



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ**

ΤΗΣ ΜΑΡΓΑΡΙΤΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΙΑΝΗΣ ΒΑΡΟΥΦΑΚΗΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την αντιμετώπιση των συνεπειών μιας οικονομικής κρίσης και την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κυρίως το θέμα που διερευνάται στη παρούσα εργασία.

Η οικονομική ύφεση είναι μια περίοδος, όπου παρατηρείται σημαντική μείωση των πόρων του οικονομικού περιβάλλοντος και απειλείται η βιωσιμότητα όλων των επιχειρήσεων. Παράλληλα όμως προσφέρει ευκαιρίες τις οποίες αν μια επιχείρηση καταφέρει να εκμεταλλευτεί μπορεί να εξέλθει από την κρίση πιο δυνατή.

Η αδράνεια ως αντίδραση στις αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος είναι καταστροφική. Ο πανικός και οι βεβιασμένες ενέργειες ως αντίδραση είναι επίσης καταστροφικές γιατί επιδεινώνουν το εσωτερικό κλίμα.

Μέσα από τη βιβλιογραφία διερευνώνται οι στρατηγικές που προτείνονται από ακαδημαϊκούς και ερευνητές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης. Παρουσιάζονται επίσης μελέτες περιπτώσεων, ανάλυση των στρατηγικών που εφάρμοσαν και των αποτελεσμάτων.

Τέλος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έρευνας μικρού αριθμού επιχειρήσεων αναφορικά με τις στρατηγικές που εφάρμοσαν για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών της κρίσης.

OVERVIEW

The present research aims to examine the appropriate strategy that a company should follow in order to deal with the impact of the economic recession and the adjustment of the company in the changes of the external environment.

In a period of economic recession, which leads to a greatly reduced environmental munificence, the survival of all firms is threatened. At the same time, however, economic recession can provide opportunities to the firms to increase their competitive advantages. If a firm accomplishes to take advantage of these opportunities in order to increase their competitive advantage, the firm could be able to come out of the recession stronger.

Failure to react to these changes could be catastrophic for the firm. Further, a reaction out of panic and strained actions could also be catastrophic. These actions could worsen the internal environment.

The present research goes through a bibliography, which examines the appropriate strategies recommended by academics and researchers, in order to face effectively the impact of economic recession. In addition, the research presents case studies and analysis of strategies which were followed by firms as well as the results of these case studies and analysis.

Finally, the analysis introduces the results of a research through a small number of businesses and the strategies they used in order to face the impact of the recession.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ:	σελ. 3
Πίνακες και σχεδιαγράμματα	σελ. 5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	σελ. 10
1.1 Οικονομική Κρίση – Οικονομικοί Κύκλοι	σελ. 10
1.1.1 Αίτια των οικονομικών κρίσεων	σελ. 13
1.1.2 Κυριότερες Οικονομικές Θεωρήσεις	σελ. 13
1.2 Αίτια της Οικονομικής κρίσης 2008	σελ. 15
1.3 Το Χρονικό της Χρηματοπιστωτικής Κρίσης	σελ. 18
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	σελ. 25
2.1 Αναγνώριση του Προβλήματος	σελ. 25
2.2 Απειλές και Ευκαιρίες	σελ. 28
2.2.1 Απειλές.....	σελ. 28
2.2.2 Ευκαιρίες.....	σελ. 32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MARKETING	σελ. 38
3.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	σελ. 38
3.2 Στρατηγικές Marketing σε Περιόδους Κρίσης	σελ. 41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	σελ. 47
4.1 Στρατηγικές Σταθερότητας	σελ. 47
4.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης	σελ. 48
4.2.1 Κάθετη Ολοκλήρωση	σελ. 48
4.2.2 Οριζόντια Ολοκλήρωση	σελ. 52
4.2.3 Διασπορά Συσχετισμένη / Ασυσχέτιστη	σελ. 53
4.2.4 Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση	σελ. 54
4.2.5 Στρατηγική Συμμαχία	σελ. 55
4.2.6 Άλλες Στρατηγικές Ανάπτυξης	σελ. 57
4.2.6.1 Στρατηγική Διείσδυσης / Συγκέντρωσης Αγοράς	σελ. 58
4.2.6.2 Ανάπτυξη Αγοράς.....	σελ. 59
4.2.6.3 Ανάπτυξη Προϊόντος	σελ. 60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΣΩΣΗΣ / ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ	σελ. 61
5.1. Ύφεση	σελ. 62
5.1.1 Αίτια της Ύφεσης	σελ. 64
5.1.2 Στάδια της Ύφεσης	σελ. 66
5.2 Στρατηγική Ανόρθωσης	σελ. 68
5.2.1 Στάδιο Σμίκρυνσης / Συρρίκνωσης	σελ. 75
5.2.2 Στάδιο Σταθεροποίησης	σελ. 80
5.2.3 Στάδιο Αναδόμησης	σελ. 80
5.3 Παράγοντες που Επηρεάζουν τη Διαδικασία Ανόρθωσης	σελ. 80
5.4 Στρατηγική Αποεπένδυσης	σελ. 82
5.5 Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης	σελ. 83
5.6 Στρατηγική Ρευστοποίησης	σελ. 83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ. 84
6.1 Ο Ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης	σελ. 84
6.2 Ανταγωνιστική Θέση της Επιχείρησης	σελ. 87
6.3 Μέγεθος της Επιχείρησης	σελ. 90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	σελ. 92
7.1 Chrysler	σελ. 92
7.2 Panera	σελ. 96
7.3 Southwest	σελ. 97
7.4 Ryanair	σελ. 98
7.5 ΚΕΟ	σελ. 99
7.6 British Airways	σελ. 100
7.7 Bristol	σελ. 102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	σελ. 104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΕΡΕΥΝΑ	σελ. 109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ. 129

ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1.1 Οικονομικός Κύκλος	σελ. 10
1.2 Διαδικασία Τιτλοποίησης Στεγαστικών Δανείων	σελ. 16
1.3 Τιμή Μετοχής Lehman Brothers	σελ. 21
2.1 Διαχείριση Κρίσης	σελ. 26
2.2 Διαστάσεις του Μακρο – Περιβάλλοντος	σελ. 28
2.3 Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων M. Porter	σελ. 29
3.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές M. Porter	σελ. 37
4.1 Εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης	σελ. 57
5.1 Στάδια της Ύφεσης	σελ. 66
5.2 Μοντέλο Robbins & Pearce	σελ. 68
5.3 Μοντέλο Two Stage Contingence	σελ. 70
5.4 Μοντέλο Vincent C. Barker & I. Duhaime	σελ. 72
5.5 Μοντέλο R. Balgobin & N. Pantit	σελ. 73
6.1 Εναρμόνιση στρατηγικής με το περιβάλλον	σελ. 86
6.2 Εναλλακτικές Στρατηγικές	σελ. 88
8.1 Ρυθμός Ανάπτυξης ΑΕΠ	σελ. 104
8.2 Μέγεθος κυπριακών επιχειρήσεων	σελ. 106

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, όπως η περίοδος που βιώνουμε, επιβάλλεται, περισσότερο από ποτέ, η εφαρμογή μιας ξεκάθαρης στρατηγικής, από τα στελέχη των επιχειρήσεων, για την αντιμετώπιση της κρίσης. Η επιλογή του θέματος έχει ως κίνητρο τη διερεύνηση εναλλακτικών στρατηγικών κινήσεων που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων για την αποφυγή, ή τη μείωση των αρνητικών συνεπειών της κρίσης.

Η παρούσα οικονομική κρίση, είναι η χειρότερη μετά την κρίση της δεκαετίας του 1920 και σηματοδοτεί το τέλος μιας εποχής που τη χαρακτήριζε η κυριαρχία του κεφαλαίου και της αγοράς χρήματος. Η ανάληψη υπερβολικού κινδύνου από ακριβοπληρωμένα στελέχη τα οποία με στόχο την εξυπηρέτηση των προσωπικών τους συμφερόντων, ήταν σημαντικός παράγοντας που προκάλεσε τις ολέθριες συνέπειες που παρακολουθήσαμε τα τελευταία τρία χρόνια. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του Richard Fuld, Διευθύνων Σύμβουλος, της Lehman Brothers *«τα τελευταία χρόνια ακόμη και αν ουραγοτάγκος έμπαινε στην τράπεζα θα τον δανείζαμε»*.

Στο γεγονός αυτό συνετέλεσε και η χαλαρή κρατική εποπτεία και η έλλειψη διαφάνειας, που ευνόησε αυτή την συμπεριφορά.

Οι σκληρές πιέσεις που ασκεί το περιβάλλον, λόγω των συνθηκών που δημιουργεί η παγκόσμια οικονομική κρίση, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, η παγκοσμιοποίηση και η ένταση του ανταγωνισμού καθιστούν δύσκολη υπόθεση την αποτελεσματική προσαρμογή των επιχειρήσεων στο περιβάλλον τους και μειώνει τις πιθανότητες επιβίωσης τους. Στις αντίξοες συνθήκες επιβίωσης που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, έρχονται να προστεθούν και εσωτερικά προβλήματα, όπως η ανεπάρκεια των στελεχών ορισμένων επιχειρήσεων, η αδράνεια και η διάπραξη σημαντικών στρατηγικών λαθών.

Η προσαρμογή των επιχειρήσεων στη ξαφνική αλλαγή του οικονομικού περιβάλλοντος, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η φύση της οικονομικής κρίσης, αύξησε σε μεγάλο βαθμό την πολυπλοκότητα στο τομέα της λήψης αποφάσεων μέσα στις επιχειρήσεις. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να ζυγίζουν πολύ τις αποφάσεις τους, γιατί η επένδυση υπό τις παρούσες συνθήκες εμπεριέχει κινδύνους, από την άλλη η μη επένδυση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπρόσθετα ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος, είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που προσαρμόζονται πιο ομαλά στις περιβαλλοντικές αλλαγές είναι εκείνες που διαθέτουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία, οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε πλεονεκτικότερη θέση όσον αφορά στην ανταγωνιστική τους θέση, από τις μικρές επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή στηρίζεται στη δυνατότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη δημιουργία των οικονομιών κλίμακας, σκοπού καθώς και της καμπύλης μάθησης. (Porter 1980). Άλλη σχολή σκέψης υποστηρίζει ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά την προσαρμογή τους στις περιβαλλοντικές αλλαγές, η οποία οφείλεται στη δημιουργία ευέλικτων οργανωτικών δομών και διαδικασιών. (Chen & Hambrick 1995). Το πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων είναι ότι ευρίσκονται πιο κοντά στους πελάτες τους και γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες τους και έχουν τη δυνατότητα να προσαρμοστούν πιο εύκολα στις αλλαγές των αναγκών των πελατών τους.

Οι περισσότερες κυπριακές επιχειρήσεις, λόγω του μεγέθους της κυπριακής αγοράς, ξεκίνησαν τουλάχιστον ως οικογενειακές και ανήκουν στη κατηγορία των μικρομεσαίων, όσο αφορά στο μέγεθος αλλά και τον κύκλο εργασιών. Η πρόσφατη ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η γεωγραφική της θέση, ώθησε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις να επεκταθούν στην κυπριακή αγορά, ιδιαίτερα στον τομέα των προϊόντων ευρείας κατανάλωσης. Παρά τις θετικές συνέπειες που έχουν για την κυπριακή οικονομία οι επενδύσεις αυτές, έπληξαν σε μεγάλο βαθμό αρκετές μικρές επιχειρήσεις. Τα προβλήματα αυτά εντάθηκαν από το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης και την αδυναμία των επιχειρήσεων αυτών να προσαρμοστούν στο νέο οικονομικό περιβάλλον.

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η θεωρητική επισκόπηση και η παρουσίαση των κυριότερων στρατηγικών κινήσεων, μέσα από την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, ελληνική και ξένη, αναφορικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συνθηκών που προκαλούνται από την οικονομική ύφεση. Η μελέτη εμπειρικών περιπτώσεων που σχετίζονται με το θέμα και η ανάλυση των επιπτώσεων, θετικών και αρνητικών, των αποφάσεων των στελεχών των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η οικονομική ύφεση δεν αποτελεί απειλή για όλες τις επιχειρήσεις, αντίθετα μπορεί για κάποιες να αποτελέσει ευκαιρία για ανάπτυξη, για αναδιοργάνωση και βελτίωση της παραγωγικότητας τους, για τον τερματισμό των μη κερδοφόρων δραστηριοτήτων, για επαναξιολόγηση των στελεχών τους και την προσέλκυση ταλέντων.

Επιπρόσθετα από τους λόγους που προαναφέρθηκαν και επηρεάζουν την οικονομία στο σύνολο της, όλες οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν προβλήματα, που προκύπτουν λόγω δυσμενών συνθηκών, των οποίων η σωστή διαχείριση καθίσταται επιτακτική ανάγκη για κάθε επιχείρηση, για το λόγο αυτό γίνεται αναφορά στα αίτια που μπορεί να προκαλέσουν την παρακμή μιας επιχείρησης και στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Οικονομική κρίση:

Εισαγωγή:

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στην έννοια της οικονομικής κρίσης, στις φάσεις των οικονομικών κύκλων οι οποίοι δημιουργούνται από τις διακυμάνσεις της παραγωγικής δραστηριότητας της οικονομίας. Στους παράγοντες που προκαλούν τις διακυμάνσεις και τα χαρακτηριστικά κάθε φάσης των οικονομικών κύκλων καθώς και στις κυριότερες θεωρίες αναφορικά με τους οικονομικούς κύκλους.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε συντομία στο χρονικό της σημερινής οικονομικής κρίσης και στα σημαντικότερα αίτια που την προκάλεσαν.

1.1 Οικονομική κρίση:

Η λέξη κρίση προέρχεται ¹ από την αρχαία ελληνική και συγκεκριμένα από το απαρέμφοτο «κρίνειν» που είχε την έννοια της απόφασης ή της διάκρισης. Οι κρίσεις στην αρχαία Ελλάδα είχαν την έννοια των «στιγμών της αλήθειας» όπου έβγαιναν στην επιφάνεια η σημαντικότητα των ανδρών και των γεγονότων.

Στην ιατρική χρησιμοποιήθηκε από τον Ιπποκράτη για να καθορίσει την έκβαση μιας ασθένειας και της κρισιμότητα της κατάστασης της. Γενικά είχε την έννοια της δυσλειτουργίας του οργανισμού. Η κρίση χρησιμοποιήθηκε και στις άλλες επιστήμες ως δυσλειτουργία κάποιου συστήματος, έτσι αναφερόμαστε σε πολιτική κρίση, κοινωνική κρίση, κρίση ηθών κλπ.

Στην οικονομική η λέξη κρίση χρησιμοποιήθηκε αρχικά το 19^ο αιώνα από τον Μαρξ, ως η περίοδος όπου παρατηρείται δυσλειτουργία της οικονομίας και χαρακτηρίζεται από διαρκή και αισθητή μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας. Η οικονομική κρίση αναφέρεται σε μια περίοδο επιβράδυνσης της οικονομίας και απώλειας των παραγωγικών δυνάμεων που αφορά σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη, όπως το εθνικό προϊόν, η απασχόληση, οι επενδύσεις,

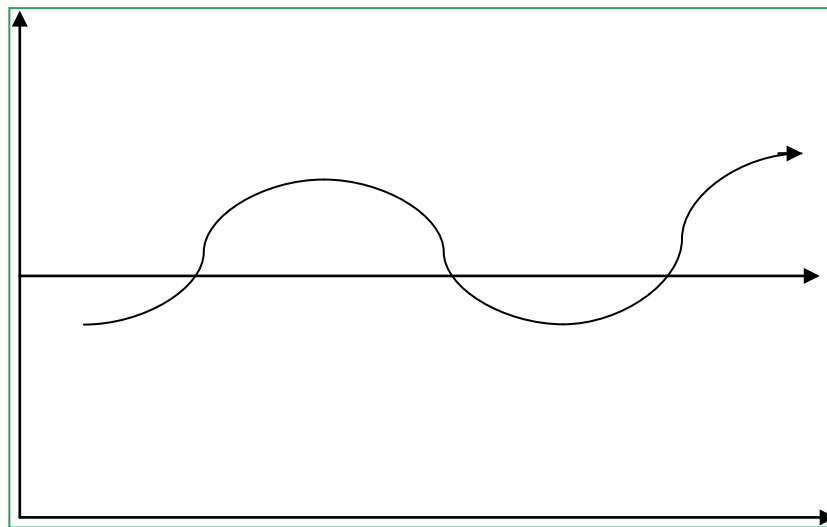
¹ The meaning of crisis: James O' Connor

οι τιμές. Σημαντικός παράγοντας που προκαλεί τις διακυμάνσεις της οικονομικής δραστηριότητας είναι οι αυξομειώσεις των επενδύσεων. Η αύξηση των επενδύσεων συνεπάγεται αύξηση στην απασχόληση και των διαθέσιμων εισοδημάτων των καταναλωτών και της παραγωγής. Η ανισοσκέλεια μεταξύ προσφοράς και ζήτησης με τη ζήτηση να μην καλύπτει την προσφορά προϊόντων οδηγεί σε μείωση των τιμών και μείωση των επενδύσεων. Οι διακυμάνσεις της οικονομικής δραστηριότητας οφείλονται και σε άλλους λόγους οι οποίοι αναλύονται εκτενέστερα πιο κάτω. Έτσι δημιουργούνται οι οικονομικοί κύκλοι οι οποίοι χωρίζονται από τη φάση της κάμψης της οικονομικής δραστηριότητας που οδηγεί στην ύφεση και την ανάκαμψη η οποία οδηγεί στην άνοδο και την υπερθέρμανση της οικονομικής δραστηριότητας. Η διάρκεια και η ένταση των φάσεων των κύκλων δεν είναι δεδομένη. Στο διάγραμμα 1.1 παρουσιάζεται μια μορφή του οικονομικού κύκλου.

Η οικονομική κρίση αναφέρεται στις περιόδους καθοδικής πορείας των οικονομικών κύκλων.

Διάγραμμα 1.1 Οικονομικός κύκλος

Οικονομική Δραστηριότητα



Χρόνος

Οι τέσσερις φάσεις του οικονομικού κύκλου είναι:²

²http://www.alfavita.gr/artra/art13_7_9_0703.php Δρ. Θεόδωρος Θεοδώρου: Οικονομική Κρίση

1. Η κάμψη χαρακτηρίζεται από μείωση των επενδύσεων, αύξηση της ανεργίας και πτώση των τιμών των προϊόντων. Παράγοντες που προκαλούν την οικονομική ύφεση είναι η υπερπροσφορά προϊόντων κατά την περίοδο της ανόδου τα οποία δεν μπορούν να απορροφηθούν από την συνολική ζήτηση και οδηγούν σε μείωση των επενδύσεων, αύξηση της ανεργίας και μείωσης των μισθών και της οικονομικής δραστηριότητας. Τα διαθέσιμα εισοδήματα των καταναλωτών συρρικνώνονται με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη μείωση στη ζήτηση. Άλλος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας είναι οι κρατικοί περιορισμοί για την αντιμετώπιση του πληθωρισμού, όπως η επιβολή φόρων, η αύξηση των επιτοκίων και οι περιορισμοί στην παροχή χρήματος. Τη μείωση των επενδύσεων μπορεί να προκαλέσουν και άλλα τυχαία γεγονότα όπως είναι οι πόλεμοι, πολιτική αστάθεια, γεγονότα τα οποία δημιουργούν αβεβαιότητα.
2. Η ύφεση χαρακτηρίζεται από ακόμη μεγαλύτερη μείωση των επενδύσεων, εκτεταμένη ανεργία και μείωση των τιμών λόγω της χαμηλής ζήτησης. Η μείωση των τιμών συνεχίζεται μέχρι να επέλθει ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης .
3. Η ανάκαμψη χαρακτηρίζεται από αύξηση των επενδύσεων, μείωση της ανεργίας και αύξηση του πληθωρισμού σε φυσιολογικά επίπεδα. Κατά τη διάρκεια της ύφεσης μειώνεται η προσφορά προϊόντων με αποτέλεσμα η ζήτηση να είναι μεγαλύτερη από την προσφορά γεγονός που οδηγεί σε αύξηση των επενδύσεων και της οικονομικής δραστηριότητας. Άλλος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των επενδύσεων είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι καινοτομίες. Στην ανάκαμψη μπορεί να βοηθήσει και το κράτος παρέχοντας κίνητρα επενδύσεων με αναπτυξιακά έργα, τη μείωση των επιτοκίων και άλλους τρόπους τόνωσης της ζήτησης όπως η μείωση των φόρων.

4. Η άνοδος ή υπερθέρμανση είναι η φάση του οικονομικού κύκλου όπου επικρατεί υπεραισιοδοξία, αυξάνονται οι επενδύσεις, η παραγωγή αυξάνεται με υψηλούς ρυθμούς, μέχρι το σημείο όπου τα προϊόντα που προσφέρονται στην αγορά δεν απορροφούνται από τη ζήτηση.

1.1.1 Αίτια των Οικονομικών Διακυμάνσεων

Οι οικονομικές διακυμάνσεις οφείλονται σε εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες. Οι εξωγενείς παράγοντες είναι απρόοπτα γεγονότα, δεν έχουν άμεση σχέση με την οικονομική λειτουργία, αλλά εισέρχονται στο οικονομικό σύστημα και προκαλούν αυξομειώσεις στην οικονομική δραστηριότητα. Τέτοια γεγονότα είναι οι πόλεμοι, σεισμοί, πλημμύρες. Οι διακυμάνσεις αυτές δεν ακολουθούν την κανονική πορεία των οικονομικών κύκλων και είναι δύσκολο να ερευνηθούν.

Οι ενδογενείς παράγοντες δημιουργούνται και επενεργούν εντός του οικονομικού συστήματος και οφείλονται στη μειωμένη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών στις περιόδους ύφεσης, στην υπερβολική αύξηση των επενδύσεων στις περιόδους υπερθέρμανσης, στη διακύμανση του επιτοκίου και της προσφοράς χρήματος κλπ.

1.1.2 Κυριότερες Θεωρήσεις αναφορικά με τις οικονομικές διακυμάνσεις

- **Κλασική σχολή - Adam Smith**

Σύμφωνα με τους κλασικούς οικονομολόγους η οικονομία ευρίσκεται σε ισορροπία σε κατάσταση πλήρους απασχόλησης. Οι ανισορροπίες που παρουσιάζονται στην οικονομία όπως αύξηση της ανεργίας ή του πληθωρισμού, είναι προσωρινές γιατί η ελεύθερη οικονομία έχει τη δυνατότητα να αυτορυθμίζεται μέσω του μηχανισμού των τιμών. Έχει επικρατήσει ως (το αόρατο χέρι). Έτσι οποιεσδήποτε διακυμάνσεις είναι βραχυχρόνιες και προέρχονται από προσωρινές παρεμβάσεις που ταράζουν τον αυτορυθμιζόμενο χαρακτήρα του συστήματος.

- **Μαρξιστική Θεωρία**

Ο Μαρξ θεωρεί τις κρίσεις ως τη βασική παθογένεια του καπιταλιστικού συστήματος. Κατά τον Μαρξ η βασική αιτία των οικονομικών κρίσεων οφείλεται στην αντίφαση ανάμεσα στον κοινωνικό χαρακτήρα της παραγωγής και στην ατομική μορφή της ιδιοποίησης. Για να μπορούν να πωλούνται όλα τα προϊόντα που παράγονται θα πρέπει να ρυθμίζονται οι ποσότητες που παράγονται με τη ζητούμενη ποσότητα.

Στο καπιταλιστικό σύστημα οι επιχειρηματίες με στόχο την αύξηση του κέρδους ρίχνουν στην αγορά όσο περισσότερες ποσότητες μπορούν ελπίζοντας ότι θα πωληθούν. Στο σύνολο τους οι καπιταλιστές ενδιαφέρονται να διευρύνεται η αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών ώστε να πωλούνται τα προϊόντα τους. Ο κάθε καπιταλιστής όμως επιδιώκει να περιορίσει τους μισθούς των εργατών για να μειώσει το κόστος της παραγωγής. Αφού οι βασικοί αγοραστές των τελικών προϊόντων είναι οι εργάτες όσο μικρότερους μισθούς έχουν τόσο μικρότερη ποσότητα προϊόντων μπορούν να απορροφήσουν. Έτσι εμφανίζεται υπερπροσφορά προϊόντων και περιορισμένη αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών η οποία οδηγεί σε πλεόνασμα αδιάθετων προϊόντων. Η μείωση των πωλήσεων οδηγεί σε μείωση των τιμών, των επενδύσεων, της παραγωγής, της απασχόλησης και των μισθών. Η πτώση του μέσου ποσοστού του κέρδους οδηγεί σε μεγαλύτερες μειώσεις επενδύσεων και σε κρίση.

- **Κεϋνσιανή Σχολή**

Σύμφωνα με τον Keynes η οικονομία μπορεί να ευρίσκεται σε ισορροπία ακόμη και σε καταστάσεις υποαπασχόλησης και αυτό οφείλεται στην κατακράτηση κεφαλαίων και τη μειωμένη επένδυση αν δεν είναι ελκυστική η προοπτική κέρδους. Εδώ είναι που καλείται το κράτος να επεμβαίνει και να τονώνει την ενεργό ζήτηση με δημόσια έργα. Με τις κρατικές επενδύσεις αυξάνεται η απασχόληση και η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και κατά συνέπεια τη ζήτηση. Το αποτέλεσμα αυτό επενεργεί πολλαπλασιαστικά και ανορθώνει την οικονομία. Σύμφωνα με το Κένυς οι κρίσεις οφείλονται στη μειωμένη προσδοκία οριακής αποδοτικότητας του κεφαλαίου.

- **Νεοφιλελευθερισμός – Μίλτον Φρίντμαν**

Ο Φρίντμαν αμφισβήτησε την αποτελεσματικότητα των κρατικών παρεμβάσεων και άσκησε δριμυία κριτική στη θεωρία του Κέυνς, υποστηρίζοντας ότι οι αγορές, με μερικές εξαιρέσεις, αυτορυθμίζονται. Στήριξε την άποψη του στις μεταβολές των τιμών των προϊόντων τις οποίες προκαλούν οι διακυμάνσεις στην ποσότητα του χρήματος εντός της οικονομίας. Εφόσον το κράτος είναι ο διαχειριστής της προσφοράς χρήματος ευθύνεται για τα φαινόμενα απορύθμισης και κατ' επέκταση για τις κρίσεις. Έτσι όπως υποστηρίζεται από τους νεοφιλελεύθερους το κράτος δεν πρέπει να παρεμβαίνει στην οικονομία αλλά μόνο να επιβλέπει την ετήσια μικρή ποσοστιαία αύξηση του αναγκαίου χρηματικού όγκου και να αφήνει τα υπόλοιπα στην επενέργεια των νόμων της αγοράς και στον αυτορρυθμιζόμενο χαρακτήρα του καπιταλιστικού συστήματος.

1.2 Τα αίτια της Οικονομικής Κρίσης 2008:³

Η κρίση ξεκίνησε στον χρηματοοικονομικό τομέα και κυρίως στους επενδυτικούς και ασφαλιστικούς οργανισμούς των ΗΠΑ οι οποίοι δανείζονταν βραχυχρόνια και επένδυναν για λογαριασμό τους πολλαπλάσια ποσά των κεφαλαίων τους. Στη συμπεριφορά αυτή συνέτεινε η χαλαρότητα στους περιορισμούς των εποπτικών αρχών όσον αφορά στο ποσοστό των ιδίων και ξένων κεφαλαίων των επενδυτικών οργανισμών και στα χαμηλά επιτόκια τα οποία απετέλεσαν κίνητρο κερδοσκοπίας των οργανισμών αυτών αφού δανείζονταν βραχυχρόνια με χαμηλά επιτόκια και κέρδιζαν πολλαπλάσια από την επένδυση των κεφαλαίων αυτών.

Η μείωση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων στα οποία επένδυναν οι οργανισμοί αυτοί είχε σαν αποτέλεσμα την απώλεια των ιδίων κεφαλαίων τους, γεγονός που οδήγησε στην άρνηση των τραπεζών για την συνέχιση της χρηματοδότησης τους.

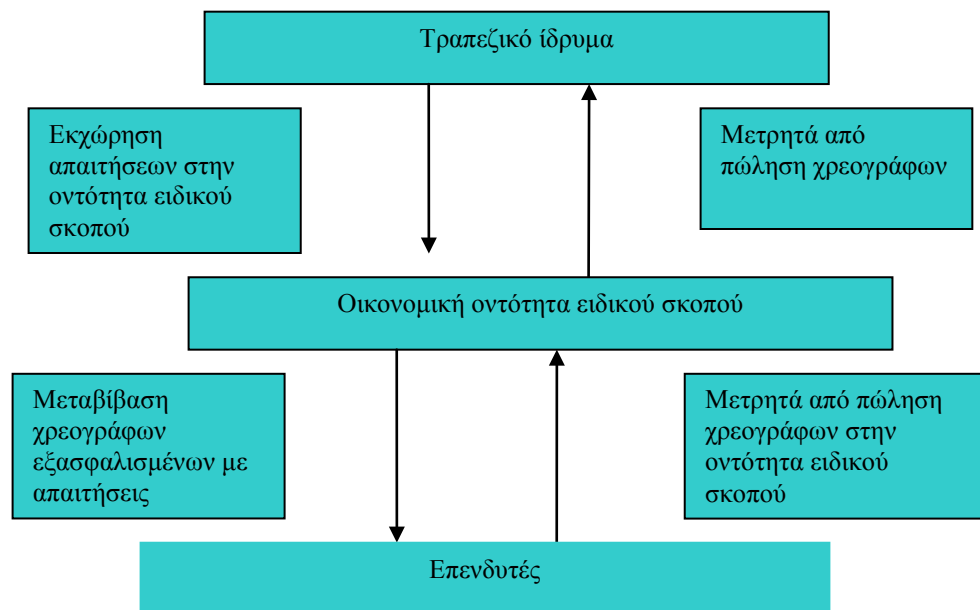
³ Γκίκας Χαρδούβελης: «Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντιδράσεις, προοπτική pp 3 -6

Η χρεοκοπία των οργανισμών αυτών επέκτεινε την κρίση η οποία μεταφέρθηκε και στην Ευρώπη αφού πολλές ευρωπαϊκές τράπεζες είχαν επενδύσεις στα παράγωγα των επενδυτικών οργανισμών στις ΗΠΑ και στερούνταν και οι ίδιες επαρκών ίδιων κεφαλαίων ώστε να καλύψουν τις απώλειες.

- Η ανισορροπία μεταξύ των χωρών όσον αφορά τις επενδύσεις και την αποταμίευση με τις ανεπτυγμένες χώρες να παρουσιάζουν ελλείμματα τρεχουσών συναλλαγών και τις χώρες της Ασίας και ιδιαίτερα την Κίνα να έχουν πλεονάσματα. Η μεταφορά κεφαλαίων από τις χώρες αυτές στις ΗΠΑ και άλλες χώρες προκάλεσε τη μείωση των επιτοκίων στις ανεπτυγμένες χώρες και ιδιαίτερα στην Αμερική. Η μείωση των επιτοκίων επέτεινε την υπερκατανάλωση στις χώρες αυτές.
- Τα χαμηλά επιτόκια δανεισμού και η φιλολαϊκή πολιτική του κράτους στην Αμερική η οποία ευνοούσε μέτρα για την απόκτηση ιδιόκτητης κατοικίας από τις ασθενέστερες τάξεις, προκάλεσε ραγδαία αύξηση στις τιμές των ακινήτων από τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Το 2006 με την αύξηση των επιτοκίων στις ΗΠΑ και την αδυναμία πολλών νοικοκυριών να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, η άνοδος στις τιμές των ακινήτων σταμάτησε και άρχισε η καθοδική πορεία.
- Οι ριψοκίνδυνες επενδύσεις των χρηματοοικονομικών οργανισμών. Η αλόγιστη παραχώρηση στεγαστικών δανείων χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο πιστωτικός κίνδυνος είχε ως συνέπεια τη ραγδαία αύξηση των δανείων μειωμένης πιστοληπτικής αξιολόγησης (subprime).
- Η κατάργηση πολλών περιορισμών οι οποίοι είχαν θεσπιστεί μετά τη μεγάλη ύφεση του 1929 από τις εποπτικές αρχές όσον αφορά στη δράση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών, για την προστασία του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Η κατάργηση των περιορισμών αυτών επέτρεψε στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς την επένδυση πολλαπλάσιου ποσοστού των ίδιων κεφαλαίων τους και την υψηλή μόχλευση των οργανισμών αυτών. Έτσι όταν τα περιουσιακά στοιχεία που κατείχαν απώλεσαν την αξία τους οι οργανισμοί αυτοί δεν ήταν σε θέση να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους.

- Η δημιουργία νέων μορφών τιτλοποιήσεων με δομημένους τίτλους τους οποίους δημιουργούσαν οι επενδυτικές τράπεζες μερικές από τις οποίες ήταν θυγατρικές των τραπεζικών ιδρυμάτων. Οι οργανισμοί αυτοί είχαν το μεγαλύτερο κίνδυνο απωλειών αλλά και την υψηλότερη αναμενόμενη απόδοση. Επιπρόσθετα η δημιουργία αυτών των οργανισμών μετέφερε τον πιστωτικό κίνδυνο από τα τραπεζικά ιδρύματα που είχαν την ευθύνη αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των ληπτών του δανείου στους επενδυτικούς οργανισμούς. Η εκχώρηση των απαιτήσεων, υπό τη μορφή πώλησης χρεογράφων, στους οργανισμούς αυτούς ικανοποιούσε και τους περιορισμούς των εποπτικών αρχών όσον αφορά την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Σχήμα 1.2 Διαδικασία τιτλοποίησης Στεγαστικών Δανείων



- Η κερδοσκοπική κουλτούρα στον τραπεζικό τομέα με στόχο τη δημιουργία βραχυχρόνιων εσόδων, και η σύνδεση των αμοιβών των στελεχών με τα έσοδα αυτά χωρίς να υπολογίζεται ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος και η μακροχρόνια απόδοση της εταιρίας.

1.3 Το χρονικό της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης:

Από το έτος 2002 μέχρι τις αρχές του 2007 η παγκοσμία οικονομία λειτουργούσε σε περιβάλλον υπερβολικής αισιοδοξίας. Η αισιοδοξία ήταν ακόμη μεγαλύτερη στον χρηματοοικονομικό τομέας ο οποίος από το 1980 σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες μεγεθυνόταν με ρυθμούς δυσανάλογους της πραγματικής οικονομίας με τεράστια έσοδα και αγοραία προστιθέμενη αξία. Η ραγδαία ανάπτυξη του τομέα άνοιξε πολλές θέσεις εργασίας και απετέλεσε κίνητρο επαγγελματικού προσανατολισμού των πιο προσοντούχων νέων στη Χρηματοοικονομική και τη Λογιστική.

Ο κλάδος απασχολούσε τα πιο ακριβοπληρωμένα στελέχη. Οι αμοιβές τους ήταν συνδεδεμένες με υψηλά bonus τα οποία σχετιζόνταν με την πραγματοποίηση βραχυχρόνιων κερδών χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο ενδεχόμενος κίνδυνος στη μακροχρόνια εταιρική απόδοση. Έτσι τα στελέχη προέβαιναν σε ριψοκίνδυνες αποφάσεις με στόχο το βραχυχρόνιο κέρδος χωρίς να υπολογίζεται ο κίνδυνος για την απόδοση και τη βιωσιμότητα της εταιρείας μακροχρόνια.

Αποτέλεσμα της ριψοκίνδυνης αυτής πολιτικής ήταν και η παραχώρηση στεγαστικών δανείων χαμηλής πιστοληπτικής αξιολόγησης, με αποτέλεσμα την παραχώρηση δανείων σε άτομα τα οποία δεν είχαν την ικανότητα να τα αποπληρώσουν, τα λεγόμενα NINJA (no income, no job, no assets). Τα δάνεια αυτά αφού είχαν τιτλοποιηθεί πουλήθηκαν σε αμοιβαία κεφάλαια, σε άλλες τράπεζες και σε επενδυτές σε όλο τον κόσμο. Η τιτλοποίηση των στεγαστικών δανείων μεταφέρει τον πιστωτικό κίνδυνο από τα τραπεζικά ιδρύματα που είχαν την ευθύνη αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας του λήπτη του δανείου στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που τα τιτλοποιούν και τα αγοράζουν. Τα στεγαστικά δάνεια μετατρέπονται σε ομόλογα και απομακρύνονται από το χαρτοφυλάκιο της τράπεζας και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης.

Έτσι οι τράπεζες ξεπερνούν τους περιορισμούς της κεντρικής τράπεζας για την κεφαλαιακή επάρκεια.

Αιτία για το έναυσμα της κρίσης ήταν η αύξηση του βασικού επιτοκίου στις ΗΠΑ από 1% το 2004 στο 5.25% το 2006 με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους των

στεγαστικών δανείων με κυμαινόμενο επιτόκιο και την αδυναμία αρκετών νοικοκυριών να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. Η αύξηση του επιτοκίου μείωσε τη ζήτηση ακινήτων γεγονός που οδήγησε σε σημαντική μείωση της τιμής των ακινήτων. Πολλά νοικοκυριά τα οποία είχαν πάρει δάνεια χρεοκόπησαν αφήνοντας εκτεθειμένες τις τράπεζες, αφού και η αξία των ακινήτων που επανακτούσε η τράπεζα ήταν πολύ πιο χαμηλή από την αρχική της αξία. Πολλά από αυτά τα δάνεια με τη διαδικασία τιτλοποίησης πουλήθηκαν σε αμοιβαία κεφάλαια, σε άλλες τράπεζες και επενδυτές σε όλο τον κόσμο.

Με την κατάρρευση της αγοράς των ακινήτων οι τράπεζες αντιλήφθηκαν ότι πολλά στοιχεία του ενεργητικού τους που βασίζοντας σε στεγαστικά δάνεια έχασαν την αξία τους και υποχρεώθηκαν σε απομείωση του ενεργητικού τους. Η έκθεση των πλείστων τραπεζών, που ξεπέρασε τα όρια της Αμερικής, στον κίνδυνο αυτό προκάλεσε την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των τραπεζών έτσι οι τράπεζες που δεν διέθεταν τέτοιους τίτλους αντιμετώπιζαν με διστακτικότητα το ενδεχόμενο δανεισμού μιας άλλης τράπεζας λόγω της έλλειψης διαφάνειας. Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ιδιαίτερα εκείνα με υψηλό ποσοστό δανειακών κεφαλαίων, είχαν σοβαρό πρόβλημα εξασφάλισης της βραχυχρόνιας χρηματοδότησης που ήταν απαραίτητη για τη λειτουργία τους και οδηγήθηκαν σε πτώχευση.

Το πρώτο εξάμηνο του 2007 η βρετανική τράπεζα HSBC ανακοίνωσε απομείωση του ενεργητικού της λόγω απώλειας της αμερικάνικης θυγατρικής της Household Finance Corporation. Τον Απρίλιο του ίδιου έτους καταθέτει πτώχευση η New Century Financial και το Μάιο η UBS κλείνει το κεφάλαιο αντισταθμιστικού κινδύνου (hedge fund) με απώλειες \$125 εκ. Η επενδυτική τράπεζα Bear Stearns αναγκάστηκε να πριμοδοτήσει το δικό της κεφάλαιο με \$3.2δισ και το καλοκαίρι του 2007 η κρίση ξέσπασε.

Τον Αύγουστο του 2007 τα διεθνή χρηματιστήρια παρουσίασαν σοβαρές απώλειες μετά όμως από τις παρεμβάσεις των εποπτικών αρχών για στήριξη του χρηματοοικονομικού συστήματος, επανήλθαν στα προηγούμενα επίπεδα. Τον

Ιανουάριο του 2008 η κρίση στα τραπεζικά ιδρύματα και στα ομόλογα μεταδόθηκε και στα χρηματιστήρια.

Το Μάρτιο του 2008 η Bear Stearns εξαγοράστηκε από την J. P. Morgan Chase αφού αντιμετώπισε τεράστιες απώλειες, αδυνατούσε να εξασφαλίσει την βραχυχρόνια χρηματοδότηση της και κινδύνεψε να κλείσει. Η Bear Stearns πουλήθηκε με τη χρηματοδότηση \$30 δις από τη FED η οποία ήθελε να προστατέψει τις τιμές από τη πτώση που θα προκάλυψε η πώληση των περιουσιακών της στοιχείων.

Λόγω των συντονισμένων μέτρων αντίδρασης που εφαρμόστηκαν από τις κεντρικές τράπεζες (ενέσεις ρευστότητας, συντονισμένη μείωση επιτοκίων) για να εμποδίσουν την κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και τη μετατροπή της κρίσης σε οικονομική τον Απρίλιο και το Μάιο του 2008 παρουσίαζε σημάδια βελτίωσης. Το σημαντικότερο πρόβλημα δεν ήταν απλώς η έλλειψη ρευστότητας αλλά η έλλειψη φερεγγυότητας.

Τον Ιούλιο του ίδιου έτους η κατάσταση επιδεινώνεται όταν οι οργανισμοί Mae και Freddie Mac αδυνατούν να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη χρηματοδότηση από την αγορά επειδή κατέχουν ή είναι εγγυητές στεγαστικών δανείων ύψους \$5τρς. Οι ομοσπονδιακές αρχές διέσωσαν τις δύο τράπεζες γιατί όπως αναφέρθηκε από τον Υπουργό Οικονομικών «τα επίπεδα του χρέους των δύο τραπεζών αποτελούν συστημικό κίνδυνο για την χρηματοοικονομική σταθερότητα.»

Τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους η κρίση έλαβε δραματικές διαστάσεις με την ανακοίνωση τεράστιων απωλειών από τη Lehman Brothers και την υποχρέωση της σε πτώχευση μετά από την αποτυχία ανεύρεσης αγοραστή. Οι διαπραγματεύσεις με την Barclays δεν κατέληξαν σε επιτυχία γιατί η FED αρνήθηκε να δώσει τις εγγυήσεις που απαιτούσε και ήταν παρόμοιες με εκείνες που δόθηκαν στην J. P. Morgan για την αγορά της Bear Stearns .

Η κατάρρευση της Lehman Brothers:

Η επενδυτική εταιρεία Lehman Brothers ιδρύθηκε το 1850 από τα αδέρφια Χένρι, Εμάνουελ και Μάγερ Λίμαν, Γερμανοεβραϊκής καταγωγής και άρχισε δραστηριότητες στην Αλαμπάμα ως ένα μικρό εμπορικό κατάστημα. Μετά το τέλος του εμφύλιου πολέμου τα αδέρφια μετακόμισαν στην Νέα Υόρκη και επεκτάθηκαν στην αγοραπωλησία μετοχών και το 1887 η εταιρεία εισήχθη στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα η εταιρεία χρηματοδότησε την ίδρυση μεγάλων καταστημάτων λιανικής πώλησης. Τη 2^η δεκαετία του 20^{ου} αιώνα η εταιρεία επεκτάθηκε στον τομέα του θεάματος χρηματοδοτώντας την Paramount και τη 20th Century Fox.⁴

Η μεγάλη ύφεση του 1929 οδήγησε την Lehman στην αναθεώρηση των τεχνικών χρηματοδότησης των πελατών της και στην εφαρμογή αυστηρότερων μέτρων αξιολόγησης. Έτσι η εταιρεία κατάφερε να επιβιώσει της μεγάλης οικονομικής ύφεσης και συνέβαλε ουσιωδώς στη στήριξη του αμερικάνικου χρηματοοικονομικού συστήματος.

Μετά την πώληση της Bear Stearns και την στήριξη των οργανισμών Mae και Freddie Mac, οι αμερικανοί πολίτες αντιδρούσαν για το βάρος που θα καλείτο να επωμιστεί το δημόσιο, το κογκρέσο, λαμβάνοντας υπόψη τις ανησυχίες αυτές, αρνήθηκε να εγκρίνει το σχέδιο για την εξαγορά των τοξικών ομολόγων. Το γεγονός αυτό είχε αρνητικές επιπτώσεις στους χρηματιστηριακούς δείκτες

Οι πιθανότητες της Lehman για άντλησης κεφαλαίων από το χρηματιστήριο, υπό τις συνθήκες που επικρατούσαν ήταν πολύ περιορισμένες αφού η μετοχή της έχασε το 85% της αξίας της. (Σχήμα 1.3)

⁴ <http://www.marketzone.gr/sites/blogs/tseligas/pages/postview.aspx?pid=55>

Σχήμα 1.3 Τιμή μετοχής Lehman Brothers



Πηγή: <http://www.marketzone.gr/sites/blogs/tseligas/pages/postview.aspx?pid=55>

Διαπραγματεύσεις της Lehman τον Αύγουστο του 2008, με τη χρηματιστηριακή εταιρεία κινέζικων συμφερόντων Citic Securities και την Korea Development Bank για πώληση ποσοστού 50% των μετοχών της, οδηγήθηκαν σε αποτυχία.

Στις 10 Σεπτεμβρίου η Lehman ανακοίνωσε τεράστιες απώλειες και μετά από ένα πενήνημερο, αφού οι αγωνιώδεις προσπάθειες αναζήτησης αγοραστή δεν οδήγησαν πουθενά, στις 15 Σεπτεμβρίου αναγκάζεται να κηρύξει πτώχευση.

Η κριτική που δέχθηκε η κυβέρνηση των ΗΠΑ σχετικά με τη στήριξη της Bear Stearns και τη μετακύληση του βάρους στους αμερικανούς πολίτες δεν άφηναν πολλά περιθώρια στήριξης της Lehman. Η αυστριακή εφημερίδα Die Presse στις 16 Σεπτεμβρίου γράφει συγκεκριμένα:

«Θα ήταν όντως ευχάριστο, εάν η αμερικανική κυβέρνηση αρνούταν οποιαδήποτε κρατική βοήθεια στην επενδυτική εταιρεία Lehman Brothers. Έτσι θα αυξάνονταν οι δυνατότητες να διαμελισθεί και να πουληθεί σε ιδιώτες επενδυτές. Δεν πρόκειται για μήνυμα τιμωρίας των υπευθύνων, αλλά περισσότερο για σαφές μήνυμα προς το τραπεζικό κεφάλαιο, ότι τα

καταστροφικά λάθη πληρώνονται ακριβά. Από την άποψη της εθνικής οικονομίας είναι έτσι κι αλλιώς επώδυνη.»

Η κατάρρευση της Lehman Brothers αποτελεί κομβικό σημείο της χρηματοπιστωτικής κρίσης και χαρακτηρίστηκε ως η χειρότερη όλων των εποχών.

Η απόφαση της αμερικάνικης κεντρικής τράπεζας να μην στηρίξει την Lehman αποδεικνύεται εκ των υστέρων λανθασμένη αφού η κρίση τότε έλαβε δραματικές διαστάσεις. Η απόφαση είχε στόχο τη μείωση του ηθικού κινδύνου, αλλά ξαφνικά η ανησυχία μεταφέρθηκε στους ασφαλιστικούς οργανισμούς οι οποίοι είχαν πουλήσει ασφάλειες έναντι του κινδύνου κατάρρευσης τέτοιων οργανισμών όπως η Lehman, χρησιμοποιώντας παράγωγα προϊόντα. Η κατάρρευση ασφαλιστικών εταιρειών όπως η AIG απειλούσε με κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος, έτσι η αμερικάνικη κυβέρνηση αναγκάστηκε να ενισχύσει την AIG με \$85 δις με αντάλλαγμα το 80% της εταιρείας.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης και της ελεύθερης κίνησης κεφαλαίων η κρίση του χρηματοπιστωτικού τομέα δεν περιορίστηκε στις ΗΠΑ αλλά μεταφέρθηκε και στις υπόλοιπες χώρες και ιδιαίτερα στην Ευρώπη.

Η κατάσταση έβαινε εκτός ελέγχου γεγονός που υποχρέωσε τις κυβερνήσεις και τις κεντρικές τράπεζες να παρέμβουν δυναμικά. Ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα ήταν η ίδρυση ταμείου στις ΗΠΑ ύψους \$700 δις για την αγορά από το υπουργείο οικονομικών «τοξικών προϊόντων». Πολλές κυβερνήσεις χωρών της Ευρώπης εγγυήθηκαν τις καταθέσεις στις τράπεζες τους, γεγονός που μετρίασε τις συνέπειες από τον πανικό που προκλήθηκε.

Η χρηματοοικονομική κρίση δεν άργησε να μεταφερθεί και στην πραγματική οικονομία. Μετά την κατάρρευση της Lehman κατέρρευσε το διεθνές εμπόριο.

Οι τράπεζες στην προσπάθεια απομόχλευσης τους θέσπισαν αυστηρότερα κριτήρια δανειοδότησης και περιόρισαν την παροχή δανείων προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά.

Η μείωση των πιστώσεων οδήγησε σε συρρίκνωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και περιορισμό του εισοδήματος των καταναλωτών με συνέπεια τη μείωση της κατανάλωσης.

Η συρρίκνωση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων οδήγησε σε απολύσεις προσωπικού, αύξηση της ανεργίας, μείωση της παραγωγής και των εισοδημάτων.

Το πρώτο κτύπημα δέχτηκε ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας λόγω μείωσης της κατανάλωσης αλλά και λανθασμένων χειρισμών. Παρά τα μέτρα στήριξης του TARP (Trouble Assets Relief Program) δύο μεγάλες αμερικάνικες αυτοκινητοβιομηχανίες η GM και η Chrysler πτώχευσαν.

Ο περιορισμός των πιστώσεων έπληξε το διεθνές εμπόριο λόγω μείωσης της ρευστότητας και απώλειας της επιχειρηματικής εμπιστοσύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:

Οι οικονομική ύφεση αντιπροσωπεύει μια περίοδο επιβράδυνσης της οικονομίας που απειλεί τη βιωσιμότητα όλων των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρών. Η παρούσα οικονομική ύφεση αποτελεί αναμφισβήτητα τη χειρότερη από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και έχει επηρεάσει τη ζήτηση στους πλείστους τομείς της οικονομίας οδηγώντας πολλές επιχειρήσεις σε αρνητικά αποτελέσματα και αρκετές σε πτώχευση.

Τα εισοδήματα των καταναλωτών συρρικνώνονται γίνονται δέκτες κακών οικονομικών ειδήσεων αναφορικά με την έκταση και τη διάρκεια της κρίσης και η ψυχολογία τους αλλάζει. Η παρούσα οικονομική κρίση ίσως αλλάξει ριζικά και μόνιμα την καταναλωτική συμπεριφορά.

Σε περιόδους έντονων αλλαγών όπου αυξάνεται η αβεβαιότητα, η ύπαρξη στρατηγικής καθίσταται πιο αναγκαία από ποτέ γιατί βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων να αντιληφθούν έγκαιρα τις αλλαγές και να αντιδράσουν άμεσα και συλλογικά.

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης κρίσεων, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες όχι μόνο να αποφύγουν τις δυσάρεστες συνέπειες, αλλά να βγουν και πιο δυνατές από τέτοιες καταστάσεις.⁵

2.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:

Σύμφωνα με τον Winkler (1982) η ορθή αναγνώριση του προβλήματος αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της λύσης του.⁶

Σύμφωνα με τον Einstein η διαμόρφωση του προβλήματος συχνά είναι πιο σημαντική από τη λύση του η οποία μπορεί να είναι μια μαθηματική συνάρτηση ή μια εμπειρική δεξιότητα. Το να εγείρεις νέα ερωτήματα και νέες πιθανότητες σε σχέση με παλαιότερες

⁵ Β. Παπαδάκης Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Εκδόσεις Μπένου 2007 pp 279-288

⁶ Hunt, Tammy G. "An investigation of problem recognition: Pro Quest 1988

απόψεις από μια νέα οπτική γωνία απαιτείται δημιουργικότητα, φαντασία και αποτελεί πραγματική πρόοδο στην επιστήμη.

Η διατύπωση του προβλήματος είναι πιο δύσκολο πεδίο στη λήψη αποφάσεων από την επίλυση του προβλήματος και η κατάσταση δυσχεραίνεται ακόμη περισσότερο όταν το σύστημα είναι πολύπλοκο. (Volkema 1983)

Ο πανικός και οι βεβιασμένες ενέργειες ως αντίδραση στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος που συνοδεύει μια οικονομική κρίση είναι καταστροφικές γιατί επιδεινώνουν το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης. Η αδράνεια ως αντίδραση στην αβεβαιότητα είναι εξίσου καταστροφική.

Πολλές εξελίξεις στο περιβάλλον δεν είναι εύκολα προβλέψιμες, όπως ο βαθμός στον οποίο επηρεάζεται η χώρα, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, από την ύφεση και η διάρκεια της, έτσι η ανώτατη διοίκηση δεν θα πρέπει να εκτίθεται σε υπερβολικούς κινδύνους και να προσαρμόζει τη στρατηγική της ανάλογα.

Η υιοθέτηση στρατηγικών αλλαγών, κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, ενέχει κινδύνους και είναι δυνατόν να οδηγήσει σε επιδείνωση της κατάστασης, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση στερείται διαθέσιμων πόρων και αν αντιμετωπίζει ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις. Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μια ενδεχόμενη κρίση στην επιχείρηση θα πρέπει η διοίκηση να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη να την αντιμετωπίσει.

Η αναγνώριση των πιθανών επιπτώσεων (πίνακας 2.1) και η δημιουργία σεναρίων π.χ. αναφορικά με την έκταση και τη διάρκεια της κρίσης και του βαθμού επίδρασης που θα προκαλέσει στον κλάδο, την επιχείρηση αλλά και όσον αφορά τη βιωσιμότητα των ανταγωνιστών. Η δημιουργία σεναρίων και ιδιαίτερα εκείνων που θα έχουν τις περισσότερες αρνητικές συνέπειες στη επιχείρηση αν επικρατήσουν θα βοηθήσει τη διοίκηση να προετοιμαστεί κατάλληλα. Στον καθορισμό των εναλλακτικών λύσεων επιβάλλεται εκτός από τη συμμετοχή όλων των ανώτερων στελεχών και η συμμετοχή των μεσαίων γιατί τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης είναι πιο κοντά τόσο στους πελάτες και προμηθευτές της, όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ως εκ τούτου είναι σε θέση να συμβάλουν αποφασιστικά τόσο στη δημιουργία όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής. Η δημιουργία των σεναρίων αυτών και του καθορισμού των εναλλακτικών λύσεων θα

μειώσει την αβεβαιότητα, θα βοηθήσει στη λήψη των ορθών αποφάσεων και θα αποτρέψει τις βεβιασμένες ενέργειες.

Πίνακας: 2.1. Διαχείριση Κρίσεων:

	<i>High probability of occurrence</i>	<i>Low probability of occurrence</i>
High likely impact	<p><u>High priority</u> Contingency plans Avoid or reduce risk</p>	<p><u>Serious concern</u> Adapt strategy Limit likely consequences</p>
Low likely impact	<p><u>Little concern</u> Can be ignored.</p>	<p><u>Some concern</u> Reduce, limit or defect risk</p>

Πηγή: www.google.com/search?q=crisis+management&hl=en&prmd=ivnsb&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=q4vrTaj5FdSGhQfn9JG6Bg&ved=0CFEQsAQ&biw=1034&bih=59

Προσδιορισμός των επικρατέστερων καταστάσεων και μέτρηση του βαθμού που κάθε μια θα επηρεάσει τόσο την επιχείρηση όσο και τον κλάδο (πίνακας 2.1). Καθορισμός της στρατηγικής και σχεδίων δράσης για κάθε εναλλακτική κατάσταση ώστε να είναι έτοιμη η διοίκηση, να αντιμετωπίσει κάθε απειλή αλλά και να εκμεταλλευθεί πιθανές ευκαιρίες.

Για να μπορεί η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης να παρακολουθεί τις εξελίξεις επιβάλλεται η ανάπτυξη ενός συστήματος λήψης πληροφοριών και ιδιαίτερα των πληροφοριών εκείνων που είναι αρνητικές. Η έμφαση στις αρνητικές πληροφορίες παρέχει τη δυνατότητα στη ανώτατη διοίκηση να προετοιμαστεί ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις πλέον δυσάρεστες καταστάσεις.

2.2 ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Μια οικονομική ύφεση επηρεάζει όλους τους τομείς της οικονομίας και αλλάζει τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης. Η ένταση με την οποία επηρεάζει τον κλάδο και τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι διαφορετική. Οι επιπτώσεις της κρίσης για κάθε επιχειρηματική μονάδα δεν είναι ίδιες, μάλιστα για ορισμένες αποτελεί ευκαιρία για ανάπτυξη, αύξηση του μεριδίου αγοράς και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της. Κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης παρουσιάζεται το φαινόμενο της συρρίκνωσης των οικονομικών πόρων και η συμπεριφορά των καταναλωτών αλλάζει. Κάποιοι κλάδοι επηρεάζονται περισσότερο και άλλοι λιγότερο, τίποτα όμως δεν είναι το ίδιο και ιδιαίτερα με την έκταση που έχει πάρει η παρούσα οικονομική ύφεση και την αβεβαιότητα αναφορικά με το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει.

Η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (SWOT) είναι απαραίτητη για να καταστεί δυνατή η πρόβλεψη των πιθανών απειλών και ευκαιριών που μπορεί να προκύψουν σε συνδυασμό με τους πόρους, τις ικανότητες και των αδυναμιών της επιχείρησης. Η χρησιμοποίηση των πόρων και ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των απειλών και την αξιοποίηση ενδεχόμενων ευκαιριών, καθώς και ο προσδιορισμός των αδυναμιών της και του βαθμού στον οποίο μπορούν να επηρεάσουν την μελλοντική της πορεία.

2.2.1 ΑΠΕΙΛΕΣ:

Η ένταση και η διάρκεια της παρούσας οικονομικής κρίσης με την αβεβαιότητα που επικρατεί έχει επηρεάσει τις πλείστες διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι μεταβολές αυτές θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να εντοπιστούν οι ενδεχόμενες απειλές ή και ευκαιρίες υπό το φώς των νέων δεδομένων.

Σχήμα 2.2

Διαστάσεις του Μάκρο – Περιβάλλοντος:



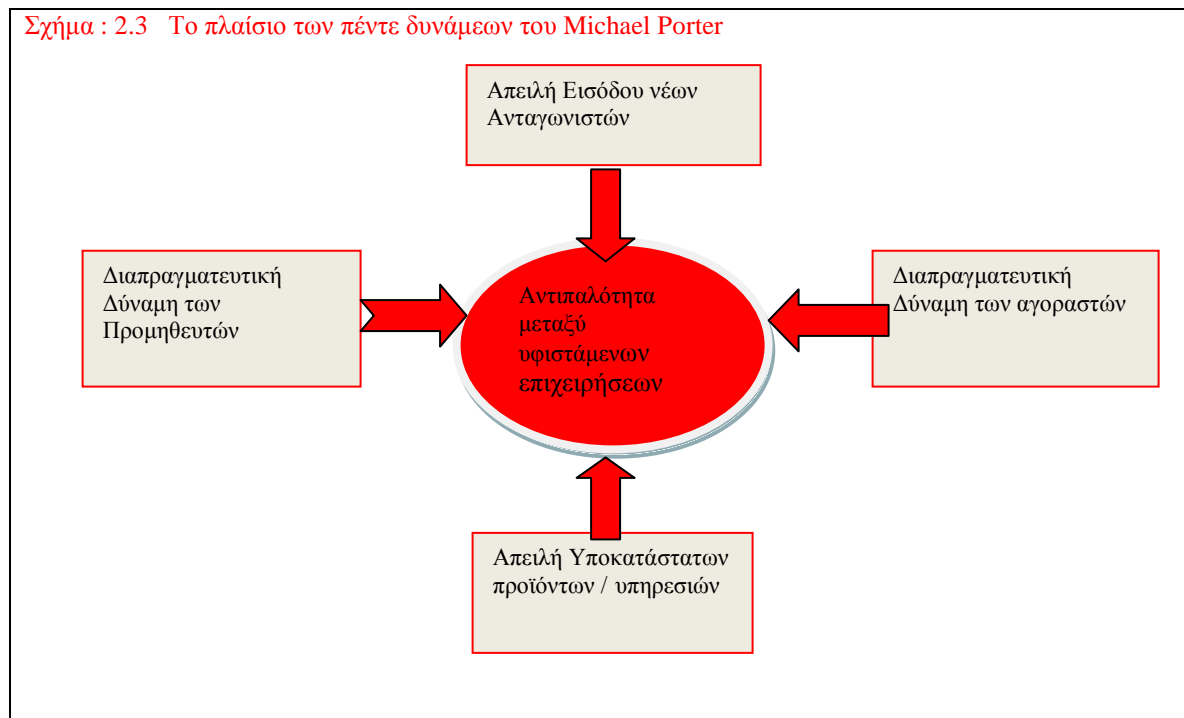
Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία» Τόμος Α Εκδόσεις Μπένου Αθήνα 2007 p.60

Η επιδείνωση των οικονομικών μεγεθών μειώνει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών με αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης. Η μειωμένη ζήτηση περιορίζει τη συνολική δαπάνη στον κλάδο, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις προϊόντων με ελαστική ζήτηση. Εκτός από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να μελετηθεί και το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Michael Porter η ελκυστικότητα του κλάδου προσδιορίζεται από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες αν είναι ισχυρές σε ένα κλάδο, είναι περιορισμένες οι δυνατότητες πραγματοποίησης κέρδους για όλες τις επιχειρήσεις. Αν οι δυνάμεις αυτές είναι ασθενείς, τότε υπάρχουν περιθώρια κέρδους για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο.⁷(σχήμα 2.3).

⁷ <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1#>

Σχήμα : 2.3 Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter



Πηγή: “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” by Michael E. Porter, Harvard Business Review, January 2008

- **Αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:**

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι πιο ισχυρή όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς επιβραδύνεται γιατί οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο καταβάλλουν προσπάθειες προσέλκυσης καταναλωτών από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η μειωμένη ζήτηση πιέζει για μείωση των τιμών με στόχο την εξάντληση των αποθεμάτων. Η ένταση είναι ακόμη μεγαλύτερη σε κλάδους όπου δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση προϊόντων και οι πελάτες μπορούν εύκολα να τα αντικαταστήσουν με αυτά των ανταγωνιστών. Η αντιπαλότητα είναι μεγαλύτερη στους κλάδους όπου τα σταθερά κόστη είναι υψηλά και οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να αυξήσουν την παραγωγή τους για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας γεγονός που αυξάνει την προσφορά προϊόντων και πιέζει τις τιμές προς τα κάτω. Η ένταση στον ανταγωνισμό είναι μεγαλύτερη όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου από την αγορά. Η παρακολούθηση των κινήσεων των ανταγωνιστών επιβάλλεται στις συνθήκες αυτές περισσότερο από ποτέ ώστε να είναι σε

θέση η διοίκηση να αποφύγει τους κινδύνους και να εκμεταλλευθεί πιθανές ευκαιρίες για ανάπτυξη.

- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

Η επιβράδυνση της οικονομίας αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορεί να πιέσουν για μείωση της τιμής ή τη βελτίωση της ποιότητας στην ίδια τιμή αν η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή. Η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης στον κλάδο των αγοραστών, ως συνέπεια της ύφεσης, αυξάνει τον ανταγωνισμό και υποχρεώνει τους αγοραστές για μείωση του κόστους. Είναι πιθανόν στην προσπάθεια αυτή κάποιος μεγάλος αγοραστής να προβεί σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

- **Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών:**

Όταν το κόστος για την προμήθεια πρώτων υλών αποτελεί σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του προϊόντος, οι προμηθευτές είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος της επιχείρησης και κατά συνέπεια τη βιωσιμότητα της αφού με τα δεδομένα της αγοράς δεν υπάρχει δυνατότητα αύξησης της τιμής, ώστε να απορροφηθεί το πρόσθετο κόστος.

Υπάρχει πιθανότητα η οικονομική ύφεση να οδηγήσει κάποιες από τις επιχειρήσεις στον κλάδο των προμηθευτών να κλείσουν με συνέπεια τη μείωση του αριθμού των προμηθευτών και την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης αυτών που επιβιώνουν.

Ένας άλλος κίνδυνος για αύξηση της απειλής λόγω αυξημένης διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών είναι η ολοκλήρωση προς τα κάτω κάποιου μεγάλου προμηθευτή στην προσπάθεια μείωσης του κόστους του επόμενου σταδίου παραγωγής ή των καναλιών διανομής.

Ένας άλλος παράγοντας που προσδιορίζει τη δύναμη των προμηθευτών είναι και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων. Αν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα αυξάνεται η δύναμη που ασκούν.

- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:**

Μια γενική οικονομική ύφεση μπορεί να κάνει τα υποκατάστατα πιο ελκυστικά για τους καταναλωτές αν η τιμή τους είναι πιο χαμηλή ή γενικά αν είναι αποδεκτά από αυτούς. Η στροφή των καταναλωτών σε υποκατάστατα, μειώνει το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς και εντείνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου.

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:**

Εάν ο κλάδος είναι περισσότερο ελκυστικός από άλλους κλάδους είναι πιθανόν να προσελκύσει νέες επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν στο τομέα αυτό οπότε αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Επιπρόσθετα η ολοκλήρωση προς τα εμπρός προμηθευτών ή προς τα πίσω αγοραστών αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού.

2.2.2 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:

Εκτός από τους κινδύνους που απειλούν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, παρουσιάζονται και ευκαιρίες τις οποίες αν εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση θα εισέλθει πιο δυνατή στην περίοδο ανάκαμψης.

Απόσπαση μεριδίου αγοράς

Οι επιχειρήσεις που θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δυσμενείς συνέπειες της κρίσης έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς αποσπώντας μερίδιο από αυτές που δε θα καταφέρουν να επιβιώσουν και από τη μείωση του ανταγωνισμού.

Δυνατότητα ανάπτυξης:

Κάποιες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, οι πιο αδύνατες, πιθανόν να μη καταφέρουν να επιβιώσουν. Μια ενδεχόμενη ευκαιρία είναι η εξαγορά κάποιας ανταγωνιστικής και η ανάπτυξη αγοράς. Άλλη ευκαιρία που παρουσιάζεται είναι η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε προηγούμενα ή επόμενα επίπεδα επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους και βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η συρρίκνωση της αγοράς πιέζει τις επιχειρήσεις να μελετήσουν το ενδεχόμενο συμμαχιών για τη

δημιουργία συνέργειας ($2+2=5$) η οποία αυξάνει την αξία όλων των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στη συμμαχία.

Μπορεί επίσης να παρουσιαστεί ευκαιρία επέκτασης σε νέες γεωγραφικές περιοχές οι οποίες είναι περισσότερο ελκυστικές, την επέκταση της γραμμής των προϊόντων ή την προσέγγιση νέων τμημάτων της αγοράς. Η επέκταση μπορεί να γίνει με εσωτερική ανάπτυξη, με εξαγορά άλλης ή με τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας.

Δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:

Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης και ιδιαίτερα στις αδυναμίες που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.»⁸

Οι πόροι αυτοί ταξινομούνται σε φυσικούς πόρους, ανθρώπινους και οργανωσιακούς πόρους. Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, τον τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, τις καινοτομίες. Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητες και τις γνώσεις που διαθέτει και την εμπειρία του. Οι οργανωσιακοί πόροι αφορούν τη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Η ύπαρξη πόρων όσο σπάνιοι και να είναι δεν μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά θα πρέπει να συνδυάζονται οι πόροι αυτοί ώστε να δημιουργηθούν ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες αυτές διακρίνονται σε οριακές ικανότητες, αυτές που διαθέτουν και οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης ή μπορούν εύκολα να τις αποκτήσουν. Οι ικανότητες αυτές είναι απαραίτητες για τη παρουσία της επιχείρησης σε ένα κλάδο αλλά δεν αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν είναι ικανές να της εξασφαλίσουν την υπεροχή. Οι ικανότητες κορμού (core capabilities) είναι

⁸ Β. Παπαδάκης: Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα 2007 p 103

αυτές τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν είναι εύκολο να τις μιμηθούν ή να τις αντιγράψουν. Οι ικανότητες αυτές αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικής και μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αποτίμηση της δυνατότητας των πόρων και των ικανοτήτων, να προσφέρουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τέσσερα χαρακτηριστικά (α) τη διάρκεια - σταθερότητα (β) τη διαύγεια (γ) τη μεταβιβασιμότητα και (δ) τη δυνατότητα αντιγραφής.

Μια επιχείρηση δεν διαθέτει, μόνο θετικούς πόρους, (strategic factors), που συνεισφέρουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν και αρνητικά στοιχεία, Strategic Liabilities, υποχρεώσεις που περιορίζουν ουσιαστικά την λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ή παθητικό, τα οποία ευθύνονται για τη δημιουργία ανταγωνιστικού μειονεκτήματος. Οι παράγοντες αυτοί για να θεωρούνται ουσιώδεις και να οδηγούν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, θα πρέπει να πληρούν τρία χαρακτηριστικά: (1) να είναι πολυδάπανοι, (2) να είναι σπάνιοι και (3) να μην μπορούν να μεταβιβαστούν. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι αργά προϊόντα «σκύλοι», διακυμάνσεις στην ανάπτυξη, κακή διαχείριση της αλυσίδας προμηθειών, κακή στρατηγική, κακή φήμη, νομοθετικές υποχρεώσεις κλπ.

Στην ανάλυση των πόρων και ικανοτήτων μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή θα πρέπει να περιλαμβάνεται τόσο το επίπεδο επίδρασης στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, κάθε διαφορετικού τύπου συντελεστή της, όσο και το επίπεδο επίδρασης των χαρακτηριστικών του. Η σημασία της ανάλυσης αυτής έγκειται στο γεγονός της μεταβολής των χαρακτηριστικών των πόρων, η οποία προκαλείται από διάφορους παράγοντες, όπως η απώλεια της αξίας λόγω απαξίωσης.

Ο ακριβής καθορισμός της καθαρής επίδρασης μιας ομάδας πόρων στην αποδοτικότητα της επιχείρησης πρέπει να συμπεριλαμβάνει και τους επισφαλείς παράγοντες. Παρόλο που δεν είναι πάντα εύκολη η λεπτομερής εξέταση του επιπέδου των χαρακτηριστικών όλων των πόρων, θετικών και αρνητικών, δεδομένου ότι η αξία κάθε χαρακτηριστικού

αλλάζει, όταν η μελέτη αφορά σε περιπτώσεις κρίσεων θα πρέπει η ανάλυση των πόρων να συμπεριλαμβάνει και τους θετικούς και τους αρνητικούς.⁹

Αδυναμίες:

Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση:

Η στρατηγική προέρχεται από τις λέξεις «στρατός» και «άγω», και αφορά στο πώς θα κερδηθεί ο πόλεμος, δηλαδή περιλαμβάνει το «μεγάλο σχέδιο» μέσω του οποίου αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι περιορισμένοι πόροι προκειμένου να επιτευχθεί η νίκη. Ένα τέτοιο σχέδιο στηρίζεται στην κατανόηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, των δυνατών και ασθενών σημείων τόσο του δικού μας στρατού όσο και των αντιπάλων. Στηρίζεται επίσης στην κατανόηση των ευνοϊκών συνθηκών του πεδίου μάχης και εκείνων που μας περιορίζουν.¹⁰

Από την έννοια της λέξης «στρατηγική» γίνεται κατανοητή η σημασία επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής ιδιαίτερα υπό το καθεστώς αβεβαιότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει τον πόλεμο. Της στρατηγικής που θα συντελέσει όχι μόνο στην επιβίωση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ύφεσης αλλά και την ανάπτυξη της στην περίοδο ανάκαμψης η οποία έπεται της κρίσης.

Η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης, κατανοητής και αποδεκτής από όλους στρατηγικής, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, από όλα τα μέλη της επιχείρησης, αποφάσεις οι οποίες εξυπηρετούν συγκεκριμένους στόχους. Έτσι συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες ώστε να διασφαλίζεται η συλλογική δράση των μελών της επιχείρησης, προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Η ασαφής στρατηγική κατεύθυνση συντελεί στην αύξηση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος γιατί δεν μπορεί να γίνουν αντιληπτές από όλους, οι ευκαιρίες ή οι απειλές για την επιχείρηση που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και μειώνει την παραγωγικότητα της.

Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι:

Η οικονομική ευρωστία μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα υπό το καθεστώς αβεβαιότητας που επικρατεί σε περιόδους ύφεσης, είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση της

⁹ Richard J. Arend: Differences in RBV Strategic Factors and the Need to Consider Opposing Factors in Turnaround Outcomes: *Manage decis econ* 29: 337 – 355 (2008).

¹⁰ Δημήτρης Μπουραντάς: «Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς Επιτυχίας» εκδόσεις Κριτική p. 39

και τη δυνατότητα της να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες βελτίωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και τη δημιουργία αξίας. Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι η μόχλευση της επιχείρησης γιατί οι υπερχρεωμένες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντέξουν μια παρατεταμένη ύφεση. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων που θα της εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της. Στις περιόδους αυτές καθίσταται αναγκαίος περισσότερο από ποτέ ο ακριβής προγραμματισμός των ταμειακών ροών και η σχολαστική παρακολούθηση της υλοποίησης του.

Στις περιόδους οικονομικής ύφεσης αυξάνεται ο κίνδυνος επισφάλειας αφού ο αριθμός των εταιρειών που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα είναι πολύ μεγαλύτερος και αρκετές από αυτές οδηγούνται σε πτώχευση. Η μείωση των πωλήσεων οδηγεί πολλές από τις εταιρείες, ιδιαίτερα αυτές που ασχολούνται στους κλάδους του χονδρικού εμπορίου, στην αναθεώρηση των πιστωτικών ορίων και της περιόδου πίστωσης, λόγω του αυξημένου κινδύνου επισφάλειας καθίσταται επιτακτική η ανάγκη αξιολόγησης του κινδύνου επισφάλειας των πελατών και ιδιαίτερης μεταχείρισης των πελατών υψηλού κινδύνου.

Καθυστερήσεις εισπράξεων. Προσπάθεια όλων των επιχειρήσεων είναι να βρουν τρόπους μείωσης του κόστους ως αντιστάθμισμα των μειωμένων πωλήσεων. Μερικές επιχειρήσεις οι οποίες είναι οικονομικά εύρωστες αντιμετωπίζουν θετικά την παροχή εκπτώσεων ως κίνητρο για την επίσπευση του χρόνου εξόφλησης. Το μέτρο αυτό εξασφαλίζει τη βραχυχρόνια ταμειακή ρευστότητα η οποία είναι απαραίτητη για την υποστήριξη των λειτουργιών, χωρίς να είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να καταφύγει σε πρόσθετο δανεισμό. Η ανάκαμψη της οικονομίας δεν θα πρέπει να βρει την επιχείρηση αποδυναμωμένη και υπερχρεωμένη.

Επιμήκυνση του χρόνου πληρωμών. Παράλληλες διαπραγματεύσεις θα πρέπει να γίνουν με τους προμηθευτές για την εξασφάλιση μεγαλύτερων πιστωτικών ορίων και επιμήκυνσης του χρόνου εξόφλησης των χρεών ώστε να εξασφαλιστεί βραχυχρόνια η απαραίτητη ταμειακή ρευστότητα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης αποφεύγοντας την αύξηση του δανεισμού.

Χαμηλά περιθώρια κέρδους:

Οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν χαμηλά περιθώρια και κέρδους και υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών τους είναι περισσότερο ευάλωτες στις περιόδους αυτές σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν κινήσεις μείωσης των τιμών από τους ανταγωνιστές τους.

Δυνάμεις:

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η περίοδος οικονομικής ύφεσης παρέχει πολλές ευκαιρίες για αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων που έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Η ευέλικτη στρατηγική μιας επιχείρησης και η ισχυρή χρηματοοικονομική της κατάσταση της επιτρέπει να εκμεταλλευθεί τις ευκαιρίες αυτές.

Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πλεονεκτήματα κόστους, ισχυρό όνομα και ηγετική θέση στην αγορά είναι σε πλεονεκτικότερη θέση να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές τους. Να προβούν σε εξαγορές των ασθενέστερων ανταγωνιστών ή να επεκταθούν σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή σε νέα τμήματα της αγοράς.

Η υψηλή ποιότητα προϊόντων και οι ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση είναι παράγοντες που μειώνουν τις πιθανότητες απώλειας των υφιστάμενων πελατών.

Η αποτελεσματική διαφήμιση και η ικανότητα δημιουργίας καινοτομικών προϊόντων αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Η περίοδος αυτή προσφέρεται επίσης για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, αξιολόγησης των στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού. Πρόσθετα είναι κατάλληλη περίοδος πρόσληψης ικανών στελεχών από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις οι οποίες συρρικνώνονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με το Michael Porter οι αποτελεσματικές ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες μπορούν να εξασφαλίσουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση είναι τρεις. Η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (σχήμα 3.1).

Η επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής για κάθε επιχείρηση, είναι συνάρτηση των συνθηκών της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και της αλυσίδας αξίας της

Σχήμα 3.1

**Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Michael Porter
(Generic Business Level Strategies)**

Στοχευόμενο Πεδίο	Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	
	Χαμηλό κόστος/ χαμηλή τιμή	Μοναδικότητα
Ευρεία αγορά	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
Νησίδα αγοράς	Εστίαση με Ηγεσία Κόστους	Εστίαση με Διαφοροποίηση

Πηγή: Παπαδάκης: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα 2009 p 31

Ηγεσία Κόστους:

Η επιχείρηση που επιλέγει αυτή τη στρατηγική προσπαθεί να έχει το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Με τον τρόπο αυτό δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της επιτρέπει να τιμολογεί πιο χαμηλά από τους ανταγωνιστές της και να αυξάνει

τις πωλήσεις της και τα μερίδια αγοράς ή να πωλεί στις ίδιες τιμές και να εξασφαλίζει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Διαφοροποίηση:

Εφαρμόζοντας αυτή τη στρατηγική μια επιχείρηση διαφοροποιεί τα προϊόντα της από αυτά των ανταγωνιστών της. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να μελετήσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να γνωρίζει τι θεωρούν σημαντικό ώστε να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της για να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η διαφοροποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση πωλήσεις σε υψηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Εστίαση:

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση εστιάζεται σε ένα τμήμα της αγοράς (niche) με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το τμήμα αυτό μπορεί να αφορά σε μια γεωγραφική περιοχή ή να παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς το προϊόν ή τη χρήση του προϊόντος. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αφορά σε εστίαση με χαμηλό κόστος ή με διαφοροποίηση.

Μια σύγχρονη θεώρηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής παρουσιάστηκε από τους Treacy και Wiersema τις στρατηγικές δημιουργίας αξίας.¹¹

Σύμφωνα με τη πιο πάνω θεωρία, απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης, είναι η κατανόηση της αντιλαμβανόμενης αξίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προ φέρει στο κ πελάτες της και της δυνατότητας της να το κ προ φέρει κάτι περισσότερο από την αξία αυτή.

«Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν μια στρατηγική δημιουργίας αξίας η οποία να ταιριάζει με τις υφιστάμενες ικανότητες τους και την κουλτούρα τους και να αφοσιωθούν στο να την υποστηρίξουν. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αλλάξουν τη λειτουργία τους ώστε να υποστηρίξουν τη στρατηγική τους.»¹²

¹¹ Παπαδάκης: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα 2009 pp 33-44

¹² Παπαδάκης: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα 2009 p 34

Αδυναμία εστίασης σε μια από τις τρεις εναλλακτικές στρατηγικές, που παρατίθενται πιο κάτω, θα οδηγήσει την επιχείρηση στη μετριότητα.

- **Επιχειρησιακή τελειότητα (Operational Excellence)**

Στόχος των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή είναι η παροχή αξιόπιστων προϊόντων σε ανταγωνιστική τιμή σε συνδυασμό με την μεγαλύτερη εξυπηρέτηση και ευκολία αγοράς.

Χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτής είναι η χαμηλή τιμή, η άψογη εξυπηρέτηση. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει μείωση του κόστους σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, συντονισμός και στενή συνεργασία μεταξύ της αλυσίδας προμηθευτών – επιχείρησης – διανομέων. Επιδιώκεται η παροχή των βασικών υπηρεσιών με τον καλύτερο τρόπο και απαιτούνται τυποποιημένες διαδικασίες, οδηγίες, ομαδικό πνεύμα, πειθαρχία και συλλογική προσπάθεια.

- **Ηγεσία προϊόντος (Product Leadership)**

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή, έχουν ως πρωταρχικό τους στόχο την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που να είναι επαναστατικά, καινοτόμα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που να γίνονται αντιληπτά ως ξεχωριστά.

Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική είναι η συνεχής έρευνα και ανάπτυξη, η ευέλικτη οργανωτική δομή, η διατήρηση ταλαντούχου και δημιουργικού προσωπικού και η δυνατότητα προετοιμασίας του καταναλωτή για την αποδοχή επαναστατικών προϊόντων.

- **Οικειότητα με τον πελάτη (Customer Intimacy)**

Στόχος των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες που επιτυγχάνεται μέσα από την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση για κάθε πρόβλημα.

Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αυτών είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων αρμονικών σχέσεων με τους πελάτες, η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των επιμέρους τμημάτων της αγοράς, βαθιά γνώση των πελατών ώστε να πραγματοποιούν επιτυχημένη τμηματοποίηση, να βελτιώνουν τις λειτουργίες τους και

να επιλύουν πιθανά προβλήματα. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων, το προσωπικό πρέπει να έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη, διαθέτει συστήματα και υποδομές που επιτρέπουν πολλαπλούς τρόπους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή και των υπηρεσιών τους.

Μια επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τη στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα στην ανταγωνιστική της στρατηγική για τη αντιμετώπιση της ύφεσης και τη δημιουργία εσόδων.

Οι στρατηγικές δημιουργίας εσόδων αφορούν στην μεταφορά των πόρων της επιχείρησης, ή τη πρό βιση σε νέους πόρους, σε επιχειρηματικούς τομείς με μεγαλύτερες πιθανότητες κερδοφορίας, όπως εστίαση σε εξειδικευμένα τμήματα αγοράς ή σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, ώστε να εξασφαλιστεί η άμεση αύξηση των πωλήσεων και η εξασφάλιση της απαραίτητης ταμειακής ρευστότητας.

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ:

Καθώς οι πωλήσεις μειώνονται οι επιχειρήσεις μειώνουν τα κόστη, μειώνουν τις τιμές και αναβάλλουν τις επενδύσεις. Δαπάνες μάρκετινγκ, διαφήμισης και ερευνών συνήθως περικόπτονται δραστικά. Αν και ο περιορισμός του κόστους είναι ορθή κίνηση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν σωστό διαχωρισμό των απαραίτητων και των περιττών δαπανών γιατί η έλλειψη προβολής των προϊόντων για την υποστήριξη της μάρκας και η απουσία έρευνας και μελέτης του τρόπου που αλλάζουν οι βασικές ανάγκες των καταναλωτών μπορεί να στερήσουν την επιχείρηση από σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Όπως υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στο Μάρκετινγκ σε περιόδους ύφεσης δεν εμφανίζουν μικρότερη κερδοφορία από αυτές που περικόπτον τις δαπάνες κατά τη διάρκεια της κρίσης αντίθετα εξέρχονται από αυτή πιο δυνατές.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Δρ. Γ. Αυλωνίτη, όσο και να περιορίσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις το κόστος παραγωγής το π δε θα μπορέσουν σε καμιά περίπτωση να ανταγωνιστούν το κόστος παραγωγής των επιχειρήσεων της Κίνας, της Ινδίας και του Πακιστάν. Αντίθετα αν στραφούν σε

ενίσχυση των ενεργειών Μάρκετινγκ μπορεί να ανταγωνιστούν και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερες οικονομίες από την ελληνική. Οι κυπριακές επιχειρήσεις ευρίσκονται σε μειονεκτικότερη ακόμη θέση σε σχέση με τις ελληνικές όσον αφορά τα πλεονεκτήματα κόστους.

Η συρρίκνωση στα εισοδήματα των καταναλωτών σε συνδυασμό με τις άσχημες οικονομικές ειδήσεις αναφορικά με την ένταση και τη διάρκεια της κρίσης έχει αλλάξει τη ψυχολογία και την καταναλωτική τους συμπεριφορά .

Οι νέες τάσεις απαιτούν αλλαγές στη στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων οι οποίες αφορούν ιδιαίτερα το μείγμα των προϊόντων τους με βάση του οποίου θα προσδιοριστούν τα εργαλεία αντίδρασης.

ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:

Το μείγμα Marketing είναι το σύνολο των εργαλείων που ελέγχονται από την επιχείρηση και μπορεί να τα χρησιμοποιήσει προκειμένου να επηρεάσει την τελική απόφαση του καταναλωτή. Τα στοιχεία αυτά γνωστά ως 4 ps είναι το προϊόν, η τιμή, η τοποθέτηση και η προώθηση. Η επιλογή της στρατηγικής μάρκετινγκ ως αντίδραση στη κρίση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις περιβαλλοντικές αλλαγές αλλά και τη φάση στον κύκλο ζωής του προϊόντος.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Όταν γίνεται λόγος για το προϊόν εννοείται κάθε υλικό ή άυλο αγαθό που προσφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Το προϊόν περιλαμβάνει και όλες τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν.

Με βάση τον κατά Pareto νόμο το 20% των προϊόντων εξασφαλίζει το 80% των πωλήσεων.

Η περίοδος οικονομικής ύφεσης είναι μια ευκαιρία αξιολόγησης του χαρτοφυλακίου των προϊόντων με βάση τις νέες ανάγκες των πελατών. Οι υπερβολικά εκτεταμένες σειρές αυξάνουν το κόστος μάρκετινγκ και δεσμεύουν κεφάλαια. Ίσως να πρέπει να καταργηθούν σειρές προϊόντων με πτωτική ή οριακή απόδοση η διατήρηση των οποίων

προϋποθέτει την επένδυση κεφαλαίων τα οποία θα μπορούσαν να μεταφερθούν σε πιο προσοδοφόρους τομείς.¹³

Η διαφοροποίηση των προϊόντων ώστε να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες των καταναλωτών ή η διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων με στόχο τη παροχή πιο ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης του πελάτη θα συνεισφέρει στη σύσφιξη των σχέσεων της επιχείρησης με τους υφιστάμενους πελάτες και τη προσέλκυση νέων.

Παράλληλα η επιχείρηση δεν θα πρέπει να σταματήσει τις βελτιώσεις στο βασικό προϊόν γιατί η βελτίωση θα προσελκύσει τον καταναλωτή και θα αυξήσει τις πωλήσεις.

Τιμολογιακή πολιτική:

Η τιμή του προϊόντος ορίζεται ως το κόστος παραγωγής πλέον το περιθώριο κέρδους, η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στα φυσικά και άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, και για τον καταναλωτή αφορά στην απόφαση για θυσία αγοραστικής δύναμης σε σχέση με το όφελος που θα αποκομίσει.

Αποτελεί το μόνο στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ το οποίο παράγει εισόδημα. Στόχοι της τιμολόγησης μπορεί να είναι η επιβίωση της επιχείρησης, η αύξηση του ρυθμού αποδοτικότητας, η σταθερότητα της τιμής, η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η διατήρηση ή η αύξηση του μεριδίου αγοράς, το ξάφρισμα της αγοράς και η αύξηση της ταμειακής εισροής.

Σημαντικός παράγοντας στον καθορισμό της τιμής είναι η ζήτηση για το προϊόν και η ελαστικότητα της ζήτησης η οποία συσχετίζεται αρνητικά με την τιμή, η μοναδικότητα του προϊόντος, η διαφοροποίηση του και η ύπαρξη ή μη υποκατάστατων προϊόντων.

Επιπλέον παράγοντες κλειδιά αποτελούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών, η διαθεσιμότητα του προϊόντος και το εισόδημα του καταναλωτή.

Το κόστος του προϊόντος καθορίζει το κατώτατο όριο στο οποίο μπορεί να επιβληθεί μια τιμή ενώ μπορεί να επιβληθεί τιμή χαμηλότερη του κόστους προκειμένου η επιχείρηση να διεισδύσει σε νέες αγορές, να ακολουθήσει τον ανταγωνισμό και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς.

Η συρρίκνωση στα εισοδήματα των καταναλωτών και η αβεβαιότητα αναφορικά με την έκταση και τη διάρκεια της κρίσης επηρεάζει τη ψυχολογία των καταναλωτών και την

¹³ http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3699

καταναλωτική τους συμπεριφορά. Η ζήτηση μειώνεται ιδιαίτερα των προϊόντων με ελαστική ζήτηση. Οι επιχειρήσεις για να εξαντλήσουν τα αποθέματα τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους καταφεύγουν στη μείωση τιμών.

Η μείωση της τιμής ως μέτρο αντίδρασης σε περιόδους ύφεσης εμπερικλείει κινδύνους γιατί μπορεί να οδηγήσει σε πόλεμο τιμών ο οποίος θα οδηγήσει σε μείωση των περιθωρίων κέρδους και υπάρχει ο κίνδυνος να παραμείνουν οι τιμές σε χαμηλά επίπεδα ακόμη και μετά την κρίση.

Εάν η επιχείρηση απευθύνεται σε καταναλωτές οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τιμή είναι καλύτερα η μείωση της τιμής να συνοδεύεται με μείωση της ποιότητας, για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μια πιο οικονομική επιλογή στον καταναλωτή για να προστατέψει τη μάρκα της. Η Anheuser Busch στην ύφεση του 1991-1992 πρόσφερε στην αγορά μια πιο φθηνή μύρα από την Budweiser η Procter & Gamble ανέπτυξε το χαρτί τουαλέτας Banner ως πιο οικονομική επιλογή από το Charmin¹⁴

Θα μπορούσε μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει άλλους τρόπους τόνωσης της ζήτησης όπως η βελτίωση της ποιότητας διατηρώντας τις τιμές στα ίδια επίπεδα.

Το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης είναι οι πελάτες της γι αυτό ιδιαίτερα στις περιόδους αυτές η επιχείρηση θα πρέπει να συσφίξει περισσότερο τις σχέσεις της με τους υφιστάμενους πελάτες της και να προβεί σε αξιολόγηση των πελατών ανάλογα με την αγοραστική τους δύναμη και την ευαισθησία που έχουν όσον αφορά στο επίπεδο τιμής. Όταν οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή είναι πιθανόν να στραφούν σε φθηνότερα ανταγωνιστικά ή σε υποκατάστατα. Η απώλεια σημαντικών πελατών μπορεί να θέσει σε κίνδυνο μια επιχείρηση ιδιαίτερα κάτω από την πίεση της ύφεσης

Ένας τρόπος να αντιμετωπίσει το πρόβλημα η επιχείρηση θα ήταν η παραχώρηση ειδικών εκπτώσεων στους πελάτες της, ή τη μείωση του ορίου που καθορίζεται για την εξασφάλιση έκπτωσης ποσότητας.

Κάθε επιχείρηση θα προσαρμόσει την τιμολογιακή της πολιτική σύμφωνα με τον τρόπο που της ταιριάζει καλύτερα.

¹⁴ http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3699

ΔΙΑΝΟΜΗ (PLACE)

Τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων διανέμονται τα προϊόντα της επιχείρησης αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση. Από τα κανάλια διανομής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η προώθηση των πωλήσεων.

Η απότομη μείωση στη ζήτηση δημιουργεί αποθέματα εμπορευμάτων και δέσμευση κεφαλαίου το οποίο θα μπορούσε να επενδυθεί σε πιο αποδοτικούς τομείς για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται καλύτερη οργάνωση των δικτύων διανομής και στενότερη συνεργασία με αυτά ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις. Αν το απαραίτητο ύψος πωλήσεων δεν μπορεί να καλυφθεί από τα υφιστάμενα κανάλια διανομής θα μπορούσε να αναζητηθούν νέα κανάλια διανομής, επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή τη δημιουργία νέων μορφών πωλήσεων. Στις μέρες μας πολλοί καταναλωτές χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους.

Αν δεν υπάρχουν αξιόπιστα κανάλια διανομής ίσως θα μπορούσε μια επιχείρηση να εφαρμόσει κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός και να εκμεταλλευθεί το περιθώριο κέρδους του διανομέα προσφέροντας χαμηλότερη τιμή. Αν αυτό δεν είναι εφικτό θα μπορούσε να συνάψει στρατηγική συμμαχία με ισχυρά κανάλια διανομής ή με αυτά που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION)

Κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης οι δαπάνες μάρκετινγκ και διαφήμισης μειώνονται δραστικά. Τα τμήματα μάρκετινγκ είναι υποχρεωμένα να μειώσουν τους προϋπολογισμούς τους έτσι η διαφήμιση κατευθύνεται σε πιο οικονομικά μέσα προβολής, από το ραδιόφωνο και την τηλεόραση, όπως μέσω διαδικτύου ή στα σημεία πώλησης. Οι δαπάνες διαφήμισης θα φέρουν καλύτερα αποτελέσματα αν στοχεύουν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς που αποτελούν την αγορά στόχο

Η αύξηση της διαδικτυακής διαφήμισης οφείλεται και στην αύξηση των ανθρώπων που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως μέσο κοινωνικής δικτύωσης.

Παρόλα αυτά οι επώνυμες μάρκες δεν μπορούν να μη διαφημίζονται από την τηλεόραση και το ραδιόφωνο γιατί αυτά τα δύο μέσα είναι σημαντικά για τη διατήρηση της επωνυμίας στο μυαλό του καταναλωτή.

Όπως υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία οι επιχειρήσεις που αυξάνουν τη δαπάνη για διαφήμιση σε περίοδο κρίσης αυξάνουν το μερίδιο αγοράς και μετά την κρίση. Έτσι η περίοδος αυτή προσφέρεται και ως ευκαιρία για ανάπτυξη.

Άλλα εργαλεία αντίδρασης:

Άνθρωποι (Προσωπικό / Πελάτες):

Η ενίσχυση των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες θεωρείται σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται ως μέτρο αντιμετώπισης της ύφεσης και τη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών.

Πολλές επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, στρέφονται προς το άμεσο (direct) marketing και την προώθηση πωλήσεων με στόχο την επίτευξη ταχύτερων αποτελεσμάτων. Η επαφή και η επικοινωνία της επιχείρησης απευθείας με τον τελικό καταναλωτή μπορεί να επηρεάσει την τελική του απόφαση.

Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των πελατών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό της επιχείρησης γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έμφαση στο εσωτερικό μάρκετινγκ και στη βελτίωση του εσωτερικού κλίματος.

Η ενίσχυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μειώνει την αβεβαιότητα και το αίσθημα απαισιοδοξίας, βελτιώνει τη ψυχολογία των εργαζομένων με αποτέλεσμα την εξάλειψη των συγκρούσεων και τη βελτίωση της απόδοσης. Η τόνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την καλύτερη επικοινωνία και την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:

«Η εταιρική ή επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.» (Hitt, Ireland & Hoskinsson)

Οι βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών είναι:

1. Στρατηγικές Σταθερότητας (stability strategies)
2. Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
3. Στρατηγικές ανόρθωσης / αναστροφής (turnaround strategies)

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ:

Η υιοθέτηση της στρατηγικής σταθερότητας έχει ως στόχο τη διατήρηση της ίδιας αποστολής και παρόμοιων αντικειμενικών στόχων και τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, διατηρώντας τους πόρους της στις ίδιες δραστηριότητες. Στόχος της είναι η εδραίωση και βελτίωση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Οι κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας είναι:

- Η στρατηγική καμιάς αλλαγής, προτείνει τη συνέχιση της υφιστάμενης στρατηγικής επιδιώκοντας βελτίωση των αποτελεσμάτων. Η στρατηγική αυτή υιοθετείται στις περιπτώσεις που η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει και δεν επιθυμεί στρατηγική επανατοποθέτησης. Προϋποθέτει σταθερότητα στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Η στρατηγική συγκομιδής κερδών εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που μια επιχείρηση επιδιώκει την άμεση πραγματοποίηση κερδών. Μειώνει τα έξοδα και προσπαθεί να αντλήσει όσα περισσότερα μπορεί από κερδοφόρα προϊόντα.
- Το στρατηγικό διάλειμμα είναι μια περίοδος περισυλλογής και αυστηρών εσωτερικών ελέγχων η οποία ακολουθεί περιόδους παρατεταμένης ανάπτυξης. Καταβάλλεται προσπάθεια σταθεροποίησης και παγίωσης.

- Η στρατηγική σταθερών βημάτων υιοθετείται σε περιόδους αναμονής έντονων εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον όταν η επιχείρηση περιμένει να βεβαιωθεί για τις μεταβολές προτού δεσμεύσει πόρους.

4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:

Οι στρατηγικές ανάπτυξης έχουν ως στόχο την ανάπτυξη των επιχειρήσεων η οποία επιβάλλεται για την επιβίωση τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

Οι κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι:

- Κάθετη Ολοκλήρωση (vertical integration)
- Οριζόντια Ολοκλήρωση (horizontal integration)
- Διασπορά / Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων(diversification) (Συσχετισμένη, Ασυσχετιστη)
- Συγκέντρωση – Διείσδυση αγοράς (market penetration)
- Ανάπτυξη Αγοράς (market development)
- Ανάπτυξη Προϊόντων (product development)

4.2.1 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ (vertical integration):

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την κάθετη ολοκλήρωση. Με την εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης μια επιχείρηση επιτυγχάνει την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας της. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση προστατεύει, την ποιότητα των προϊόντων της και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αναφέρεται στην επέκταση μιας επιχείρησης είτε προς τα μπροστά στα κανάλια διανομής των προϊόντων της, είτε προς τα πίσω στους προμηθευτές της.¹⁵

Η κάθετη ολοκλήρωση επιτυγχάνεται με τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας η οποία αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, ή την προμήθεια των

¹⁵ Παπαδάκης: Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα 2009 pp 224 -236

πρώτων υλών, ή με την εξαγορά ή τη συγχώνευση άλλης εταιρείας, η οποία δραστηριοποιείται στους συγκεκριμένους τομείς.

Σημαντικό πλεονέκτημα της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης είναι η μείωση του κόστους που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αν επεκτείνει τη δραστηριότητα της προς τα πίσω, παράγοντας εσωτερικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αγόραζε από τους προμηθευτές της ή αν επεκταθεί προς τα εμπρός παράγοντας το τελικό προϊόν που προμηθεύονται οι πελάτες της, ή προς τα κανάλια διανομής.

Όταν η επιχείρηση επεκτείνεται προς τα πίσω μειώνει το κόστος της γιατί εκμεταλλεύεται τα περιθώρια κέρδους που απολαμβάνουν οι προμηθευτές της και μειώνει το κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Επιπλέον μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί αν οι δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας παρουσιάζουν ομοιότητες και μπορούν να δημιουργηθούν συνέργειες με το συντονισμό των παραγωγικών μονάδων και την αξιοποίηση της παραγωγικής της δυναμικότητας.

Άλλο πλεονέκτημα της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω είναι ο καλύτερος προγραμματισμός της παραγωγής και ο συντονισμός των διαφόρων σταδίων της παραγωγής αφού η επιχείρηση ελέγχει την εισροή των πόρων και μειώνεται το κόστος διατήρησης αποθεμάτων. Επιπρόσθετα μειώνεται η εξάρτηση της επιχείρησης από τρίτους και μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα σε ξαφνικές αλλαγές στη ζήτηση.

Σημαντικό πλεονέκτημα της ολοκλήρωσης προς τα πίσω είναι ο έλεγχος της ποιότητας των εισροών της ή η επένδυση σε εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία που θα της επιτρέψει είτε να μειώσει το κόστος της ή να επιτύχει σημαντική βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος με αποτέλεσμα να την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρόμοια πλεονεκτήματα επιτυγχάνει μια επιχείρηση με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση θα προχωρήσει στην παραγωγή του επόμενου σταδίου του προϊόντος της επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και έλεγχο της ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός μπορεί να σημαίνει την πρόσβαση της επιχείρησης στα κανάλια διανομής. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται το περιθώριο κέρδους των τρίτων και υπάρχει δυνατότητα μείωσης της τιμής ώστε το προϊόν να είναι περισσότερο ελκυστικό στον καταναλωτή. Όταν η επιχείρηση αποκτήσει άμεση

πρόσβαση στα κανάλια διανομής έχει τη δυνατότητα να επιλέγει η ίδια που και πότε θα διατίθενται τα προϊόντα της μειώνοντας την εξάρτηση από τρίτους. Έτσι μπορεί να επιτύχει ταχύτερη διανομή των προϊόντων της και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Άλλο ένα πλεονέκτημα είναι η δημιουργία φραγμών εισόδου νέων ανταγωνιστών γιατί η κάθετη ολοκλήρωση μεγαλώνει τη δύναμη της στον κλάδο.

Παρά τα πλεονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης, θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο στις περιπτώσεις που ο κλάδος αναπτύσσεται και έχει μελλοντικές προοπτικές, διαφορετικά η επιχείρηση θα δεσμευτεί περισσότερο στον κλάδο και κάθε αρνητική διακύμανση στη ζήτηση θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο σύνολο της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα είναι πιθανόν να δημιουργηθεί υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής τα οποία δεν θα μπορούν να απορροφηθούν από την ίδια την επιχείρηση με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, αφού η επιχείρηση δεν θα μπορεί να αξιοποιήσει πλήρως τη δυναμικότητα της.

Άλλο μειονέκτημα της κάθετης ολοκλήρωσης που είναι πιθανόν να προκύψει είναι η έλλειψη κινήτρου για βελτίωση της παραγωγικότητας των επιμέρους μονάδων ή της ανάπτυξης καινοτομιών, αφού η διάθεση των προϊόντων είναι εξασφαλισμένη εσωτερικά γεγονός που μπορεί να αυξήσει το κόστος περισσότερο σε σύγκριση με το κόστος από εξωτερικούς προμηθευτές οι οποίοι εξειδικεύονται στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Πολλές φορές η επιθυμητή συνέργεια δεν επιτυγχάνεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εξαγορών ή συγχωνεύσεων λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφόρων μονάδων, της διαφορετικής κουλτούρας, των διαφορετικών στρατηγικών προτεραιοτήτων και των συγκρούσεων μεταξύ των στελεχών.

Η οικονομική κρίση οδήγησε πολλές πολυεθνικές που ακολουθούσαν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης να τερματίσουν τις δραστηριότητες θυγατρικών τους εταιρειών με στόχο την επανεστίαση τους στον κύριο πυρήνα των δραστηριοτήτων τους. Το γεγονός αυτό παρέχει τη ευκαιρία σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα τομέα με σκοπό να προσφέρουν υπηρεσίες στις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην εγχώρια αγορά.¹⁶

¹⁶ <http://st.linkmv.de/index.php?id=141&L=4>

Μελέτη περίπτωσης: COLEP¹⁷

Η COLEP είναι μια πορτογαλική εταιρεία η οποία ιδρύθηκε το 1965 με σκοπό την παραγωγή διακοσμητικών δοχείων για βιομηχανικά προϊόντα. Σταδιακά διεύρυνε το χαρτοφυλάκιο των δραστηριοτήτων της εφαρμόζοντας στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης στην αλυσίδα αξίας της. Το 1970 επεκτάθηκε στην παραγωγή της λιθογραφίας, αργότερα στην παραγωγή δοχείων ψεκασμού (1972), στην κατασκευή πλαστικών συσκευασιών (1973), στην αναπλήρωση των δοχείων ψεκασμού (1975), στην παραγωγή πλαστικών δοχείων (1982), αναπλήρωση υγρών (1982) και την παραγωγή μεταλλικών δοχείων για τα προϊόντα διατροφής το 1984. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία προσφέρει μια πλήρη γκάμα υπηρεσιών στα επιλεγέντα προϊόντα που ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες δραστηριότητες των πελατών της. Το 1975 σύναψε εταιρική σχέση με την πολυεθνική Johnson Wax και το 1993 αγόρασε τη θυγατρική της Johnson Wax που δραστηριοποιείται στην αναπλήρωση δοχείων στο Valdemoro.

Η επιτυχία της COLEP βασίζεται στο υψηλό επίπεδο κάθετης ολοκλήρωσης η οποία της επιτρέπει τον έλεγχο της ποιότητας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών της και βελτιώνοντας την εσωτερική απόδοση της επιχείρησης. Η βιομηχανία μεταλλικών συσκευασιών είναι πολύ ετερογενής παρουσιάζοντας σημαντικές διαφορές στο τελικό προϊόν όπου η τυποποίηση ορισμένων τμημάτων συνυπάρχει με τη διαφοροποίηση άλλων. Οι πελάτες εξυπηρετούνται καλύτερα από την ανάθεση του συνόλου της αλυσίδας αξίας των συγκεκριμένων προϊόντων σε συγκεκριμένο συνεργάτη. Παράλληλα μειώνεται το κόστος συναλλαγών τους με την COLEP γιατί ο κίνδυνος ευκαιριακής συμπεριφοράς της συγκεκριμένης εταιρείας είναι χαμηλός αφού ελέγχει εσωτερικά όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας και ξεπερνά με αυτό τον τρόπο τις ατέλειες της αγοράς όσον αφορά τις εισροές της. Επιπρόσθετα η εταιρεία έχει πρόσβαση στο χημικό τύπο που σχετίζεται με την αναπλήρωση προϊόντων και δεν θα έθετε σε κίνδυνο τη φήμη της για την πραγματοποίηση βραχυχρόνιου ευκαιριακού κέρδους.

Τα περιουσιακά της στοιχεία μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις κάθε πελάτη, χωρίς σημαντική απώλεια της παραγωγικότητας της.

¹⁷ <http://st.linkmv.de/index.php?id=141&L=4>

Η COLEP μείωσε το πρόβλημα του κόστους μεταφοράς της συσκευασίας, το οποίο είναι αρκετά ψηλό, είτε παρέχοντας την υπηρεσία μεταφοράς του τελικού προϊόντος, ή μειώνοντας τη γεωγραφική απόσταση.

Τα μειονεκτήματα που πολλές φορές αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την κάθετη ολοκλήρωση οδήγησαν στην αναζήτηση νέων μεθόδων καθετοποίησης που περιορίζουν τους κινδύνους από την κάθετη ολοκλήρωση.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη σύναψη μακροχρόνιων ή βραχυχρόνιων στρατηγικών συμμαχιών και των συνεργασιών προστιθέμενης αξίας.

Οι συνεργασίες προστιθέμενης αξίας (value adding partnership) αναφέρονται στη συνεργασία διαφόρων εταιρειών σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Την προμήθεια πρώτων υλών, την παραγωγή και τη διακίνηση των προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι συνεργαζόμενες εταιρείες παρουσιάζονται ως ενιαία οντότητα στο πλαίσιο του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

4.2.2 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ: (horizontal integration)

Η στρατηγική αυτή αφορά σε ανάπτυξη της επιχείρησης στο ίδιο επίπεδο της αλυσίδας αξίας μέσω εξαγοράς ανταγωνιστικής επιχείρησης, ή συγχώνευσης, ή τη δημιουργία νέας εταιρείας.

Με την οριζόντια ολοκλήρωση η επιχείρηση επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση προϊόντων, όταν μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δυναμικότητα της στην παραγωγή περισσότερων προϊόντων.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ορισμένες επιχειρήσεις, οι πιο εύρωστες, αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα τα οποία τις υποχρεώνουν να ρευστοποιήσουν τη δραστηριότητα τους ή να προχωρήσουν σε συγχώνευση με άλλη πιο εύρωστη επιχείρηση του κλάδου. Ως εκ τούτου παρέχεται η ευκαιρία στις πιο εύρωστες επιχειρήσεις, όταν διαθέτουν τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό να επεκταθούν στον κλάδο εξαγοράζοντας την αδύνατη επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό αυξάνουν το μερίδιο αγοράς μειώνουν το κόστος λόγω οικονομιών κλίμακας και αποκτούν αυξημένο

έλεγχο του ανταγωνισμού. Η ενέργεια αυτή προσδίδει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο κατά τη διάρκεια της ύφεσης όσο και στη φάση της ανάκαμψης της οικονομίας.

Με τη στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων επιτυγχάνεται η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων αν δεν υπάρχουν νομοθεσίες που να το εμποδίζουν, όπως νόμοι για την προστασία του ανταγωνισμού.

Άλλος στόχος για τον οποίο μια επιχείρηση προβαίνει σε οριζόντια ολοκλήρωση είναι η χρησιμοποίηση των πόρων της για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων και τη δημιουργία συνεργειών, ή οικονομίες σκοπού.

Όταν θέλει να επεκταθεί σε νέα γεωγραφική περιοχή μειώνει το εμπορικό κόστος και παράλληλα εκμεταλλεύεται το μερίδιο αγοράς που κατέχει η εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης έχει μειονεκτήματα παρόμοια με της κάθετης ολοκλήρωσης. Αποτυχία στη δημιουργία συνέργειας με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, περισσότερη δέσμευση της επιχείρησης στον κλάδο και τη δημιουργία εμποδίων εξόδου. Ακόμη ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι οι εντάσεις μεταξύ των εταιρειών λόγω διαφορετικής κουλτούρας.

4.2.3 ΔΙΑΣΠΟΡΑ–ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΚΑΙ ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ:

Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται καλλιεργούνται στο εσωτερικό της δεξιότητες και ικανότητες που δεν είναι απαραίτητα συνυφασμένες με την εμπορία ή τη διάθεση συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Με τη διασπορά δραστηριοτήτων η επιχείρηση επεκτείνει το φάσμα των δραστηριοτήτων της και μεταφέρει τις ικανότητες της στις υπόλοιπες δραστηριότητες βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά της.

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση αναφέρεται στις επιχειρήσεις των οποίων το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων τους παρουσιάζει ομοιότητες. Τα προϊόντα των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή, είναι συσχετισμένα ως προς την τεχνολογία, την παραγωγή, ή τη διάθεσή τους.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η μείωση της εξάρτησης από μια δραστηριότητα ή μια αγορά και διασποράς του κινδύνου. Επιπλέον στις περιπτώσεις προϊόντων των οποίων η ζήτηση παρουσιάζει κυκλικές διακυμάνσεις

κατά τη διάρκεια του έτους παρέχει τη δυνατότητα αντιμετώπισης της εποχικότητας των πωλήσεων.

Όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της για δύο ή περισσότερες δραστηριότητες επιτυγχάνονται οικονομίες εύρους και κατά συνέπεια εξοικονόμηση του κόστους επενδύσεων και λειτουργίας που αναλογεί σε κάθε δραστηριότητα. Οι πόροι αυτοί μπορεί να είναι οι παραγωγικές εγκαταστάσεις, δίκτυα διανομής, διαφημιστικές καμπάνιες, κόστος έρευνας και ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό οι δαπάνες μοιράζονται στις διάφορες δραστηριότητες και επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, παρέχοντας τη δυνατότητα προσφοράς των προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές.

Η επιχείρηση αυξάνει τη δύναμη της στην αγορά και εμποδίζει τους ανταγωνιστές της να ασκούν έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις γιατί έχει τη δύναμη να αντιδράσει στις πιέσεις αυτές σε πολλές αγορές.

Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη συσχετισμένη διαφοροποίηση για να συμπληρώσουν το εύρος των προϊόντων τους και να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους με ολοκληρωμένα πακέτα. Για παράδειγμα η CYTA προσφέρει σταθερή και κινητή τηλεφωνία, πρόσβαση στο internet και συνδρομητική τηλεόραση.

4.2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ:

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση εφαρμόζεται από επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες δεν συνδυάζονται.

Με την επιλογή της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν διασπορά του κινδύνου ιδιαίτερα αν δραστηριοποιούνται σε κλάδους με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και αβεβαιότητα για τη μελλοντική πορεία του κλάδου. Η επιλογή της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης μακροχρόνια και παρέχει μεγαλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες.

Όταν μια επιχείρηση διαθέτει πόρους και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί σε ένα νέο κλάδο θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί μια σημαντική ευκαιρία για την απόκτηση μιας ασυσχέτιστης προβληματικής επιχείρησης.

Η διαφοροποίηση συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη συνεπάγεται αύξηση του γραφειοκρατικού κόστους η οποία προέρχεται από την αύξηση του αριθμού των

δραστηριοτήτων και του συντονισμού μεταξύ τους. Μερικές φορές ο αριθμός των δραστηριοτήτων είναι τόσο μεγάλος που περιορίζει την πληροφόρηση και τη σωστή επεξεργασία των πληροφοριών από τα στελέχη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα σε κάποιες περιπτώσεις είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το περιθώριο κέρδους όταν οι δραστηριότητες μοιράζονται κάποιες λειτουργίες με συνέπεια να περιορίζεται ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας και της ορθής κατανομής των πόρων.

Οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης χαρακτηρίζονται από επιβράδυνση όλων των κλάδων της οικονομίας γι αυτό ιδιαίτερα η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση είναι δυνατόν να μην επιτύχει την αναμενόμενη αύξηση στην αξία της επιχείρησης.

Έτσι πριν από τη λήψη της απόφασης για διαφοροποίηση η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει την ελκυστικότητα του κλάδου, το ύψος του κόστους εισόδου στην αγορά και την επίδραση στη βασική δραστηριότητα της.

4.2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ (Strategic alliance):

Τους κινδύνους οι οποίοι απορρέουν από την ανάπτυξη μιας εταιρείας χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια μπορεί να τους αποφύγει με τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες θα αναλάβουν από κοινού το κόστος ανάπτυξης. Η στρατηγική συμμαχία μπορεί να αφορά σε ανάπτυξη νέων προϊόντων, διείσδυση σε νέες αγορές ή νέες δραστηριότητες, επίτευξη διαφοροποίησης ή μείωση του κόστους.

Η στρατηγική συμμαχία σύμφωνα με τους Hamel, Doz & Prahalad (1989) ορίζεται ως η συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχή λειτουργία της.¹⁸ Οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μόνιμη ή μακροχρόνια δέσμευση και απαιτούν την αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, ή αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου.

Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών ξεκίνησε από τον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στην Ιαπωνία οι οποίες το μεγαλύτερο ποσοστό των εξαρτημάτων τους το

¹⁸ Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα 2007 p 103

προμηθεύονται από προμηθευτές με τους οποίους έχουν στενή συνεργασία στο τομέα της τεχνολογίας της ποιότητας και του χρόνου παράδοσης.

Τα χαρακτηριστικά της συμμαχίας είναι το αμοιβαίο όφελος που ευνοεί την από κοινού εργασία και όχι τον ανταγωνισμό, η συνεισφορά των συμπληρωματικών ικανοτήτων κάθε συμμάχου και την κατανόηση της αλληλεξάρτησης κάθε συμμάχου για την επίτευξη στόχων τους οποίους θα ήταν δύσκολο να επιτύχει ο κάθε ένας μόνος του.

Η στρατηγική συμμαχία διαφέρει από την εξαγορά σε πολλά σημεία. Η εξαγορά έχει επιθετικό και ανταγωνιστικό χαρακτήρα, απαιτεί τη δέσμευση κεφαλαίου, εμπεριέχει κίνδυνο τον οποίο αναλαμβάνει η επιχείρηση που απορροφά την άλλη και δεν είναι αναστρέψιμη. Η επιχείρηση που εξαγοράζει μια άλλη αναλαμβάνει τους θετικούς πόρους της εταιρείας αλλά και τους αρνητικούς ενώ η συμμαχία εστιάζει μόνο στους πόρους που εξυπηρετούν τους στόχους της.

Το σημαντικό πλεονέκτημα της εξαγοράς είναι ο απόλυτος έλεγχος και η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων. Η συμμαχία δεν έχει το στοιχείο της μονιμότητας που ισχύει στις περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, αλλά εξυπηρετεί ευρείς και μακροχρόνιους στόχους.

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αναλαμβάνεται από κοινού σε αντίθεση με τις εξαγορές ο οποίος αναλαμβάνεται εξολοκλήρου από την εταιρεία που αγοράζει την άλλη.

Η οργάνωση της στρατηγικής συμμαχίας είναι τυπική και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες. Απαιτείται ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων, χρησιμοποιούνται καινοτομικές διαδικασίες προσέγγισης και χρειάζονται διαρκείς προσαρμογές εξ' αιτίας της ρευστότητας των οικονομικών και νομικών βάσεων της συμμαχίας.

Ένα πρόσφατο παράδειγμα στρατηγικής συμμαχίας στην Κύπρο είναι αυτή των ιδιωτικών τηλεοπτικών σταθμών για τη διεκδίκηση της πλατφόρμας ψηφιακής μετάδοσης τηλεοπτικών προγραμμάτων. Οι ιδιωτικοί τηλεοπτικοί σταθμοί προέβησαν στην ίδρυση εταιρείας στην οποία συμμετέχουν ισότιμα για τη διεκδίκηση της πλατφόρμας. Στόχος των εταιρειών που συμμετέχουν στη συμμαχία αυτή είναι η ανάληψη από κοινού των δικαιωμάτων και του κόστους επένδυσης και παράλληλα η μείωση του αριθμού των πλειοδοτών ο οποίος θα ανέβαζε το κόστος των δικαιωμάτων.

Επιπλέον οι τηλεοπτικοί σταθμοί έχουν τη δυνατότητα ελέγχου του ύψους των δικαιωμάτων τα οποία θα καταβάλλονται για τη ψηφιακή μετάδοση των δικών τους προγραμμάτων.

Ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η δημιουργία μιας συμμαχίας μπορεί να οδηγήσει στο μέλλον σε εξαγορά με ευνοϊκότερες συνθήκες αφού η μια εταιρεία γνωρίζει την άλλη και μειώνεται ο κίνδυνος λανθασμένης εξαγοράς.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα της στρατηγικής συμμαχίας είναι η πιθανή απώλεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιρειών που συμμετέχουν μετά τη λήξη της συμμαχίας.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες, θα μπορούσαν να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών:

Επίτευξη οικονομικών κλίμακας σε κλάδους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλό σταθερό κόστος και η δαπάνη επενδύσεων είναι μεγάλη για να την επωμιστεί μια εταιρεία. Σύσφιξη σχέσεων με προμηθευτές ή και διανομείς και εξασφάλισης ευνοϊκότερων όρων.

Επιμερισμός του κινδύνου σε περιπτώσεις διείσδυσης σε νέα αγορά ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συχνά οι επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των καταναλωτών και της αγοράς στην οποία εισέρχονται για πρώτη φορά. Η δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας με επιχείρηση που δραστηριοποιείται ήδη στη συγκεκριμένη αγορά, θα μειώσει τον κίνδυνο και το κόστος εισόδου.

Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πρόληψη των κινήσεων των αντιπάλων.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη συμμαχία, σύμφωνα με τους Brouthers & Wilkinson (1995) είναι η προσφορά συμπληρωματικών ικανοτήτων από τους εταίρους, η ύπαρξη συνεργατικής κουλτούρας μεταξύ των εταίρων, οι συμβατοί στόχοι και η ανάληψη συμμετρικών επιπέδων κινδύνου.

4.2.6 ΑΛΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να εστιάσει στα υπάρχοντα προϊόντα και στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, ή να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα, ή να αναπτύξει νέα προϊόντα στην υφιστάμενη αγορά.

Πίνακας 4.1 Επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		Υπάρχοντα	Νέα
ΑΓΟΡΕΣ	Υπάρχουσες	Στρατηγική διείσδυσης-συγκέντρωσης	Στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων
	Νέες	Στρατηγική ανάπτυξης-επέκτασης αγοράς	Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

4.2.6.1.Στρατηγική Διείσδυσης Συγκέντρωσης Αγοράς: (Market Concentration / Penetration)

Επιλέγοντας τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση αποφασίζει την εστίαση των πόρων και ικανοτήτων της στα υπάρχοντα προϊόντα και στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται με στόχο την πιο επικερδή ανάπτυξη, μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς.

Η αύξηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να επιτευχθεί:

- Με την αύξηση της χρήσης των προϊόντων της από τους υφιστάμενους πελάτες. Μπορεί να αυξήσει τις ποσότητες που αγοράζουν οι πελάτες της με την αύξηση του ρυθμού απαξίωσης του προϊόντος, ή με την προώθηση νέας χρήσης, ή με τη μείωση της τιμής.

- Με την προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών της. Η προσέλκυση νέων πελατών επιτυγχάνεται με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, ή με την προσφοράς χαμηλότερης τιμής.
- Με την προσέλκυση καταναλωτών που δεν έχουν δοκιμάσει το προϊόν. Αυτό μπορεί να το επιτύχει μια επιχείρηση με τη διαφήμιση νέων χρήσεων ή με την προσφορά δωρεάν δειγμάτων και κουπονιών.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υφιστάμενους καταναλωτές. Όταν η αγορά δεν είναι κορεσμένη και όταν προσφέρονται σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τις οικονομίες κλίμακας. Όταν τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται, όταν ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών και όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική αυτή εγκλωβίζονται στη συγκεκριμένη αγορά και δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες επένδυσης σε άλλους κλάδους. Επιπλέον είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές της αγοράς ή του περιβάλλοντος.

Παρόλα αυτά σε περιόδους οικονομικής κρίσης αρκετές επιχειρήσεις, οι πιο αδύναμες, δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν με αποτέλεσμα να μειώνεται ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο. Το γεγονός αυτό παρέχει τη δυνατότητα στις πιο δυνατές επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που μπορεί να τους επιτρέψει τη μείωση της τιμής.

4.2.6.2. Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)

Η στρατηγική αυτή σημαίνει την προώθηση των υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές. Οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε νέες αγορές είναι με την ανάπτυξη σε νέες γεωγραφικές περιοχές σε εγχώριο ή διεθνές επίπεδο. Με την είσοδο σε νέα δίκτυα διανομής ή με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η αγορά δεν είναι κορεσμένη, έτσι η επιχείρηση θα μπορεί να αξιοποιήσει την υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα της. Όταν υπάρχουν νέα αξιόπιστα κανάλια τα οποία δεν είναι ακριβά.

4.2.6.3. Ανάπτυξη Προϊόντων (Product Development)

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα στις υφιστάμενες αγορές ή αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά στα υφιστάμενα προϊόντα. Η τροποποίηση μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών όπως το χρώμα, το μέγεθος τον ήχο ή το σχήμα. Μπορεί να αναπτύξει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος ή να αναπτύξει περισσότερα μοντέλα ή μεγέθη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ – ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ (Turnaround – Retrenchment)

Οι στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής μπορεί να επιλεγούν για να αναστρέψουν μια προβληματική κατάσταση ή για να προλάβουν μελλοντικά προβλήματα ή γιατί η επιχείρηση επιθυμεί να αλλάξει τους μακροχρόνιους στρατηγικούς της στόχους.

Ο όρος αναστροφή (turnaround) συνήθως υπονοεί κάτι περισσότερο από τη βελτίωση μιας σταθερής απόδοσης, της στασιμότητας, ή της αργής ή μέτριας ανάπτυξης.

Τα μέτρα που λαμβάνονται για να βελτιώσουν την απόδοση μιας επιχείρησης, η οποία είναι χαμηλότερη σε σχέση με των ανταγωνιστών της, μπορεί να μοιάζουν με αυτά που λαμβάνονται για να ανατρέψουν μια σοβαρή ή εκτεταμένη ύφεση, αλλά διαφέρουν ως προς το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης τους δηλαδή την ταχύτητα με την οποία πρέπει να ληφθούν και την ένταση. (Grinyer et.al. 1988).¹⁹

Μια επιχείρηση έχει ανάγκη από στρατηγικές ανόρθωσης όταν η απόδοση της ευρίσκεται για αρκετό διάστημα σε επίπεδο κάτω από το ελάχιστο αποδεκτό.²⁰

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω της μείωσης των πωλήσεων και των περιορισμένων πόρων είναι πολλές. Ισχυρές όμως επιχειρήσεις υιοθετούν τις στρατηγικές αυτές λόγω της αβεβαιότητας του οικονομικού περιβάλλοντος για να προλάβουν δυσμενείς καταστάσεις.

Επιπλέον πολλές επιχειρήσεις ιδιαίτερα πολυεθνικές αναθεωρούν τους στρατηγικούς τους στόχους και εστιάζουν στον κύριο πυρήνα των δραστηριοτήτων τους.

Έτσι οι στρατηγικές αυτές είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις μέρες μας για το λόγο αυτό θα γίνει εκτενέστερη αναφορά.

¹⁹ Krueger, David Allan: «Turnarounds and sustainable competitive advantage» ProQuest 1997 p 18

²⁰ Β. Παπαδάκης Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Εκδόσεις Μπένου 2007 p.282

5.1 Ύφεση

Όλες οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους αντιμετωπίζουν διακυμάνσεις στην απόδοσή τους. Δεν θεωρείται πάντα η μειωμένη απόδοση μιας επιχείρησης, ως ύφεση για την αντιμετώπιση της οποίας θα πρέπει να ληφθούν μέτρα διάσωσης, γιατί μερικές φορές τα μέτρα αυτά είναι πολύ σκληρά και είναι πιθανόν να επιδεινώσουν την κατάσταση.

Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση ότι ευρίσκεται σε ύφεση και χρειάζεται στρατηγικές ανόρθωσης, πρέπει να αντιμετωπίζει σημαντική και σταθερή μείωση της απόδοσης της.

Σύμφωνα με τους Cameron et. al. (1987) οι λόγοι για τους οποίους υπάρχει σύγχυση που περιορίζει την έγκαιρη κατανόηση της ύφεσης, είναι τρεις:

- Η μείωση των πόρων της επιχείρησης, αποδίδεται σε παράγοντες του περιβάλλοντος.
- Η αδυναμία διάκρισης των αναταράξεων που οφείλονται σε κυκλικές διακυμάνσεις των εργασιών μιας επιχείρησης, από την πραγματική παρακμή.
- Η αδυναμία διάκρισης της στασιμότητας από την παρακμή.

Η ύφεση κατά τους Whetten, Cameron, και Sutton δεν είναι ένα γεγονός αλλά μια διαδικασία κατά την οποία μειώνεται η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Είναι μια κατάσταση κατά την οποία παρουσιάζεται, ουσιαστική μείωση των πόρων της επιχείρησης η οποία διαρκεί για μια συγκεκριμένη περίοδο.

Ο Hofer (1980) υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί ότι μια επιχείρηση ευρίσκεται σε ύφεση η μείωση θα πρέπει να είναι τόσο σημαντική, ώστε να προκαλεί την απειλή για τη βιωσιμότητα της.

Σύμφωνα με τους Barker & Duhaime (1997),²¹ Henry (1985) μια επιχείρηση ευρίσκεται σε ύφεση και αντιμετωπίζει πρόβλημα επιβίωσης όταν ο δείκτης απόδοσης των επενδύσεων (ROI) πέσει κάτω από 10%.

Γενικά ως ύφεση μπορεί να χαρακτηριστεί η απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

Ο Goodman υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση χρειάζεται μέτρα διάσωσης, αν τα έσοδα της ευρίσκονται συστηματικά κάτω από το μέσο όρο εσόδων του κλάδου.

²¹ Barker & Duhaime January 1997: Strategic Change in the turnaround process – Theory and Empirical Evidence. Strategic Management Journal 18 issue1: 13-18

Μερικοί ερευνητές συνδυάζουν το κριτήριο του μεγέθους και της διάρκειας στη μειωμένη απόδοση των επιχειρήσεων. Οι (Barker & Duhaime (1998), Hambrick & Schecter (1983), Schendel & Patton (1976), χαρακτηρίζουν μια κατάσταση ύφεσης εάν για χρονική διάρκεια τουλάχιστον τεσσάρων ετών ο ρυθμός ανάπτυξης των εσόδων είναι χαμηλότερος από το ρυθμό ανάπτυξης του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος.

Ο συνδυασμός των δύο κριτηρίων ορισμού της ύφεσης, παρέχει πλεονεκτήματα έναντι του ορισμού, που βασίζεται σε ένα μόνο κριτήριο, γιατί μια επιχείρηση που παρουσιάζει παρακμή, αλλά διατηρεί ένα μέτριο επίπεδο απόδοσης μπορεί να είναι σε θέση να επιτύχει βελτίωση της απόδοσης της στα επόμενα έτη, χωρίς την ανάγκη λήψης δραστικών μέτρων. Επίσης όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει διακυμάνσεις απόδοσης κατά τη διάρκεια των διαφόρων ετών, μπορεί να οφείλεται σε ανεπάρκεια της διεύθυνσης της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Cameron²² η ύφεση ορίζεται ως ένα φαινόμενο δύο σταδίων, κατά το οποίο στο πρώτο στάδιο δυσχεραίνεται η προσαρμογή της επιχείρησης στον κλάδο της και στο δεύτερο στάδιο μειώνονται οι πόροι της.

Στην παρούσα διατριβή, στόχος δεν είναι να μελετηθούν μόνο, οι περιπτώσεις επιχειρήσεων που ευρίσκονται στα πρόθυρα κατάρρευσης, αλλά και οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αρνητικές αποδόσεις ως αποτέλεσμα πτωτικής τάσης. Μια πτωτική τάση στην απόδοση, απειλεί την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, έτσι θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για την ανώτατη διοίκηση, η έγκαιρη λήψη μέτρων ανάκαμψης ώστε να αποτραπεί η περαιτέρω επιδείνωση της κατάστασης.

²² Krueger, David Allan: «Turnarounds and sustainable competitive advantage» ProQuest 1997

5.1.1 Αίτια Ύφεσης: ²³

Η παρακμή στην απόδοση των επιχειρήσεων μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως η οικονομική ύφεση, οι τεχνολογικές αλλαγές, η ένταση του ανταγωνισμού, ή λόγοι που αφορούν την ίδια την επιχείρηση και οδηγούν σε μείωση της αποτελεσματικότητας της. Όταν η ύφεση είναι σοβαρή απαιτείται η εφαρμογή στρατηγικής διάσωσης. Στις περιπτώσεις μέτριας ύφεσης είναι δυνατό να αναστραφεί η κατάσταση με τη λήψη ηπιότερων μέτρων.

Ο προσδιορισμός των παραγόντων οι οποίοι προκάλεσαν την ύφεση, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, γιατί τα διορθωτικά μέτρα θα πρέπει να είναι διαφορετικά και ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες.

Σύμφωνα με τους Yasai Ardemani και Arogysway (1990) τα αίτια της ύφεσης είναι γενικά το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού εσωτερικών προβλημάτων τα οποία προκαλούν ακατάλληλη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Είναι σημαντικό για τα στελέχη των επιχειρήσεων να μπορούν να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τα σημάδια ύφεσης που υπάρχουν στον κλάδο τους και στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον γιατί οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης της ύφεσης έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

Οι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε ύφεση και απαιτούν την αλλαγή στρατηγικής, μπορεί να προέρχονται από κάμψη στο κύκλο ζωής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, ή στην κακή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος της. Συνηθέστερα όμως οι καταστάσεις αυτές οφείλονται σε διοικητικές αδυναμίες και λανθασμένες ενέργειες της διοίκησης.

²³ Β. Παπαδάκης Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Εκδόσεις Μπένου 2007 pp 279-281

Εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν σε ύφεση:

Εξετάζοντας τους εσωτερικούς λόγους που οδηγούν σε ύφεση δίδεται έμφαση σε δύο παράγοντες, αυτούς που οδήγησαν την επιχείρηση στην επιτυχία και στην ωριμότητα. Αφού ένας οργανισμός κατάφερε στο παρελθόν να επιτύχει υψηλά ποσοστά απόδοσης, θα πρέπει να εξεταστούν ποιοι παράγοντες συνετέλεσαν στην επιτυχία αυτή, ώστε να προσδιοριστούν οι αλλαγές οι οποίες προκάλεσαν την πτωτική πορεία του οργανισμού.

Συνήθως η επιτυχία των επιχειρήσεων αποδίδεται στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και στις αποφάσεις της. Το γεγονός αυτό, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις, που σημειώνουν θεαματική άνοδο και αντιμετωπίζουν μεγάλες περιόδους επιτυχίας δημιουργεί το αίσθημα του αλάθητου.

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία αντικειμενικής αξιολόγησης της κατάστασης που ευρίσκεται η επιχείρηση και την τάση λανθασμένοι εσωτερικοί χειρισμοί να αποδίδονται στο περιβάλλον.

Η επιτυχία μπορεί να οδηγήσει σε μυωπική παρατήρηση των αλλαγών του περιβάλλοντος με συνέπεια την αποτυχία προσαρμογής της επιχείρησης στις αλλαγές αυτές γεγονός που οδηγεί σε παρακμή.

Πολλές φορές οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, θεωρούν ικανοποιητικό το επίπεδο απόδοσης τους, και παρουσιάζουν στασιμότητα στην βελτίωση και ανάπτυξη των προϊόντων τους, στην έρευνα αγοράς ή άλλων παραγόντων που είναι απαραίτητοι για τη διατήρηση της διαρκούς ανάπτυξης.

Επιπρόσθετα, η επιτυχία μπορεί να ασκεί πιέσεις για τη διατήρηση της ρευστότητας και του κέρδους βραχυχρόνια, με αποτέλεσμα οι διακυμάνσεις να αντιμετωπίζονται με στοιχειώδεις αλλαγές, ενώ οι αλλαγές στο περιβάλλον μπορεί να απαιτούν στρατηγικές αλλαγές. (Mayer 1982, Tushman και Romanelli, 1985).

Η επιτυχία συνήθως οδηγεί σε διαχρονική ανάπτυξη και στην ωριμότητα μιας επιχείρησης, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του μεγέθους της. Στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, οι στρατηγικές αλλαγές συνεπάγονται πολύ υψηλότερο κόστος και η λήψη αυτών των αποφάσεων είναι περισσότερο χρονοβόρα, γεγονός που οδηγεί σε αδράνεια. Έτσι σε αλλαγές του περιβάλλοντος που απαιτείται η λήψη άμεσων δραστικών μέτρων, οι επιχειρήσεις αυτές αδρανούν και ακόμη και όταν ληφθούν αυτά τα μέτρα μπορεί να έχουν αποτύχει στην προσαρμογή λόγω του χρόνου που λήφθηκαν.

Πολλές φορές η διοίκηση της επιχείρησης, θεωρεί ότι η λήψη μέτρων για αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί ως αποδοχή λανθασμένων χειρισμών και αποφάσεων και αποδίδουν την παρακμή στην απόδοση της επιχείρησης, μόλις αυτή γίνει αντιληπτή, σε εξωτερικούς παράγοντες ή την εκλαμβάνουν ως προσωρινή. Βεβαίως αν η ύφεση είναι, όντως, προσωρινή πιθανόν να μην χρειάζεται να ληφθούν διαφορετικά μέτρα.

5.1.2 Στάδια Ύφεσης:

Η διαδικασία που οδηγεί μια επιχείρηση από την επιτυχία στην παρακμή, όπως έχει παρατηρηθεί από πολλούς ερευνητές, περνά από διάφορα στάδια.²⁴(Cameron et. al., 1988: Guy, 1989: Hambrick & D' Aveni, 1988: Weitzel & Jonsson, 1989).

Όπως έχει επισημανθεί, σε εμπειρική έρευνα, (Hambrick & D' Aveni, 1988) οι ενέργειες θα πρέπει να είναι διαφορετικές σε κάθε στάδιο της παρακμής και ιδιαίτερα στα τελευταία δύο στάδια όπου η ύπαρξη της επιχείρησης είναι οριακή και αγωνίζεται να επιβιώσει.

Τα μέτρα ανόρθωσης και οι συνθήκες του περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι διαφορετικά και σε διαφορετικό επίπεδο έντασης, σε κάθε στάδιο της ύφεσης.

²⁴ Krueger, David Allan: «Turnarounds and sustainable competitive advantage» ProQuest 1997 pp55-58

Πίνακας: 5.1 Στάδια ύφεσης

	Ικανοποιητική Απόδοση	Σχετικά Ικανοποιητική Απόδοση	Στασιμότητα	Ύφεση	Πτώχευση
Cameron, Sutton & Whetten(1988)	Επιδείνωση Προσαρμογής →				
				Μείωση Πόρων	
Guy (1989)				Αναγνώριση Ένταση Διαρροή πληροφοριών, Επίρριψη ευθυνών, Συλλογικός Ορθολογισμός, Λήψη Λανθασμένων αποφάσεων , Επιδείνωση της ύφεσης	
Hambrick & D' Aveni (1988)	Προέλευση Μειονεκτημάτων				
		Αρχή Δυσλειτουργίας			
				Οριακή Επιβίωση	
				Αγώνας Επιβίωσης	
Weitzel & Jonsson (1989)	Τύφλωση				
		Αδράνεια			
			Λανθασμένες Κινήσεις		
			Κρίση		
					Διάλυση

Πηγή: Krueger, David Allan: «Turnarounds and sustainable competitive advantage» ProQuest 1997p. 49

5.2 Στρατηγική Ανόρθωσης:

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν σαφή στάδια τα οποία πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση που ευρίσκεται σε παρακμή, για να αναστρέψει την κατάσταση. Παρόλα αυτά υπάρχει διαφωνία όσον αφορά τον αριθμό των σταδίων ή την κύρια έμφαση σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ανάκαμψης. Τα στάδια κυμαίνονται από δύο (Yasai – Ardekani & Arogyaswamy, 1990), σε έξι (Di Primio, 1988).

Η περίοδος της ύφεσης που προηγήθηκε της προσπάθειας ανόρθωσης είναι επίσης σημαντικό να καθοριστεί σε διαφορετικά στάδια. (Cameron & Whetter, 1987; Hambrick & D' Aveni 1988; Weitzel & Jonsson, 1989; Krueger & Willard, 1991). Οι ενέργειες οι οποίες απαιτούνται για να ανατρέψουν την κατάσταση είναι συνδεδεμένες με τα γεγονότα που προκάλεσαν την ύφεση και τη σοβαρότητα της κατάστασης που ευρίσκεται η επιχείρηση την στιγμή της διαδικασίας αναστροφής.²⁵

Τα στάδια τα οποία εκτιμάται, από τους περισσότερους ερευνητές, ότι θα πρέπει να ακολουθηθούν είναι το στάδιο της σμίκρυνσης / συρρίκνωσης, το στάδιο της σταθεροποίησης και το στάδιο της αναδόμησης.

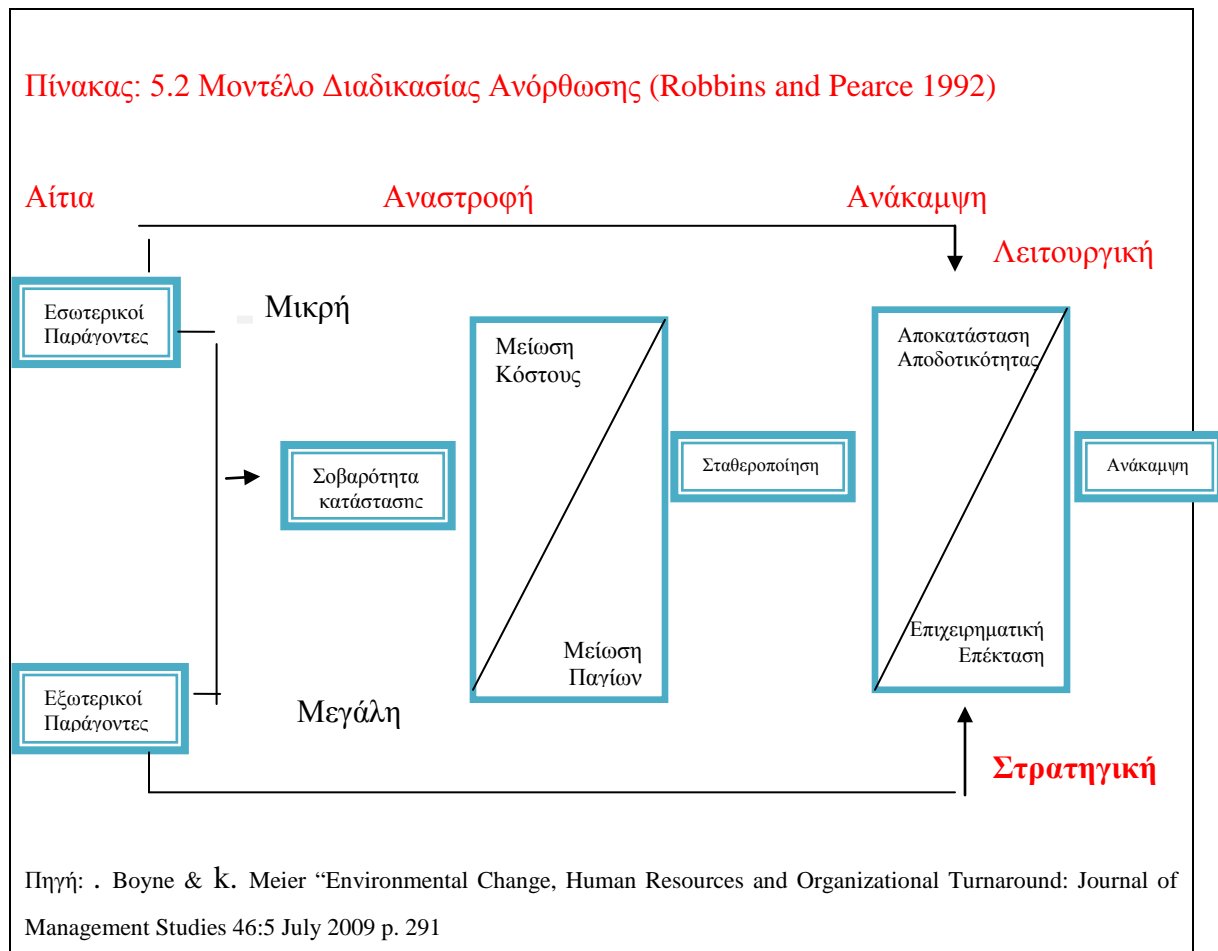
➤ Μοντέλο Robbins και Pearce 1992:

Στο μοντέλο των Robbins & Pearce ως πρώτο βήμα καθορίζεται η αναγνώριση των αιτιών που προκάλεσαν την ύφεση και η ταξινόμηση τους σε εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες καθώς και το μέγεθος της σοβαρότητας της κατάστασης. Η αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης παρέχει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με τα μέτρα περισυλλογής / συρρίκνωσης, τα οποία πρέπει να υιοθετήσει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει την ανάκαμψη της. Για την αντιμετώπιση μιας σοβαρής ύφεσης υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να γίνουν περικοπές εξόδων οι οποίες όμως είναι πιθανόν να μην είναι ικανοποιητικές για την επίτευξη της ανάκαμψης, έτσι προκειμένου η επιχείρηση να βελτιώσει την ταμειακή ρευστότητα της και να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της θα πρέπει να εκποιήσει και μέρος των περιουσιακών της στοιχείων, από τα οποία δεν εξαρτάται η κύρια δραστηριότητα της. Αυτά μπορεί να

²⁵ Krueger, David Allan: «Turnarounds and sustainable competitive advantage» ProQuest 1997 pp 37- 39

είναι κτήρια, ή μηχανικές εγκαταστάσεις, ή η πώληση κάποιας θυγατρικής επιχείρησης. Στις περιπτώσεις όπου η ύφεση που αντιμετωπίζει η επιχείρηση δεν είναι τόσο σοβαρή, είναι δυνατό να μπορεί να αναστραφεί με την περικοπή των εξόδων μόνο.

Στο δεύτερο στάδιο, η επιχείρηση αφού πέτυχε τη σταθεροποίηση της κατάστασης είναι σε θέση να εφαρμόσει στρατηγικές ανάκαμψης. Εάν τα αίτια της ύφεσης είναι εσωτερικά, προτείνονται λειτουργικές στρατηγικές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Στην περίπτωση που τα αίτια είναι εξωτερικά, προτείνεται η λήψη στρατηγικών μέτρων για την επέκταση της επιχείρησης και την αύξηση του μεριδίου αγοράς



Το μοντέλο των Robbins & Pearce δέχτηκε την κριτική, (Vincent Parker & Mark Mone 1994) ότι εστιάζει στην συρρίκνωση ως το μόνο μέτρο αντιμετώπισης της ύφεσης.

Σύμφωνα με το μοντέλο ανεξάρτητα από τους λόγους που προκάλεσαν την ύφεση, ή τη σοβαρότητα της κατάστασης, η μόνη διέξοδος θεωρείται η μείωση των εξόδων ή η εκποίηση περιουσιακών στοιχείων.

Η μείωση των εξόδων ή των περιουσιακών στοιχείων, ως το μόνο μέτρο αναστροφής δεν λειτουργεί πάντα θετικά στη σταθεροποίηση και στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Για παράδειγμα η μείωση των εξόδων Μάρκετινγκ ή η εκποίηση μιας θυγατρικής μονάδας, μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, είναι δυνατό όμως να προκαλέσει και αντίθετα αποτελέσματα. Εάν οι ενέργειες Μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικές για την πραγματοποίηση ενός επιπέδου πωλήσεων ή η συνεισφορά της μονάδας στο κέρδος της επιχείρησης είναι ουσιαστική, οι περικοπές είναι δυνατόν να επιδεινώσουν την κατάσταση.

Επιπρόσθετα είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία της διαδικασίας σμίκρυνσης, ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοστεί γιατί η λανθασμένη σμίκρυνση ή η αποτυχία στην εφαρμογή της, καταστρέφει το ηθικό των εργαζομένων, οι περισσότεροι ταλαντούχοι εγκαταλείπουν την επιχείρηση και επιδεινώνεται η κατάσταση.

Για την αντιμετώπιση της ύφεσης που είναι αποτέλεσμα κακής στρατηγικής, οι στρατηγικές αλλαγές για τη βελτίωση της τοποθέτησης της επιχείρησης στην αγορά, προτείνονται από τους Vincent Parker & Mark Mone ως το πρωταρχικό στάδιο.

➤ **Μοντέλο: K. Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani Two stage contingency model of turnaround**

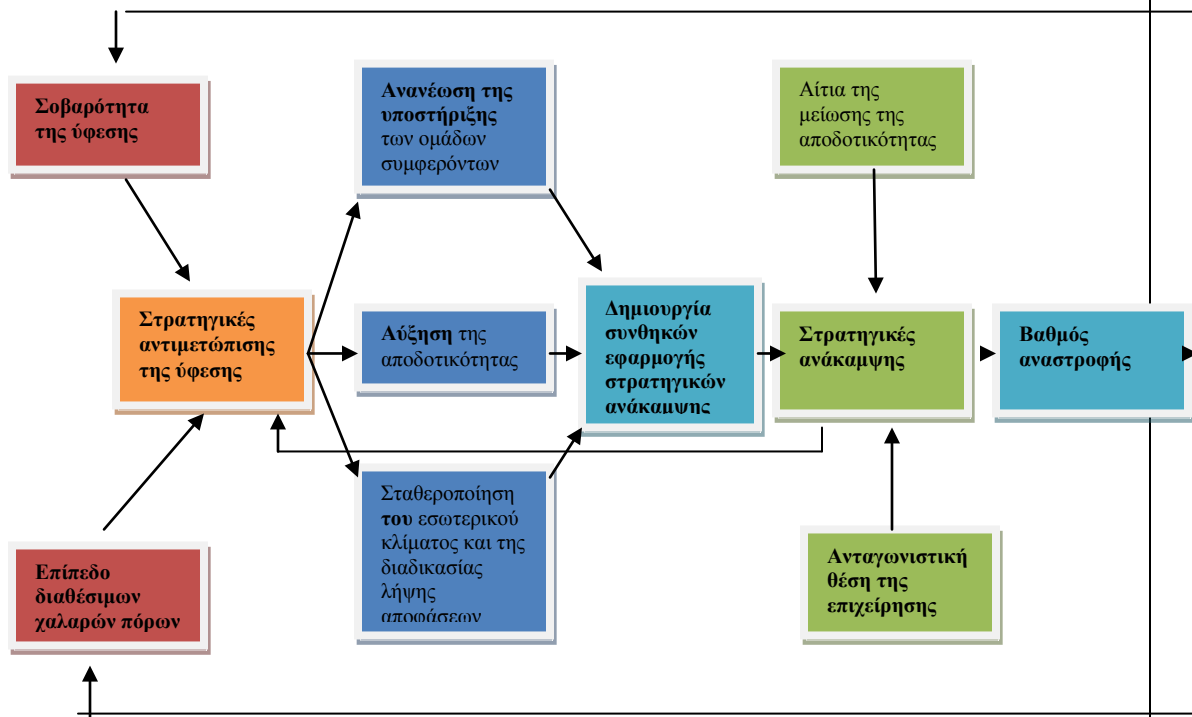
Το μοντέλο των δύο σταδίων, K. Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani, (1995), δίδει έμφαση στην αξιολόγηση της σοβαρότητας της ύφεσης και στο επίπεδο των διαθέσιμων πόρων, για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αντιμετώπισης της ύφεσης.

Στο πρώτο στάδιο, ανεξάρτητα από τα αίτια που προκάλεσαν την ύφεση, θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών που επικρατούν στην επιχείρηση, ως συνέπεια της ύφεσης. (απώλεια της στήριξης σημαντικών ομάδων συμφερόντων, μείωση της αποτελεσματικότητας και αποσταθεροποίηση του εσωτερικού κλίματος και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.)

Θα πρέπει να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη και η στήριξη των ομάδων συμφερόντων, αύξηση της απόδοσης και σταθεροποίηση του εσωτερικού κλίματος και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Στο δεύτερο στάδιο περιλαμβάνονται οι στρατηγικές ανόρθωσης, οι οποίες αφορούν σε διαχειριστικές ενέργειες, αλλαγής πολιτικής οι οποίες στοχεύουν στον περιορισμό ή την αντιμετώπιση των αιτιών που προκάλεσαν την ύφεση, ώστε να αποκαταστήσουν την απόδοση της επιχείρησης σε αποδεκτά επίπεδα. Η επιτυχία των στρατηγικών ανόρθωσης βασίζεται στη θεμελίωση των συνθηκών ως αποτέλεσμα της επιτυχίας των στρατηγικών αντιμετώπισης της ύφεσης, στο στάδιο ένα και λαμβάνοντας υπόψη τα αίτια που προκάλεσαν την ύφεση και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης

Πίνακας 5.3 Μοντέλο Διαδικασίας Ανόρθωσης (K. Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani Two stage contingency model of turnaround)



Πηγή (K. Arogyaswamy, Barker & Yasai-Ardekani: Firms Turnaround An Integrative Two Stage Model: Journal of Management Studies 32:4 July 1995 p. 498)

➤ **Μοντέλο Αλλαγής Στρατηγικής κατά τη διαδικασία Ανόρθωσης:**

V. C. Barker & I. Duhaime (1997)²⁶

Οι Barker & Duhaime υποστηρίζουν ότι το επίπεδο της αλλαγής της στρατηγικής μιας επιχείρησης που ευρίσκεται σε ύφεση, που απαιτείται για την αναστροφή της κατάστασης, ποικίλει ανάλογα με τις συνθήκες διαφόρων παραγόντων που την επηρεάζουν. Η αναστροφή μπορεί να επιτευχθεί, όπως υποστηρίζουν, όταν η επιχείρηση που υφίσταται για μια χρονική περίοδο μερικών ετών, παρακμή η οποία απειλεί τη βιωσιμότητά της, αλλά έχει τη δυνατότητα να ανατρέψει την ύφεση, να αποφύγει την απειλή και να επιστρέψει σε ένα επίπεδο σταθερής κερδοφορίας. Ο βαθμός στρατηγικών αλλαγών ποικίλει ανάλογα με διάφορους παράγοντες που προσδιορίζουν, είτε την ανάγκη της επιχείρησης για αλλαγή στρατηγικής ώστε να ανακάμψει, είτε την δυνατότητα της να εφαρμόσει αυτές τις αλλαγές.

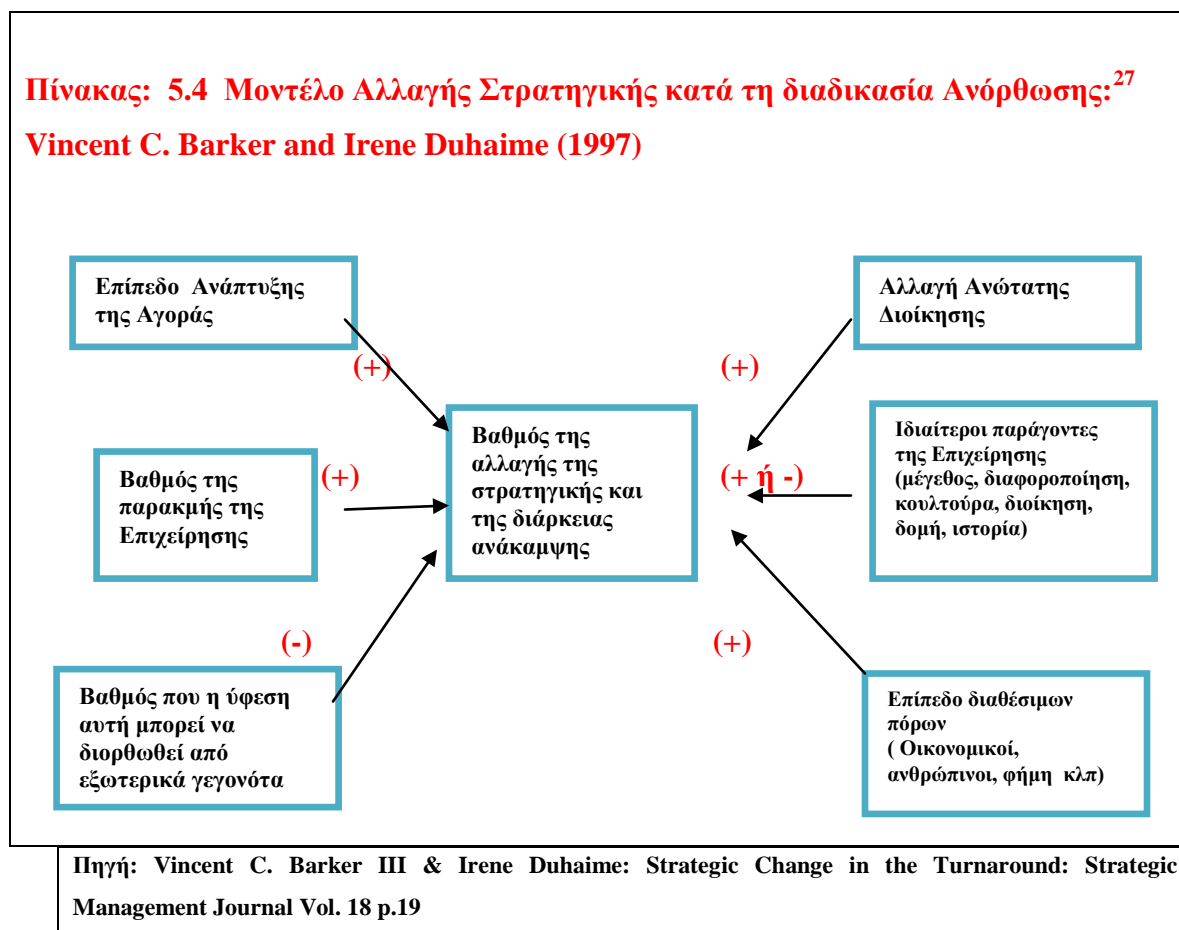
Το επίπεδο αλλαγής της στρατηγικής και επαναπροσανατολισμού, που χρειάζεται η επιχείρηση προκειμένου να ανακάμψει, θα είναι υψηλότερο, αν η ύφεση είναι σοβαρή, αν λειτουργεί σε περιβάλλον αφθονίας, με ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και αν δεν υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον που να είναι δυνατόν, να ανατρέψουν την υφιστάμενη κατάσταση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει τη στρατηγική αλλαγή που χρειάζεται είναι: η αλλαγή της ανώτατης ηγεσίας και το επίπεδο των διαθέσιμων πόρων.

Επιπρόσθετα ιδιαίτερα γνωρίσματα της επιχείρησης, όπως η ιστορία της, η κουλτούρα, η δομή της, η διακυβέρνηση της, το μέγεθος και η διαφοροποίηση της μπορεί να αυξήσουν ή να μειώσουν την ικανότητα της για αλλαγή. (πίνακας 5.4)

²⁶ Vincent C. Barker III & Irene Duhaime: Strategic Change in the Turnaround: Strategic Management Journal Vol. 18 pp 13-38

**Πίνακας: 5.4 Μοντέλο Αλλαγής Στρατηγικής κατά τη διαδικασία Ανόρθωσης:²⁷
Vincent C. Barker and Irene Duhaime (1997)**



Σύμφωνα με την έρευνα που διενήργησαν, οι επιχειρήσεις που αντιμετώπισαν παρατεταμένη ύφεση, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου ήταν υψηλός, χρειάστηκαν μεγαλύτερη αλλαγή στη στρατηγική τους, γιατί όπως είναι πιθανόν η ύφεση προκλήθηκε από την κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της, από λανθασμένες ή ασθενείς στρατηγικές.

Αν η παρακμή οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι οικονομικοί κύκλοι, είναι προτιμότερο να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης, όπως μείωση του κόστους ή και των περιουσιακών στοιχείων και προώθηση των πωλήσεων όπως μείωση της τιμής. Όπως υποστηρίζεται η υιοθέτηση στρατηγικών αλλαγών, κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, εμπερικλείει κινδύνους και είναι δυνατόν να οδηγήσει

²⁷ Vincent C. Barker III & Irene Duhaime: Strategic Change in the Turnaround: Strategic Management Journal Vol. 18 pp 13-38

σε επιδείνωση της κατάστασης, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση στερείται διαθέσιμων πόρων και αν αντιμετωπίζει ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις.

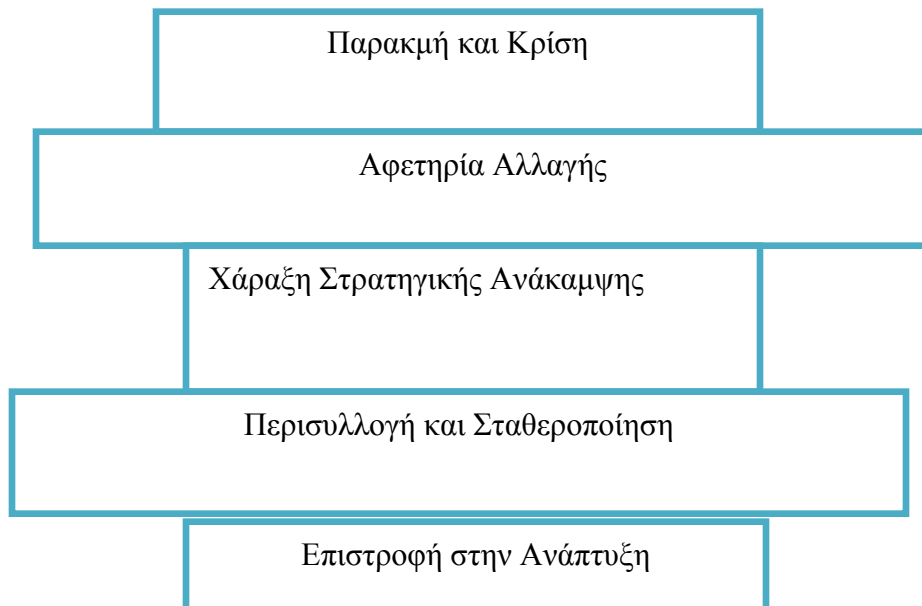
Σύμφωνα με τα πιο πάνω αφού ο κυριότερος παράγοντας στον οποίο οφείλεται η ύφεση που έχει την ανάγκη στρατηγικής αλλαγής για να αναστραφεί, είναι εσωτερικός και οφείλεται σε λανθασμένες στρατηγικές, η αλλαγή της ανώτατης διοίκησης, είναι πολύ πιθανό να βοηθήσει στην πραγματοποίηση των στρατηγικών αλλαγών που χρειάζονται.

Πρόσθετα για την πραγματοποίηση στρατηγικών αλλαγών είναι απαραίτητη η διαθεσιμότητα πόρων.

➤ **Μοντέλο Πέντε διαδοχικών Σταδίων R. Balgobin & N. Pandit 2001**

Σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε διαδοχικών σταδίων η παρακμή στην απόδοση οδηγεί σε μια περίοδο κρίσης. Η κρίση αυτή ενεργοποιεί την ανάγκη για ριζική αλλαγή, η οποία ακολουθείται από τη φάση περισυλλογής, ώστε να επιτευχθεί η σταθερότητα και να συνεχίσει στην κερδοφόρα ανάπτυξη.

Πίνακας: 5.5 Μοντέλο πέντε – σταδίων Αναστροφής: (R. Balgobin & N. Pandit 2001)



Πηγή: Donald Nelson Sweet: The recovery response of small industrial firms in turnaround 2004 p. 14

5.2.1 ΣΤΑΔΙΟ ΣΥΡΡΙΚΝΩΣΗΣ / ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εν όψει της αβεβαιότητας και με στόχο την επιβίωση τους μέσα από την κρίση, εφαρμόζουν αμυντικές στρατηγικές όπως, στρατηγικές συρρίκνωσης και εσωτερικής αναδιάρθρωσης. Οι στρατηγικές αυτές έχουν ως στόχο τη μείωση της απώλειας από τη μειωμένη ζήτηση και τη διατήρηση ή την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Η διαδικασία της αναδιάρθρωσης αποτελεί μια προσπάθεια προσαρμογής της επιχείρησης στο νέο οικονομικό περιβάλλον και περιλαμβάνει ενέργειες που στοχεύουν στη μείωση του κόστους με την αποτελεσματικότερη οργάνωση της παραγωγής, αλλαγές στην διοικητική και οικονομική δομή της επιχείρησης και σε μερικές περιπτώσεις την πώληση περιουσιακών στοιχείων.

Η πώληση περιουσιακών στοιχείων, όπως μιας θυγατρικής μονάδας, επιφέρει άμεσα δραστη μείωση του κόστους και βελτιώνει τις ταμειακές ροές μιας επιχείρησης έχει όμως το μειονέκτημα ότι αποδυναμώνει την επιχείρηση στερώντας της σημαντικούς πόρους. Παρόλα αυτά είναι μια στρατηγική που επιλέγουν αρκετές επιχειρήσεις ιδιαίτερα πολυεθνικές με στόχο να επικεντρωθούν στον κεντρικό πυρήνα των δραστηριοτήτων τους. Ακόμη ένα μειονέκτημα που αφορά στην εκποίηση περιουσιακών στοιχείων, υπό συνθήκες ύφεσης της οικονομίας, είναι και το γεγονός ότι λόγω της οικονομικής επιβράδυνσης, η οποία πιέζει τις τιμές προς τα κάτω, η πώληση δεν γίνεται με τους ευνοϊκότερους όρους.

Στη περίπτωση των προγραμμάτων περικοπής κόστους, για την αποτελεσματική μείωση των δαπανών με την παράλληλη διατήρηση των λειτουργιών που συνεισφέρουν ουσιαστικά στα εισοδήματα της επιχείρησης, θα πρέπει να εξετάζεται η δομή και η φύση των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης.

Το μεγαλύτερο μέρος των διοικητικών δαπανών αφορά στα έξοδα προσωπικού, επομένως πολλές φορές η μείωση των εξόδων αναπόφευκτα οδηγεί σε συρρίκνωση η οποία αποτελεί την μείωση του προσωπικού και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, αφού λιγότεροι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τον ίδιο όγκο εργασίας.

Η επιχειρησιακή σμίκρυνση σύμφωνα με την Cameron²⁸ αφορά σε διαδικασίες που λαμβάνονται από τη διοίκηση της επιχείρησης και στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Παρουσιάζεται ως η στρατηγική που επηρεάζει το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού, το κόστος και τις λειτουργικές διαδικασίες. Τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη διαδικασία σμίκρυνσης και την ξεχωρίζουν από άλλες διαδικασίες είναι η ύπαρξη πρόθεσης, το προσωπικό, η αποτελεσματικότητα και οι λειτουργικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με τη Cameron υπάρχουν τρεις στρατηγικές συρρίκνωσης. Η πρώτη έχει ως στόχο τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων και επιτυγχάνεται με τη παροχή κινήτρων για πρόωρη συνταξιοδότηση, τη μεταφορά εργαζομένων σε άλλες θυγατρικές, την παροχή ελκυστικών πακέτων εθελοντικής αποχώρησης και την απλή απόλυση. Αυτές οι ενέργειες εφαρμόζονται άμεσα από την ανώτατη διοίκηση με στόχο τη ταχεία μείωση του αριθμού των απασχολούμενων. Το μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι δεν μπορεί να προβλεφθεί ποίοι από τους εργαζομένους θα επωφεληθούν των διαφόρων κινήτρων αποχώρησης και ποιο θα είναι το μέγεθος της απώλειας της οργανωσιακής γνώσης των εργαζομένων οι οποίοι αποχωρούν. Επιπρόσθετα η επιχείρηση ακολουθώντας τη στρατηγική αυτή μπορεί να αντιμετωπίσει σοβαρές απώλειες από την αποχώρηση εργαζομένων σε θέσεις κλειδιά οι οποίοι δεν είχαν το χρόνο ή δεν ήταν πρόθυμοι να ενημερώσουν κατάλληλα τους αντικαταστάτες τους. Για παράδειγμα προφορικές συμφωνίες με σημαντικούς πελάτες ή προμηθευτές που δεν είχαν καταγραφεί. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα των στρατηγικών αυτών εκτός από την ταχύτητα στην εφαρμογή είναι ότι δημιουργούν το αίσθημα του επείγοντος, τονίζουν τη σοβαρότητα της κατάστασης στο προσωπικό που παραμένει, συντελούν στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για την εξοικονόμηση κόστους και δημιουργεί τις προϋποθέσει για περισσότερες αλλαγές.

Ο δεύτερος τύπος στρατηγικών σμίκρυνσης λαμβάνει χώρα μέσα από τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών εργασίας με στόχο τη μείωση των εργασιών και του αριθμού των εργαζομένων. Οι στρατηγικές αυτές αφορούν σε περιορισμό των

²⁸ Kim Cameron: <Human Resource Management, Summer 1994, Vol. 33, Number 2, Pp. 189-211

© 1994 by John Wiley & Sons, Inc. CCC 0090-4&48/94/020189-23>

λειτουργιών, μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, κατάργηση τμημάτων ή και προϊόντων. Οι στρατηγικές αυτές δεν μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα αφού προϋποθέτουν την ανάλυση των λειτουργιών που θα επανασχεδιαστούν ή θα ενοποιηθούν. Το πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι δεν επιβαρύνεται με πρόσθετη εργασία μικρότερος αριθμός εργαζομένων και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη απόδοση λόγω της απλοποίησης των διαδικασιών.

Ο τρίτος τύπος στρατηγικών σμίκρυνσης είναι οι συστημικές στρατηγικές οι οποίες διαφέρουν ουσιαστικά από τις άλλες γιατί εστιάζουν στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και των στάσεων και αξιών των εργαζομένων. Αυτές οι στρατηγικές παρουσιάζουν τη συρρίκνωση ως τρόπο ζωής μια διαρκής διαδικασία επανασχεδιασμού που αποτελεί τη βάση για συνεχή βελτίωση. Περιλαμβάνει την απλοποίηση όλων των πτυχών της επιχείρησης, ολοκλήρου του συστήματος, των προμηθειών των αποθεμάτων, των διαδικασιών σχεδιασμού των μεθόδων παραγωγής, των πελατειακών σχέσεων. Στόχος είναι η μείωση του κόστους όλης της αλυσίδας αξίας.

Παρά τα πλεονεκτήματα των συστημικών στρατηγικών σε περιόδους κρίσεων δεν παρέχεται ο απαιτούμενος χρόνος για την εφαρμογή τους λόγω της πίεσης που ασκείται από το εξωτερικό περιβάλλον και της ανάγκης άμεσης προσαρμογής στις αλλαγές αυτές. Ακαδημαϊκές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση μειώνεται και τα ποσοστά εθελούσιας αποχώρησης αυξάνονται μετά από τα προγράμματα σμίκρυνσης. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτά τα προγράμματα συχνά αντιμετωπίζουν την απώλεια σημαντικών στελεχών. Έτσι εάν είναι δυνατό θα πρέπει να αποφεύγονται.²⁹ Στις περιπτώσεις που η σμίκρυνση πέτυχε ήταν σ' εκείνες όπου η επιχείρηση είχε σωστές και δίκαιες διαδικασίες διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας υπηρεσίες επανατοποθέτησης στους απολυόμενους και ανοικτά κανάλια επικοινωνίας για την ενημέρωση των εργαζομένων που έχουν απομείνει όσον αφορά τους στόχους και την επίλυση προβλημάτων. Στις περιπτώσεις αυτές η δέσμευση των ανθρώπων που παραμένουν στην επιχείρηση αυξάνεται γιατί αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα των προγραμμάτων σμίκρυνσης και συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των στόχων και την επιβίωση της επιχείρησης με αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποδοτικότητας.

²⁹ <http://blogs.hbr.org/vermeulen/2009/04/the-tricky-truth-about-downsizing.html>

Η περικοπή δαπανών είναι σίγουρα μια ορθή ενέργεια λαμβανομένου υπόψη ότι όλες οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια περιόδων ευμάρειας δημιουργούν περιττές δαπάνες. Επομένως μια κατάσταση ύφεσης κινητοποιεί τη διοίκηση μιας επιχείρησης για την αξιολόγηση της χρησιμότητας των δαπανών και της δημιουργίας προϋποθέσεων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Το μέτρο αυτό πρέπει να εφαρμόζεται πολύ προσεκτικά ώστε να μην οδηγηθεί η επιχείρηση σε υπερβολική σμίκρυνση γιατί η ανεπάρκεια πόρων προκαλεί παράλυση.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

Τα τελευταία χρόνια αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης. Οι στρατηγικές επιλογές των επιτυχημένων επιχειρήσεων παρουσίαζαν το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο σημαντικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θεωρείτο ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, γιατί οι άνθρωποι φέρουν τη γνώση η οποία είναι πολύτιμη, σπάνια, δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί και ως εκ τούτου αναντικατάστατη.

Έμφαση δόθηκε από πολλούς ακαδημαϊκούς στη δημιουργία κουλτούρας στους οργανισμούς και κλίματος εμπιστοσύνης ώστε να ενθαρρύνονται οι άνθρωποι να μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους, προς όφελος του οργανισμού. Η οργανωσιακή γνώση, δεν μεταφέρεται εύκολα και δεν αποθηκεύεται, και γι αυτό το λόγο μειώνοντας το εργατικό δυναμικό η επιχείρηση κινδυνεύει να απολέσει μέρος της οργανωσιακής της γνώσης και ακόμη χειρότερα, αυτή η γνώση μπορεί να μεταφερθεί στους ανταγωνιστές.

Οι περισσότερες μελέτες που αφορούν στην ανάκαμψη μιας επιχείρησης επικεντρώνονται στις συνέπειες της σμίκρυνσης μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής περισυλλογής, αλλά δεν λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες από τη διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ των εργαζομένων, ή τη σημασία της προσπάθειας βελτίωσης του εργατικού δυναμικού.

Άλλη παράμετρος που θα πρέπει να εξεταστεί, είναι τα πιθανά θετικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει μια ευρύτερη στρατηγική των ανθρώπινων πόρων που δίνει έμφαση στην πρόσληψη νέου προσωπικού σε χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα. Συγκεκριμένα οι

επιχειρήσεις μπορεί να είναι σε καλύτερη θέση να επιτύχουν τους στόχους τους, με την πρόσληψη έμπειρου προσωπικού σε σημαντικές θέσεις κλειδιά.

Η αντικατάσταση βοηθητικού προσωπικού με εργαζόμενους που ασχολούνται με την κύρια αποστολή, ή η αντικατάσταση των εργαζομένων σε θέσεις κλειδιά από ικανότερους και έμπειρους μπορεί να συνεισφέρει στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.³⁰

Η περίοδος της οικονομικής ύφεσης παρουσιάζεται ως μια κατάλληλη ευκαιρία καλύτερης στελέχωσης της επιχείρησης, λόγω της ανεργίας.

Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών.

Παρόλο που τα μεσαία διοικητικά στελέχη, είναι ο πρώτος στόχος στα προγράμματα σμίκρυνσης, στα πλαίσια μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων, είναι οι άνθρωποι εκείνοι οι οποίοι μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά τόσο στη διαμόρφωση στρατηγικής, όσο και στην υλοποίηση της.

Η κομβική θέση των μεσαίων στελεχών, τους δίνει δύναμη η οποία μπορεί να ασκηθεί είτε σε όφελος της στρατηγικής, είτε σε βάρος της. Η δύναμη αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι τα άτομα αυτά εργάζονται καθημερινά μαζί με τους εργαζόμενους για την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων και είναι σε θέση να τους επηρεάζουν. Λειτουργούν ως μεσάζοντες ανάμεσα στην ανώτατη διοίκηση και τους εργαζόμενους στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, για τη μεταφορά πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα. Κατέχουν την ευθύνη της συστηματικής εφαρμογής και ελέγχου της διαδικασίας διοίκησης της στρατηγικής. Φροντίζουν για τη επανεξέταση και την αναπροσαρμογή του σχεδίου στρατηγικής σύμφωνα με τις διαμορφούμενες συνθήκες. Είναι τα μόνα στελέχη που βρίσκονται στη καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης και γνωρίζουν καλύτερα πώς να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Γνωρίζουν τους όρους συνδιαλλαγής με τους προμηθευτές και τους πελάτες και μπορούν να χειριστούν καλύτερα τα θέματα που αφορούν στους τομείς αυτούς. Είναι οι καλύτεροι σύμβουλοι της ανώτατης διοίκησης αναφορικά με οργανωτικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

³⁰ G. Boyne & k. Meier “Environmental Change ,Human Resources and Organizational Turnaround: Journal of Management Studies 46:5 July 2009

5.2.2 Το στάδιο της Σταθεροποίησης:

Το στάδιο της σμίκρυνσης ακολουθείται από το στάδιο της σταθεροποίησης των λειτουργιών της επιχείρησης. Η σταθεροποίηση επιτυγχάνεται μέσω βελτίωσης του περιθωρίου κέρδους, επανατοποθέτησης της επιχείρησης στην αγορά, πρόσβαση σε νέες αγορές, προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες. Εφαρμογή νέων συστημάτων ελέγχου, υιοθέτηση νέας τεχνολογίας.

5.2.3 Το στάδιο της αναδόμησης

Εφόσον έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία τα δύο προηγούμενα στάδια και η επιχείρηση έχει επιτύχει την επιβίωση και τη σταθεροποίηση της, μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές ανάπτυξης, όπως την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέες δραστηριότητες, ανάπτυξη σε νέους τομείς, επιθετικές διαφημιστικές εκστρατείες, την ανανέωση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και την εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

5.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της διαδικασίας ανόρθωσης:

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία της στρατηγικής ανόρθωσης είναι η λήψη των μέτρων που ταιριάζουν στην κάθε περίπτωση και συγκεκριμένα, η λήψη στρατηγικών μέτρων, όπως νέα προϊόντα, νέα τιμολογιακή πολιτική, προτείνονται στις περιπτώσεις που τα αίτια της ύφεσης αφορούν κυρίως στρατηγικά προβλήματα, και ιδιαίτερα λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις και αδύναμη ανταγωνιστική θέση. Τα λειτουργικά μέτρα διόρθωσης της ύφεσης, όπως νέες μέθοδοι κοστολογικού ελέγχου, εκσυγχρονισμός εξοπλισμού κλπ λαμβάνονται στις περιπτώσεις όπου η ύφεση προκλήθηκε από εσωτερικά προβλήματα όπως προβλήματα παραγωγικότητας, συμφόρηση παραγωγής, εργασιακές διαμάχες κλπ.

Έρευνα από τους Shendel et. al. (1976), με δείγμα, 54 επιχειρήσεων οι οποίες ανέκαμψαν μετά από χρόνια ύφεση, έδειξε ότι εφάρμοσαν στρατηγικές, συνδεδεμένες με τα αίτια που προκάλεσαν την ύφεση.

Αργότερα ο Hofer 1980 εξέτασε τις περιπτώσεις 12 επιχειρήσεων με χαμηλή απόδοση, που κατάφεραν να ανακάμψουν και είχαν επίσης συνδέσει την στρατηγική ανόρθωσης με τα αίτια που προκάλεσαν την ύφεση. Αύξηση μεριδίου αγοράς, χαρτοφυλάκιο προϊόντων, για στρατηγικά προβλήματα και λειτουργικά μέτρα όπως διόρθωση του επιπέδου παραγωγής, συστήματα ελέγχου για τη διόρθωση λειτουργικών προβλημάτων. Οι επιχειρήσεις των οποίων η απόδοση, ήταν πολύ πιο κάτω από το νεκρό σημείο, είτε πήραν επιθετικά μέτρα αύξησης των εσόδων, είτε προέβησαν στην πώληση περιουσιακών στοιχείων.

Η ανάλυση της κατάστασης που βασίζεται στην ανάλυση του επιπέδου παραγωγής, του μεριδίου αγοράς, της φάσης του κύκλου ζωής του κλάδου κλπ, για τον προσδιορισμό των αιτίων που προκάλεσαν την ύφεση, είναι το πρώτο βήμα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική ανόρθωσης που θα πρέπει να υιοθετηθεί.

Παρόλα αυτά η σύνδεση της στρατηγικής ανόρθωσης με τα αίτια που προκάλεσαν την ύφεση από μόνη της δεν αποδείχθηκε επαρκής για την επιτυχία της στρατηγικής ανόρθωσης.

Η ασάφεια ανάμεσα στη θεωρητική προσέγγιση της στρατηγικής ανόρθωσης και των εμπειρικών δεδομένων, δημιούργησε κενό και ήγειρε ανησυχίες μεταξύ των ερευνητών. Ορισμένοι απέδωσαν το σφάλμα που προκλήθηκε, σε λανθασμένη ερμηνεία των μέτρων που υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις, λειτουργικά αντί στρατηγικά. (Hambrick & Schecter 1983).

Ακόμη ένα πρόβλημα, έγκειται στο γεγονός ότι το υπό εξέταση δείγμα, κατά κύριο λόγο, λειτουργούσε σε ώριμες αγορές, ένα πλαίσιο που περιορίζει τη στρατηγική αντίδραση.

Προς αντιμετώπιση των αδυναμιών οι Barker & Duhaime 1998 (μοντέλο 5.3), εξέτασαν ένα δείγμα 38 επιχειρήσεων οι οποίες ανέκαμψαν, υπό διαφορετικές συνθήκες της αγοράς και ερεύνησαν τους καθοριστικούς παράγοντες της έκτασης του αναπροσδιορισμού που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν την ανόρθωση.

Οι παράγοντες αυτοί διαχωρίστηκαν στους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάγκη για αλλαγή και στους παράγοντες που προσδιορίζουν την ικανότητα της επιχείρησης για αλλαγή.

Απέδειξαν ότι η επιτυχία των στρατηγικών κινήσεων κατά τη διαδικασία ανάκαμψης, εξαρτάται από εξωτερικά και εσωτερικά χαρακτηριστικά και ιδιαίτερα την αφθονία των πόρων.

Πρόσθετοι λόγοι που περιορίζουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανακάμψει είναι:

- Το μέγεθος των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, ορισμένες επιχειρήσεις, που οποιαδήποτε στρατηγική και να εφαρμοστεί, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις η αποτυχία οφείλεται σε διοικητικά λάθη.
- Η υπερβολική συρρίκνωση. Είναι πολύ πιθανόν μια επιχείρηση στην προσπάθεια συγκράτησης των ταμειακών εκροών, να περικόψει υπερβολικά τα κόστη της με αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα των προϊόντων ή την απώλεια ικανών στελεχών ή την κατάρρευση του προγράμματος μάρκετινγκ.
- Η έλλειψη επαρκών ενεργειών είναι άλλος ένας σημαντικός λόγος για την αποτυχία της στρατηγικής ανόρθωσης. Σε άλλες περιπτώσεις είναι πιθανό, η επιχείρηση, να ενεργεί πολύ πιο διστακτικά από ότι θα έπρεπε, ή να μην εξισορροπεί σωστά τις κινήσεις της.
- Οι ασυμβίβαστες ή ετεροχρονισμένες κινήσεις όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων με ταυτόχρονη μείωση των δαπανών μάρκετινγκ.
- Ένα μεγάλο πρόβλημα των προγραμμάτων ανόρθωσης είναι η μεγάλη έμφαση που αποδίδεται στη μείωση του κόστους, και ελάχιστη στην αύξηση των εσόδων. Στην πραγματικότητα όμως αυτό που θα πρέπει να γίνει είναι να ακολουθηθεί μια διττή στρατηγική αυξάνοντας αφ' ενός τα έσοδα και μειώνοντας αφ' ετέρου το κόστος ώστε να επιτευχθεί μια ισορροπημένη οικονομική πορεία, η οποία θα τη βοηθήσει στην προσπάθεια αναδόμησης της.

5.4 Στρατηγική Αποεπένδυσης:

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση αποφασίζει ή αναγκάζεται εφαρμόσει στρατηγική αποεπένδυσης η οποία περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων της.

Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται όταν:

- Εφαρμόστηκε στρατηγική ανόρθωσης και δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- Στις περιπτώσεις όπου κάποια δραστηριότητα δεν ταιριάζει με τον πυρήνα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή με τα μελλοντικά της σχέδια.
- Όταν μια δραστηριότητα απαιτεί την επένδυση πόρων τους οποίους η επιχείρηση δεν διαθέτει ή δεν είναι διατεθειμένη να τους θυσιάσει για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- Σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση ενδέχεται να αντιμετωπίσει αντιμονοπωλιακές κυρώσεις.
- Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη στρατηγική αυτή με στόχο τη μεταφορά των πόρων στον πυρήνα των δραστηριοτήτων τους ή αναγκάζονται, λόγω έλλειψης πόρων.

5.5 Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης:

Μια ασθενής επιχείρηση όταν δεν μπορεί να επιβιώσει εφαρμόζει τη στρατηγική αυτή η οποία περιλαμβάνει την εξάρτηση μιας επιχείρησης από κάποια ισχυρότερη η οποία της εξασφαλίζει την επιβίωση της.

Εφαρμόζοντας τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση καταργεί μέρος των δραστηριοτήτων εξασφαλίζοντας, με τη σύναψη μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας, την εγγύηση ότι η ισχυρότερη επιχείρηση θα απορροφά το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων της.

5.6 Στρατηγική Ρευστοποίησης:

Η στρατηγική ρευστοποίησης σημαίνει τη πώληση ολόκληρης της επιχειρηματικής μονάδας ή την πώληση των περιουσιακών της στοιχείων. Το τελευταίο στάδιο της επιχείρησης αφού δεν κατάφερε να επιβιώσει εφαρμόζοντας τις πιο πάνω στρατηγικές αυτό που της απομένει είναι να εκποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και τη μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης ιδιαίτερα σε συνθήκες αβεβαιότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και την αποτελεσματική εφαρμογή της σημαντικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.

Μία άλλη παράμετρος που καθορίζει τη στρατηγική και τις αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης είναι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Τέλος σημαντικός παράγοντας στην επιλογή στρατηγικής είναι και το μέγεθος μιας επιχείρησης.

6.1 Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στην επιλογή και υλοποίηση της στρατηγικής:

Ο ανώτατος εκτελεστικός διευθυντής (CEO), είναι ο εκπρόσωπος ενός οργανισμού, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Είναι το άτομο που έχει την εξουσία να αλλάζει την αποστολή, τους στόχους, τη στρατηγική και τις λειτουργίες του οργανισμού.

Οι αποφάσεις του επηρεάζουν όλες τις ομάδες συμφερόντων, αλλά είναι και το άτομο που έχει την ευθύνη για την απόδοση του οργανισμού. Σε περιόδους ύφεσης αυτός ο ρόλος είναι σημαντικότερος από ποτέ. Εάν η ύφεση είναι σοβαρή και παρατεταμένη, όλες οι ομάδες συμφερόντων και ιδιαίτερα οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι θα ανησυχούν για το μέλλον του οργανισμού .

Συχνά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης επιβάλλεται η λήψη οδυνηρών αποφάσεων ιδιαίτερα όσο αφορά τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση όπως τα προγράμματα σμίκρυνσης. Στις περιπτώσεις αυτές η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται ώστε να πείσει για την αναγκαιότητα των μέτρων και να κερδίσει την πίστη και την αφοσίωση των εργαζομένων που θα παραμείνουν να εργαστούν για την υλοποίηση των στόχων και την επιβίωση της επιχείρησης.

«Οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσης. Είναι άνθρωποι που καταφέρνουν να ανατρέψουν μια δυσάρεστη κατάσταση.»³¹

Όλες οι ομάδες περιμένουν από την ανώτατη διοίκηση να πάρει τις αναγκαίες αποφάσεις και κάνει τις απαραίτητες αλλαγές ώστε να χειριστεί αποτελεσματικά την κατάσταση.

Η αδράνεια στις κρίσιμες αυτές περιόδους είναι καταστροφική και μπορεί να απειλήσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπρόσθετα το επαγγελματικό μέλλον του ανώτατου διευθυντή διακυβεύεται από τα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων. Εάν καταφέρει να επιλύσει το πρόβλημα, θα είναι μια πρόκληση στην οποία είχε την ικανότητα να ανταποκριθεί με επιτυχία.

Σημαντικός ρόλος του ηγέτη είναι να εμπνέει και να κινητοποιεί τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για να το επιτύχει θα πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και αυτό απαιτεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Χρειάζεται να έχει όραμα, συναισθηματική νοημοσύνη, εντιμότητα, εργατικότητα, γνώση του αντικειμένου, εξυπνάδα, επικοινωνιακή ικανότητα και ικανότητα οργάνωσης και αποκέντρωσης.

Η σημασία του ρόλου της ανώτατης διοίκησης και ιδιαίτερα του διευθυντή υπήρξε αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνών γιατί διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα για την πορεία ενός οργανισμού.

Οι περισσότερες μελέτες που αναφέρονται σε στρατηγικές ανόρθωσης, όταν μια επιχείρηση ευρίσκεται σε παρακμή, προτείνουν την αντικατάσταση της ανώτατης διοίκησης. Το επιχείρημα για την αντικατάσταση της ανώτατης διοίκησης στις περιπτώσεις παρακμής της επιχείρησης είναι η έντονη προσκόλληση της ανώτατης διοίκησης σε συγκεκριμένα «πιστεύω», σχετικά με τους τρόπους λειτουργίας του οργανισμού, οι οποίοι αποδείχθηκαν λανθασμένοι, αφού οδήγησαν τον οργανισμό στην αποτυχία. Σύμφωνα με έρευνα του Bibault, όπου κατά 70% υπήρξε αντικατάσταση της ανώτατης διοίκησης στις περιπτώσεις αποτελεσματικής ανάκαμψης, η αντικατάσταση της οφειλόταν είτε στην αδυναμία αποτελεσματικής αντιμετώπισης του προβλήματος, είτε γιατί το πρόβλημα ήταν οι ίδιοι. Πολλές φορές λόγω συναισθηματικής σύνδεσης με το ανθρώπινο δυναμικό, η υφιστάμενη διεύθυνση παρουσιάζεται απρόθυμη να προβεί σε απολύσεις εργαζομένων ή στην εκποίηση περιουσιακών στοιχείων. Συνήθως η ανώτατη

³¹ Γιάννης Στουρνάρας: «Αλλάζει ο ρόλος του ηγέτη;»

διοίκηση χάνει την αξιοπιστία της είτε γιατί δεν αναγνώρισε έγκαιρα το πρόβλημα είτε γιατί επέλεξε να μην αντιδράσει.

Εντούτοις όταν η ύφεση οφείλεται σε κυκλικές διακυμάνσεις της αγοράς, η υφιστάμενη διεύθυνση είναι σε καλύτερη θέση να επιτύχει την ανάκαμψη, γιατί γνωρίζει καλύτερα την αγορά και τον ανταγωνισμό και μερικές φορές έχει προηγούμενες εμπειρίες σε αντίθεση με τη νέα διεύθυνση.

Ακόμη μία παράμετρος που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της ομάδας της ανώτατης διοίκησης που περιλαμβάνουν το λειτουργικό υπόβαθρο των μελών της ομάδας τα ακαδημαϊκά προσόντα, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Η ετερογένεια των χαρακτηριστικών αυτών επηρεάζει τις αντιλήψεις της ομάδας, τις ερμηνείες, τις αλληλεπιδράσεις και τη λήψη αποφάσεων.

Άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων αφορά στη στάση και την ικανότητα της ανώτατης διοίκησης στην αντιμετώπιση κρίσεων και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν τα άτομα και οι ομάδες στον κίνδυνο.

Η αμυντική στάση αφορά στη συγκεντρωτική εξουσία, και στην υιοθέτηση πιο συντηρητικών στρατηγικών και διαδικασιών. Στις περιόδους αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και σμίκρυνσης της αγοράς, η αντίδραση αυτή μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα. (Cameron et. al. 2002)³². Επιπρόσθετα σύμφωνα με τους Barker & Mone 1998 η στάση αυτή ταιριάζει περισσότερο σε μικρότερες επιχειρήσεις, που αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας. Στις περιπτώσεις όπου τα αίτια της ύφεσης προκλήθηκαν από εσωτερικές αδυναμίες αυτή η στάση δεν θα είχε θετικά αποτελέσματα.

Η επιθετική στάση αφορά στην υιοθέτηση καινοτομιών ως αντίδραση στην κρίση. Τα άτομα που υιοθετούν αυτή τη στάση όταν αντιμετωπίζουν απώλειες θα ακολουθήσουν στρατηγικές πιο επικίνδυνες ως ένα τρόπο να αποφύγουν τις απώλειες. Έτσι είναι πολύ πιθανόν να υιοθετήσουν καινοτόμες στρατηγικές που έχουν σχέση με τις αυξημένες προσπάθειες μάρκετινγκ ή με την εισαγωγή νέων προϊόντων.

6.2 Εναρμόνιση Στρατηγικής με Βάση την Ανταγωνιστική Θέση της Επιχείρησης:

³² F. Lorke, A. Bedeian & T. Palmer: "The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies pp 63 - 89

Παράλληλα με την αξιολόγηση των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση σημαντικός παράγοντας επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής είναι και η ανταγωνιστική θέση που ευρίσκεται η επιχείρηση στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Με βάση την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στην αγορά και τους ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς, παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1 οι εναλλακτικές στρατηγικές, που είναι κατάλληλες για κάθε περίπτωση.

Πίνακας 6.1

Εναρμόνιση Στρατηγικής με το περιβάλλον Λειτουργίας της επιχείρησης

	Αδύνατη	Ανταγωνιστική Θέση	Δυνατή
Ταχύς	<p><u>Στρατηγικές Επιλογές</u> Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (TURNAROUND) Απόκτηση άλλης εταιρείας στον ίδιο κλάδο (αν είναι εφικτό) Κάθετη Ολοκλήρωση Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων Εξαγορά από δυνατότερο αντίπαλο Εγκατάλειψη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας</p>	<p><u>Στρατηγικές Επιλογές</u> Συνέχιση της στρατηγικής Εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα (και αν είναι εφικτό διεθνοποίηση) Κάθετη Ολοκλήρωση Συσχετισμένη Διαφοροποίηση</p>	
Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς			
Αργός	<p><u>Στρατηγικές Επιλογές</u> Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια δραστηριότητα (πιθανή ανόρθωση Turnaround) Συγχώνευση με ανταγωνιστική εταιρία Κάθετη Ολοκλήρωση Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων Συγκομιδή κερδών και αποεπένδυση Ρευστοποίηση</p>	<p><u>Στρατηγικές Επιλογές</u> Διεθνοποίηση Συσχετισμένη διαφοροποίηση Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση Κοινοπραξία σε νέες αγορές Κάθετη ολοκλήρωση Συσχέτιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα.</p>	

Πηγή: Β. Παπαδάκης: Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία p. 304

Στην περίπτωση που η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης είναι αδύναμη είναι απαραίτητη η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η αναστροφή της αδύναμης ανταγωνιστικής της θέσης. (Turnaround).

Ο περιορισμός των πόρων ως συνέπεια της οικονομικής επιβράδυνσης θα επιβαρύνει ακόμη περισσότερο την ασθενή θέση της επιχείρησης, έτσι επιβάλλεται η λήψη μέτρων για την αύξηση του μεριδίου αγοράς και η ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης.

Είναι δυνατό να προχωρήσει σε συγχώνευση με ανταγωνιστική εταιρία η οποία είναι πιο ισχυρή. Σε κάθετη ολοκλήρωση αν μπορεί να αποκτήσει πλεονεκτήματα κόστους. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Εάν καμιά από τις προηγούμενες επιλογές δεν είναι αποτελεσματική όσον αφορά στη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο πώλησης της σε ισχυρότερο αντίπαλο, τη συγκομιδή ρευστών και την αποεπένδυση.

Μια ισχυρή επιχείρηση η οποία λειτουργεί σε αγορά με αργούς ρυθμούς ανάπτυξης, θα πρέπει να επιλέξει στρατηγικές ανάπτυξης. Μπορεί να επιλέξει την συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, ή τις στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις σε άλλες δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τους K. Arogyaswamy, V.L. Barker III & Yasai – Ardekani³³ σε έρευνα που αναφέρεται σε στρατηγικές ανόρθωσης επιχειρήσεων οι οποίες ευρίσκονται σε παρακμή, στην επιλογή της πλέον κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη εκτός της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και η διάρκεια της ύφεσης.

³³ Kamala Arogyaswamy, Vincent I. Barker, Masound Yasai Ardekani journal of Management studies 32:4 July 1995 0022-2380

Πίνακας 6.2: Επιλογή της πλέον Κατάλληλης Στρατηγικής

Αίτια της Ύφεσης

Ύφεση που οφείλεται στην αγορά

Εσωτερικά Αίτια

Ισχυρή

Μακροχρόνια Ύφεση της Αγοράς:
Στοιχειώδεις στρατηγικές αλλαγές με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω επενδύσεων για την εκμετάλλευση των υφιστάμενων πόρων και ικανοτήτων

Στρατηγικός Επαναπροσανατολισμός, με τη μόχλευση των υφιστάμενων πόρων και ικανοτήτων.

Ανταγωνιστική
Θέσης της
Επιχείρησης

Κυκλική Ύφεση της Αγοράς:
Στοιχειώδης στρατηγική αλλαγή για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής της θέσης και την ενδυνάμωση των ιστορικών πόρων και ικανοτήτων

Αδύναμη

Μακροχρόνια Ύφεση της Αγοράς:
Εστίαση σε βιώσιμα τμήματα πελατών.
Επαναπροσανατολισμός στρατηγικής αν τα βιώσιμα τμήματα αγοράς απαιτούν νέους πόρους και ικανότητες. Αν δεν είναι εφικτό να γίνουν μόνο στοιχειώδεις αλλαγές

Στρατηγικός Επαναπροσανατολισμός, δημιουργώντας νέους πόρους και ικανότητες

Κυκλική Ύφεση της Αγοράς:
Στοιχειώδης στρατηγική αλλαγή για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης.
Εστίαση σε βιώσιμα τμήματα της αγοράς για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων

Πηγή: K. Arogyaswamy, V.L. Barker III & Yasai – Ardekani Two Stage Model p.509

6.3 Περιβαλλοντικές Αλλαγές και Μέγεθος της Επιχείρησης:

Το μέγεθος προσφέρει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως αποτέλεσμα της καμπύλης μάθησης και της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας ή σκοπο ύ (Porter 1980) και κατ' επέκταση είναι σε πλεονεκτικότερη θέση σε σύγκριση με τις μικρές επιχειρήσεις όσον αφορά στην προσαρμογή τους στις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις στις περιόδους οικονομικής επιβράδυνσης έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν τη μειωμένη ζήτηση και να διατηρήσουν τη ταμειακή τους ρευστότητα μειώνοντας το κόστος και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα τους ή με την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων και την εγκατάλειψη τομέων οι οποίοι δεν συνεισφέρουν ουσιαστικά στην κερδοφορία της επιχείρησης. Η ισχυρή ανταγωνιστική τους θέση τους επιτρέπει να εφαρμόσουν επιθετική τιμολογιακή πολιτική και να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους.

Άλλη άποψη που υποστηρίζεται από τους (Chen & Hambrick 1995) θεωρεί ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ευελιξία προσαρμογής στις περιβαλλοντικές αλλαγές η οποία οφείλεται στις απλές οργανωτικές τους δομές και τις διαδικασίες επιτρέποντας τους να αλλάζουν πιο γρήγορα από τις μεγάλες που λόγω μεγέθους είναι περισσότερο δυσκίνητες. Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων είναι η στενότερη επαφή που έχουν με τους πελάτες τους η οποία τους επιτρέπει να γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες τους και έτσι έχουν τη δυνατότητα να προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις αλλαγές των αναγκών τους. Η ευελιξία των οργανωτικών τους δομών και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων τους επιτρέπει τη μεταφορά πόρων στην παραγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των καταναλωτών της αγοράς στόχου.

Παρόλα αυτά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δεν διαθέτουν τα όπλα των μεγάλων επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής ύφεσης. Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτουν δεν του αφήνουν πολλά περιθώρια μείωσης του κόστους και διατήρησης της αποδοτικότητας τους. Η υπερβολική συρρίκνωση εμπερικλείει κινδύνους για τη ποιότητα του προϊόντος και απώλειας του ανταγωνιστικού

τους πλεονεκτήματος. Έτσι η έξοδος από την κρίση θα τις βρει ιδιαίτερα αποδυναμωμένες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχούς αντιμετώπισης της οικονομικής ύφεσης υιοθετώντας στρατηγικές δημιουργίας εσόδων σε συνδυασμό με τη μείωση δαπανών. Οι στρατηγικές που αφορούν σε εκποίηση περιουσιακών στοιχείων ή αλλαγής τομέα δεν συστήνονται στις περιπτώσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων γιατί η υπερβολική συρρίκνωση μπορεί να οδηγήσει σε αποδυνάμωση και η αλλαγή τομέα εμπρικλείει τον κίνδυνο απώλειας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο οφείλεται στην περιορισμένη τεχνογνωσία και εμπειρία της διοίκησης.

Έρευνες έδειξαν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας ανάκαμψης αν σε συνδυασμό με τη μείωση των δαπανών υιοθετήσουν στρατηγικές δημιουργίας εσόδων παραμένοντας στις αγορές τις οποίες γνωρίζουν καλύτερα. (Scott Latham 2009), (Donald Nelson 2004).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν το μειονέκτημα διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των μεγάλων με τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και τη δημιουργία συνεργειών, ώστε να εξασφαλίζουν καλύτερους όρους προμηθειών και διάθεσης των προϊόντων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ:

7.1 Chrysler:

Στρατηγική Ανόρθωσης μετά την Πετρελαϊκή Κρίση:

Η Chrysler ιδρύθηκε το 1925 και υπήρξε μία από τις μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Το 1970 κατείχε μερίδιο 16.1% στην Αμερικάνικη αγορά αυτοκινήτων ενώ το 1979 το μερίδιο αγοράς της έπεσε στο ποσοστό του 9.6%³⁴. Η εταιρεία εγκλωβίστηκε με εκατοντάδες απούλητα αυτοκίνητα ανεβάζοντας τα αποθέματα της στο ποσό των \$600 εκατομμυρίων. Η διατήρηση αυτών των αποθεμάτων με την έλλειψη ρευστότητας και τα υψηλά ποσοστά επιτοκίων ήταν αβάστακτη για την Chrysler. Οι ζημιές για το έτος ξεπέρασαν το ένα δισεκατομμύριο δολάρια και οι προβλέψεις για το 1980 ήταν μισό δις ζημιές. Με τα δεδομένα αυτά η απειλή για χρεοκοπία ήταν έντονη.

Η παρατεταμένη παρακμή της Chrysler οφειλόταν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες οφείλονταν στην αναποτελεσματικότητα της ανώτατης διοίκησης η οποία δεν είχε ολοκληρωμένη κατανόηση της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας ή της δυναμικής της αγοράς στην οποία ανταγωνιζόταν.

Σοβαρά διοικητικά λάθη όπως η παραγωγή αυτοκινήτων χωρίς σοβαρή μελέτη της αγοράς, η κακή επεκτατική πολιτική της στο εξωτερικό και η συμμετοχή της στην αγορά των μεταχειρισμένων αυτοκινήτων συνέτεινε στην απώλεια της ανταγωνιστικότητας της.

Η Chrysler ήταν διαιρεμένη σε πολλές μικρές εταιρείες χωρίς να υπάρχει κεντρική επιτροπή η οποία να συνδέει τις εταιρείες αυτές ή πραγματικής σύνδεσης στην οργανωτική δομή με αποτέλεσμα την απώλεια της επικοινωνίας και την αδυναμία προσδιορισμού των συγκεκριμένων καθηκόντων και των ευθυνών οποιουδήποτε στην εταιρεία.

Οι εξωτερικοί οφείλονταν στις αυστηρές κυβερνητικές ρυθμίσεις, την οικονομική ύφεση και την ενεργειακή κρίση.

Παρά τις επιπτώσεις της σοβαρής ύφεσης και των σκληρών κυβερνητικών κανονισμών, αυτό που δημιούργησε τη μεγαλύτερη απώλεια ήταν η ενεργειακή κρίση που προκάλεσε

³⁴ Chowdhury: Canadian Journal of Administrative Sciences Turnaround A Stage Theory Perspective 19(3) p.p249 – 266

η εκδίωξη του ομίλου στο Ιράν η οποία οδήγησε στο διπλασιασμό της τιμής του πετρελαίου. Η απότομη άνοδος της τιμής του πετρελαίου αύξησε τη ζήτηση των μικρών αυτοκινήτων κατά 15%. Καθώς η Chrysler κατείχε την ηγετική θέση στην αγορά των μεγάλων αυτοκινήτων, των τροχόσπιτων και των οχημάτων αναψυχής με τεράστια κατανάλωση καυσίμων, η ραγδαία αύξηση της τιμής των καυσίμων προκάλεσε ιδιαίτερη μείωση των πωλήσεων της. Οι πωλήσεις των μηχανών και των αμαξωμάτων των οχημάτων αναψυχής σχεδόν εκμηδενίστηκαν και οι πωλήσεις της άλλης πετυχημένης σειράς της των βαν μειώθηκαν επίσης ουσιαστικά, επιβάλλοντας την ανάγκη λήψης μέτρων διάσωσης.

Η ανόρθωση της Chrysler περιλαμβάνει την αναθεώρηση του τομέα δραστηριότητας, της γεωγραφικής κάλυψης και το στρατηγικό πλαίσιο.

Στον τομέα των δραστηριοτήτων της υπαγορεύεται η επιλογή και των δυο στρατηγικών στρατηγικής και της λειτουργικής. Επιπρόσθετα όσον αφορά τη γεωγραφική κάλυψη και το στρατηγικό πλαίσιο περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων, την ιεραρχική δομή, την ενασχόληση και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Για την εξασφάλιση των αναγκαίων μετρητών για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, εκποίησε τη λειτουργία των αρμάτων μάχης για \$348 εκατομμύρια στην General Dynamics η οποία είχε τη φήμη του καλύτερου κατασκευαστή αρμάτων μάχης παγκοσμίως.

Εκτός από το κλείσιμο δύο περιθωριακών εργοστασίων της στο Michigan, πούλησε αρκετά ακίνητα. Επιπρόσθετα έκλεισε ή εκποίησε μερικές εξωτερικές επιχειρήσεις στην Αργεντινή, την Αυστραλία, τη Βραζιλία και τη Βενεζουέλα. Παραχώρησε το ποσοστό του 15% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη στην Peugeot, έναντι του ποσού των \$230 εκατομμυρίων.

Για τη μείωση του σταθερού κόστους κατά \$66 εκατομμύρια το χρόνο, μείωσε τις απολαβές 1700 στελεχών της, ακύρωσε τα σχέδια επιχορήγησης για την αγορά μετοχών στους εργαζομένους και αφαίρεσε τα μερίσματα των κοινών μετοχών.

Έναντι αυτών των εκποιήσεων και των δραστικών μέτρων μείωσης του κόστους, επεκτάθηκε στον τομέα του ελέγχου ποιότητας δημιουργώντας ένα ανεξάρτητο τμήμα ελέγχου ποιότητας με την πρόσληψη 250 νέων εργαζομένων.

Στην προσπάθεια να επικεντρωθεί η εταιρεία στη βασική της δραστηριότητα εκποίησε πολύ κερδοφόρες αλλά περιφερειακές δραστηριότητες.

Στα πλαίσια των λειτουργικών στρατηγικών προέβη σε μαζικές απολύσεις εργαζομένων σε διοικητικές θέσεις σε όλα τα επίπεδα μειώνοντας το σταθερό της κόστος.

Λαμβάνοντας αυτά τα μέτρα η Chrysler κατάφερε μέσα σε πέντε χρόνια τη μετάβαση της στην ανάκαμψη.

Το 1983 η Chrysler ανακοίνωσε την πρόθεση της να αποπληρώσει το κρατικό δάνειο ύψους \$1.5 δισεκατομμυρίου, γεγονός που προκάλεσε την έκπληξη πολλών πλευρών για τη τόσο γρήγορη ανάκαμψη μιας εταιρείας που ευρισκόταν σε τόσο απελπιστική κατάσταση.

Η υπόθεση της Chrysler παρουσιάζει πως το στυλ της διοίκησης, η διοικητική δομή, η εστίαση της ηγεσίας και οι ατομικές και συλλογικές ιδιότητες και δεξιότητες επηρεάζουν ουσιαστικά τη διαδικασία ανόρθωσης.

Προτεραιότητα του Iacocca ήταν η δημιουργία συνοχής και ενότητας στην εταιρεία. Δημιούργησε μια ομάδα εξαιρετικών αξιωματούχων οι οποίοι αφυπηρέτησαν από την Ford στους τομείς του οικονομικού ελέγχου, του μάρκετινγκ, του ελέγχου ποιότητας της διανομής του σχεδιασμού και της παραγωγής. Συγχρόνως ανακάλυψε ορισμένα έξυπνα και νέα talέντα τα οποία είχαν αγνοηθεί από την προηγούμενη διεύθυνση και τα διόρισε στην ομάδα. Για καλύτερο έλεγχο των πληρωμών συγκεντρώθηκαν οι πληρωτέοι λογαριασμοί τους οποίους διαχειρίζονταν 35 διαφορετικά τμήματα.

Μέσα σε περίοδο τριών ετών απολύθηκαν οι 33 από τους 35 αντιπροέδρους και από τις μαζικές απολύσεις εργαζομένων η επιχείρηση εξοικονομούσε περίπου \$500 εκατομμύρια από το ετήσιο κόστος της. Περιορίστηκε ο αριθμός του προσωπικού σχεδιασμού, ο οποίος ήταν υπερβολικά μεγάλος και με την κατάργηση διαφόρων επιπέδων στη διοίκηση δημιουργήθηκε μια πιο κάθετη ιεραρχία. Έτσι η επιχείρηση έγινε πιο ευέλικτη.

Για τη περεταίρω μείωση του κόστους εφάρμοσε το σύστημα διατήρησης των ελάχιστων αποθεμάτων (just – in – time), σύμφωνα με το οποίο η παραλαβή των εξαρτημάτων γινόταν την τελευταία δυνατή στιγμή.

Με την εξοικονόμηση από όλα αυτά τα μέτρα δημιουργήθηκε μια νέα γραμμή αυτοκινήτων και ελαφρών φορτηγών, κίνηση η οποία επιβαλλόταν καθώς η εταιρεία δεν θα μπορούσε να επιβιώσει με την παραγωγή ενός μόνο προϊόντος.

Αυτό το στάδιο αποδεικνύει επίσης τη δύναμη του συνασπισμού, της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων σε δύσκολες στιγμές. Εκατοντάδες διευθυντών και χιλιάδες εργαζομένων έπρεπε να πεισθούν για την αναγκαιότητα και τη λογική των δραστικών περικοπών και των μαζικών απολύσεων. Για το σκοπό αυτό ο Iacocca επισκέφθηκε όλα τα εργοστάσια της Chrysler κατά τη διάρκεια του 1980, πραγματοποιώντας συναντήσεις με τους διευθυντές των εργοστασίων και μιλώντας στους εργαζόμενους, ευχαριστώντας τους για τη στήριξη τους στην εταιρεία στις δύσκολες στιγμές. Στόχος του ήταν να τους πείσει ότι σύντομα η εταιρεία θα αντιμετώπιζε καλύτερες μέρες.

Πράγματι με την προσωπική επαφή με τους εργαζόμενους κατάφερε να δημιουργήσει την αίσθηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία διάσωσης και την πεποίθηση ότι η προσπάθεια θα είχε αίσιο τέλος. Οι τεράστιες προσωπικές θυσίες χιλιάδων εργαζομένων αποδεικνύουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι μπορούν να ενεργήσουν ήρεμα σε περιόδους κρίσης.

Οι επόμενες δεκαετίες ήταν δύσκολες για την εταιρεία με αποτέλεσμα τη συγχώνευση της με τη γερμανική Daimler το 1998 και τη δημιουργία της Daimler - Chrysler η οποία έληξε με την πώληση της το 2007 στη Cerberus Capital management. Το 2009 η εταιρεία εξαγοράστηκε από την ιταλική FIAT.

7.2 PANERA³⁵

Στρατηγική Διαφοροποίησης:

Η Panera είναι μια αλυσίδα σχετικά ακριβών καφεστιατορίων που συνδυάζει φούρνους και καφετέριες με snacks. Ιδρύθηκε το 1981 και επεκτάθηκε σταδιακά ανοίγοντας νέα παραρτήματα με αποτέλεσμα να έχει σήμερα 1300 παραρτήματα στις ΗΠΑ. Η εταιρεία εφάρμοσε μια συνετή στρατηγική ανάπτυξης ανοίγοντας νέα παραρτήματα σταδιακά και κατόπιν σοβαρής μελέτης. Η στρατηγική αυτή της επέτρεψε να αποφύγει το δανεισμό κι έτσι αντιμετωπίζει την ύφεση χωρίς δανειακές επιβαρύνσεις που αποτελεί σοβαρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Ο κλάδος των εστιατορίων είναι από τους κλάδους που πλήττονται κατά τη διάρκεια της ύφεσης και ως μέτρο αντίδρασης τα εστιατόρια καταφεύγουν στη μείωση της τιμής και στη παροχή προσφορών. Η παροχή όμως εκπτώσεων δεν είναι ικανοποιητικό κίνητρο προσέλκυσης πελατών και αύξησης των πωλήσεων και επιπρόσθετα η μείωση της τιμής περιορίζει ακόμη περισσότερο το κέρδος με αποτέλεσμα τα εστιατόρια αυτά να αντιμετωπίζουν ζημιές. να μειώνουν τη ποιότητα των προϊόντων τους χρησιμοποιώντας φθηνότερα υλικά γεγονός που οδηγεί σε επιδείνωση της κατάστασης.

Η Panera ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης προστατεύοντας τη μάρκα της. Εστιάζει στην προσέλκυση καταναλωτών που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω και τους προσφέρει την ανάλογη αξία. Βελτιώνει την ποιότητα της, εισάγει νέα προϊόντα και αυξάνει παράλληλα την τιμή πώλησης. Έχει αλλάξει τα ωράρια λειτουργίας των φούρνων έτσι ώστε να μπορεί να προσφέρει στον πελάτη ζεστό ψωμί. Οι πελάτες εκτιμούν την ποιότητα που τους προσφέρει και παραμένουν πιστοί.

Σε αντίθεση με άλλες αλυσίδες εστιατορίων η Panera προστατεύοντας τη μάρκα της και παραμένοντας πιστή στη διαφοροποίηση πέτυχε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη της κατά τη διάρκεια της ύφεσης, αφού έχει αυξήσει το περιθώριο κέρδους λόγω της μείωσης στη τιμή αρκετών πρώτων υλών.

³⁵ <http://www.bluewavemag.com/blueart394.htm>

7.3 Southwest³⁶

Στρατηγική χαμηλού κόστους:

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1972 στις ΗΠΑ έχει στόλο 544 αεροπλάνων πραγματοποιεί 3.200 πτήσεις ημερησίως με 69 προορισμούς που καλύπτουν σχεδόν ολόκληρη την αμερικανική επικράτεια. Η Southwest κατάφερε να διατηρήσει την κερδοφορία της παρά την οικονομική κρίση που πλήττει ιδιαίτερα τον κλάδο, τις αυξήσεις στις τιμές των καυσίμων και τον έντονο ανταγωνισμό.

Στρατηγική της εταιρείας είναι η προσφορά χαμηλών εισιτηρίων και η συνέπεια στο χρόνο αφίξεων και αναχωρήσεων. Ακολουθεί μεθοδική επεκτατική στρατηγική, επιλέγοντας περιοχές που μπορεί να εξυπηρετεί προσεκτικά και στις οποίες δραστηριοποιούνται αδύναμοι ανταγωνιστές. Μπαίνει στην αγορά με πολύ χαμηλά εισιτήρια με αποτέλεσμα να αυξάνει τη ζήτηση και να εξοντώνει τους ανταγωνιστές της. Ένα άλλο πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η διατήρηση άριστου εργασιακού κλίματος και εταιρικής κουλτούρας. Η Southwest έχει χαμηλότερο κόστος από άλλους ανταγωνιστές της παρόλο που πληρώνει υψηλότερους μισθούς στα πληρώματα της. Η διατήρηση χαμηλού κόστους οφείλεται στην παραγωγικότητα του προσωπικού και της εταιρείας.

Η Southwest, αναγνωρίζεται από πολλούς, ότι άλλαξε τον κλάδο κάνοντας το αεροπορικό ταξίδι προσιτό σε πολλούς ενώ στο παρελθόν ήταν προνόμιο των ολίγων. Η επιτυχημένη στρατηγική της έσπρωξε πολλούς ανταγωνιστές της να την μιμηθούν.

Η επιτυχία της οφείλεται στην εταιρική της κουλτούρα και το επιχειρηματικό της πνεύμα, που ευνοεί τη συλλογική προσπάθεια. Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και αυτό αντανακλά στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

³⁶ <http://www.bluewavemag.com/blueart443.htm>

7.4 Ryanair:³⁷

Στρατηγική χαμηλού κόστους:

Με στόχο τον μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης των κερδών από το 2012, η Ryanair, ανακοίνωσε τον Αύγουστο του 2009 ότι προβαίνει σε περικοπές δαπανών και επιθετική αύξηση του στόλου τα επόμενα τρία χρόνια από 180 σε 300 ενώ πολλοί από τους ανταγωνιστές της αγωνίζονται να επιβιώσουν και άλλοι δεν τα κατάφεραν.

Όπως είπε ο Stephen Furlong αναλυτής στη Davy Stockbrokers η Ryanair δεν υπήρξε ποτέ σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές της. Απώτερος στόχος της να ευρίσκεται στην πρώτη θέση σε κάθε αγορά όπου δραστηριοποιείται ή τουλάχιστον στις κυριότερες αγορές σε πανευρωπαϊκό πλαίσιο. Με το τέλος του 2012 στόχος είναι η κατάκτηση των μεγάλων αγορών της Ιρλανδίας, Ισπανίας και Ιταλίας.

Η εταιρεία θα εξακολουθήσει να δίδει μεγαλύτερη έμφαση στην ποσότητα των επιβατών παρά στο εισόδημα ιδιαίτερα μετά τη μείωση στην πληρότητα των πτήσεων της που παρατηρήθηκε τον Ιούλιο 2009 κατά 19% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Η νεφελώδης κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο θα επιτρέψει στην Ryanair να αυξήσει την ανταγωνιστική της θέση σε πολλές διαδρομές στην Ευρώπη και θα της επιτρέψει καλύτερη ανταγωνιστική τοποθέτηση όταν η ζήτηση αυξηθεί.

Η Ryanair άρχισε με ένα αεροπλάνο 15 θέσεων το 1985 και κατόρθωσε να γίνει μια από τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους χωρίς περιττές πολυτέλειες.

Καθώς η εταιρεία θα αυξήσει τα αεροπλάνα της κατά 55 όπως προνοεί το συμβόλαιο της με την Boeing αποσκοπεί στη δημιουργία ηγετικής θέσης στην Ιταλία και Ισπανία και θα αυξήσει τις διαδρομές στην Γερμανία και την Ανατολική Ευρώπη.

Παρά το γεγονός ότι τα κέρδη της εταιρείας ευρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο των εκτιμήσεων η μετοχή της ανέβηκε κατά 8% σε αντίθεση με την British airways και τη Lufthansa που έπεσαν κατά 6% περίπου.

³⁷ <http://uk.reuters.com/article /2009/08/07/analysis-ryanair-idUKLNE57601P20090807>

7.5 ΚΕΟ

Στρατηγική συρρίκνωσης:

Η εταιρεία ΚΕΟ κατέχει για πολλές δεκαετίες την ηγετική θέση στην παραγωγή κρασιού, μύρας και εμφιαλωμένου νερού στην κυπριακή αγορά.³⁸ Ιδρύθηκε το 1929 ως εταιρεία περιορισμένης ευθύνης και εισήχθη στο χρηματιστήριο αξιών Κύπρου το 1996. Εδρεύει στη Λεμεσό και αρχικά ασχολήθηκε με την οινοποίηση αμπελουργικών προϊόντων. Το 1951 επεκτάθηκε με επιτυχία στην παραγωγή ζύθου.

Σταδιακά επεκτάθηκε στην παραγωγή χυμών οινοπνευματωδών ποτών και κονσερβοποιημένων φαγητών.

Το 2000 εξαγόρασε την Uniliquor Distributors εταιρεία εισαγωγής και διανομής διεθνώς αναγνωρισμένης μάρκας κρασιών και οινοπνευματωδών ποτών.

Το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής της διατίθεται στην εγχώρια αγορά και καταναλώνεται από ντόπιους ενώ μεγάλο μέρος της παραγωγής της κατανάλωναν ξένοι τουρίστες.

Η εταιρεία δεν κατάφερε να εφαρμόσει μέτρα ώστε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον κίνδυνο από την αύξηση του εξωτερικού ανταγωνισμού στον κλάδο. Έτσι μετά την κατάργηση των εισαγωγικών δασμών λόγω της ένταξης της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η ΚΕΟ αντιμετώπισε οικονομικά προβλήματα λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού από τα εισαγόμενα κρασιά και μύρες και τη μείωση του μεριδίου τους στην κυπριακή αγορά.

Το Νοέμβριο 2004, αφού κατέγραψε ζημιές ύψους 10.9 εκατομμυρίων λιρών το 2003, αναγκάστηκε να προβεί σε απολύσεις 110 ατόμων από το σύνολο των 680 του προσωπικού της.

Παρά τη μείωση στο λειτουργικό της κόστος, το 2006 η εταιρεία κατέγραψε ζημιές ύψους 5.5 εκατομμυρίων ευρώ γεγονός που την οδήγησε το 2008 στην πώληση μεγάλης έκτασης γης στην Πάφο. Στόχος, όπως ανακοινώθηκε από τη διοίκηση της εταιρείας ήταν η χρηματοδότηση της ανέγερσης νέου εργοστασίου για τη μεταφορά των εγκαταστάσεων της από την παραλιακή περιοχή της Λεμεσού και την επέκταση των δραστηριοτήτων της.

³⁸ <http://www.keogroup.com/site.en.html>

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία είχε ως συνέπεια τη μείωση του τουρισμού και τη στροφή του καταναλωτή σε φθηνότερα ανταγωνιστικά επιδείνωσε την κατάσταση. Εκτός από τη μείωση των πωλήσεων της η εταιρεία αντιμετωπίζει και αύξηση των επισφαλών χρεωστών. Το Σεπτέμβριο 2010 διορίζεται νέος διευθύνων σύμβουλος ο οποίος με στόχο την αναδιοργάνωση της εταιρείας προέβηκε σε μια σειρά ανακατατάξεων. Το Φεβρουάριο ανακοίνωσε την πρόθεση της να απολύσει 5% του προσωπικού της ως πλεονάζοντες. Μετά από αρκετές αντιδράσεις του προσωπικού και ενόψει της απειλής για χρεοκοπία της εταιρείας το προσωπικό συμφώνησε στην απόλυση 120 ατόμων.

7.6 British airways - Iberia³⁹

Συγχώνευση:

Η οικονομική κρίση στις ΗΠΑ και σε άλλες χρηματοπιστωτικές αγορές συνετέλεσε στην κατάρρευση των θέσεων Α στα ταξίδια λόγω της εισοδηματικής ελαστικότητας της ζήτησης για τις θέσεις αυτές.

Η αύξηση του ανταγωνισμού στις πτήσεις μικρών αποστάσεων από την Ryanair και την Easyjet οι οποίες ακολουθούν στρατηγική χαμηλού κόστους και κατάφεραν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την ύφεση από πλευράς εσόδων, δημιούργησε πρόσθετα προβλήματα.

Επιπρόσθετα η άνοδος της τιμής του πετρελαίου κατά το 2007 και των καυσίμων κατά το 2008 αύξησε το κόστος της εταιρείας, αφού το κόστος των καυσίμων αντιπροσωπεύει το 25% - 30% των λειτουργικών της εξόδων.

Όλα τα προηγούμενα οδήγησαν τη British airways στην αναζήτηση συνεργειών γεγονός που οδήγησε στη συγχώνευση της με την Iberia

Όπως δήλωσε ο διευθύνων σύμβουλος της British, Willie Walsh « η συγχώνευση θα δημιουργήσει μια ισχυρή και ανταγωνιστική ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία για τον 21^ο

³⁹ <http://tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/buss4-and-british-airways-a-marriage-made-in-heaven/>

αιώνα. Και οι δύο αεροπορικές εταιρείες θα διατηρήσουν τα εμπορικά σήματα και την κληρονομιά τους, επιτυγχάνοντας σημαντικές συνέργειες ως συνδυασμένη δύναμη.»

Το 1/3 του οφέλους υπολογίζεται να προέλθει από συνέργειες εσόδων, τις από κοινού πωλήσεις, το κοινό δίκτυο και τη κοινή διαχείριση των εσόδων. Το υπόλοιπο θα προέλθει από συνέργειες κόστους στους τομείς της Τεχνολογίας Πληροφορικής, το στόλο των αεροπλάνων τη συντήρηση και τις λειτουργίες υποστήριξης.

Στόχος του νέου ομίλου είναι να συνδυάσει τις ηγετικές θέσεις των δύο εταιρειών στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ισπανία και να ενισχυθεί η παρουσία τους στις μεγάλες διεθνείς αγορές μεγάλων αποστάσεων. Οι εταιρείες θα διατηρήσουν τα δικά τους εμπορικά σήματα και τις τρέχουσες δραστηριότητες τους.

Με τον τρόπο αυτό οι επιβάτες της British Airways θα αποκτήσουν πρόσβαση σε 59 νέους προορισμούς από τους οποίους οι 13 θα είναι στη Λατινική Αμερική και η Iberia θα αποκτήσει 98 νέους προορισμούς στο δίκτυο της αεροπορικής εταιρείας στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Σύμφωνα με την ανακοίνωση για τη συγχώνευση, θα προσφέρεται η δυνατότητα για μεγαλύτερες συχνότητες και συνδέσεις, σε πιο ανταγωνιστικές τιμές, με πρόσβαση σε περισσότερες αίθουσες VIP και ενισχυμένα οφέλη για τους συχνούς πελάτες.

Θα υπάρχουν μεγαλύτερες δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη με τη βελτιστοποίηση των δύο αξόνων του Λονδίνου και της Μαδρίτης.

Η νέα εταιρεία που θα δημιουργηθεί θα έχει την ικανότητα να ανταγωνίζεται με άλλες μεγάλες αεροπορικές εταιρείες δημιουργώντας τις προϋποθέσεις ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων με την American Airlines.

7.7 Bristol: ⁴⁰

Στρατηγική εστίασης σε τμήματα αγοράς (niche)

Η Bristol είναι αγγλική εταιρεία η οποία άρχισε ως κατασκευάστρια πολεμικών αεροπλάνων. Το 1945, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, άρχισε να κατασκευάζει αυτοκίνητα πολυτελείας.

⁴⁰ <http://www.bluewavemag.com/blueart433.htm>

Παρά τη μείωση στις πωλήσεις που αντιμετωπίζουν όλες οι αυτοκινητοβιομηχανίες που κυμαίνεται μεταξύ 20% - 30% λόγω της οικονομικής κρίσης, η Bristol, σύμφωνα με δηλώσεις του ιδιοκτήτη της Toby Silverton στη New York Times έχει αύξηση 25% στις πωλήσεις της.

Τα αυτοκίνητα της Bristol είναι ακριβότερα από πολλά άλλα αυτοκίνητα πολυτελείας, παλαιότερα μοντέλα της είναι περιζήτητα και πανάκριβα.

Η επιτυχία της Bristol βασίζεται στη διατήρηση σταθερής στρατηγικής στη λειτουργία και την αγορά στόχο. Η εταιρεία παράγει πολύ περιορισμένο αριθμό αυτοκινήτων 100 – 150 το χρόνο και δίδει έμφαση στη λεπτομέρεια. Τα αυτοκίνητα της είναι καλοφτιαγμένα και ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των αγοραστών. Με τον τρόπο αυτό προστατεύει τη μοναδικότητα τους και δικαιολογεί τις υψηλές τιμές.

Έχει ένα μόνο εργοστάσιο και απασχολεί περίπου 100 εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονται στην εταιρεία δια βίου. Σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη της ένα λάθος των μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών είναι ότι επεκτείνουν τη δυναμικότητα τους γρήγορα όταν η οικονομία είναι σε άνοδο με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα σε περιόδους ύφεσης. Η Bristol παράγει μόνο τον αριθμό αυτοκινήτων που θα μπορούσε να πουλήσει σε περιόδους ύφεσης κάτι που κάνει τα αυτοκίνητα σπάνια και πιο επιθυμητά.

Η Bristol έχει μόνο μια έκθεση στο Λονδίνο και απευθύνεται στα υψηλά εισοδήματα. Τα αυτοκίνητα της έχουν σεμνό σχεδιασμό, κάπως παλιομοδίτικα αλλά μοναδικά και διατηρούν εκκεντρικό στυλ το οποίο ταιριάζει σε πολλούς Βρετανούς ιδιαίτερα σε αυτούς που ανήκουν στα υψηλά εισοδηματικά στρώματα. Φροντίζει να υπενθυμίζει με διάφορους τρόπους την ιστορία της εταιρείας στην κατασκευή αεροπλάνων .

Ενώ σχεδόν όλες οι μάρκες αυτοκινήτων πολυτελείας της Βρετανίας έχουν εξαγοραστεί από μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες η Bristol αρνήθηκε

συστηματικά όλες τις προσφορές εξαγοράς. Ο ιδιοκτήτης της, Silverton, πιστεύει ότι αν η Bristol εξαγοραστεί δεν θα είναι αυτή που είναι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Εισαγωγή: Οικονομικά μεγέθη

Η παγκόσμια οικονομική κρίση όπως ήταν αναμενόμενο, δεν άφησε ανεπηρέαστη την κυπριακή οικονομία και βλέποντας τους οικονομικούς δείκτες του έτους 2010 καθώς και τις ενδείξεις των πρώτων μηνών του 2011 φαίνεται ότι μας περιμένουν ακόμη πιο δύσκολες μέρες.

Η Κύπρος αντιμετώπισε την ύφεση με χρονική υστέρηση σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Εντούτοις οι δυσμενείς αξιολογήσεις των διεθνών οίκων όσο αφορά το τραπεζικό μας σύστημα αλλά και τα δημόσια οικονομικά, η στενότητα σε επίπεδο ρευστότητας και οι δυσκολίες στον τομέα των πληρωμών επιβάλλουν τη λήψη αυστηρότερων μέτρων, από τις τράπεζες και το κράτος, γεγονός που περιορίζει τις προοπτικές για γρήγορη ανάκαμψη και έξοδο από την κρίση.

Ενώ το δημοσιονομικό έλλειμμα της Κύπρου για το 2010 περιορίστηκε στο 5,3% του ΑΕΠ σε σχέση με 6% το 2009, το δημόσιο χρέος έχει αυξηθεί κατά 2,8 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2009 και ανήλθε στο 60,8% του ΑΕΠ. Ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ (διάγραμμα 8.1) το τελευταίο τρίμηνο του 2010 ανήλθε στο 2,5% σε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους αλλά το επιχειρηματικό κλίμα, σύμφωνα με το ΔΟΣ του Απριλίου 2011 έχει επιδεινωθεί. Σε χαμηλά επίπεδα επίσης ευρίσκεται και ο δείκτης χρήσης παραγωγικής ικανότητας.

Το ποσοστό ανεργίας το Φεβρουάριο 2011 ανήλθε στο 7,2% του ενεργού πληθυσμού σε σχέση με 6,2% τον αντίστοιχο μήνα του 2010⁴¹ και ο ρυθμός πληθωρισμού ανήλθε στο 3,2% το Μάρτιο του 2011 σε σύγκριση με 2,3% το Μάρτιο του 2010 .

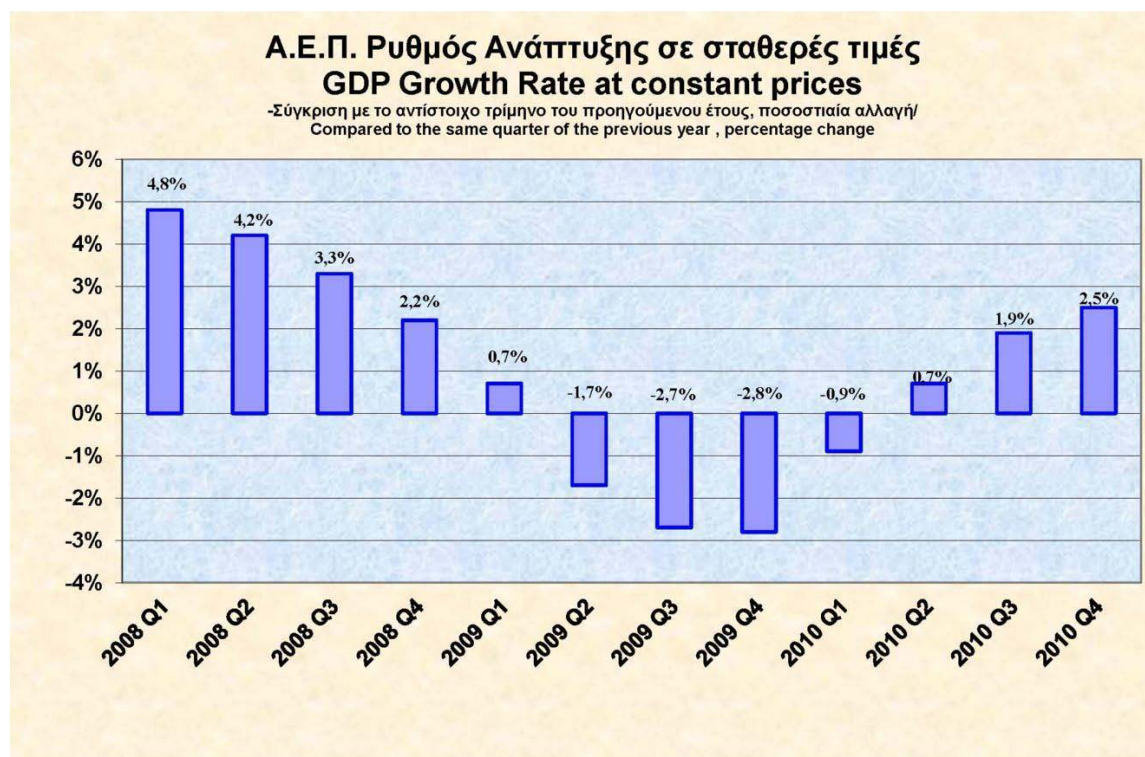
Ο ρυθμός μεταβολής του ΑΕΠ και ο Δείκτης Οικονομικής Συγκυρίας, το πρώτο τρίμηνο του 2011, παρουσιάζουν μια τάση ανάκαμψης σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2010 αλλά το κλίμα παραμένει αβέβαιο. Σύμφωνα με στοιχεία του κέντρου οικονομικών

41

[http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/DMLpublications1_gr/AE24AA6C0B652696C2257880003237E7/\\$file/Monthly%20Bulletin%20-%20April%202011.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/DMLpublications1_gr/AE24AA6C0B652696C2257880003237E7/$file/Monthly%20Bulletin%20-%20April%202011.pdf)

ερευνών⁴² τον Απρίλιο του 2011 το επιχειρηματικό κλίμα έχει επιδεινωθεί με τον Δείκτη Οικονομικής Συγκυρίας να υποχωρεί σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα κατά 2,8 μονάδες φτάνοντας στις 87,4 μονάδες.

Διάγραμμα 8.1:



Πηγή: <http://www.mof.gov.cy> Στατιστική Υπηρεσία

Το Μάιο 2011⁴³ το επιχειρηματικό κλίμα επιδεινώθηκε ακόμη περισσότερο φτάνοντας στις 86.5 μονάδες. Η επιδείνωση του Δείκτη Οικονομικής Συγκυρίας οφείλεται στο αρνητικό επιχειρηματικό κλίμα στον τομέα των υπηρεσιών και της μεταποίησης.

Στον τομέα των υπηρεσιών οι προσδοκίες των επιχειρήσεων για τη ζήτηση των επόμενων μηνών ήταν αρνητική και δεν αναμένουν βελτίωση στον τομέα της απασχόλησης, παρόλο που λίγες επιχειρήσεις αξιολόγησαν αρνητικά την απόδοσή τους των τελευταίων μηνών.

⁴² www.ucy.ac.cy/data/ecorece/oikonomikes%20prooptikes_apr11_sa.pdf Πανεπιστήμιο Κύπρου: Κέντρο Ερευνών «Οικονομικές Προοπτικές»

⁴³ http://www.ucy.ac.cy/data/ecorece/oikonomikes%20prooptikes_may11_sa.pdf

Στον τομέα του λιανικού εμπορίου οι περισσότερες επιχειρήσεις κατέγραψαν μείωση στις πωλήσεις τους στο διάστημα των τελευταίων μηνών και δεν αναμένουν βελτίωση στη ζήτηση τους επόμενους μήνες. Παρόλα αυτά δε παρατηρήθηκε αύξηση των αποθεμάτων τους και δε δήλωσαν τη πρόθεση να μειώσουν τις παραγγελίες προς τους προμηθευτές τους.

Στον τομέα των κατασκευών το επιχειρηματικό κλίμα παρουσιάζει βελτίωση αλλά δεν αναμένεται βελτίωση στην απασχόληση, ενώ οι περισσότεροι προβλέπουν μείωση των τιμών πώλησης.

Στο τομέα της μεταποίησης το κλίμα επιδεινώθηκε και πολλές επιχειρήσεις δήλωσαν μείωση στις συνολικές παραγγελίες τους και στις εξαγωγές τους τελευταίους τρεις μήνες ενώ αναμένουν μείωση της απασχόλησης στον τομέα αυτό.

Η επέκταση των πιστωτικών ορίων και η επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής οφειλών σε συνδυασμό με την οικονομική στενότητα που αντιμετωπίζουν τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι καταναλωτές συντελούν στην αύξηση της αβεβαιότητας για το μέλλον.

Ένας ακόμη παράγοντας που συντελεί στην αβεβαιότητα είναι η υπερχρέωση τόσο των νοικοκυριών που οδηγεί σε μείωση της ζήτησης για κατανάλωση, όσο και των επιχειρήσεων. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί εφαρμόζουν αυστηρότερα κριτήρια για τη χορήγηση δανείων ή πιστωτικών ορίων στις επιχειρήσεις και το κόστος δανεισμού είναι υψηλότερο στην Κύπρο σε σύγκριση με άλλες χώρες στη ζώνη του ευρώ.

Το πρώτο μεγάλο πλήγμα της οικονομικής κρίσης δέχτηκαν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους του τουρισμού, των κτηματικών και του λιανικού εμπορίου (πλην των τροφίμων). Η επόμενη ομάδα που ενδέχεται να δεχτεί σοβαρά κτυπήματα είναι κυρίως οι εταιρείες που ασχολούνται με το χονδρικό εμπόριο (B2B) και πωλούν επί πίστωση. Οι εμπορικές επιχειρήσεις υπόκεινται σε σμίκρυνση της μικτής κερδοφορίας λόγω μειωμένων πωλήσεων και μεγαλύτερων εκπτώσεων που αναγκάζονται να προσφέρουν στους πελάτες και της αύξησης του κόστους δανεισμού από τις τράπεζες. Επιπρόσθετα αναγκάζονται να παραχωρήσουν μεγαλύτερα πιστωτικά όρια στους χρεώστες τους αυξάνοντας τον κίνδυνο διαγραφής επισφαλών χρεών αν

ληφθεί υπόψη το φαινόμενο των μαζικών πτωχεύσεων που άρχισε το 2009. Οι απώλειες αυτές αν δεν ελέγχονται μπορεί να ταρακουνήσουν ακόμη και εύρωστες εταιρείες με αλυσιδωτές επιπτώσεις.

Όπως έχει προαναφερθεί η προσαρμογή των επιχειρήσεων στη ξαφνική αλλαγή του οικονομικού περιβάλλοντος, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η φύση της οικονομικής κρίσης, αύξησε σε μεγάλο βαθμό την πολυπλοκότητα στο τομέα της λήψης αποφάσεων μέσα στις επιχειρήσεις. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να ζυγίζουν πολύ τις αποφάσεις τους, γιατί η επένδυση υπό τις παρούσες συνθήκες εμπεριέχει κινδύνους και από την άλλη η μη επένδυση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 7.1 με βάση την απογραφή που διενεργήθηκε από τη στατιστική υπηρεσία το 2005 ποσοστό 60% των κυπριακών επιχειρήσεων απασχολούν ένα μόνο πρόσωπο, 34.1% απασχολούν λιγότερα από δέκα πρόσωπα 5% λιγότερα από 50 και μόνο 1% απασχολούν πέραν των 50 προσώπων.

Πίνακας 8.2: Μέγεθος Επιχειρήσεων στην Κύπρο σύμφωνα με απογραφή της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου

ΜΕΓΕΘΟΣ	2005	
	Αριθμός	Ποσοστό
1 πρόσωπο	40,202	60.0%
2 – 9 πρόσωπα	22,868	34.1%
10 – 49 πρόσωπα	3,325	5%
50 - 249	523	0.8%
250 + πρόσωπα	85	0.1%
Σύνολο	67,003	100

Πηγή: Τμήμα Στατιστικής και Ερευνών: <http://www.mof.gov.cy> «απογραφή 2005»

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος, είναι το μέγεθος της επιχείρησης γεγονός που δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο τη προσαρμογή των κυπριακών επιχειρήσεων αφού στην πλειονότητα τους είναι μικρομεσαίες (πίνακας 7.1) και η εφαρμογή στρατηγικών συρρίκνωσης μπορεί να έχει αρνητικές επιδράσεις στη λειτουργικότητα και την ανταγωνιστικότητα τους. Οι κυπριακές επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα την οικονομική ύφεση με τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών για τη μείωση του κόστους και την υιοθέτηση στρατηγικών δημιουργίας εσόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΚΥΠΡΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ

9.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ:

Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζεται στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις κυπριακές επιχειρήσεις και στα μέτρα που λαμβάνονται από αυτές για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που πιθανόν να δημιουργήσει ή των πιθανών ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Οι οικονομική ύφεση, όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, αντιπροσωπεύει μια περίοδο επιβράδυνσης της οικονομίας που απειλεί τη βιωσιμότητα όλων των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρών. Ιδιαίτερα όσον αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αποτελούν το 94% των κυπριακών επιχειρήσεων, οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτουν δεν τους αφήνουν πολλά περιθώρια μείωσης τους κόστους και διατήρησης της αποδοτικότητας τους. Η υπερβολική συρρίκνωση εμπερικλείει κινδύνους για τη ποιότητα του προϊόντος και απώλειες του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Η αδράνεια ως αντίδραση στις αλλαγές αυτές του περιβάλλοντος είναι καταστροφική. Ο πανικός και οι βεβιασμένες ενέργειες ως αντίδραση είναι επίσης καταστροφικές γιατί επιδεινώνουν το εσωτερικό κλίμα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εν όψει της αβεβαιότητας, βλέποντας τις πωλήσεις να μειώνονται με στόχο την επιβίωση τους εφαρμόζουν αμυντικές στρατηγικές σμίκρυνσης και εσωτερικής αναδιάρθρωσης. Η μείωση των δαπανών είναι μια ορθή ενέργεια αν ληφθεί υπόψη ότι όλες οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια περιόδων ευμάρειας δημιουργούν περιττές δαπάνες. Επομένως μια κατάσταση ύφεσης κινητοποιεί τη διοίκηση μιας επιχείρησης για την αξιολόγηση της χρησιμότητας των δαπανών και της δημιουργίας προϋποθέσεων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Η υπερβολική όμως σμίκρυνση προκαλεί παράλυση, επιδεινώνει το εσωτερικό κλίμα και αποδυναμώνει την επιχείρηση στερώνοντας της σημαντικούς οικονομικούς πόρους που θα τη βοηθήσουν να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες όταν ανακάμψει η οικονομία.

Το πλεονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι ευέλικτες οργανωτικές δομές τους και η διατήρηση στενότερης επαφής με τον πελάτη γεγονός που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις περιβαλλοντικές αλλαγές. **Οι επιχειρήσεις αυτές θα έχουν καλύτερα αποτελέσματα αν εφαρμόσουν στρατηγικές δημιουργίας εσόδων. Όπως προσαρμογή των προϊόντων στις νέες ανάγκες των πελατών τους, μείωση της τιμής, εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.**

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται σε περιόδους ύφεσης ή την εκμετάλλευση των πιθανών ευκαιριών. Μέσα από το ερωτηματολόγιο θα ερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης εφαρμόζουν αμυντικές στρατηγικές σμίκρυνσης αντί των στρατηγικών δημιουργίας εσόδων.

9.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ:

Το δείγμα εταιρειών λήφθηκε από την εταιρεία RAI Consultants Public Ltd, εταιρεία ερευνών η οποία συνεργάζεται με το πανεπιστήμιο Κύπρου για τη διεξαγωγή της έρευνας οικονομικών προοπτικών και στην οποία θα ήθελα να εκφράσω θερμές ευχαριστίες.

Με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, συντάχθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει τρία μέρη και αποτελείται από δέκα συνολικά ερωτήσεις.

9.3 ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ:

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης:

Στο πρώτο μέρος διερευνάται ο βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης τόσο στον τομέα δραστηριότητας όσο και στην ίδια την επιχείρηση σε κλίμακα 1 – 5. (1: καθόλου σημαντικός έως 5: πολύ σημαντικός)

Η περίοδος οικονομικής ύφεσης δεν είναι απειλή για όλες τις επιχειρήσεις αλλά για ορισμένες είναι πιθανόν να αποτελέσει ευκαιρία για ανάπτυξη και αύξηση του μεριδίου αγοράς, λόγω της μείωσης του ανταγωνισμού αφού κάποιες δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν. Επίσης η εφαρμογή στρατηγικών οι οποίες έχουν ως στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης, παρέχει τη δυνατότητα βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων. Έτσι στο σημείο αυτό διερευνάται η μεταβολή στο επίπεδο πωλήσεων και οικονομικών αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των ετών 2009 και 2010 σε κλίμακα 1 – 5 (1: μεγάλη μείωση έως 5: μεγάλη αύξηση)

Στο πρώτο μέρος διερευνάται επίσης ο βαθμός επίδρασης, ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης στα διάφορα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως πωλήσεις, κερδοφορία, κόστος παραγωγής, λειτουργικό κόστος, ρευστότητα και επενδύσεις.

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Στρατηγικές αντίδρασης για την αντιμετώπιση των προβλημάτων:

Το δεύτερο μέρος αποτελεί το κύριο μέρος της έρευνας που αφορά στη διερεύνηση των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τα οποία προκάλεσε η οικονομική ύφεση. Στο σημείο αυτό ζητείται από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν τα μέτρα που λήφθηκαν και αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

1. Μείωση κόστους
2. Δημιουργία εσόδων

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Προβλέψεις για το έτος 2011

Στο τελευταίο μέρος ζητείται από τα στελέχη των επιχειρήσεων να προβλέψουν την αναμενόμενη μεταβολή στα έσοδα για το έτος 2011.

Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ των μηνών Μαΐου και Ιουνίου 2011. Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων έγινε κυρίως με τηλεφωνικές συνεντεύξεις με διευθυντές ή ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, ενώ στις περιπτώσεις των μεγάλων επιχειρήσεων με προσωπική συνέντευξη.

9.3 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχικός στόχος ήταν η συλλογή στοιχείων από 150 επιχειρήσεις από όλους τους τομείς της οικονομίας. Δυστυχώς δεν έγινε κατορθωτό να έχω απαντήσεις από ένα ικανοποιητικό αριθμό επιχειρήσεων, λόγω της απροθυμίας σημαντικού αριθμού στελεχών επιχειρήσεων να συμμετέχουν στην έρευνα, για το λόγο αυτό η έρευνα περιλαμβάνει τον κίνδυνο σημαντικού δειγματοληπτικού σφάλματος.

Παρόλα αυτά συγκρίνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας με άλλες έρευνες της Στατιστικής Υπηρεσίας, του Πανεπιστημίου Κύπρου και της ΟΕΒ, φαίνεται να μην προκύπτουν σοβαρές αποκλίσεις στα οικονομικά μεγέθη.

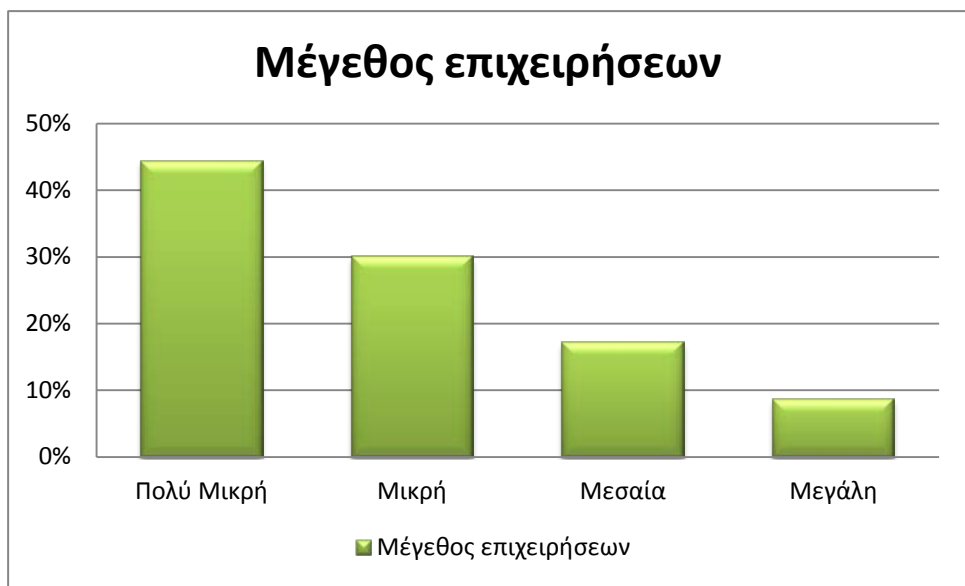
Κατηγοριοποίηση με βάση το μέγεθος:

Το δείγμα συνολικού αριθμού 70 επιχειρήσεων περιλαμβάνει 31 πολύ μικρές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα, 21 μικρές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα, 12 επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν μέχρι 249 άτομα και 6 επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν πέραν των 250 ατόμων. (Πίνακας 9.1 και διάγραμμα 9.1)

Πίνακας 9.1: Κατανομή του δείγματος με βάση το μέγεθος:

Μέγεθος επιχειρήσεων			
Πολύ Μικρή		31	44%
Μικρή		21	30%
Μεσαία		12	17%
Μεγάλη		6	9%
Σύνολο		70	

Διάγραμμα 9.1: Κατανομή του δείγματος με βάση το μέγεθος



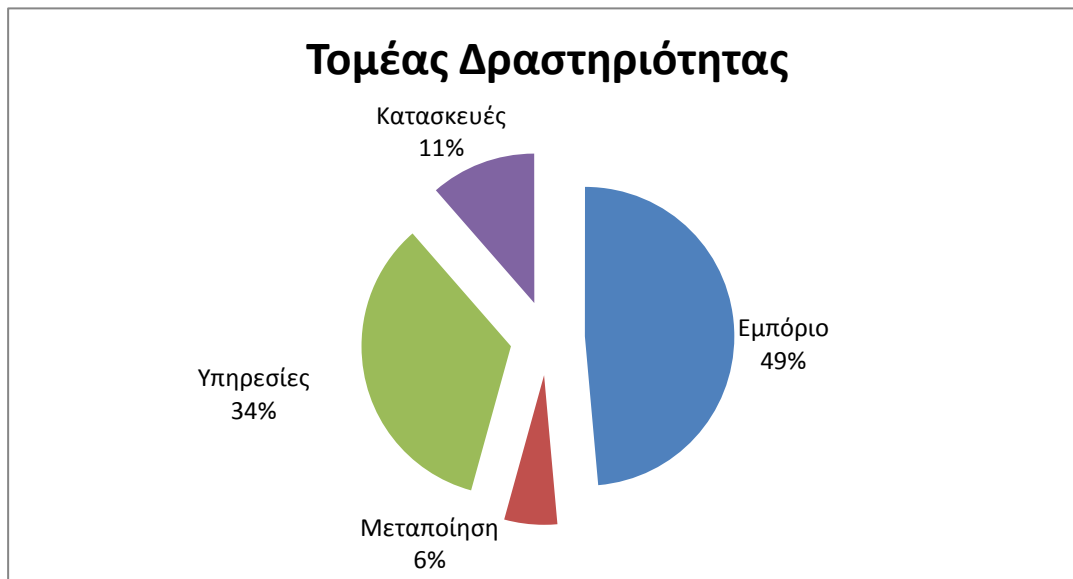
Κατηγοριοποίηση με βάση το τομέα δραστηριότητας:

Στον κλάδο του εμπορίου δραστηριοποιούνται 34 επιχειρήσεις, 24 στον τομέα των υπηρεσιών, 8 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον κατασκευαστικό τομέα και 4 επιχειρήσεις στη μεταποίηση. (Πίνακα 9.2 και διάγραμμα 9.2)

Πίνακας 9.2: Κατανομή του δείγματος κατά τομέα δραστηριότητας

Τομέας Δραστηριότητας	Συχνότητα	Ποσοστό
Εμπόριο	34	49%
Μεταποίηση	4	6%
Υπηρεσίες	24	34%
Κατασκευές	8	11%
Σύνολο	70	

Διάγραμμα 9.2: Κατανομή δείγματος σύμφωνα με τον τομέα δραστηριότητας



9.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Βαθμός επίδρασης της οικονομικής κρίσης:

Τα στελέχη των επιχειρήσεων, που συμμετέχουν στο δείγμα, στη συντριπτική τους πλειοψηφία δηλώνουν ότι οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης έγιναν αισθητές στην Κύπρο το τρίτο τρίμηνο του 2009 και ιδιαίτερα αισθητές το τελευταίο τρίμηνο του ίδιου έτους. Παρόλα αυτά οι περισσότερες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι μεγάλες πήραν προληπτικά μέτρα μείωσης του κόστους από τις αρχές του έτους.

Σύμφωνα με στοιχεία της Στατιστικής υπηρεσίας, ο κύκλος εργασιών του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, μειώθηκε κατά 10.3% το 2009 σε σχέση με το 2008.⁴⁴

Ερώτηση 1^η: Βαθμός επίδρασης των συνεπειών της οικονομικής κρίσης στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Κλίμακα 1 έως 5

1. Καθόλου σημαντικός
2. Λίγο σημαντικός
3. Σημαντικός
4. Αρκετά σημαντικός

⁴⁴Στατιστική υπηρεσία «ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ 2009»

5. Πολύ σημαντικός

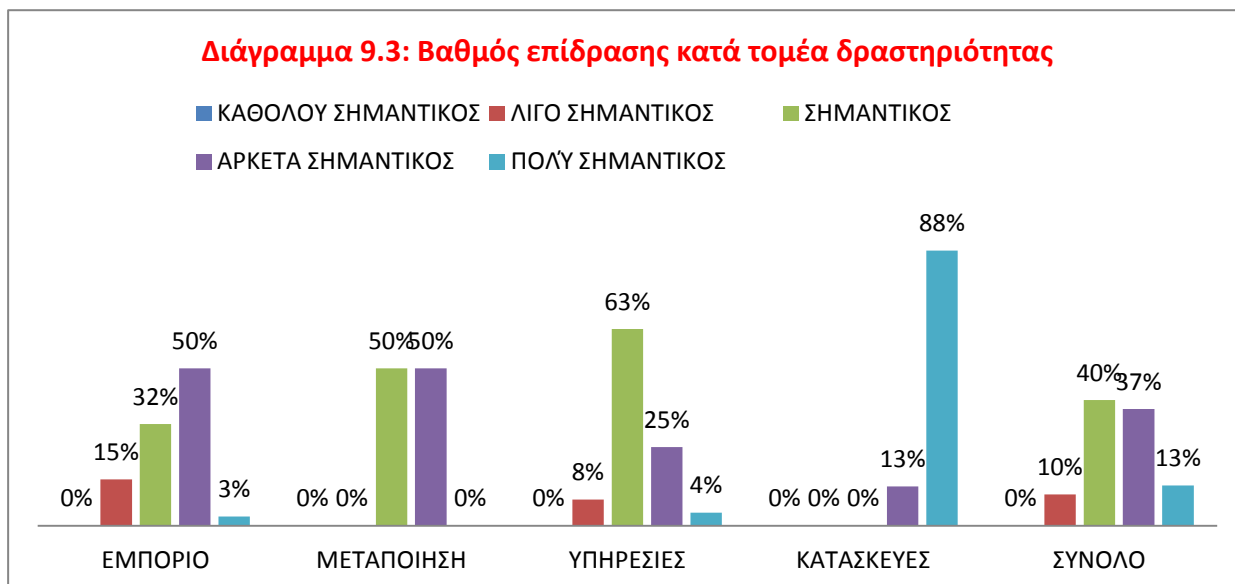
Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας η οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά όλους τους κλάδους της κυπριακής οικονομίας.

Ποσοστό 10% των στελεχών δήλωσαν ότι ο βαθμός με τον οποίο επηρεάστηκε ο κλάδος, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους από την οικονομική κρίση δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικός. Ποσοστό 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι επηρεάστηκε ο κλάδος σε σημαντικό βαθμό. 37% Δήλωσαν ότι ο βαθμός επίδρασης ήταν αρκετά σημαντικός και 13% δήλωσαν ότι δέχθηκαν πολύ σημαντική επίδραση. (πίνακας 9.3 και διάγραμμα 9.3)

Τη σημαντικότερη επίδραση δέχθηκε ο τομέας των κατασκευών ενώ επηρεάστηκαν λιγότερο συγκριτικά ο τομέας του εμπορίου και ιδιαίτερα των τροφίμων και των φαρμάκων. Στον τομέα των υπηρεσιών παρά τις αρνητικές επιπτώσεις οι επιχειρήσεις που επηρεάστηκαν πολύ σημαντικά δεν υπερβαίνουν το 30% του δείγματος και αυτές ανήκουν κυρίως στον κλάδο του τουρισμού.

Πίνακας 9.3 Βαθμός επίδρασης της κρίσης κατά τομέα δραστηριότητας:

	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ
ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	0%	0%	0%	0%
ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	15%	0%	8%	0%
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	32%	50%	63%	0%
ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	50%	50%	25%	13%
ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	3%	0%	4%	88%



Ο μέσος βαθμός επίδρασης κατά δραστηριότητα (διάγραμμα 9.4) στην κλίμακα 1 καθόλου σημαντικός έως 5 πολύ σημαντικός είναι:

Λιανικό και χονδρικό εμπόριο: 3,41

Μεταποίηση: 3,5

Υπηρεσίες: 3.25

Κατασκευές: 4.88



Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην ίδια την επιχείρηση:

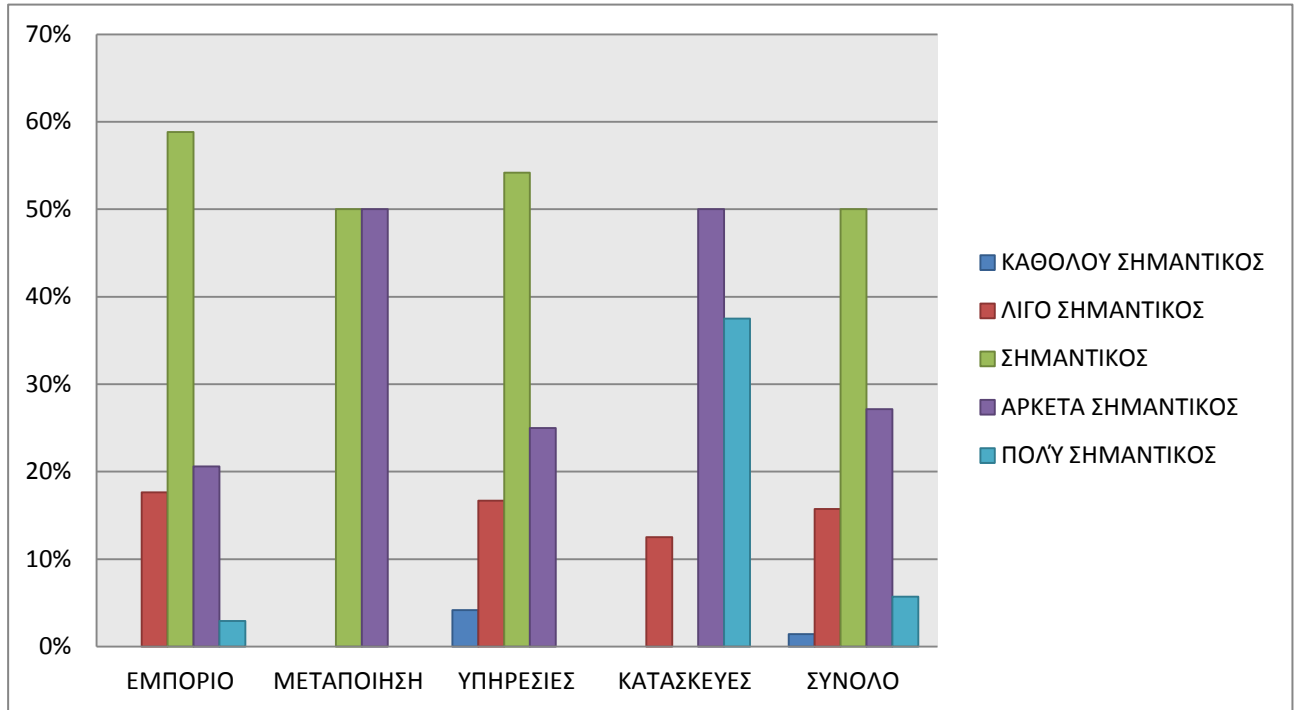
Αρνητικές ήταν και οι επιπτώσεις στις ίδιες τις επιχειρήσεις με εξαίρεση ορισμένες οι οποίες κατάφεραν να μειώσουν τις συνέπειες με τα μέτρα αντίδρασης που εφάρμοσαν.

Στον τομέα των κατασκευών κατάφερε να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες εταιρεία η οποία μετέφερε τις δραστηριότητες της σε νέους τομείς, PECODEA, στις υπηρεσίες σημαντική μείωση των συνεπειών κατάφερε επιχείρηση η οποία αναπτύχθηκε σε νέες αγορές, PWC, και στον τομέα του εμπορίου με τη μείωση των αποθεμάτων, την παροχή προσφορών σε τμήματα αγοράς και την προσφορά προϊόντων τα οποία ανταποκρίνονται καλύτερα στις νέες ανάγκες των καταναλωτών.

Πίνακας 9.4: Βαθμός επίδρασης των συνεπειών της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας.

	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ
ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	0%	0%	4%	0%
ΛΙΓΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	18%	0%	17%	13%
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	59%	50%	54%	0%
ΑΡΚΕΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	21%	50%	25%	50%
ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ	3%	0	0%	38%

Διάγραμμα 9.5: Βαθμός επίδρασης των συνεπειών της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας.



Εμπόριο

Ο τομέας του εμπορίου περιλαμβάνει επιχειρήσεις χονδρικού και λιανικού εμπορίου όπως πωλήσεις ειδών ένδυσης και υπόδησης, mini markets, φαρμακεία, αναλωσίμων, ειδών οικοδομής και οικιακού εξοπλισμού. Αρνητικά επηρεάστηκαν όλες οι επιχειρήσεις, 59% επηρεάστηκε σημαντικά, σε αρκετά σημαντικό βαθμό επηρεάστηκε ποσοστό 21% των επιχειρήσεων, ενώ ποσοστό 18% είχε χαμηλό βαθμό επίδρασης και 3% επηρεάστηκε πολύ αρνητικά.

Μεταποίηση

Στο τομέα της μεταποίησης οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετέχουν στο δείγμα δηλώνουν ότι επηρεάστηκαν σε σημαντικό και αρκετά σημαντικό βαθμό από την οικονομική κρίση.

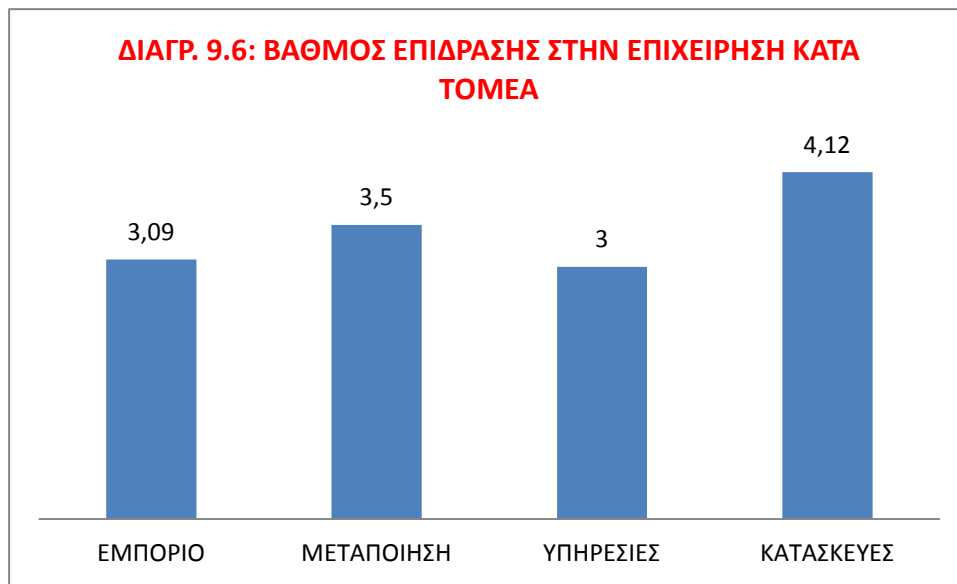
Υπηρεσίες:

Ο τομέας των υπηρεσιών περιλαμβάνει επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στους κλάδους του τουρισμού, των συμβουλευτικών υπηρεσιών, των μέσων μαζικής ενημέρωσης, της διαφήμισης, μεταφορών κλπ.

Στον τομέα αυτό οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι επηρεάστηκαν σε σημαντικό βαθμό σε ποσοστό 54%, πολύ σημαντικά επηρεάστηκε το 25% των επιχειρήσεων, 17% δέχτηκε χαμηλό βαθμό επίδρασης ενώ 4% δεν αντιμετώπισε αρνητικές συνέπειες.

Κατασκευές:

Στον τομέα των κατασκευών 7 στις 8 επιχειρήσεις επηρεάστηκαν σε σημαντικό βαθμό αρνητικά ενώ μόνο 1 επιχείρηση κατάφερε να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης.

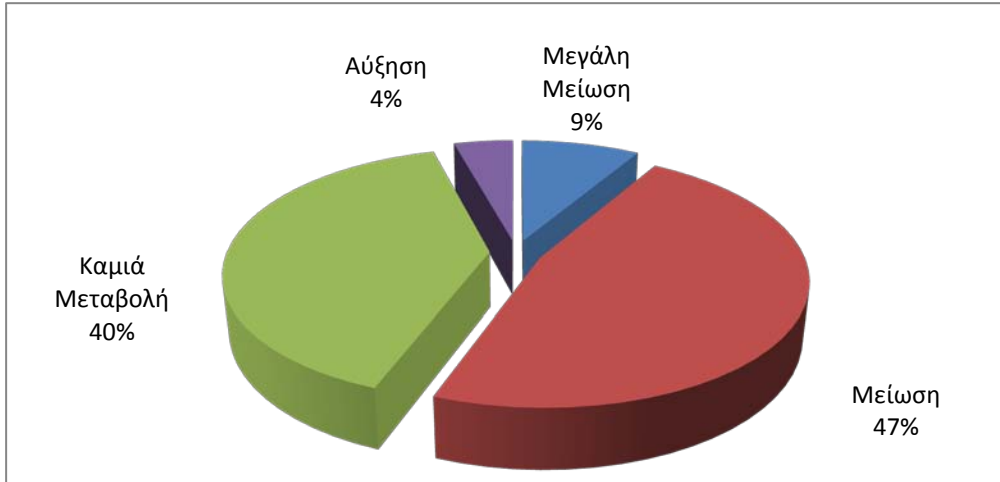


2. Μεταβολή στο επίπεδο των πωλήσεων και των οικονομικών αποτελεσμάτων:

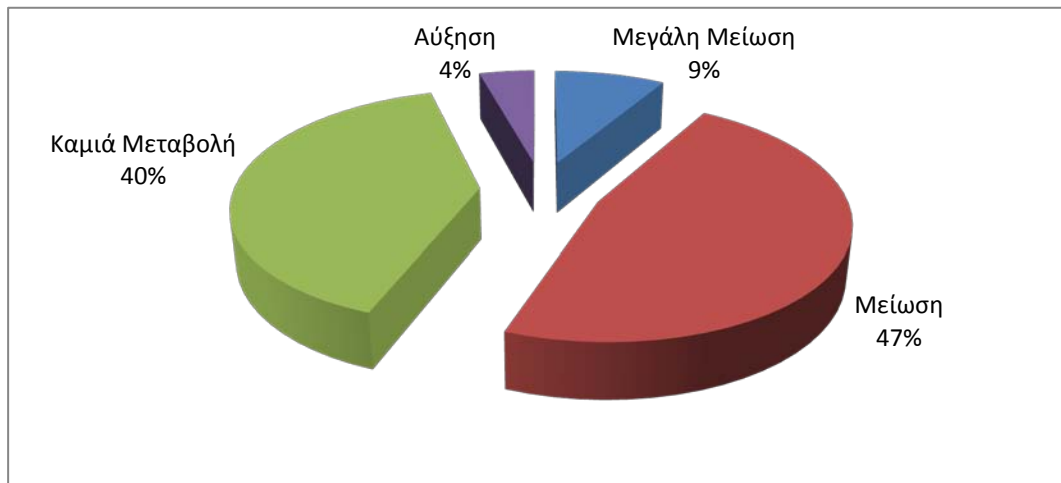
Κατά τη διάρκεια του έτους 2009 οι περισσότερες επιχειρήσεις είχαν μείωση τόσο στον κύκλο εργασιών τους όσο και στα οικονομικά τους αποτελέσματα. Συγκεκριμένα 47% των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι είχαν μείωση η οποία δεν ξεπερνούσε το 25% έναντι του προηγούμενου έτους ενώ 9% των επιχειρήσεων είχαν

μείωση πέραν του 25%. Στα ίδια επίπεδα με το προηγούμενο έτος διατηρήθηκαν σε ποσοστό 40% των επιχειρήσεων και σε ποσοστό 4% παρατηρήθηκε μικρή αύξηση τόσο στο επίπεδο πωλήσεων όσο και στα κέρδη. (διαγρ. 9.5 και 9.6)

Διάγραμμα 9.7 Πωλήσεις 2009

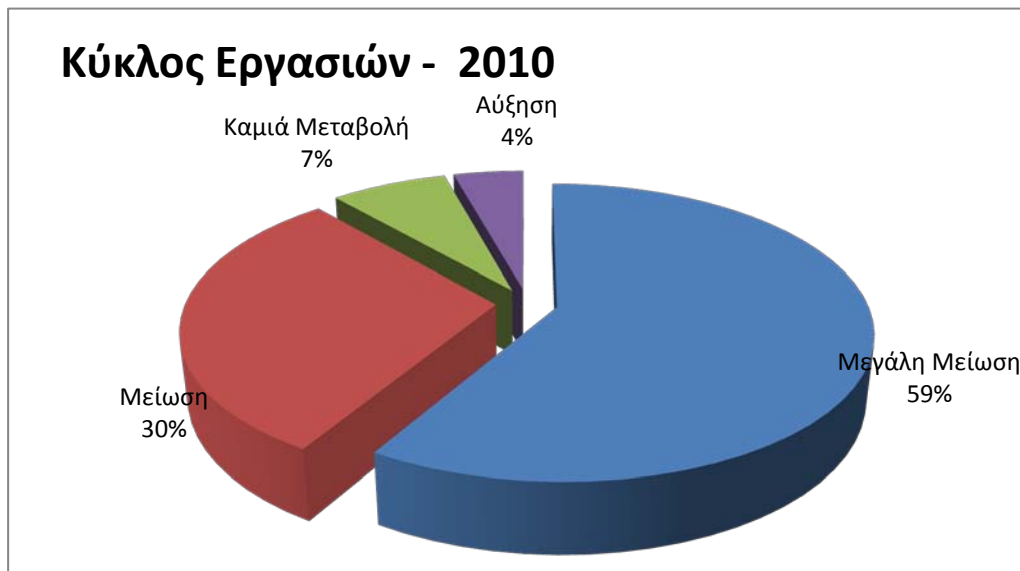


Διάγραμμα 9.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 2009

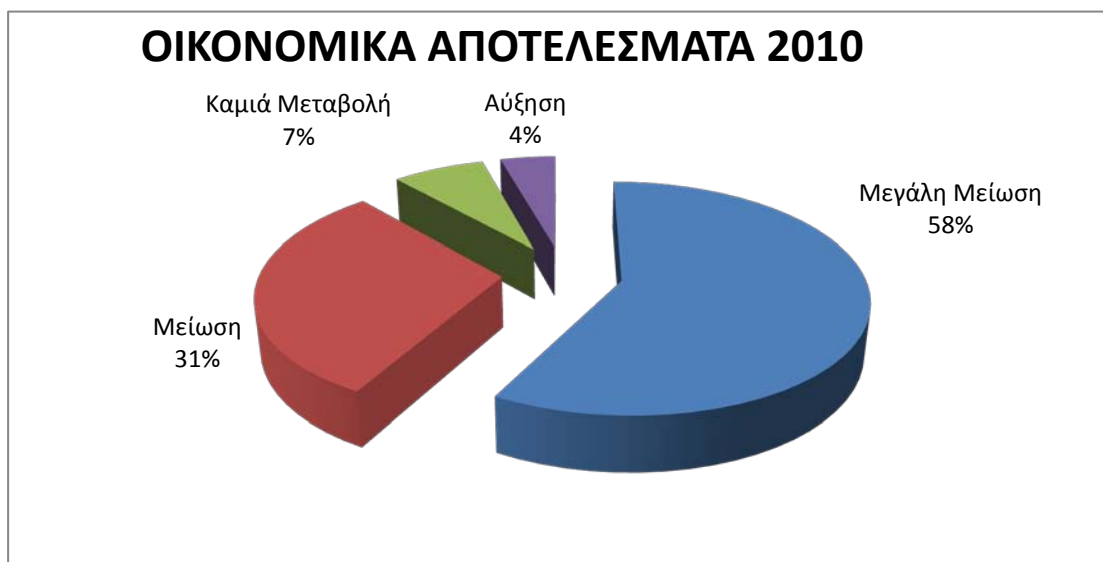


Κατά τη διάρκεια του έτους 2010 παρατηρήθηκε επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης στην κυπριακή οικονομία όπως δηλώνεται από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Ποσοστό 89% δηλώνουν μείωση του κύκλου εργασιών, με το 59% να έχει πολύ σημαντική μείωση. Μικρή αύξηση παρουσίασαν τα έσοδα σε ποσοστό 4% των επιχειρήσεων και το 7% δεν είχε καμιά μεταβολή.

Διάγραμμα 9.10: Μεταβολή στα έσοδα των εταιρειών το 2010 σε σύγκριση με το έτος 2009



Διάγραμμα 9.11 Μεταβολή στα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών το 2010 σε σύγκριση με το έτος 2009



Βαθμός στον οποίο επηρεάζονται τα διάφορα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων ως συνέπεια της οικονομικής κρίσης, σε κλίμακα 1 -5 όπου 1 καθόλου σημαντικός και 5 πολύ σημαντικός.

Στο σημείο αυτό ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό επηρεάστηκαν τα διάφορα οικονομικά μεγέθη όπως οι πωλήσεις, η κερδοφορία της επιχείρησης, το κόστος παραγωγής, το λειτουργικό κόστος, οι επενδύσεις και η ρευστότητα της επιχείρησης.

Όπως παρατηρείται στον πίνακα 9.5, στο σύνολο των επιχειρήσεων σημειώθηκε σημαντικός βαθμός μείωσης του κύκλου εργασιών 3.41, στην κερδοφορία 3.07 και την ρευστότητα 3.17 ως συνέπεια των μειωμένων εσόδων και στην αύξηση της μέσης περιόδου είσπραξης από χρεώστες. Στα ίδια επίπεδα διατηρούνται τα κόστος παραγωγής και το λειτουργικό κόστος. Στον τομέα των κατασκευών τα στελέχη δηλώνουν ότι η παρούσα οικονομική κρίση και η αβεβαιότητα αναφορικά με τη διάρκεια τη επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις επενδύσεις. Διαγρ. 9.9

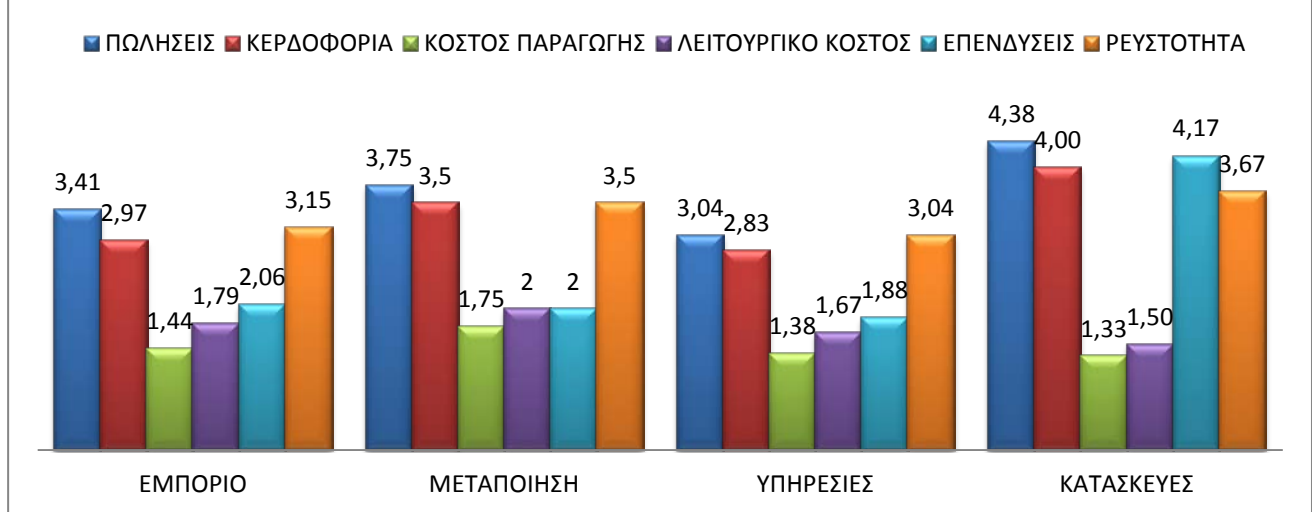
Πίνακας 9.5 ΜΕΓΕΘΗ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΤΗΚΑΝ ΑΡΝΗΤΙΚΑ

	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ
ΕΜΠΟΡΙΟ	3,41	2,97	1,44	1,79	2,06	3,15
ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	3,75	3,5	1,75	2	2	3,5
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	3,04	2,83	1,38	1,67	1,88	3,04
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	4,38	4,00	1,00	1,13	3,13	3,67
ΣΥΝΟΛΟ	3,41	3,07	1,39	1,69	2,11	3,17

Διάγρ. 9.12: Επίδραση στα διάφορα οικονομικά μεγέθη



Διαγρ.9.13 Βαθμός επίδρασης οικονομικών μεγεθών



ΜΕΡΟΣ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ:

Στο μέρος αυτό του ερωτηματολογίου διερευνώνται τα μέτρα τα οποία λήφθηκαν από τις επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης.

Στο σημείο αυτό ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να προσδιορίσουν τις στρατηγικές που εφάρμοσαν με στόχο τη μείωση του κόστους ή και τη δημιουργία εσόδων.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των στελεχών τα μέτρα που λήφθηκαν είναι τα ακόλουθα:

Μείωση Λειτουργικού κόστους

Οι μειώσεις αυτές αφορούν κυρίως τη μείωση στην κατανάλωση ηλεκτρισμού και καυσίμων, των αναλωσίμων, ταξίδια εξωτερικού κλπ. Το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες προέβησαν σε μείωση του λειτουργικού τους κόστους ανέρχεται σε 86%.

Μείωση Κόστους Παραγωγής και Μείωση Αποθεμάτων:

Σε ποσοστό 60% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι πέτυχαν μείωση του κόστους παραγωγής και προμηθειών εξασφαλίζοντας κυρίως καλύτερες προσφορές από τους προμηθευτές τους. Μερικές επιχειρήσεις προχώρησαν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω ολοκληρώνοντας τη παραγωγική διαδικασία εσωτερικά με στόχο τη μείωση του κόστους. Με στόχο τη μείωση του κόστους, τον περιορισμό του

κινδύνου και την αντιμετώπιση των προβλημάτων ρευστότητας 43% των επιχειρήσεων μείωσαν τις παραγγελίες εμπορευμάτων και πρώτων υλών.

Παροχή στοχευμένων προσφορών και μείωση τιμής:

53% των επιχειρήσεων αύξησαν τις προσφορές τους σε συγκεκριμένους πελάτες με στόχο την αύξηση των εσόδων, ενώ 46% των επιχειρήσεων μείωσαν τις τιμές των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τη στρατηγική αυτή ανήκουν κυρίως στον τομέα του εμπορίου.

Ιδιαίτερα οι μεγάλες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου επέλεξαν την μείωση τιμών σε συγκεκριμένα προϊόντα ή τη παροχή ειδικών εκπτώσεων σε συγκεκριμένες ομάδες ή τους υφιστάμενους πελάτες τους.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα των κατασκευών μείωσαν τις τιμές με στόχο τη δημιουργία εσόδων.

Απολύσεις προσωπικού και μείωση μισθών:

Σε ποσοστό 41% οι επιχειρήσεις του δείγματος απέλυσαν προσωπικό σε όλους τους τομείς της οικονομίας και 37% προχώρησαν σε μείωση μισθών ή την παραχώρηση μηδενικών αυξήσεων στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σε απολύσεις προέβησαν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα των κατασκευών και του τουρισμού λόγω της μεγάλης μείωσης του κύκλου εργασιών τους.

Βελτίωση υπηρεσιών και παροχή διευκολύνσεων, προώθηση και διαφοροποίηση προϊόντων:

Σε ποσοστό 29% οι επιχειρήσεις βελτίωσαν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους υφιστάμενους πελάτες τους, παρέχοντας πιο ολοκληρωμένα πακέτα εξυπηρέτησης. Παράλληλα ορισμένες αύξησαν τις πιστωτικές διευκολύνσεις στους πελάτες τους.

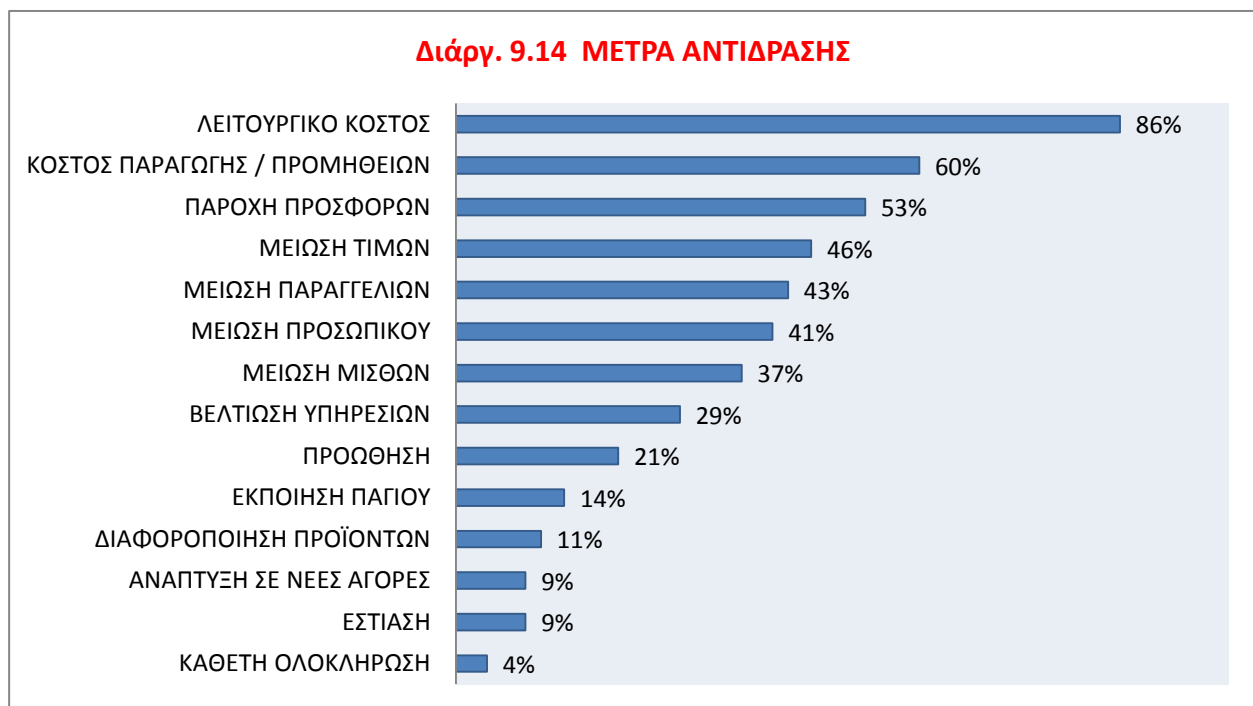
Το μέτρο αυτό εφάρμοσαν κυρίως επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών. Διαφημιστικές εταιρείες, μέσα μαζικής ενημέρωσης και στον κλάδο του τουρισμού.

Ως κίνηση για τη δημιουργία εσόδων ποσοστό 21% των επιχειρήσεων βελτίωσαν την προώθηση των προϊόντων τους, αυξάνοντας τις δαπάνες διαφήμισης ή τα δίκτυα διανομής.

Μικρός αριθμός επιχειρήσεων σε ποσοστό 11% προχώρησε σε διαφοροποίηση των προϊόντων τους ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις νέες ανάγκες των πελατών τους.

Ανάπτυξη σε νέες αγορές:

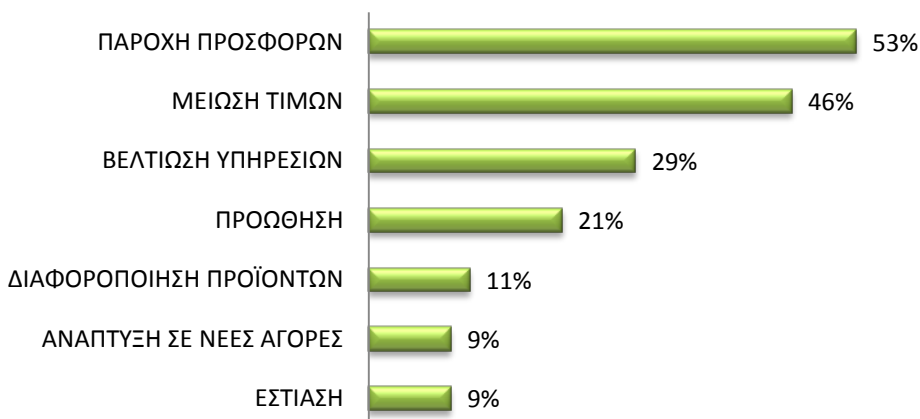
Μερικές επιχειρήσεις 9% ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών αναπτύχθηκαν σε νέες αγορές ώστε να καλύψουν την απώλεια που δημιούργησε η μείωση της εγχώριας ζήτησης.



Διάγρ. 9.15: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ



Διάγρ 9.16: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΣΟΔΩΝ

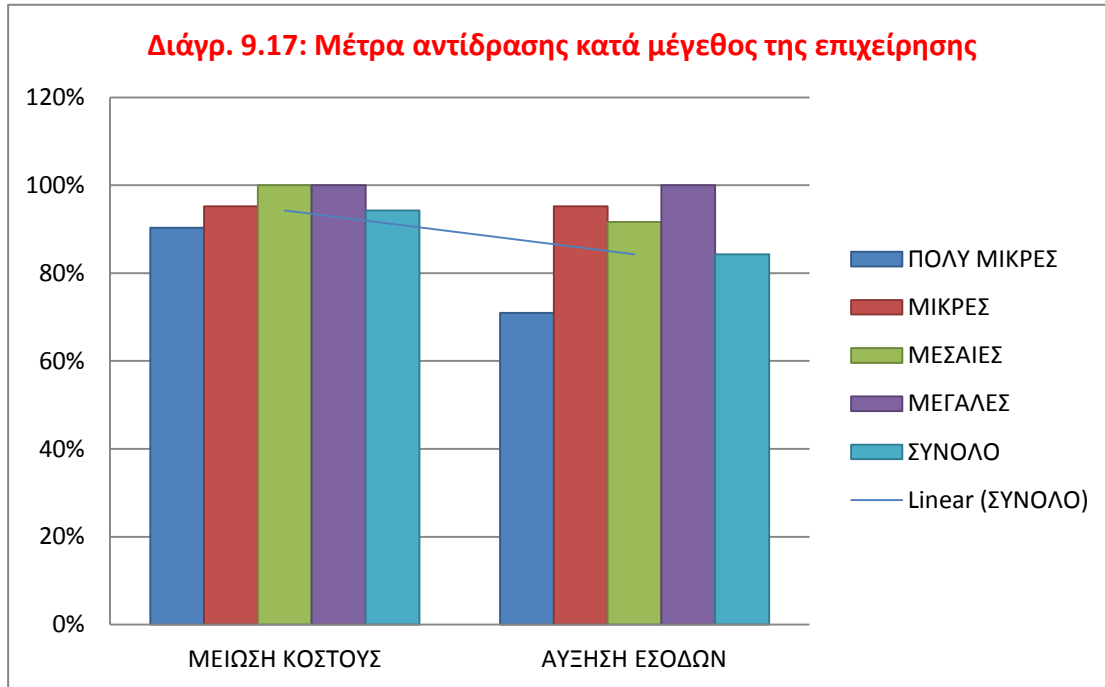


ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ / ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΣΟΔΩΝ

Ποσοστό 94% του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος, εφάρμοσαν μέτρα μείωσης του κόστους και 84% εφάρμοσαν παράλληλα μέτρα για τη δημιουργία εσόδων.

Συγκεκριμένα οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν πέραν των 250 ατόμων σε όλους τους τομείς της οικονομίας εφάρμοσαν μέτρα μείωσης του κόστους και δημιουργίας εσόδων.

Όσον αφορά τις πολύ μικρές επιχειρήσεις μόνο το 71% εφάρμοσε στρατηγικές δημιουργίας εσόδων ενώ σε ποσοστό 90% πήρε μέτρα μείωσης κόστους.

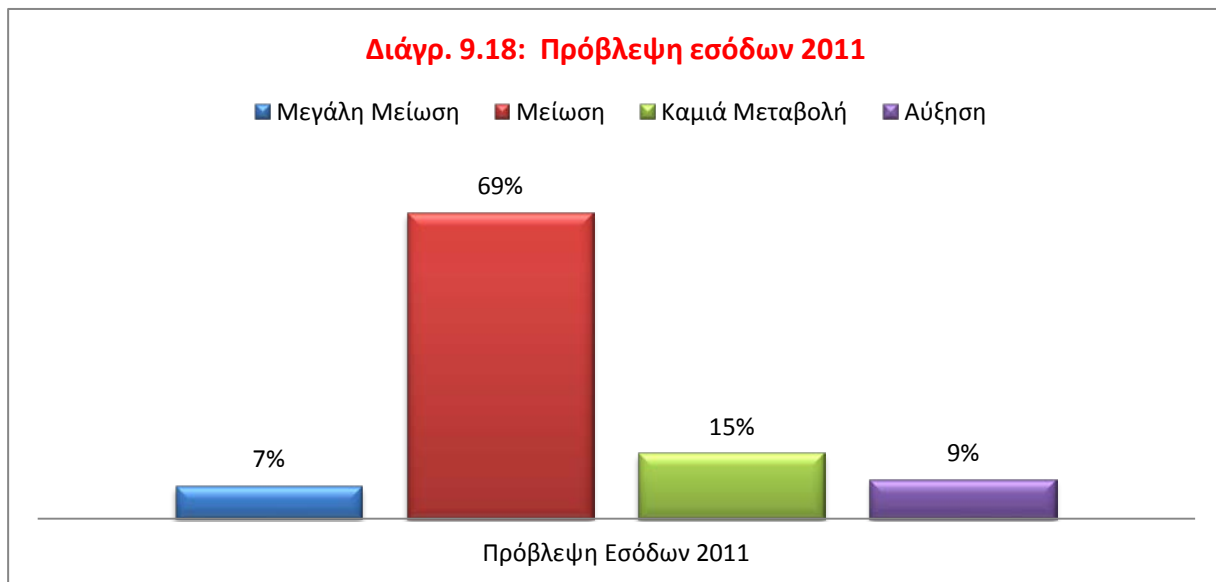


ΜΕΡΟΣ 3: ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ 2011

Η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών των επιχειρήσεων προβλέπουν επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης για το έτος 2011, και μείωση του κύκλου εργασιών τους.

Ποσοστό 69% των επιχειρήσεων αναμένουν μείωση του κύκλου εργασιών τους η οποία δεν θα υπερβαίνει το 25% και 7% αναμένουν ότι η μείωση θα ξεπεράσει το 25%.

15% των επιχειρήσεων αναμένουν ότι οι πωλήσεις θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα του έτους 2010 ενώ ποσοστό 9% αναμένουν ότι ο κύκλος εργασιών τους θα αυξηθεί σε σύγκριση με το 2010.



Σύμφωνα με έρευνα της Ομοσπονδίας Εργοδοτών και Βιομηχάνων η οποία διεξήχθη τον Ιούνιο 2011 και αφορούσε στη μείωση του κύκλου εργασιών για τους τελευταίους 12 μήνες (διάγραμμα 9.19), 16% απάντησαν ότι μειώθηκε πέραν του 40%, 22% δήλωσαν ότι η μείωση ήταν μεταξύ 10% έως 20%, 15% μεταξύ 21% και 30% και το 30% δήλωσε ότι δεν μειώθηκε ο κύκλος εργασιών τους.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κάθε μήνα κλείνουν 100 μικρές επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

2. Β. Παπαδάκης (2007) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Εκδόσεις Μπένου
2. Β. Παπαδάκης: (2009) Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου Αθήνα
3. Δρ. Θεόδωρος Θεοδώρου: Οικονομική Κρίση
http://www.alfavita.gr/artra/art13_7_9_0703.php
4. Γκίκας Χαρδούβελης: «Το χρονικό της διεθνούς και συνακόλουθης ελληνικής και ευρωπαϊκής κρίσης: αίτια, επιπτώσεις, αντιδράσεις, προοπτική pp 3 -6
5. Δημήτρης Μπουραντάς: «Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς Επιτυχίας» εκδόσεις Κριτική
6. Train: Κάθετη ολοκλήρωση στις ΜΜΕ <http://st.linkmv.de/index.php?id=141&L=4>
7. Γιάννης Στουρνάρας: «Αλλάζει ο ρόλος του ηγέτη;»
<http://www.iobe.gr/media/neaioibe/Hgetis.pdf>
8. Alexander Consulting 2001 - 2011 <http://www.bluewavemag.com/blueart394.htm>
9. <http://www.bluewavemag.com/blueart443.htm>
10. <http://www.bluewavemag.com/blueart433.htm>
11. http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3699
12. http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3699
13. Πανεπιστήμιο Κύπρου: Κέντρο Ερευνών «Οικονομικές Προοπτικές»
www.ucy.ac.cy/data/ecorece/oikonomikes%20prooptikes_apr11_sa.pdf
14. ΚΕΟ GROUP <http://www.keogroup.com/site.en.html>
15. Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου:
[http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/DMLpublications1_gr/AE24AA6C0B652696C2257880003237E7/\\$file/Monthly%20Bulletin%20-%20April%202011.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/DMLpublications1_gr/AE24AA6C0B652696C2257880003237E7/$file/Monthly%20Bulletin%20-%20April%202011.pdf)
16. James O' Connor The meaning of crisis:
17. Hunt, Tammy G. (1988) “An investigation of problem recognition: Pro Quest
<http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar>
18. Richard J. Arend: (2008) Differences in RBV Strategic Factors and the Need to Consider Opposing Factors in Turnaround Outcomes: Manage decis econ 29: 337 – 355

18. Barker & Duhaime January (1997): Strategic Change in the turnaround process – Theory and Empirical Evidence. Strategic Management Journal 18 issue1: 13-18
19. Krueger, David Allan:(1997) «Turnarounds and sustainable competitive advantage» ProQuest
20. **Vincent C. Barker III & Irene Duhaime: Strategic Change in the Turnaround: Strategic Management Journal Vol. 18**
21. Kim Cameron: <Human Resource Management, Summer 1994, Vol. 33, Number 2, Pp. 189-211
22. G. Boyne & k. Meier (2009) “Environmental Change ,Human Resources and Organizational Turnaround: Journal of Management Studies 46:5 J
23. F. Lorke, A. Bedeian & T. Palmer: “The role of top management teams in formulating and implementing turnaround strategies pp 63 - 89
24. Kamala Arogyaswamy, Vincent I. Barker, Masound Yasai Ardekani (1995) journal of Management studies 32: 0022-2380
25. Chowdhury: Canadian Journal of Administrative Sciences Turnaround A Stage Theory Perspective 19(3)
26. <http://blogs.hbr.org/vermeulen/2009/04/the-tricky-truth-about-downsiz.html>
27. <http://uk.reuters.com/article /2009/08/07/analysis-ryanair-idUKLNE57601P20090807>
28. <http://tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/buss4-and-british-airways-a-marriage-made-in-heaven/>