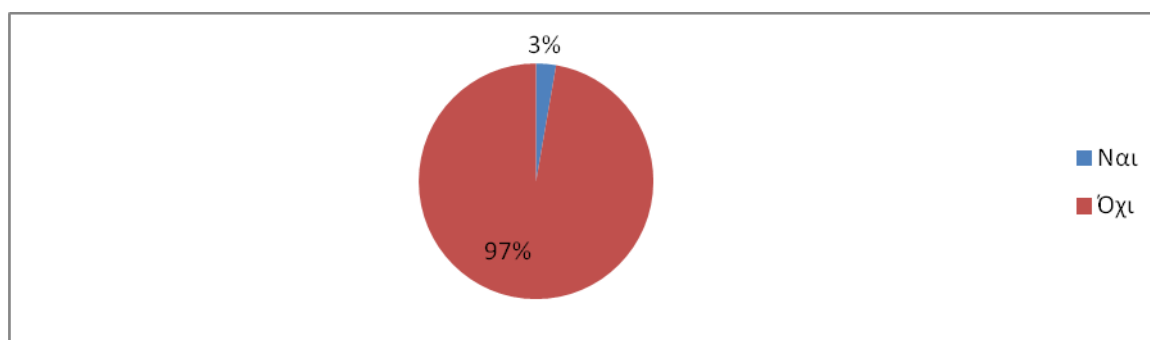
Από το πιο πάνω σχήμα μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων του δείγματος είναι η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και τα επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Ακολουθεί ο βαθμός παραχώρησης δανείων από τις

τράπεζες, που είναι στενά συνδεδεμένος με την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.

Ακόμα, παρατηρούμε ότι αρκετές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τα επίπεδα του τουρισμού και από την εποχικότητα των πωλήσεων τους και κάποιες άλλες, από τις νομοθετικές ρυθμίσεις και τις πολιτικές αποφάσεις.

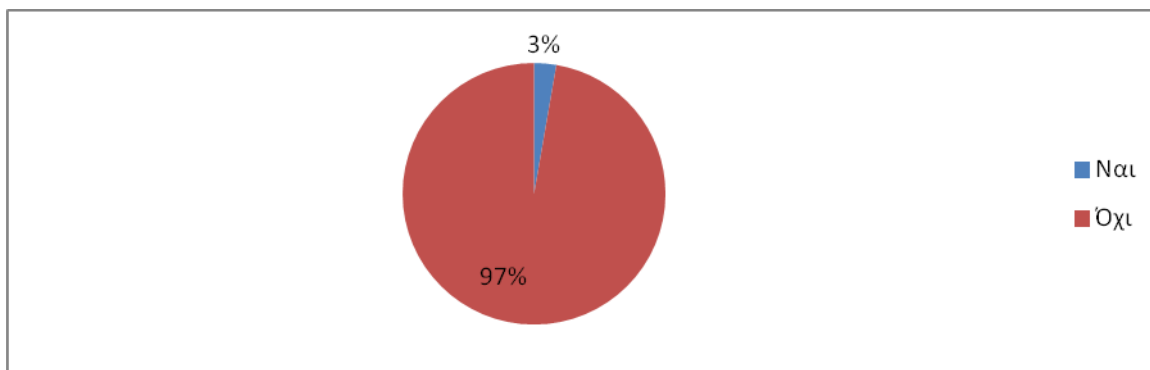
Έχει ενδιαφέρον να δούμε ότι 20 από τις 110 επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, επηρεάστηκαν από την λειτουργία μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων και οι 14 από την απελευθέρωση του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων. Μικρός αριθμός από τις επιχειρήσεις του δείγματος γύρω στο 5-6%, οι πωλήσεις τους επηρεάστηκαν από φυσικές καταστροφές και από τις τάσεις της μόδας. Ένας από τους επιχειρηματίες συμπλήρωσε ότι αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις του είχαν και οι αγορές των καταναλωτών από το διαδίκτυο.

Ερώτηση 5: Μήπως η οικονομική κρίση στον τομέα που απασχολείστε, σας έχει προσφέρει οποιοσδήποτε επενδυτικές ευκαιρίες;



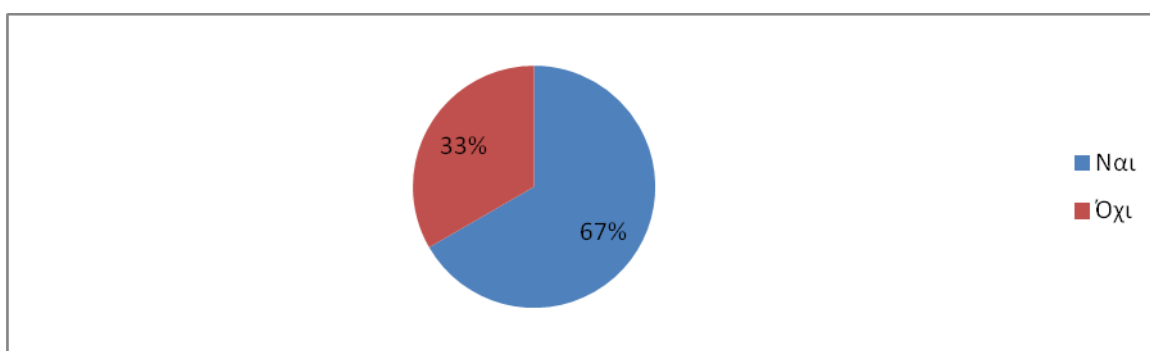
Από το σύνολο των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα, μόνο το 3% δήλωσε ότι παρατήρησαν κάποια επενδυτική ευκαιρία στον τομέα που απασχολούνται. Από αυτές μόνο η μία διευκρίνισε ότι προχώρησε σε συμφωνία με εταιρεία του εξωτερικού για εισαγωγή μιας σειράς προϊόντων, γιατί η επιχείρηση που έκανε μέχρι τώρα τις εισαγωγές αυτές στην Κύπρο τερμάτισε την λειτουργία της.

Ερώτηση 6: Οι καταθέσεις της επιχείρησής σας έχουν επηρεαστεί από το κούρεμα καταθέσεων που έγινε τον Μάρτιο του 2013;



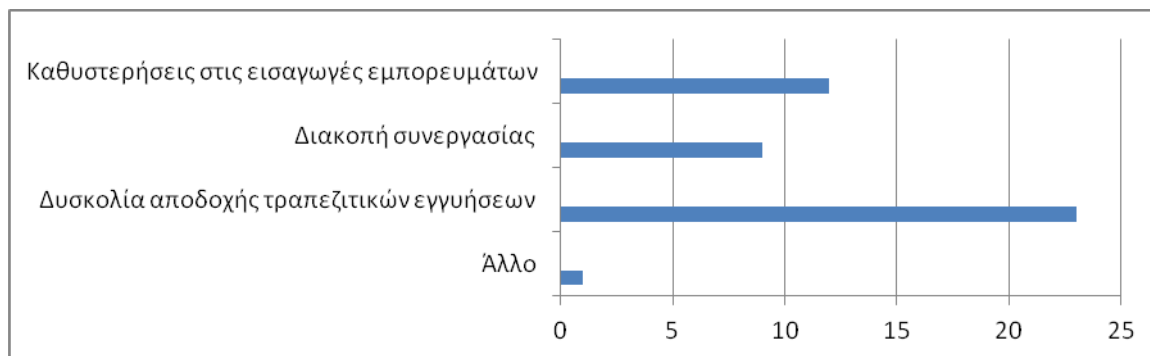
Από το σύνολο των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα, μόνο το 3% δήλωσε ότι οι καταθέσεις τους επηρεάστηκαν από το κούρεμα καταθέσεων που έγινε τον Μάρτη του 2013. Αυτό από την μια είναι ευχάριστο γιατί αποτελεί ένα σχετικά χαμηλό ποσοστό από το δείγμα, αλλά από την άλλη είναι λυπηρό το γεγονός ότι πλήγηκε ανεπανόρθωτα η ανταγωνιστικότητα και η βιωσιμότητα κάποιων υγιών επιχειρήσεων, χωρίς μέχρι σήμερα να έχουν καμία υποστήριξη έστω και μακροπρόθεσμα από το κράτος.

Ερώτηση 7: Μετά τις τελευταίες εξελίξεις στην κυπριακή οικονομία, έχετε διαπιστώσει να χάθηκε σε μικρό ή μεγάλο βαθμό η αξιοπιστία από τους συνεργάτες σας στο εξωτερικό;



Η ερώτηση 7, όπως και η επόμενη, απαντήθηκαν μόνο από 42 επιχειρήσεις που έχουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Βλέπουμε λοιπόν ότι, οι τελευταίες εξελίξεις στην κυπριακή οικονομία, επηρέασαν αρνητικά τις περισσότερες κυπριακές επιχειρήσεις στην συνεργασία τους με άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό.

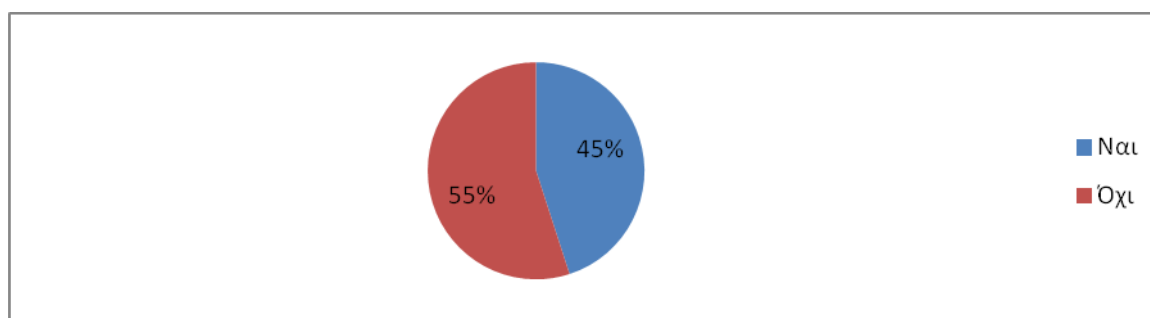
Ερώτηση 8: Αν ναι, ποια από τα πιο κάτω προβλήματα αντιμετωπίσατε; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)



Από το πιο πάνω σχήμα φαίνεται ότι η κυριότερη δυσκολία που είχαν οι επιχειρήσεις με τους συνεργάτες τους στο εξωτερικό ήταν η αποδοχή τραπεζιτικών εγγυήσεων. Άλλα μεγάλα προβλήματα που πιθανώς να συνδέονται και με το πρώτο, ήταν η καθυστέρηση στην παραλαβή των εισαγωγών και σε κάποιες περιπτώσεις η διακοπή συνεργασιών με τις επιχειρήσεις του εξωτερικού. Μια από τις επιχειρήσεις συμπλήρωσε ότι αναγκάστηκε να προπληρώνει τα εμπορεύματα στον προμηθευτή από την στιγμή της παραγγελίας τους.

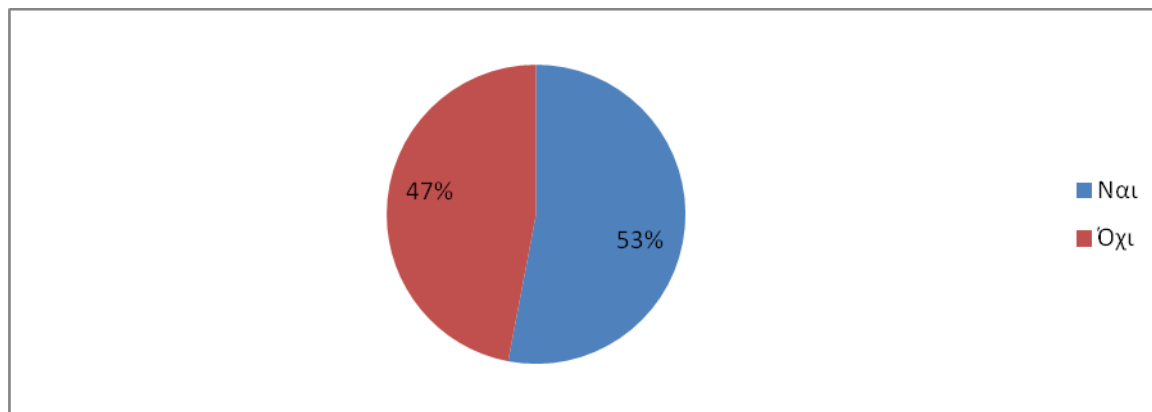
Το **ΜΕΡΟΣ Β** του ερωτηματολογίου, αναφερόταν στην “**Λήψη μέτρων από τις επιχειρήσεις για αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης**” και πήραμε τα πιο κάτω αποτελέσματα:

Ερώτηση 9: Είχατε προβεί στην λήψη προληπτικών μέτρων για αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων της επερχόμενης οικονομικής ύφεσης πριν αυτή εκδηλωθεί στην κυπριακή οικονομία;



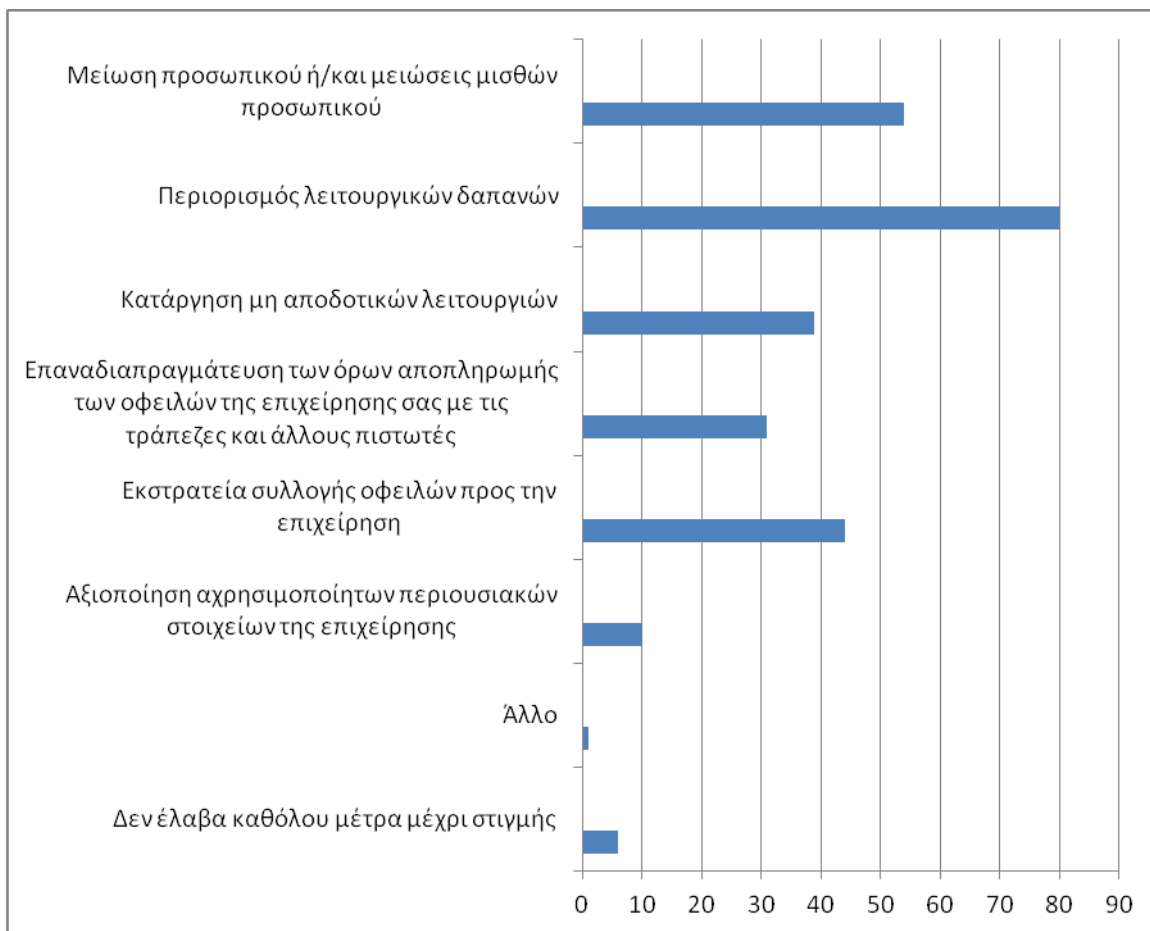
Παρατηρούμε από το πιο πάνω σχήμα ότι μόλις το 45% είχε προχωρήσει στην λήψη προληπτικών μέτρων στην επιχείρησή τους, πριν ξεσπάσει η κρίση στην κυπριακή οικονομία.

Ερώτηση10: Σας είχαν επηρεάσει οι πολιτικές δηλώσεις τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, στην απόφασή σας να λάβατε ή όχι μέτρα;



Εδώ διαφαίνεται ότι περίπου οι μισές επιχειρήσεις είχαν επηρεαστεί στην απόφασή τους να λάβουν ή όχι προληπτικά μέτρα, από τις πολιτικές δηλώσεις στην Κύπρο και στο εξωτερικό.

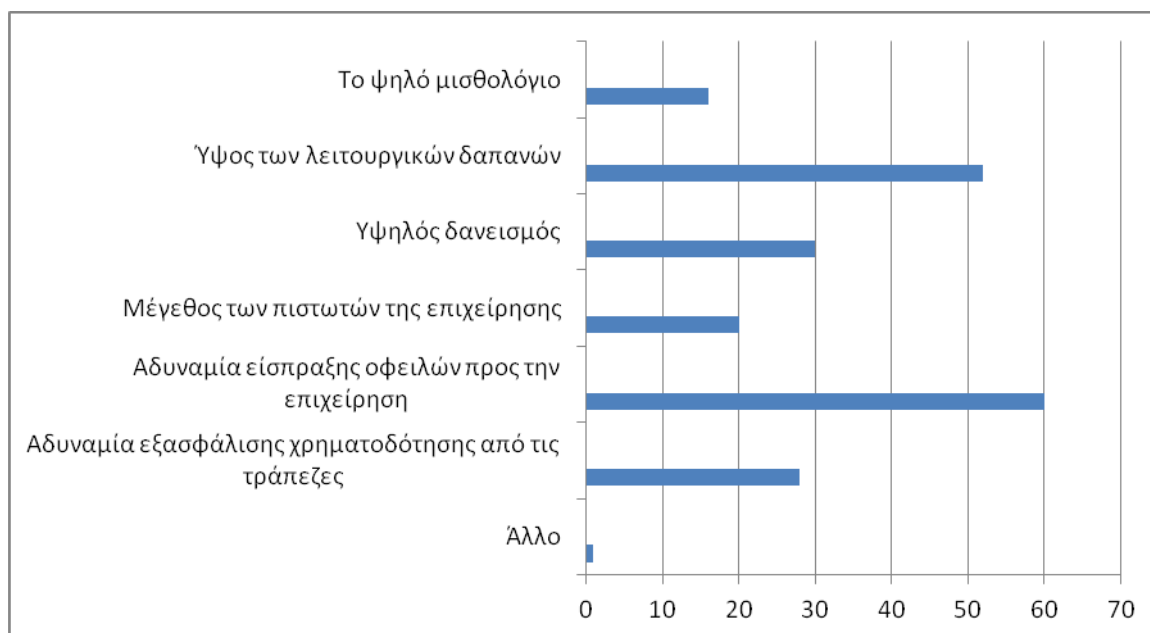
Ερώτηση 11: Ποια από τα πιο κάτω μέτρα πήρατε στην επιχείρησή σας για αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης αφού εκδηλώθηκε στην κυπριακή οικονομία; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)



Από το πιο πάνω σχήμα παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος μας με ποσοστό 80%, αφού ξέσπασε η οικονομική κρίση στην κυπριακή οικονομία, προχώρησαν σε περιορισμό των λειτουργικών τους δαπανών. Ένα ποσοστό 54%, δηλαδή περίπου οι μισές, προέβηκαν σε μείωση του προσωπικού τους ή σε μειώσεις μισθών και περίπου το ένα τρίτο από αυτές σταμάτησαν την λειτουργία μη αποδοτικών εργασιών, έκαναν επαναδιαπραγμάτευση των χρεών τους και εντατικοποίησαν τις προσπάθειες τους για συλλογή των οφειλών προς την επιχείρησή τους.

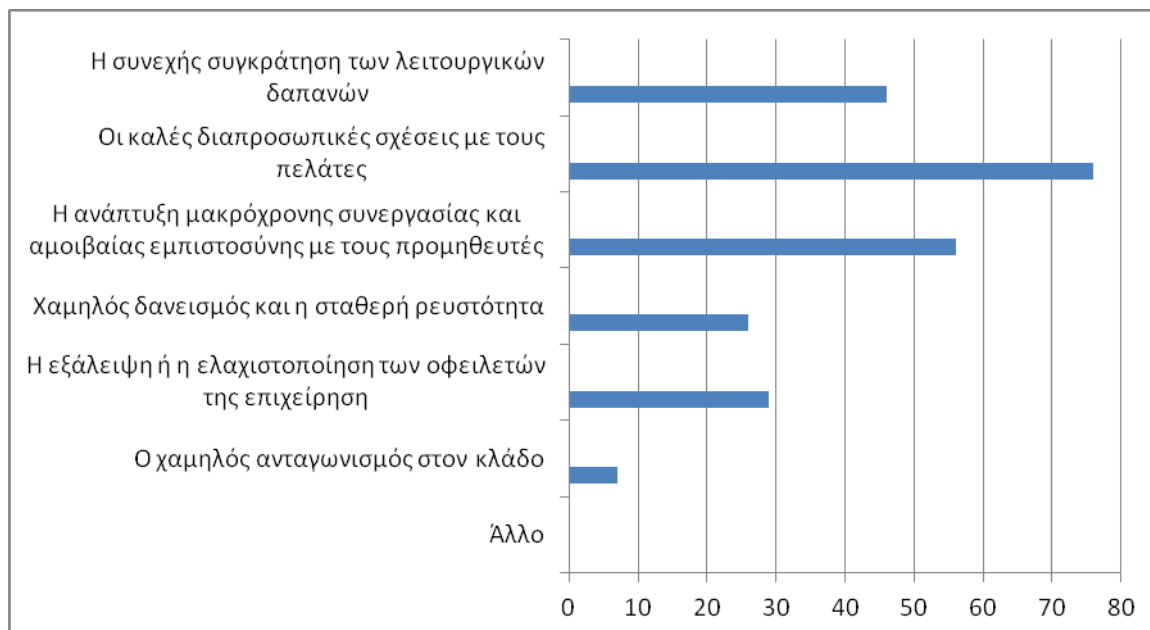
Ένα ποσοστό 10% προχώρησε σε αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων που δεν χρησιμοποιούνταν και μια επιχείρηση συμπλήρωσε ότι έκανε προσπάθειες για προσέλκυση νέων πελατών. Το 6% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν έλαβε καθόλου μέτρα.

Ερώτηση 12: Ποιο από τα πιο κάτω θεωρείτε ότι είναι το πιο ευαίσθητο σημείο που έχει κάνει την επιχείρησή σας πιο ευάλωτη στις επιπτώσεις της ύφεσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)



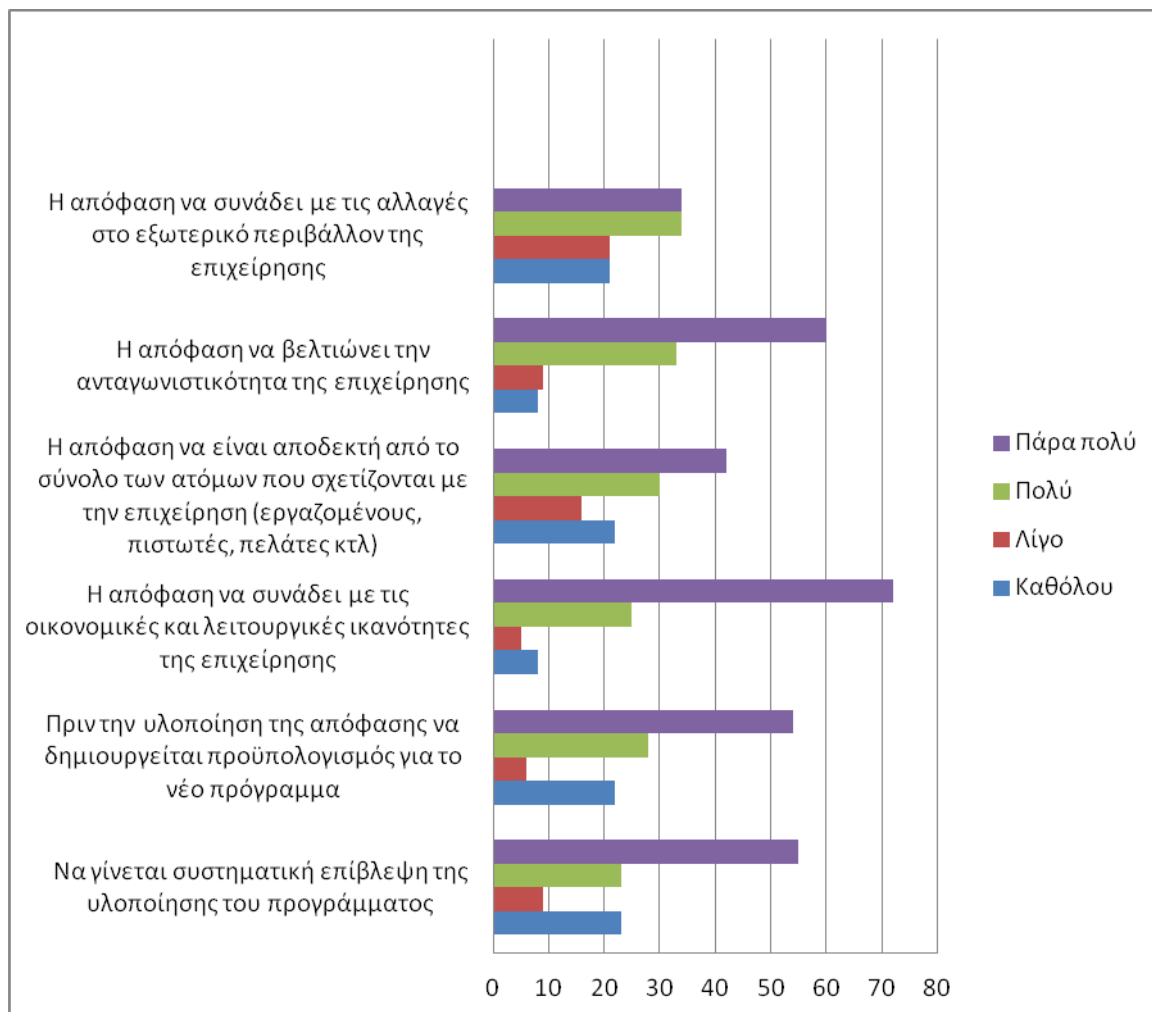
Παρατηρούμε από το σχήμα ότι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του δείγματος, είναι πρώτα η δυσκολία να εισπράξουν χρήματα από τους οφειλέτες τους και αμέσως μετά το ψηλό κόστος λειτουργίας τους. Επίσης, βλέπουμε ότι περίπου το ένα τρίτο από αυτές αντιμετωπίζουν ψηλό δανεισμό και αδυναμία να εξασφαλίσουν περαιτέρω χρηματοδότηση από τις τράπεζες. Παράλληλα 20 επιχειρήσεις, περίπου το 18%, έχουν να αντιμετωπίσουν μεγάλες οφειλές προς κάποιους από τους προμηθευτές τους και 16 επιχειρήσεις, περίπου το 14%, έχουν να αντιμετωπίσουν ψηλό μισθολόγιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένας επιχειρηματίας συμπλήρωσε ότι ο κύκλος εργασιών του μειώθηκε σημαντικά λόγω αλλαγές στο οδικό δίκτυο της περιοχής όπου δραστηριοποιείται.

Ερώτηση 13: Ποιο από τα πιο κάτω θεωρείτε ότι είναι το πιο δυνατό συστατικό της επιχείρησής σας που την κάνει λιγότερο ευάλωτη στις επιπτώσεις της ύφεσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)



Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, 76 από τις 110 (69%), δήλωσαν ότι το πιο ισχυρό συστατικό τους είναι η διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες τους και για τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος είναι η μακροχρόνια συνεργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους προμηθευτές τους. Λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι προσβλέπουν σε συνεχή συγκράτηση των λειτουργικών τους δαπανών. Είναι ανησυχητικό το γεγονός ότι μόνο το ένα τρίτο από αυτές κατάφεραν να έχουν χαμηλό δανεισμό και σταθερή ρευστότητα και να εξαλείψουν ή να ελαχιστοποιήσουν τους οφειλέτες τους. Επίσης μόνο 7 επιχειρήσεις (6%), αντιμετωπίζουν χαμηλό ανταγωνισμό στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται.

Ερώτηση 14: Όταν λαμβάνετε αποφάσεις για αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος που απασχολεί την επιχείρησή σας, πόσο σημαντικά στην απόφασή σας θεωρείτε τα πιο κάτω;

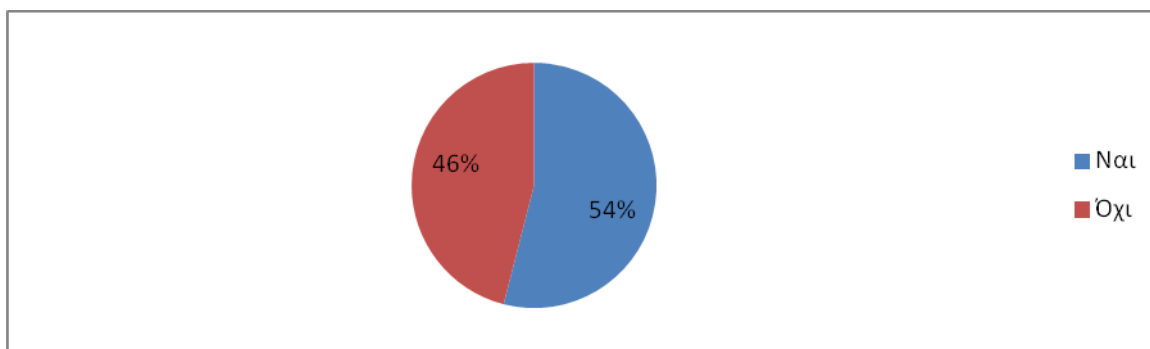


Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων που απεικονίζονται στο πιο πάνω σχήμα, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις όταν λαμβάνουν αποφάσεις για την επιχείρησή τους, έχουν σαν κύριο γνώμονα η απόφαση τους να συνάδει με τις οικονομικές και λειτουργικές δυνατότητες της επιχείρησής τους και αυτό είναι πολύ σημαντικό. Επίσης σημαντικό είναι ότι αρκετές επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις προσανατολισμένες στο να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και ότι πριν από κάθε απόφαση δημιουργούν προϋπολογισμό τον οποίο παρακολουθούν μέχρι την υλοποίηση του έργου.

Όπως διαφαίνεται από τα αποτελέσματα, μόνο ένας περιορισμένος αριθμός επιχειρήσεων, λιγότερες από τις μισές, προσπαθούν οι αποφάσεις τους να είναι αποδεκτές από το σύνολο των ατόμων που σχετίζονται με την επιχείρησή τους και να συνάδουν με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους.

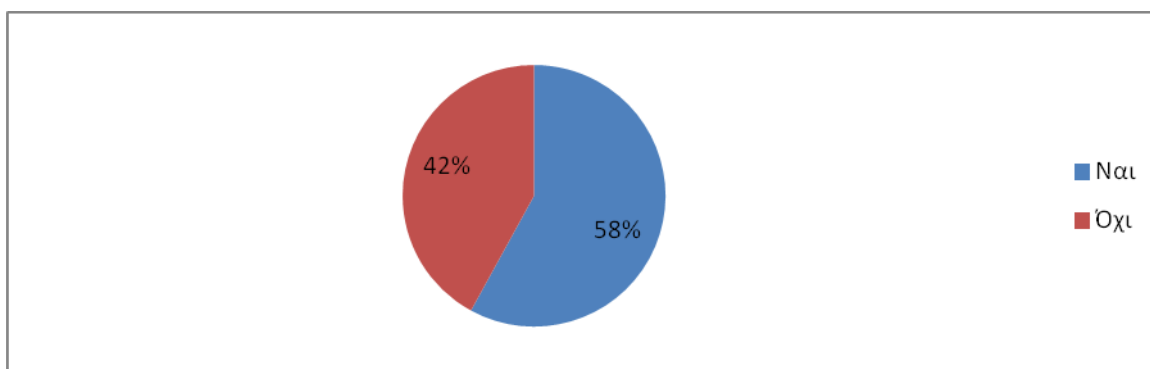
Το ΜΕΡΟΣ Γ του ερωτηματολογίου, αναφερόταν στους “Μελλοντικούς στόχους των επιχειρήσεων και στις προοπτικές της κυπριακής οικονομίας” και πήραμε τα πιο κάτω αποτελέσματα:

Ερώτηση 15: Θεωρείτε ότι η κυπριακή οικονομία άρχισε να μπαίνει σε τροχιά σταθεροποίησης τους τελευταίους μήνες;



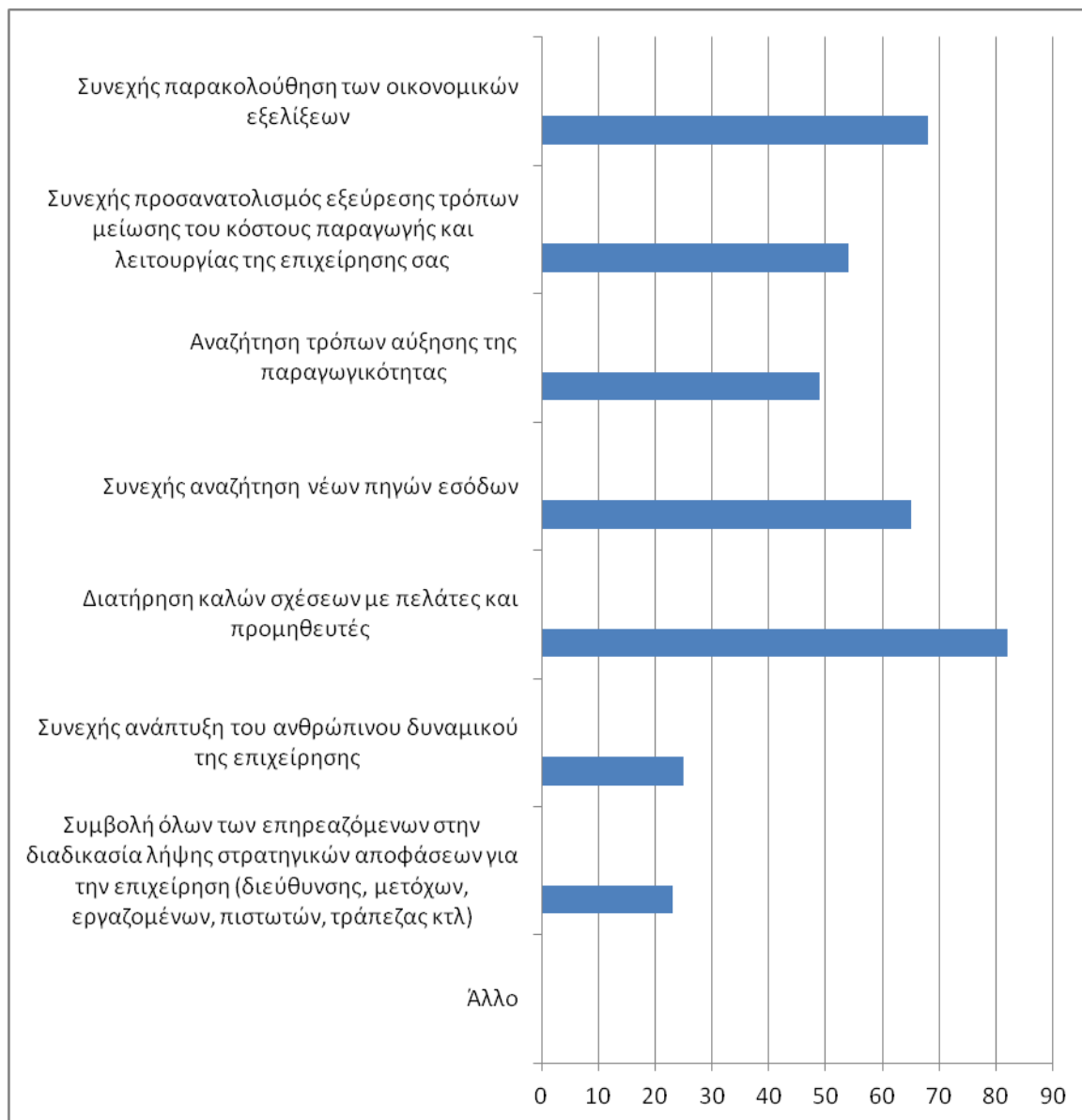
Φαίνεται από τα αποτελέσματα της πιο πάνω ερώτησης ότι μόνο το 54% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι άρχισε να σταθεροποιείται η κυπριακή οικονομία τους τελευταίους μήνες.

Ερώτηση 16: Είστε αισιόδοξοι για το μέλλον της επιχείρησής σας και της κυπριακής οικονομίας γενικότερα για τα επόμενα 5 χρόνια;



Με ποσοστό 58%, λίγο μεγαλύτερο ποσοστό από αυτούς που θεωρούν ότι άρχισε η σταθεροποίηση της κυπριακής οικονομίας στην προηγούμενη ερώτηση, είναι οι αισιόδοξοι όσον αφορά την έκβαση τόσο των δημοσίων οικονομικών, όσο και για το μέλλον της επιχείρησής τους τα επόμενα χρόνια.

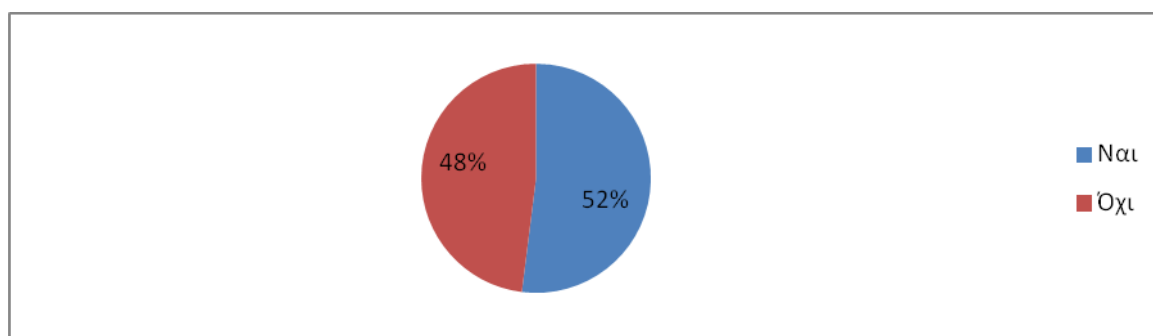
Ερώτηση 17: Ποιά από τα πιο κάτω μέτρα θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας θα διατηρήσει διαχρονικά για να αντιμετωπίσει μελλοντικούς αρνητικούς παράγοντες στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)



Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο πάνω πίνακα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, θα προσπαθήσουν να κρατήσουν διαχρονικά πρωτίστως τις καλές σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές τους. Επιπλέον, μεγάλη μερίδα δεν θα σταματήσει ποτέ να παρακολουθεί τις οικονομικές εξελίξεις και να αναζητά νέες πηγές εσόδων.

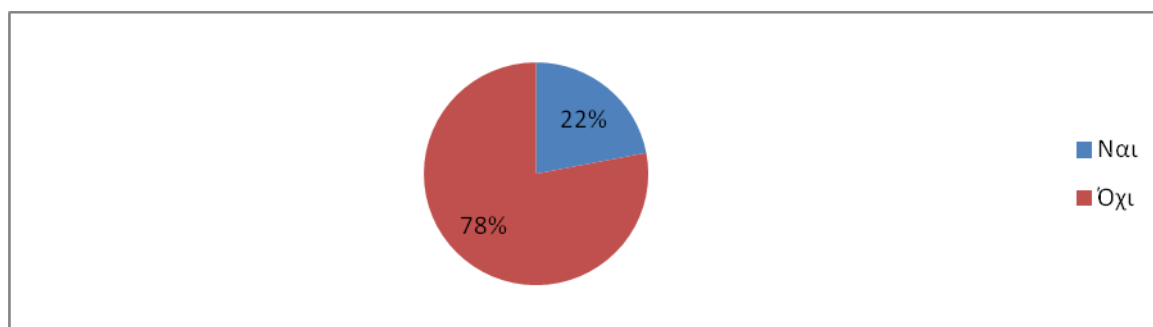
Περίπου το 50% των επιχειρήσεων, δήλωσαν ότι θα συνεχίσουν πάντα να αναζητούν τρόπους μείωσης του λειτουργικού κόστους τους, αλλά και αύξησης της παραγωγικότητας τους. Δυστυχώς, μόνο το ένα τέταρτο από τις επιχειρήσεις που απάντησαν πιστεύουν στην συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και στην συμβολή όλων των επηρεαζόμενων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, σαν μοχλό ενδυνάμωσης των επιχειρήσεων.

Ερώτηση 18: Γνωρίζετε την ύπαρξη ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;



Δημιουργεί εντύπωση το γεγονός ότι μόνο το 54% γνωρίζει την ύπαρξη ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και αυτό φανερώνει ότι υπάρχει ελλιπής ενημέρωση.

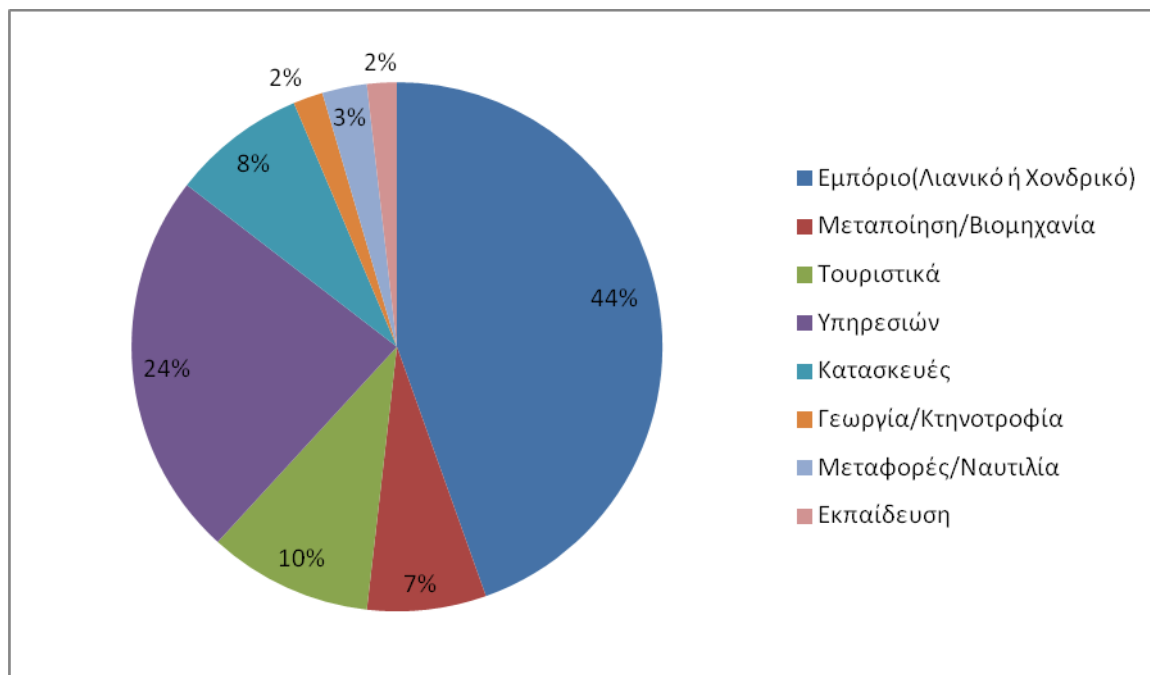
Ερώτηση 19: Συμμετείχατε ποτέ ή σκοπεύετε να αιτηθείτε για συμμετοχή σε κάποιο από τα ευρωπαϊκά προγράμματα στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;



Είναι σχετικά μικρό το ποσοστό αιτήθηκε ή σκοπεύει να αιτηθεί για συμμετοχή σε κάποιο ευρωπαϊκό πρόγραμμα στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μόλις 22%.

Το ΜΕΡΟΣ Δ του ερωτηματολογίου, αναφερόταν σε “Δημογραφικές ερωτήσεις” και πήραμε τις πιο κάτω πληροφορίες:

Ερώτηση 20: Σε ποιον από τους πιο κάτω κλάδους δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

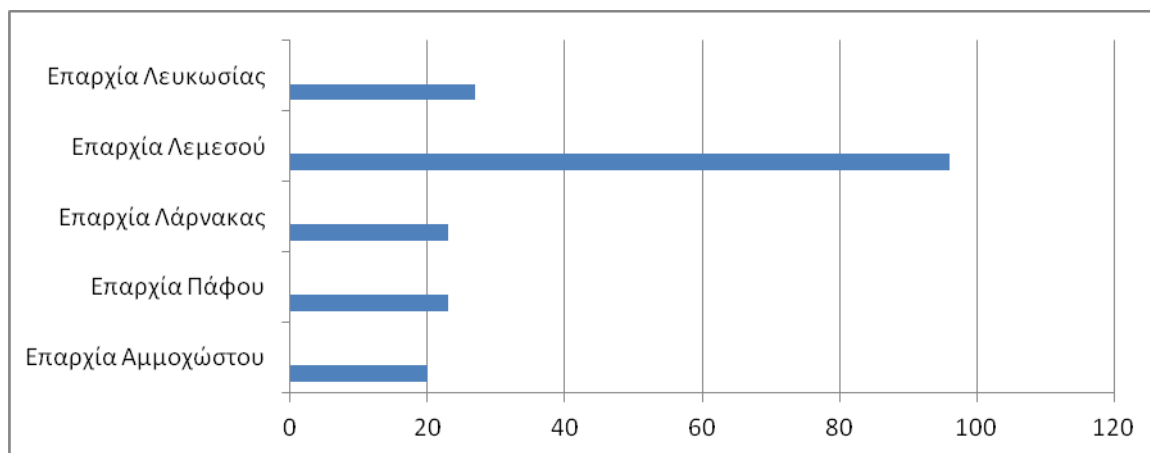


Από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στη έρευνα:

- 49 επιχειρήσεις, ποσοστό 44% δραστηριοποιούνται στον κλάδο του Εμπορίου
- 8 επιχειρήσεις, ποσοστό 7% δραστηριοποιούνται στον κλάδο της Μεταποίησης/Βιομηχανία
- 11 επιχειρήσεις, ποσοστό 10% δραστηριοποιούνται στον κλάδο του Τουρισμού
- 26 επιχειρήσεις, ποσοστό 24% δραστηριοποιούνται στον κλάδο των Υπηρεσιών
- 9 επιχειρήσεις, ποσοστό 8% δραστηριοποιούνται στον κλάδο των Κατασκευών/Οικοδομών
- 2 επιχειρήσεις, ποσοστό 2% δραστηριοποιούνται στον κλάδο της Γεωργίας/Κτηνοτροφίας
- 3 επιχειρήσεις, ποσοστό 3% δραστηριοποιούνται στον κλάδο των Μεταφορών/Ναυτιλία

- 2 επιχειρήσεις, ποσοστό 2% δραστηριοποιούνται στον κλάδο της Εκπαίδευσης

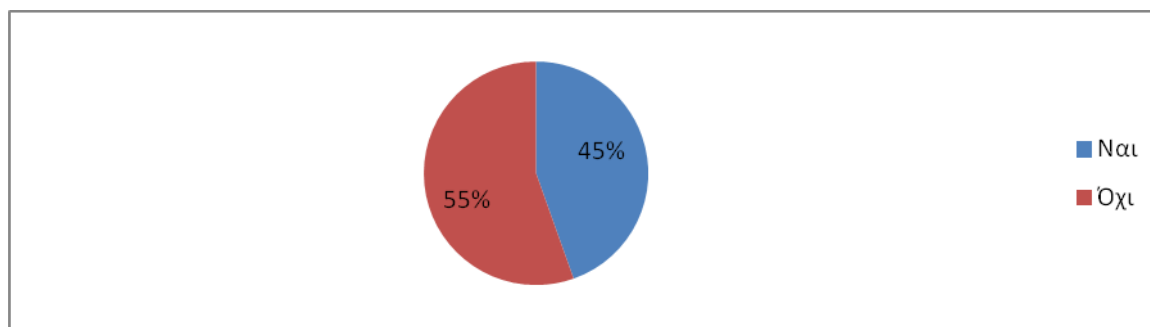
Ερώτηση 21: Σε ποιες περιοχές δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; (Επιλέξτε μια ή περισσότερες από τις πιο κάτω ανάλογα με αυτό που ισχύει)



Από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στη έρευνα δήλωσαν ότι δραστηριοποιούνται στις διάφορες επαρχίες ως ακολούθως:

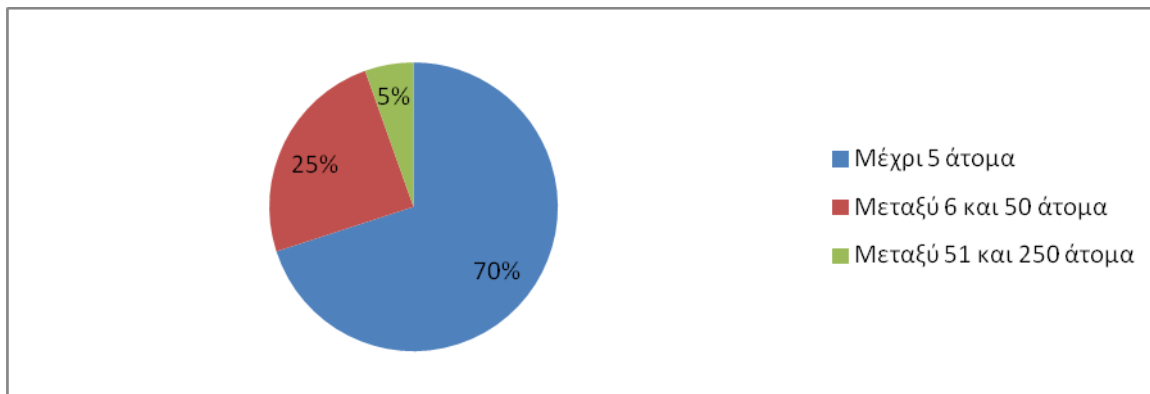
- Στην Λευκωσία έχουν εργασίες 27 επιχειρήσεις, ποσοστό 24% του συνόλου
- Στην Λεμεσό έχουν εργασίες 96 επιχειρήσεις, ποσοστό 87% του συνόλου
- Στην Λάρνακα έχουν εργασίες 23 επιχειρήσεις, ποσοστό 21% του συνόλου
- Στην Πάφο έχουν εργασίες 23 επιχειρήσεις, ποσοστό 21% του συνόλου
- Στην Αμμόχωστο έχουν εργασίες 20 επιχειρήσεις, ποσοστό 18% του συνόλου

Ερώτηση 22: Έχετε συνεργασίες ή εμπορικές συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό;



Από την ερώτηση αυτή φαίνεται ότι το 45% των εταιριών του δείγματος έχει εμπορικές συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

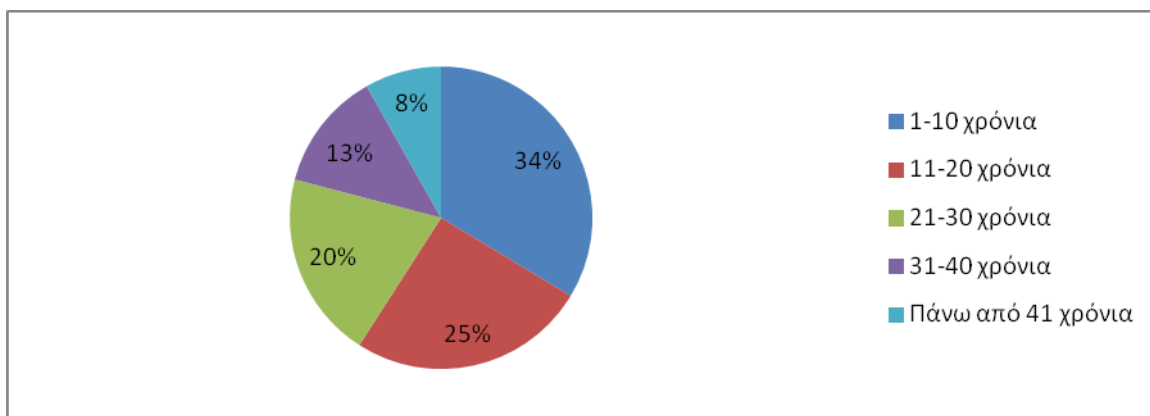
Ερώτηση 23: Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρησή σας σε πλήρη ή μερική απασχόληση;



Από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στη έρευνα:

- 77 επιχειρήσεις, ποσοστό 70% απασχολούν μέχρι και 5 άτομα
- 27 επιχειρήσεις, ποσοστό 25% απασχολούν μεταξύ 6 και 50 άτομα
- 6 επιχειρήσεις, ποσοστό 5% απασχολούν μεταξύ 51 και 250 άτομα

Ερώτηση 24: Πόσα είναι τα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησής σας;



Από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στη έρευνα:

- 37 επιχειρήσεις, ποσοστό 34%, έχουν 1-10 χρόνια λειτουργίας
- 28 επιχειρήσεις, ποσοστό 25%, έχουν 11-20 χρόνια λειτουργίας
- 22 επιχειρήσεις, ποσοστό 20%, έχουν 21-30 χρόνια λειτουργίας
- 14 επιχειρήσεις, ποσοστό 13%, έχουν 31-40 χρόνια λειτουργίας
- 9 επιχειρήσεις, ποσοστό 8%, έχουν πάνω από 41 χρόνια λειτουργίας

Κεφάλαιο 7: Γενικά Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα Έρευνας

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι φανερό ότι η πλειοψηφία των κυπριακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν πληγεί βαθιά και ανεπανόρθωτα από την οικονομική ύφεση που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια.

Το 70% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 5 άτομα προσωπικό), το 25% είναι μικρές (μεταξύ 6-50 άτομα προσωπικό) και το 5% μεσαίες (μεταξύ 51-250 άτομα προσωπικό). Το 59% έχουν 1-20 χρόνια λειτουργίας, ενώ οι υπόλοιπες περισσότερα από 21 χρόνια λειτουργίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό 44%, ασχολείται με το εμπόριο, το 24% δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών και οι υπόλοιπες στα τουριστικά, κατασκευές, μεταποίηση κ.α.

Διαπιστώσαμε ότι, για τις μισές περίπου επιχειρήσεις, η χειρότερη χρονιά όσον αφορά τις πωλήσεις τους ήταν το 2014 και για τις υπόλοιπες το 2013 και 2015. Είναι ανησυχητικό το γεγονός ότι το 39% των επιχειρήσεων είχε μείωση στις πωλήσεις του μεγαλύτερη του 50% και το 46% μεταξύ 10-50%. Αισιόδοξο είναι ότι το 53% διαπιστώνει βελτίωση στην κίνηση και αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών τους τελευταίους μήνες.

Όπως δήλωσαν οι επιχειρήσεις, οι κύριοι παράγοντες που επηρέασαν αρνητικά τον κύκλο εργασιών τους ήταν η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, ο ψηλός ανταγωνισμός, ο περιορισμός παραχώρησης δανείων από τις τράπεζες, οι πολιτικές αποφάσεις και η λειτουργία μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν συναλλαγές με συνεργάτες στο εξωτερικό, δήλωσαν ότι πλήγηκε σε μεγάλο βαθμό η αξιοπιστία τους, με κύριο πρόβλημα την δυσκολία αποδοχής τραπεζιτικών εγγυήσεων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την καθυστέρηση των εισαγωγών προϊόντων και ακόμα την διακοπή συνεργασιών με προμηθευτές.

Δυστυχώς, παρατηρήσαμε ότι μόνο το 45% είχε προβεί στην λήψη προληπτικών μέτρων και αυτό φανερώνει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ήταν απροετοίμαστη να αντιμετωπίσει τις συνέπιες της κρίσης. Οι πρώτες αντιδράσεις των περισσότερων επιχειρήσεων αφού άρχισαν να βιώνουν τις πρώτες δυσκολίες, ήταν να περιορίσουν τις λειτουργικές τους δαπάνες και να προβούν σε μειώσεις μισθών και

προσωπικού. Ένας μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων προχώρησε σε εντατικές προσπάθειες συλλογής των οφειλών προς την επιχείρησή τους, αλλά και επαναδιαπραγμάτευση των όρων αποπληρωμής των οφειλών τους προς τράπεζες και πιστωτές.

Από την έρευνα συμπεραίνουμε ότι, ο λόγος που η ύφεση επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις είναι κυρίως, λόγω της δυσκολίας τους να εισπράξουν τις οφειλές από τρίτους και λόγω των υψηλών λειτουργικών τους δαπανών. Επιπλέον, διαπιστώσαμε ότι αρκετές από αυτές είναι εκτεθειμένες σε υψηλό δανεισμό και αδυνατούν να εξασφαλίσουν περαιτέρω χρηματοδότηση για να ανακάμψουν.

Όσον αφορά την χάραξη στρατηγικής από τις επιχειρήσεις, οι περισσότερες απάντησαν ότι είναι πολύ σημαντικό οι όποιες αποφάσεις να συνάδουν με τις οικονομικές και λειτουργικές δυνατότητες της επιχείρησής και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Παρόλα αυτά, μόνο οι μισές πιστεύουν ότι πριν την υλοποίηση μιας απόφασης απαιτείται η δημιουργία προϋπολογισμού ο οποίος πρέπει να παρακολουθείται συστηματικά.

Τέλος, θέλω να μεταφέρω το αίσθημα των ερωτηθέντων σχετικά με την πορεία της κυπριακής οικονομίας, όπου το 54% θεωρεί ότι άρχισε η σταθεροποίηση της και μόνο το 58% είναι αισιόδοξοι για το μέλλον της οικονομίας και των επιχειρήσεών τους.

Κλείνοντας, θέλω να επισημάνω για ακόμα μια φορά την επιτακτική ανάγκη για προστασία και στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που είναι ο σημαντικότερος κινητήριος παράγοντας για ανάκαμψη της οικονομίας και για αντιμετώπιση των κρίσιμων οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων. Ιδιαίτερα στις μέρες μας που η λύση του κυπριακού προβλήματος άρχισε να γίνεται όλο και πιο ρεαλιστική, θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε τον ρόλο που θα διαδραματίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην αναστήλωση διάφορων περιοχών και στην συγκρότηση του νέου κράτους. Ποιες νέες επενδυτικές ευκαιρίες αναμένεται να προκύψουν και ποιοι τομείς της οικονομίας θα παρουσιάσουν την μεγαλύτερη άνοδο; Είναι κάποια ερωτήματα που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρόταση για περαιτέρω έρευνα.

Βιβλιογραφία:

- **Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π.** (2010), *Marketing Plans - Πως να Σχεδιάσετε Αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ*. [χ.τ.]: Αθ. Σταμούλης.
- **Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, Κυπριακή Δημοκρατία,** (2012), *ΚΥΠΡΟΣ: Κέντρο Διεθνών Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Κύπρος: Κώνος Λτδ.
- **Διακόπουλος, Χ.** (2009), Η Διεθνής Οικονομική Κρίση. *Ακτίνες*. Αρ.702.
- **Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση 2007-2008.** Διαθέσιμο σε: http://el.wikipedia.org/w/index.php?title=Δεθνης_χρηματοπιστωτικη_κριση_2007-2008&oldid=4998979 (Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου, 2015).
- **Ευρωπαϊκή Επιτροπή,** (2006), *Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ, Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης*. Υπηρεσία Εκδόσεων.
- **Ευρωπαϊκή Επιτροπή,** (2014), *Ενημερωτικό Δελτίο SBA 2014 Κύπρος, Επιχειρήσεις και Βιομηχανία*. Κύπρος: Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων.
- **Ιωάννου, Χ., Αιμιλιανίδης Α.** (2013), Πως και Γιατί η Κύπρος Βυθίστηκε στην Κρίση. *Foreign Affairs The Hellenic Edition*. Διαθέσιμο σε: <http://foreignaffairs.gr/articles/69205/xristina-ioannoy-kai-axilleas-aimilianidis/pos-kai-giati-i-kypros-bythistike-stin-krisi?page=show> (Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2015).
- **Κυπριακό Κέντρο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων,** (2012), Οι ευθύνες για την αποτυχία της Κύπρου. Διαθέσιμο σε: http://www.cceia.unic.ac.cy/gr/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=268 (Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου, 2015).
- **Κωνσταντίνου Π.** (2013), Η οικονομία της Κύπρου: οικονομική Πολιτική και Νέα Δεδομένα, Υπουργείο Οικονομικών.
- **Ορφανίδης, Α. & Συρίγας, Γ.** (2012), *Κυπριακή Οικονομία - Ανασκόπηση Προοπτικές Προκλήσεις*. Κύπρος: Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου.
- **Παπαδάκης Β.** (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία*, Αθήνα : Ε. Μπένου.

- **Σχοινιωτάκης, Ν. & Διβινή, Κ.** (2013), Στρατηγικές Επιβίωσης των Επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής ύφεσης. *EpistimonikoMarketing.gr*. Διαθέσιμο σε: www.epistimonikomarketing.gr (Ανακτήθηκε 23 Ιανουαρίου 2015).
- **Τμήμα Οικονομικών Ερευνών.** (2014), *Οικονομικό Δελτίο Δεκέμβριος 2014*. Κύπρος: Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου.
- **Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού.** ΜΜΕ (Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις) Διαθέσιμο σε: http://www.mcit.gov.cy/mcit/mcit.nsf/dmlsme_gr/dmlsme_gr?OpenDocument (Ανακτήθηκε 18 Φεβρουαρίου, 2015).
- **Χαραλαμπίδης Γ.** (2011), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Καλαμαριά: Κέντρο Στήριξης & Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας “Επιχειρείν”.
- **Χένρυ Μιντζμπεργκ, Μπρους Αλστραντ, Τζοζεφ Λαμπέλ,** (2004), Το σαφάρι της στρατηγικής: Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, Αθήνα: Καστανιώτης, 2004.
- **CRI Group,** (2012), Διάσωση Εταιρειών & Στρατηγικές Αναδιοργάνωσης. Διαθέσιμο σε: http://crigroup.com.cy/?page_id=18&lang=el (Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου, 2015).

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

Οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο και οι στρατηγικές κινήσεις που έχουν γίνει από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων αυτών

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διατριβής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στις κυπριακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η αναζήτηση των μέτρων που λήφθηκαν προς αντιμετώπιση των επιπτώσεων αυτών και πως βλέπουν τις προοπτικές της κυπριακής οικονομίας τα επόμενα έτη.

Οδηγίες: Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις πιο κάτω ερωτήσεις και χρησιμοποιείτε τα σύμβολα √ ή X όπου χρειάζεται για τις επιλογές σας.

ΜΕΡΟΣ Α: Επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στις κυπριακές επιχειρήσεις

1. Ποια θεωρείται ότι ήταν μέχρι σήμερα η χειρότερη χρονιά στην κυπριακή αγορά όσον αφορά την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών;
2. Βλέπετε βελτίωση τους τελευταίους μήνες όσο αφορά την κίνηση και την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

3. Σε ποιο βαθμό επηρεάστηκε ο κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας από την οικονομική ύφεση των τελευταίων 5 χρόνων σε σχέση με τις προηγούμενες περιόδους;

<u>Πάρα πολύ (Μείωση πάνω από 50%)</u>	
<u>Πολύ (Μείωση μεταξύ 10-50%)</u>	
<u>Λίγο (Μείωση μικρότερη του 10%)</u>	
<u>Ουδέτερα (Ούτε μείωση, ούτε αύξηση)</u>	
<u>Αύξηση πωλήσεων</u>	

4. Ποιοι από τους πιο κάτω παράγοντες που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας, επηρεάζουν άμεσα τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής σας; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

<u>Εποχικότητα των πωλήσεων</u>	
<u>Επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο</u>	
<u>Η λειτουργία μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων</u>	
<u>Η απελευθέρωση του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων</u>	
<u>Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών</u>	
<u>Οι τάσεις της μόδας</u>	
<u>Οι νομοθετικές και θεσμικές ρυθμίσεις</u>	
<u>Οι πολιτικές αποφάσεις</u>	
<u>Τα επίπεδα του τουρισμού</u>	
<u>Φυσικές καταστροφές</u>	
<u>Το επίπεδο των επιτοκίων και ο βαθμός παραχώρησης δανείων από τις τράπεζες</u>	
<u>Άλλο:.....</u>	

5. Μήπως η οικονομική κρίση στον τομέα που απασχολείστε, σας έχει προσφέρει οποιοσδήποτε επενδυτικές ευκαιρίες;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

Αν ναι, παρακαλώ διευκρινίστε:

.....

6. Οι καταθέσεις της επιχείρησής σας έχουν επηρεαστεί από το κούρεμα καταθέσεων που έγινε τον Μάρτιο του 2013;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

Οι ερωτήσεις 7 και 8 να απαντηθούν μόνο εάν η επιχείρησή σας διαθέτει συνεργάτες στο εξωτερικό.

7. Μετά τις τελευταίες εξελίξεις στην κυπριακή οικονομία, έχετε διαπιστώσει να χάθηκε σε μικρό ή μεγάλο βαθμό η αξιοπιστία από τους συνεργάτες σας στο εξωτερικό;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

8. Αν ναι, ποια από τα πιο κάτω προβλήματα αντιμετωπίσατε; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

<u>Καθυστερήσεις στις εισαγωγές εμπορευμάτων</u>	
<u>Διακοπή συνεργασίας</u>	
<u>Δυσκολία αποδοχής τραπεζικών εγγυήσεων</u>	
<u>Άλλο:.....</u>	

ΜΕΡΟΣ Β: Λήψη μέτρων από τις επιχειρήσεις για αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης

9. Είχατε προβεί στην λήψη προληπτικών μέτρων για αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων της επερχόμενης οικονομικής ύφεσης πριν αυτή εκδηλωθεί στην κυπριακή οικονομία;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

10. Σας είχαν επηρεάσει οι πολιτικές δηλώσεις τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, στην απόφαση σας να λάβατε ή όχι μέτρα;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

11. Ποια από τα πιο κάτω μέτρα πήρατε στην επιχείρησή σας για αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης αφού εκδηλώθηκε στην κυπριακή οικονομία; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

<u>Μείωση προσωπικού ή/και μειώσεις μισθών προσωπικού</u>	
<u>Περιορισμός λειτουργικών δαπανών</u>	
<u>Κατάργηση μη αποδοτικών λειτουργιών</u>	
<u>Επαναδιαπραγμάτευση των όρων αποπληρωμής των οφειλών της επιχείρησής σας με τις τράπεζες και άλλους πιστωτές</u>	
<u>Εκστρατεία συλλογής οφειλών προς την επιχείρηση</u>	
<u>Αξιοποίηση αχρησιμοποίητων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης</u>	
<u>Άλλο:.....</u>	
<u>Δεν έλαβα καθόλου μέτρα μέχρι στιγμής</u>	

12. Ποιο από τα πιο κάτω θεωρείτε ότι είναι το πιο ευαίσθητο σημείο που έχει κάνει την επιχείρησή σας πιο ευάλωτη στις επιπτώσεις της ύφεσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

<u>Το ψηλό μισθολόγιο</u>	
<u>Ύψος των λειτουργικών δαπανών</u>	
<u>Υψηλός δανεισμός</u>	
<u>Μέγεθος των πιστωτών της επιχείρησης</u>	
<u>Αδυναμία είσπραξης οφειλών προς την επιχείρηση</u>	
<u>Αδυναμία εξασφάλισης χρηματοδότησης από τις τράπεζες</u>	
<u>Άλλο:.....</u>	

13. Ποιο από τα πιο κάτω θεωρείτε ότι είναι το πιο δυνατό συστατικό της επιχείρησής σας που την κάνει λιγότερο ευάλωτη στις επιπτώσεις της ύφεσης; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

<u>Η συνεχής συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών</u>	
<u>Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες</u>	
<u>Η ανάπτυξη μακρόχρονης συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές</u>	
<u>Χαμηλός δανεισμός και η σταθερή ρευστότητα</u>	
<u>Η εξάλειψη ή η ελαχιστοποίηση των οφειλετών της επιχείρησης</u>	
<u>Ο χαμηλός ανταγωνισμός στον κλάδο</u>	
<u>Άλλο:.....</u>	

14. Όταν λαμβάνετε αποφάσεις για αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος που απασχολεί την επιχείρησή σας, πόσο σημαντικά στην απόφασή σας θεωρείτε τα πιο κάτω;

	<u>Πάρα</u> <u>Πολύ</u>	<u>Πολύ</u>	<u>Λίγο</u>	<u>Καθόλου</u>
<u>Η απόφαση να συνάδει με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης</u>				
<u>Η απόφαση να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης</u>				
<u>Η απόφαση να είναι αποδεκτή από το σύνολο των ατόμων που σχετίζονται με την επιχείρηση (εργαζομένους, πιστωτές, πελάτες κτλ)</u>				
<u>Η απόφαση να συνάδει με τις οικονομικές και λειτουργικές ικανότητες της επιχείρησης</u>				
<u>Πριν την υλοποίηση της απόφασης να δημιουργείται προϋπολογισμός για το νέο πρόγραμμα</u>				
<u>Να γίνεται συστηματική επίβλεψη της υλοποίησης του προγράμματος</u>				

ΜΕΡΟΣ Γ: Μελλοντικοί στόχοι των επιχειρήσεων και οι προοπτικές της κυπριακής οικονομίας

15. Θεωρείτε ότι η κυπριακή οικονομία άρχισε να μπαίνει σε τροχιά σταθεροποίησης τους τελευταίους μήνες;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

16. Είστε αισιόδοξοι για το μέλλον της επιχείρησής σας και της κυπριακής οικονομίας γενικότερα για τα επόμενα 5 χρόνια;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

17. Ποιά από τα πιο κάτω μέτρα θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας θα διατηρήσει διαχρονικά για να αντιμετωπίσει μελλοντικούς αρνητικούς παράγοντες στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

<u>Συνεχής παρακολούθηση των οικονομικών εξελίξεων</u>	
<u>Συνεχής προσανατολισμός εξεύρεσης τρόπων μείωσης του κόστους παραγωγής και λειτουργίας της επιχείρησής σας</u>	
<u>Αναζήτηση τρόπων αύξησης της παραγωγικότητας</u>	
<u>Συνεχής αναζήτηση νέων πηγών εσόδων</u>	
<u>Διατήρηση καλών σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές</u>	
<u>Συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής σας</u>	
<u>Συμβολή όλων των επηρεαζόμενων στην διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων για την επιχείρηση (διεύθυνσης, μετόχων, εργαζομένων, πιστωτών, τράπεζας κτλ)</u>	
<u>Άλλο:.....</u>	

18. Γνωρίζετε την ύπαρξη ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

19. Συμμετείχατε ποτέ ή σκοπεύετε να αιτηθείτε για συμμετοχή σε κάποιο από τα ευρωπαϊκά προγράμματα στήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

ΜΕΡΟΣ Δ: Δημογραφικές ερωτήσεις

20. Σε ποιον από τους πιο κάτω κλάδους δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

<u>Εμπόριο(Λιανικό ή Χονδρικό)</u>	
<u>Μεταποίηση/Βιομηχανία</u>	
<u>Τουριστικά</u>	
<u>Υπηρεσιών</u>	
<u>Κατασκευές</u>	
<u>Γεωργία/Κτηνοτροφία</u>	
<u>Μεταφορές/Ναυτιλία</u>	
<u>Άλλο:.....</u>	

21. Σε ποιες περιοχές δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; (Επιλέξτε μια ή περισσότερες από τις πιο κάτω ανάλογα με αυτό που ισχύει)

<u>Επαρχία Λευκωσίας</u>	
<u>Επαρχία Λεμεσού</u>	
<u>Επαρχία Λάρνακας</u>	
<u>Επαρχία Πάφου</u>	
<u>Επαρχία Αμμοχώστου</u>	

22. Έχετε συνεργασίες ή εμπορικές συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό;

<u>Ναι</u>	
<u>Όχι</u>	

23. Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρησή σας σε πλήρη ή μερική απασχόληση;

<u>Μέχρι 5 άτομα</u>	
<u>Μεταξύ 6 και 50 άτομα</u>	
<u>Μεταξύ 51 και 250 άτομα</u>	

24. Πόσα είναι τα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησής σας;

25. Προαιρετικά μπορείτε να αναφέρεται το όνομα της επιχείρησής σας:

.....