

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων: η περίπτωση των επιχειρήσεων του κλάδου της ζυθοποιίας».



Επιβλέπουσα καθηγήτρια: κ. Γιαννούκου Ιωάννα

Σπουδαστές: Λαμπροπούλου Χριστίνα

Παπαϊωάννου Λουκάς

Πεφάνη Κασσιανή

ΠΑΤΡΑ 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια μας κ. Γιαννούκου Ιωάννα, για την πολύτιμη βοήθειά της, στην ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 Σκοπός και θέμα της πτυχιακής εργασίας.....	7
1.2 Δομή της εργασίας.....	8
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ.....	10
2.1 Η επιχείρηση και τα είδη της.....	10
2.2 Διακρίσεις των επιχειρήσεων.....	11
2.3 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	15
2.4 Η ανάπτυξη της επιχείρησης.....	19
3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	21
3.1 Εισαγωγή.....	21
3.2 Παράγοντες αλλαγής.....	23
3.3 Είδη αλλαγής.....	26
3.4 Θεωρητικά μοντέλα.....	27
3.5 Γιατί είναι σημαντικές οι αλλαγές.....	32
4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	34
4.1 Ορισμός οικονομικής κρίσης.....	34
4.2 Θεωρίες οικονομικής κρίσης.....	35
4.3 Φάσεις οικονομικής κρίσης.....	35
4.4 Παγκόσμια οικονομική κρίση.....	36
4.5 Μέτρα αντιμετώπισης.....	38
4.6 Μελλοντικές προβλέψεις.....	38
4.7 Εξέλιξη της κρίσης.....	39

4.8 Διεθνής κρίση στην Ελλάδα.....	40
4.9 Η οικονομία της Ελλάδας.....	40
4.10 Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση.....	41
4.11 Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης.....	41
4.12 Στρατηγικές επιβίωσης των επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής ύφεσης.....	44
4.13 Συμπεράσματα.....	46
5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ.....	48
5.1 Εισαγωγή.....	48
5.2 Χαρακτηριστικά του κλάδου.....	59
5.3 Πωλήσεις του κλάδου.....	64
5.4 Συμπεράσματα.....	67
6^οΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ.....	69
6.1 Εισαγωγή.....	69
6.2 Κατηγορίες χρηματοοικονομικών δεικτών.....	70
6.3 Κατηγορίες μη χρηματοοικονομικών δεικτών.....	76
6.4 Συμπεράσματα.....	87
7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ.....	88
7.1 Αθηναϊκή Ζυθοποιία.....	88
7.2 Μύθος Ζυθοποιία.....	100
7.3 Ολυμπιακή Ζυθοποιία.....	113
8^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	123
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	138

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία με θέμα «Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των Ελληνικών Επιχειρήσεων: η περίπτωση του κλάδου της ζυθοποιίας», έχει ως σκοπό την μελέτη της έννοιας και των μεθόδων μέτρησης επίδοσης των επιχειρήσεων σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας, ανασκοπείται η σχετική ελληνική και διαδικτυακή βιβλιογραφία. Επίσης, η εργασία προβάλλει μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων του κλάδου της ζυθοποιίας από την Ελλάδα, έτσι ώστε να αξιολογηθούν και να συγκριθούν οι επιδόσεις τους, ανά εταιρία κατά τα έτη 2008-2013. Ακολουθώντας, λοιπόν, μια πρωτογενή έρευνα στις τρεις μεγαλύτερες ζυθοποιίες σε πωλήσεις στην Ελλάδα, αναζητήσαμε τα οικονομικά στοιχεία και των τριών ζυθοποιιών, τα οποία μας βοήθησαν να υπολογίσουμε τα αποτελέσματα των πιο σημαντικών αριθμοδεικτών για κάθε εταιρεία. Εν συνεχεία, θέλοντας να γνωστοποιήσουμε τα αποτελέσματα που διασταυρώσαμε από τους ισολογισμούς των εταιρειών, προσπαθήσαμε να επικοινωνήσουμε με κάθε εταιρεία, έτσι ώστε να μας απαντήσουν στα ερωτηματολόγια που είχαμε δημιουργήσει. Βέβαια, αυτό δεν ήταν εφικτό να συμβεί και οι εταιρείες δεν μπόρεσαν να μας απαντήσουν, λόγω των δύσκολων συνθηκών που βιώνει η χώρα μας. Οι μελέτες περιπτώσεων, όμως, τεκμηριώνουν τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αποσαφηνίζουν ότι η επίδοση έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη. Τέλος, και σύμφωνα με τα αποτελέσματα που έχουμε συγκεντρώσει από την πρωτογενή έρευνά μας, αξίζει να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση ήταν ο κυριότερος και πρωταρχικότερος λόγος που επέφερε προβλήματα στις επιχειρήσεις.

Λέξεις-κλειδιά: Επίδοση, Οικονομική Κρίση, Ζυθοποιία, Επιχειρήσεις, Πωλήσεις.

ABSTRACT

This work, titled «The effect of economic crisis in the performance of Greek Businesses: the case of the beer brewing sector», is aimed at researching the subject and the evaluation methods of businesses' performance in times of economic recession. For this purpose, associated Greek and internet literature are reviewed. Furthermore, this work shows cases of studies of specific Greek beer brewery businesses, in order to evaluate and compare their performance per business for the 2008-2013 time period. Following, therefore, a primary research in the three largest breweries in sales in Greece, we sought financial data of all three breweries, which helped us to calculate the results of the most important indicators for each company. Then, wanting to disclose the results we crossed the balance sheets of companies, we tried to contact each company, so to answer our questionnaire we had created. Of course, this was not possible to happen and the companies failed to answer us because of the difficult conditions experienced by our country. The case studies, however, document the findings of the literature review and clarify that the service has an important role in development. Finally, according to the results we have obtained from our primary research, it is worth noting that the economic crisis was the primary and most important reason brought problems in business.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια είναι εμφανή τα προβλήματα και οι επιπτώσεις που προκλήθηκαν τόσο στην Ελλάδα, όσο και παγκοσμίως από το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης. Αρχικά, η κρίση που ξέσπασε στις ΗΠΑ το 2007, έπληξε σημαντικά τις οικονομίες αρκετών χωρών σε όλο τον κόσμο. Το φαινόμενο αυτό, επέφερε σημαντικές επιπτώσεις και στην ζωή των ανθρώπων, αλλά και στον τρόπο λειτουργίας των τραπεζών και των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, οι τράπεζες προσπαθώντας να διατηρήσουν την κεφαλαιακή τους βάση, μετρίασαν τις πιστώσεις και προς τους πελάτες και προς τις επιχειρήσεις, γεγονός που οδήγησε στη μείωση της αγοραστικής συμπεριφοράς και του τζίρου στην αγορά.

Η οικονομική κρίση, όμως, δεν άργησε να επέλθει και στην ελληνική οικονομία, που είχε ως αποτέλεσμα να κλονιστεί η αγορά της χώρας, από το μεγάλο ύψος χρέους του ελληνικού δημοσίου, καθώς και από την μη δυνατότητα ελέγχου του διογκωμένου χρέους του. Έτσι, λοιπόν, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, τα οποία προκάλεσαν μαζικές απολύσεις και συνάμα, την αύξηση της ανεργίας, μειώθηκε σημαντικά ο κύκλος εργασιών και η ρευστότητα και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στις διάφορες υποχρεώσεις τους και έτσι να κλείνουν οι επιχειρήσεις.

1.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι τρόποι με τους οποίους επηρέασε η οικονομική κρίση, την επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα του κλάδου της ζυθοποιίας. Ειδικότερα, η μελέτη μας ξεκινά με την ανάλυση της οικονομικής κρίσης καθώς και με ποιους τρόπους επηρέασε τις επιχειρήσεις και πως εκείνες με την σειρά τους αντέδρασαν. Στο ερευνητικό μέρος, ασχοληθήκαμε με την ανάλυση επιλεγμένων αριθμοδεικτών και πιο πολύ με τους δείκτες ρευστότητας, των τριών μεγαλύτερων ζυθοποιιών σε πωλήσεις της χώρας μας (Αθηναϊκή, Μύθος και Ολυμπιακή Ζυθοποιία), με την βοήθεια των οικονομικών καταστάσεων της κάθε εταιρείας και μέσα από βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις του κλάδου, για τα έτη 2008-2013.

Εντούτοις, το θέμα με το οποίο ασχοληθήκαμε στην πτυχιακή μας, έχει μεγάλο ενδιαφέρον, διότι αρχικά αποκτήσαμε περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τους λόγους για τους οποίους η Ελλάδα είναι αντιμέτωπη με το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης, καθώς και το πώς επηρεάζει ακόμα και σήμερα σε μεγάλο βαθμό, αυτό το φαινόμενο τις ελληνικές επιχειρήσεις και γενικά τους Έλληνες.

Συγχρόνως, είναι σημαντικό το γεγονός ότι γνωρίσαμε επιχειρήσεις του κλάδου της ζυθοποιίας, μέσα από την ανασκόπησή μας στο διαδίκτυο και σε διάφορα βιβλία, καθώς και είναι εξίσου σημαντικό ότι συλλέξαμε και αναζητήσαμε διάφορες πληροφορίες που δεν γνωρίζαμε για να έχουμε τα αποτελέσματα που επιθυμούσαμε στην έρευνά μας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ήταν ουσιαστική και η επικοινωνία που είχαμε με τις εταιρείες, χωρίς, όμως, να μας επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για μια δευτερογενή έρευνα, ωστόσο οφείλουμε να τους ευχαριστήσουμε για αυτή την προσπάθεια που έδειξαν απέναντί μας.

1.2 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει 8 κεφάλαια. Το 1^ο κεφάλαιο, αποτελείται από την εισαγωγή, από το εισαγωγικό κομμάτι, καθώς και από τις βασικές πληροφορίες για το περιεχόμενο της εργασίας.

Το 2^ο κεφάλαιο, εμπεριέχει την έννοια της επιχείρησης, τα είδη της, το περιβάλλον της και την ανάπτυξή της.

Το 3^ο κεφάλαιο, περιλαμβάνει τον τρόπο που χειρίζονται οι επιχειρήσεις την διοίκηση των αλλαγών, τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αλλαγές, τα είδη των αλλαγών, τα θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται σε αυτές, καθώς επίσης και γιατί θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προβούν σε αλλαγές.

Στο 4^ο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια γενική ανασκόπηση για την παγκόσμια αλλά και για την ελληνική οικονομική κρίση, οι επιπτώσεις, τα μέτρα αντιμετώπισης, και οι μελλοντικές προβλέψεις που ίσως επιφέρει η οικονομική κρίση. Επιπλέον, επεξηγούνται, οι φάσεις της κρίσης, οι θεωρίες της, και τέλος, προτείνονται διάφορες στρατηγικές επιβίωσης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις εν μέσω οικονομικής ύφεσης.

Στο 5^ο κεφάλαιο, διηγούμαστε τόσο την ιστορία του κλάδου της ζυθοποιίας, όσο και τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του κλάδου. Επιπροσθέτως, παρουσιάζουμε τις ζυθοποιίες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, καθώς και καταγράφουμε σε ένα γενικό πλαίσιο το μερίδιο αγοράς του κλάδου σύμφωνα με τις πωλήσεις των μεγαλύτερων εταιρειών ζυθοποιίας κατά τα έτη 2008-2013.

Στο 6^ο κεφάλαιο, μελετάται η επίδοση του κλάδου της ζυθοποιίας, και ειδικότερα οι κατηγορίες των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών των επιχειρήσεων.

Στο 7^ο κεφάλαιο, ακολουθήσαμε μια πρωτογενή έρευνα με τις μεγαλύτερες ζυθοποιίες στην Ελλάδα, στην οποία υπολογίσαμε συγκεκριμένους δείκτες επίδοσης, και έπειτα τους αναλύσαμε για κάθε εταιρεία ξεχωριστά.

Τέλος, το 8^ο κεφάλαιο, συνοψίζει τα κυριότερα συμπεράσματα της εργασίας, σε σύγκριση με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την διεξαγωγή της ερευνάς μας.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1 Η επιχείρηση και τα είδη της

Όταν οι οργανισμοί είναι ομάδες ατόμων, οι οποίοι δουλεύουν συλλογικά για να κάνουν πραγματικότητα έναν κοινό οικονομικό στόχο τότε αποκαλούνται επιχειρήσεις. Λοιπόν, στόχος μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία πλούτου, ή αλλιώς προστιθέμενης αξίας, δηλαδή η επιστροφή αξίας μεγαλύτερης από αυτήν που ο επιχειρηματίας επένδυσε για τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πουλάει.

Η επιστρεφόμενη αξία, δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά και αξία για τον άνθρωπο, για μία ομάδα ή για ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο και βοηθάει, επίσης, στην κοινωνική ευημερία και την πρόοδο. Η επιχείρηση έχει τα κεφάλαιά της που προέρχονται από τα άτομα αυτά και από δάνεια, και επιβιώνει με αυτά. Όπως ο άνθρωπος έχει τις δικές του έχει οικονομικές και φορολογικές υποχρεώσεις, έτσι κι η επιχείρηση υπάρχει στα χαρτιά έχοντας και αυτή δικές της οικονομικές και φορολογικές υποχρεώσεις (νομικό πρόσωπο). Πληρώνει τους ανθρώπους, από τα κέρδη της και από τις πωλήσεις που την έχουν δημιουργήσει και τους δανειστές της. Μπορεί να προοδεύσει και να είναι κερδοφόρα, ή μπορεί να αποτύχει και να έχει ζημιές. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης αφορά αυτούς που τη δημιούργησαν και οφείλεται σε αυτούς, λόγω του σχεδιασμού που κάνανε για τον τρόπο λειτουργίας της.

Άρα, επιχείρηση ονομάζεται η οργανωμένη προσπάθεια των ανθρώπων, που με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της καταφέρνει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της συνεχόμενα. Δουλειά της είναι να ικανοποιεί συγκεκριμένες προτιμήσεις ή ανάγκες της αγοράς, παρέχοντας προϊόντα ή υπηρεσίες με κέρδος κάτω από την πίεση του εμπορικού ανταγωνισμού (Ν.ΜΥΛΩΝΙΔΗΣ, 2011).

Ακόμα, η επιχείρηση συγκροτείται σε τρία βασικά επίπεδα : **1)** αποφασίζει η ίδια με βάση τις εσωτερικές της διαδικασίες. Αυτό αφορά τον τομέα των λειτουργικών αποφάσεων, που παίζει βασικό ρόλο στο χτίσιμο και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. **2)** Οι ιδιοκτήτες έχουν στη διάθεσή τους τα κέρδη που αποκομίζουν από την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Αυτό έχει σχέση με τον τομέα που

κινείται γύρω από τις επενδυτικές αποφάσεις μιας επιχείρησης. **3)** Δεν ταυτίζεται με τα πρόσωπα των ιδιοκτητών της, σε ότι έχει σχέση με αποφάσεις διοικητικής φύσεως και ευθύνες της γενικότερα (αυτό δεν ισχύει όταν η επιχείρηση είναι ατομικής φύσεως).

Κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία - γνωρίσματα μιας επιχείρησης που αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις είναι: **1)** Οικονομική μονάδα που να έχει ως προϋπόθεση μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής, **2)** Αυτοτελής οικονομική μονάδα, **3)** Η παραγωγή της να αφορά άγνωστο καταναλωτικό κοινό και τέλος, **4)** Να μην είναι πρωτογενής, αλλά να αναπτύσσεται σε ορισμένο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται τόσο σε αποτίμηση χρήματος, όσο και στην επιδίωξη κέρδους.

2.2 Διακρίσεις των επιχειρήσεων

Οι διακρίσεις των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά, χωρίζονται ανάλογα με την μορφή ιδιοκτησίας, τη νομική μορφή, το μέγεθος, το αντικείμενο απασχόλησης, τους σκοπούς κάθε επιχείρησης κτλ.

1) *Ανάλογα με την μορφή της ιδιοκτησίας* τους διακρίνονται σε ιδιωτικούς, δημόσιους, δημοτικούς, μικτούς.

Α. Ιδιωτικοί οργανισμοί: ιδιοκτήτες σε αυτές τις οικονομικές μονάδες είναι ιδιώτες, φυσικά πρόσωπα ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, οι οποίες απαρτίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων στο σύστημα της οικονομίας και στόχος τους είναι η πραγματοποίηση κέρδους μέσα από την παραγωγή προϊόντων.

I. *Διάκριση με βάση τη νομική τους μορφή:* αφορά κυρίως επιχειρήσεις κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίες είναι:

- **Ατομικές επιχειρήσεις:** είναι κατά κανόνα μικρή, οικογενειακή και ένα άτομο τις διοικεί και τις ιδρύει, το οποίο και αναλαμβάνει την ευθύνη για όλες τις αποφάσεις και τις κυρώσεις τους.
- **Εταιρικές επιχειρήσεις:** δύο ή περισσότερα άτομα συνεργάζονται σε αυτές τις επιχειρήσεις. «Έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές, για παράδειγμα, ευκολότερη συγκέντρωση κεφαλαίων, μεγαλύτερη πιστοληπτική

ικανότητα, ορθότητα αποφάσεων λόγω του συλλογικού χαρακτήρα κτλ. Βεβαίως υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως, για παράδειγμα, η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων, η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς, λόγω της πολυπλοκότητας της παραγωγής της κτλ» και διακρίνονται σε:

1) *Προσωπικές εταιρείες*: το χαρακτηριστικό τους είναι ότι βασίζονται στην προσωπικότητα των εταίρων.

- **Ομόρρυθμη εταιρεία (Ο.Ε.):** δύο εταίροι συνεισφέρουν όσο κεφάλαιο επιθυμούν σε αυτές τις εταιρείες, συμμετέχουν όλοι οι εταίροι στην διοίκηση και κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η ευθύνη των εταίρων, η οποία είναι ίδια για όλους.
- **Ετερόρρυθμη εταιρεία (Ε.Ε.):** σε αυτές τις εταιρείες είναι απαραίτητη η συμμετοχή δύο οπωσδήποτε εταίρων, ο ένας από τους οποίους να είναι ομόρρυθμος με απεριόριστη ευθύνη. «Στην Ε.Ε. απεριόριστη ευθύνη και συμμετοχή στη διαχείρισή της έχουν μόνον οι ομόρρυθμοι εταίροι, ενώ οι ετερόρρυθμοι ευθύνονται μόνο στο ποσοστό της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο».
- **Συμμετοχική εταιρεία:** σε αυτήν την εταιρεία συνεργάζονται δύο ή περισσότερα άτομα, χωρίς νομική υπόσταση και ο ένας πρέπει να είναι εμφανής για να αντιπροσωπεύει την εταιρεία, έτσι ώστε να μην φανεί η αδυναμία των ατόμων να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά.

2) *Κεφαλαιουχικές εταιρείες*: επικρατεί το κεφάλαιο που συνεισφέρουν οι εταίροι και οι μέτοχοι και διακρίνονται κυρίως ως εξής:

- **Ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.)** :ιδρύεται από δύο άτομα και απαιτείται ένα ελάχιστο κεφάλαιο, το οποίο μοιράζεται σε ίσα μερίδια, που ονομάζονται μετοχές. «Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων, η εύκολη

συγκέντρωση κεφαλαίων, η εύκολη μεταβίβαση των μετοχών και ο τρόπος διοίκησης της Α.Ε. από συλλογικά εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο, αλλά και με συμμετοχή μη μετόχων, είναι τα βασικά της πλεονεκτήματα. Έχει μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα και εξασφαλίζει πρόσθετα κεφάλαια με δανεισμό ή με έκδοση ομολόγων».

- **Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.):** σε αυτήν την εταιρεία απαιτείται το χαμηλό ελάχιστο κεφάλαιο, το οποίο μοιράζεται σε ίσα κεφάλαια, στα οποία δεν ενώνεται η ιδιότητα του μετόχου.

B. Συλλογικές εταιρείες:

- **Συνεταιρισμοί:** απαραίτητη είναι η συμμετοχή 7 μελών και μπορεί να είναι προμηθευτικοί, καταναλωτικοί, οικοδόμοι κα. Επιπλέον, σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται και σωματεία και έργο τους είναι να πετύχουν καλύτερες τιμές για τα προϊόντα των μελών τους ή χαμηλές τιμές για την προμήθεια των αγαθών τους.
- II. *Διάκριση σύμφωνα με το μέγεθος:* σημαντικά κριτήρια που προσδιορίζουν το μέγεθος μια επιχείρησης είναι ο αριθμός των εργαζομένων, οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων και το ύψος των πωλήσεων. Όσον αφορά το μέγεθος των εργαζομένων, διακρίνουμε τρεις κατηγορίες: 1) οικοτεχνίες (1-4 εργαζόμενοι), 2) βιοτεχνίες (5-49 εργαζόμενοι), 3) βιομηχανίες (50 και άνω). Τέλος, επιχειρήσεις που δεν ξεπερνούν τους 50 εργαζομένους στην Ελλάδα τις ονομάζουν μικρομεσαίες, κάτι που δεν συμβαίνει στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- III. *Διάκριση σύμφωνα με το αντικείμενο απασχόλησης:* σε αυτό το κριτήριο συγκαταλέγονται επιχειρήσεις πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς παραγωγής.
- **Πρωτογενής τομέας παραγωγής:** σε αυτόν τον τομέα κατατάσσονται οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή, συγκέντρωση και διάθεση αγαθών από την φύση, οι οποίες είναι: 1. Γεωργικές Επιχειρήσεις, 2. Κτηνοτροφικές Επιχειρήσεις, 3.

Αλιευτικές Επιχειρήσεις, 4. Δασοκομικές Επιχειρήσεις, 5. Μεταλλευτικές Επιχειρήσεις, 6. Διάφορες (Μελισσοκομικές κτλ.) Επιχειρήσεις.

- **Δευτερογενής τομέας παραγωγής:** ο τομέας αυτός συμπεριλαμβάνει τις βιομηχανίες και τις βιοτεχνίες, όπου παίρνουν τα προϊόντα από τον πρωτογενή τομέα και τα επεξεργάζονται ή τα μετατρέπουν σε άλλα προϊόντα.
- **Τριτογενής τομέας παραγωγής:** σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνονται επιχειρήσεις και υπηρεσίες που αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων καθώς και στην χορήγηση υπηρεσιών στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις. Μερικές από αυτές τις επιχειρήσεις είναι οι εξής: 1) Εμπορικές επιχειρήσεις(λιανικού - χονδρικού εμπορίου, εισαγωγών - εξαγωγών κτλ.) 2) Επιχειρήσεις Μεταφορών - Επικοινωνιών – Συγκοινωνιών, 3) Επιχειρήσεις Τραπεζικών και Ασφαλιστικών υπηρεσιών, 4) Επιχειρήσεις παροχής Υπηρεσιών Υγείας, Εκπαίδευσης, 5) Επιχειρήσεις θεάματος, Τουρισμού, Οργάνωσης και Νομικής στήριξης Επιχειρήσεων κτλ.

Γ. Δημόσιοι οργανισμοί: σε αυτές τις μονάδες, ιδιοκτήτης είναι το Δημόσιο, όπως για παράδειγμα οι δημόσιες υπηρεσίες (ΔΕΗ, ΟΤΕ, κα.) και προσδοκούν στην παροχή υπηρεσιών και στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών.

Δ. Δημοτικοί οργανισμοί: αυτοί οι οργανισμοί ιδρύονται από τους δήμους για την εκπλήρωση διάφορων αναγκών της τοπικής κοινωνίας.

Ε. Μικτοί οργανισμοί: «Αυτοί είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας του δημοσίου και ιδιωτών και έχουν στόχο την παραγωγή και διανομή ως επί το πλείστον υπηρεσιών» καθώς και διακρίνονται σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς αναλόγως την υπηρεσία.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, αξίζει να εκτιμηθεί σωστά η έννοια της εργασίας για τον άνθρωπο, καθώς και για τις ανάγκες που καλύπτονται από την παραγωγή αγαθών, συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση είναι ένας κοινωνικός θεσμός, όπου τόσο η ύπαρξή της, όσο και η ανάπτυξή της έχει ιδιαίτερη σημασία για το κοινωνικό σύνολο.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύστημα διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που διαχειρίζονται δεδομένα μέσα για να υλοποιήσουν ένα συγκεκριμένο έργο κάτω από μία καθορισμένη οργανωτική δομή και Προκύπτει μία νέα διάσταση του ρόλου της επιχείρησης, αυτή της ευθύνης της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοούν το βαθμό ευθύνης της απέναντι στην κοινωνία και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους. Ορισμένες ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο είναι:

- Η προσφορά αγαθών, προϊόντων και υπηρεσιών με μέριμνα για την διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του καταναλωτή.
- Η τήρηση της κείμενης νομοθεσίας και η αποφυγή αθέμιτων ενεργειών.
- Η κοινωνική και πολιτιστική συνεισφορά προς όφελος των εργαζομένων και γενικότερα του κοινωνικού συνόλου.
- Η συμβολή της στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.
- Η συνεισφορά στην προστασία του περιβάλλοντος (Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ 1999).

2.3 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Η επιχείρηση διαμορφώνεται, επιβιώνει και προοδεύει μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Τα εφόδια που έχει ανάγκη η επιχείρηση για να επιβιώσει προέρχονται από το περιβάλλον της, τα οποία ή προέρχονται από το "εσωτερικό" της επιχείρησης (πχ σύστημα οργάνωσης, επιχειρηματικοί στόχοι, σχέσεις με το προσωπικό, κλπ.), ή προέρχονται από το "εξωτερικό" περιβάλλον, δηλαδή από παράγοντες που είναι δεν έχουν σχέση με την επιχείρηση (πχ αύξηση της τιμής των καυσίμων, των πρώτων υλών, κλπ.). Αυτές οι "ειδικές" συνθήκες περισσότερο ή λιγότερο συνδεδεμένες μεταξύ τους, επηρεάζουν την κατάσταση της "υγείας" της επιχείρησης τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον. Επομένως, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το περιβάλλον. Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα πώς προσαρμόζεται ή καλύτερα πώς ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις απαιτήσεις, περιορισμούς, ευκαιρίες και ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντός της. Άρα, η γνώση

σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης είναι αναγκαία για τον ερευνητή της διοίκησης των επιχειρήσεων και τα διοικητικά στελέχη.

Επιπρόσθετα, οι παράγοντες που συγκροτούν το περιβάλλον της επιχείρησης σίγουρα επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της, ένας – ένας χωριστά, αλλά και σε πλήρη αλληλεξάρτηση ως "σύστημα περιβάλλον". Οι οικονομικοί παράγοντες είναι το σημαντικότερο στοιχείο του περιβάλλοντος και η επίδρασή τους έχει ουσιαστική σημασία για την ίδρυση, την ανάπτυξη και την πρόοδο της οικονομικής μονάδας. Οι αγορές από τις οποίες παίρνει τους παραγωγικούς πόρους, όπως και αυτές στις οποίες δίνει τα προϊόντα της βρίσκονται στο περιβάλλον της. Το ίδιο και το σύνολο των υπηρεσιών του τριτογενούς τομέα παραγωγής (τράπεζες κλπ.), που βοηθάει όλο το πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης.

Οι επιχειρηματίες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, τα διοικητικά στελέχη, οι διάφορες υπηρεσίες κτλ, είναι ομάδες συμφερόντων, που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης, με σκοπό την ικανοποίηση προσωπικών τους συμφερόντων. Οι επιχειρηματίες στοχεύουν σε υψηλά κέρδη και κοινωνική προβολή μέσα από την κερδοφόρα πορεία και την καλή φήμη της επιχείρησής τους. Οι χρηματοδότες ζητούν ασφάλεια των κεφαλαίων τους και υψηλά κέρδη. Οι προμηθευτές θέλουν καλή συνεργασία, αξιόπιστες και διαρκείς συναλλαγές. Οι πελάτες ζητούν ποιότητα, καλές τιμές και εξυπηρέτηση. Το κράτος αξιώνει την είσπραξη φόρων και εισφορών καθώς και τήρηση των νόμων.

Οι οικονομικοί οργανισμοί είναι μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας τους. Με την ευρεία έννοια σαν περιβάλλον της επιχείρησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί οτιδήποτε βρίσκεται έξω από αυτή. Έτσι, το περιβάλλον της επιχείρησης επεκτείνεται στο άπειρο. Βέβαια, η επιχείρηση βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση με ορισμένα πράγματα και όχι με όλα όσα υπάρχουν έξω από αυτή. Έτσι, η έννοια του περιβάλλοντός της θα μπορούσε να περιοριστεί σε εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από αυτή και επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν το σύνολο ή μέρος αυτής. Επομένως, με τον όρο "στοιχεία του περιβάλλοντος" αναφερόμαστε στους παράγοντες αυτούς που είναι συνθετικά στοιχεία τόσο του γενικού (εξωτερικού) περιβάλλοντος, όσο και του ειδικού (εσωτερικού) περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το γενικό περιβάλλον (ή εξωτερικό περιβάλλον) της επιχείρησης έχει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός αυτής και την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, αλλάζουν συνεχώς και η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διαμορφώνεται όπως αυτοί. Οι βασικοί τομείς του γενικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι:

- Το Οικονομικό περιβάλλον: Έχει τις δομές της οικονομίας, τους ρυθμούς ανάπτυξης, τους δείκτες τους σχετικούς με τον πληθωρισμό, την απασχόληση, το δημόσιο χρέος κτλ., την πορεία της κεφαλαιαγοράς και των εισοδημάτων, το βαθμό που παρεμβαίνει το κράτος στην οικονομία, το φορολογικό σύστημα, τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις κτλ.
- Το Νομικό περιβάλλον: Έχει τους νόμους, με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση, οι συναλλαγές, οι εργασιακές σχέσεις κτλ.
- Το Κοινωνικό περιβάλλον: Περιέχει την "κοινωνική οργάνωση της χώρας", που μέσα της έχουν μπει όλες οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία της και την εξέλιξή της. Οι επιλογές τους επιδρούν άμεσα στη διαδικασία παραγωγής και διανομής του προϊόντος. Στοιχεία ακόμα μπορούν να θεωρηθούν ακόμη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μίας χώρας, το συνδικαλιστικό της κίνημα κτλ.
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον: Κατέχει την πιο "ορατή" επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Επιδρά ποιοτικά και ποσοτικά στη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού της και των εργαζομένων, το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Το Πολιτισμικό περιβάλλον: Τα εθνολογικά και λαογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας, τα ήθη και τα έθιμα, οι παραδόσεις, η θρησκεία και ότι σχετίζεται με το σύστημα αξιών της ανήκει εδώ.
- Το Πολιτικό περιβάλλον: Περιλαμβάνει το θεσμικό πλαίσιο, κατά το οποίο λειτουργεί το κράτος (π.χ. εισοδηματική πολιτική, νομισματική πολιτική κτλ. Κυβερνητικές και Πολιτικές αποφάσεις).
- Το Οικολογικό περιβάλλον: Είναι ο παράγοντας που έχει μέγιστη σημασία για την επιχείρηση και γενικά για τον άνθρωπο, γιατί η επιχείρηση προκαλεί προβλήματα στο περιβάλλον με την παράλογη εκμετάλλευσή του και τη ρύπανσή του και δέχεται τις αρνητικές συνέπειες από τις ζημιές που η ίδια ή άλλοι λόγοι προκαλούν.

Το ειδικό περιβάλλον περιέχει εκείνα τα στοιχεία του περιβάλλοντος με τα οποία η επιχείρηση κάνει συναλλαγές ή ασκεί και δέχεται άμεσες αλληλεπιδράσεις. Τα βασικά στοιχεία που εμπεριέχονται σε αυτό είναι:

- Το Κοινωνικό περιβάλλον: Η επιχείρηση, έχει και κοινωνικό ρόλο, που εκφράζεται με την προσφορά θέσεων εργασίας, τη δίκαιη αμοιβή, τις σωστές συνθήκες εργασίας, κλπ. Όλα αυτά δημιουργούν μία "εικόνα" της επιχείρησης έτσι ώστε να δημιουργείται στο κοινωνικό σύνολο μία καλή ή κακή εντύπωση για την επιχείρηση.
- Φυσικοί Πόροι: Εδώ, εμπεριέχονται οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, ο εξοπλισμός, ο μηχανισμός διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Η διοίκηση ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη. Η γεωγραφική θέση ίσως επηρεάσει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, εάν στο χώρο που έχει εγκατασταθεί υπάρχει βιομηχανική παράδοση, δυνατότητα να βρεθεί ειδικευμένο προσωπικό, και να αναπτυχθεί έρευνα και τεχνολογία.
- Η Οικονομική κατάσταση: Αυτή έχει σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να κάνει νέες επενδύσεις και επεκτάσεις, να διαφοροποιήσει και να εκσυγχρονίσει τα προϊόντα της, αλλά και το κόστος των πρώτων υλών, της ενέργειας, των εργατικών, των ασφαλιστικών εισφορών κλπ. Η συνθήκη αυτή μπορεί να αλλάξει ριζικά, λόγω κάποιων εξωγενών παραγόντων π.χ. μια πετρελαϊκή κρίση. Επίσης, μεταβάλλεται και από την αγοραστική δύναμη του κοινωνικού συνόλου στο οποίο απευθύνεται.
- Ανθρώπινοι πόροι: Τέσσερα κύρια καθήκοντα είναι το να αποκτήσεις εργαζόμενους που χρειάζεται να είναι σωστή θέση, να τους παρέχεις κίνητρα για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση και ο για υπολογισμό της απόδοσής τους.
- Επιχειρησιακοί πόροι –Φορολογία: Επιχειρησιακοί πόροι είναι τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι χρηματοδοτικοί πόροι, π.χ. τα παρακρατηθέντα κέρδη, το μετοχικό κεφάλαιο, το δανειακό κεφάλαιο και η εύρεση πηγών χρηματοδότησης. Η φορολογία γίνεται σύμφωνα με τη νομοθεσία που ισχύει

και επηρεάζει άμεσα τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Μπορεί να μεταβληθεί είτε με τροποποίηση είτε εξαιτίας αλλαγής της φορολογικής πολιτικής του κράτους που έχει σα συνέπεια την αύξηση της φορολογικής επιβάρυνσης των επιχειρήσεων.

- Τεχνολογία και Παραγωγική διαδικασία: Αυτή έχει σχέση με τις συγκεκριμένες τεχνικές μεθόδους επεξεργασίας των πρώτων υλών και της παραγωγής των προϊόντων της επιχείρησης ,με την κατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού, με την τεχνική κατάρτιση του προσωπικού της επιχείρησης και με τις δυνατότητες που διαθέτει η επιχείρηση για την ανάπτυξη τεχνογνωσίας και γενικά με τις δυνατότητες που έχει για έρευνα με στόχο τη διαφοροποίηση των προϊόντων, των μεθόδων παραγωγής, κλπ.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν αυτό το περιβάλλον και η αβεβαιότητα που υπάρχει σε αυτό, προκαλεί περισσότερες δυσκολίες στις προβλέψεις και εκτιμήσεις των πιθανών αλλαγών του περιβάλλοντος. Όλοι γνωρίζουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις συνεχώς μεταβάλλεται, είναι συχνά ανασφαλές, απρόβλεπτο και με μια ιδιαίτερη ρευστότητα σε γεγονότα και καταστάσεις, ειδικά τώρα που ασκείται πίεση από σοβαρές οικονομικές παραμέτρους (Ν.ΜΥΛΩΝΙΔΗΣ, 2011).

Άρα, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι οι επιχειρήσεις που δεν προσδιορίζουν, προβλέπουν, επιβλέπουν και αξιολογούν τις εξωτερικές επιρροές του περιβάλλοντος, μπορεί να «χάσουν» ευκαιρίες και να βρεθούν απέναντι σε απειλές, να «δούνε» τις στρατηγικές τους να αποτυγχάνουν ή να είναι αναποτελεσματικές και καθόλου ανταγωνιστικές. Με τη μελέτη, ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, παρατηρούνται προσεχτικά η οργάνωση, οι λειτουργίες και τα συστήματα τη επιχείρησης, οι χρηματοδοτικοί πόροι, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και να γραφούν τα στρατηγικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης.

2.4 Η ανάπτυξη της επιχείρησης

Μία επιχείρηση αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο που αναπτύσσει δραστηριότητα στον κοινωνικό περίγυρο με ένα σύνολο πόρων τόσο έμψυχων όσο και άψυχων. Κύριος σκοπός της είναι η απόκτηση κέρδους. Η κερδοφορία αυτή αποδίδεται σε

χρηματικές μονάδες. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή το σύνολο των εργαζομένων σε αυτή (εργάτες, υπάλληλοι και στελέχη). Οι άψυχοι πόροι, σχετίζονται με τις εγκαταστάσεις (εργοστάσια, αποθήκες, κλπ.), τον πάσης φύσης εξοπλισμό (μηχανικό, μέσα μεταφοράς, κλπ.), τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα, η φήμη και τέλος στα διάφορα άλλα στοιχεία που σκοπό έχουν την υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα).

Η επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα κατάλληλα κριτήρια που ομαδοποιούν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητές της ή που πετυχαίνουν την καλύτερη δυνατή οργάνωσή της. Μία πολύ κοινή, απλή και λειτουργική διάρθρωση σύγχρονης εταιρικής επιχείρησης είναι κατά το παρακάτω οργανόγραμμα διάρθρωσης: Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τους τεράστιους πολυεθνικούς ομίλους και τις πολλές θυγατρικές, με τις διαρκείς εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι δομές γίνονται πολύ πιο σύνθετες και πολύπλοκες.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν, αναπτύσσονται και επιβιώνουν μέσα σε ένα συνεχώς εναλλασσόμενο και μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Για να επιβιώσει και να προσαρμοστεί σε αυτό το εξελισσόμενο περιβάλλον μέσα από την ακολουθούμενη στρατηγική της, είναι να ανασυντάξει τα δεδομένα της, να διαφοροποιήσει την στρατηγική της, τους ανθρώπους της, να αναδιαμορφώσει τα διαδικασίες της, να αλλάξει την ιεραρχική της δομή και το επιχειρηματικό της πεδίο.

Σύμφωνα με τον Burnes «η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία στην οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται, σε μια επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του». Η μετακίνηση αυτή μπορεί να δημιουργείται από τους προαναφερθείσες παράγοντες, δηλαδή την στρατηγική, την δομή και τις διαδικασίες ή και σε συνδυασμό κάποιων από αυτούς (Burnes,1996).

Μία άλλη προσέγγιση, αυτή του Β.Παπαδάκη αναφέρει ότι «στρατηγική αλλαγή είναι η ενσωμάτωση νέων μεθόδων ή τεχνολογιών με σκοπό την αναδιάρθρωση ενός οργανισμού, την προσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και τη δημιουργία ή διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος».

Πέρα από τα παραπάνω, η διοίκηση αλλαγών χρησιμοποιεί μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και ορθές πρακτικές που έχουν ως στόχο να στηρίξουν τις επερχόμενες αλλαγές επιτυχώς. Η οργανωσιακή αλλαγή βασίζεται σε οικονομικές θεωρίες και θεωρητικά μοντέλα προερχόμενα από την οργανωσιακή συμπεριφορά, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την στρατηγική και την διοίκηση (Β.Παπαδάκη, 2014).

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πλήρως τα προγράμματα αλλαγών, πρέπει να μελετηθεί ο τρόπος που υλοποιούνται καθώς και το χρονοδιάγραμμα που θέτει ο οργανισμός για να υλοποιηθούν. Υιοθετώντας, την άποψη του Weiss «για να κατηγοριοποιήσουμε ένα πρόγραμμα αλλαγής πρέπει να εξεταστεί εάν η αλλαγή είναι σταδιακή ή δραστική. Δραστικές αλλαγές συνήθως υιοθετούν οι οργανισμοί, όταν υπάρχει τεράστιο εσωτερικό πρόβλημα ή ο ανταγωνισμός είναι σκληρός». Όμως, ο χρόνος υλοποίησης των προγραμμάτων αυτών είναι μηδαμινός και για αυτό

η επιχείρηση προχωράει σε δραστική αλλαγή. Η δραστική αλλαγή αν και εμπεριέχει την έννοια του ξαφνικού, του μη προγραμματισμένου μπορεί να περιλαμβάνει και την έννοια του απαλείφω την υπάρχουσα κατάσταση αρχίζοντας από το μηδέν. Αυτό υποδηλώνει ότι ο οργανισμός δεν είναι ευχαριστημένος με αυτό το αποτέλεσμα και αποφασίζει να ξεκινήσει από την αρχή. Η προσέγγιση αυτή εμφανίζει μια πληθώρα εσωτερικών προβλημάτων και το πιο σημαντικό εν αυτών αντίσταση κατά της αλλαγής.

Τα προγράμματα των αλλαγών που αναπτύσσονται με σταθερούς ρυθμούς αφήνουν πιο μεγάλα χρονικά περιθώρια για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος με αποτέλεσμα να αποφευχθούν τα εσωτερικά προβλήματα και οι αντιδράσεις. Τα προγράμματα αλλαγών μπορεί να αναφέρονται σε ένα τμήμα όπως πχ. η αναδιάρθρωση ενός τμήματος ή στο σύνολο του οργανισμού όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές. Μπορεί να έχουν μικρή έκταση όπως η εφαρμογή μιας καινοτόμου πολιτικής πχ. η απαγόρευση του καπνίσματος στους χώρους της εργασίας ή μεγάλης έκτασης λόγω χάρη η αλλαγή κουλτούρας. Τα πιο συνήθη προγράμματα δραστικών η σταδιακών αλλαγών, είναι η εισαγωγή τεχνολογίας, η αλλαγή κουλτούρας και πολιτικών, η διοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, η διοίκηση ολικής ποιότητας, οι οργανωτικές αλλαγές. (Weiss,2001)

Επιπροσθέτως , ή έννοια της κουλτούρας ταυτίζεται με τα πιστεύω των επιχειρήσεων και με τις πρακτικές που υιοθετούνται τόσο από την ηγεσία όσο και από μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων τους. Παραθέτοντας την άποψη του Δ. Παππούλια « η κουλτούρα δεν απαρτίζει το κομμάτι μόνο των επιχειρήσεων, αφορά και τις διάφορες κοινωνικές ομάδες οι οποίες εμπνέονται από συλλογικά πιστεύω και κατορθώνουν τους προκαθορισμένους στόχους τους ». Στις επιχειρήσεις, ανάλογα με τον κλάδο που έχουν αναγραφεί περιπτώσεις στις οποίες οι συλλογικές και καθολικές απόψεις σε επιχειρησιακά θέματα βοήθησαν τους οργανισμούς σε επώδυνες και δύσκολες αλλαγές.

Υπάρχει μια πλειάδα από λόγους που υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με πιθανές αλλαγές ή προγραμματισμένες αλλαγές. Όμως, οι κυριότεροι είναι τρεις : **1)** Οι αλλαγές έχουν ψυχολογικό και συγκινησιακό χαρακτήρα, γιατί επιδιώκουν να τροποποιήσουν καταστάσεις και ανθρώπινες σχέσεις που προϋπήρχαν. Αυτό εξηγεί την υποσυνείδητη αλλά και συνειδητή

αντίδραση στις αλλαγές. 2) Οι αλλαγές έχουν ένα βαθμό δυσκολίας διότι προϋποθέτουν καινούργιες προσπάθειες, είναι πιθανό να στραφούν σε άλλο γνωστικό αντικείμενο, παρέχουν μια νέα αίσθηση συμμετοχής και καινούργιες δεσμεύσεις και 3) Οι αλλαγές έχουν αρνητικά αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο, στις συνθήκες εργασίας, στις αμοιβές του προσωπικού κ.α. Μάλιστα θα ήταν θεωρητικά εύκολο να σχηματιστεί και η «καμπύλη των αλλαγών» σε βάθος χρόνου. Θα περιλάμβανε φάσεις συνυφασμένες με την ύπαρξη προβλημάτων στην επιχείρηση που κατευθύνουν τις αλλαγές, την προετοιμασία για την αλλαγή, την εφαρμογή της αλλαγής στην πράξη, με τελευταίο στάδιο την απόδοση.

Είναι πλέον γνωστό ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι ανάλογη των συμπεριφοριστικών προτύπων και πεποιθήσεων καταναμημένα με μη άνισο τρόπο μέσα στην επιχείρηση. Τα πρότυπα αυτά είναι απόρροια των πρωτοβουλιών, των σχεδιασμών, των προγραμμάτων, των ιδιαίτερων πρακτικών, των τρόπων σκέψης και συνήθειες που διαμάχονται μεταξύ τους για έναν μοναδικό πόρο, την ανθρώπινη προσοχή (Δ.Παπούλιας,2002).

3.2 Παράγοντες αλλαγής

Μία οικονομική μονάδα πρέπει να ελέγχει, ώστε να προβεί σε κάποιες αλλαγές, τους ενδογενείς και εξωγενείς περιβαλλοντικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση της. Για να εξεταστούν αυτοί οι παράγοντες η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει ειδικά εργαλεία που θα δημιουργήσουν τις βάσεις για μια πιο επιτυχημένη διοργάνωση. Η αλλαγή είναι απαραίτητη και αναπόφευκτη, και οι οργανισμοί που δεν επιθυμούν την αλλαγή και ευθυγραμμίζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο στις αλλαγές είναι βέβαιο ότι θα αποτύχουν. Σύμφωνα με το διαδικτυακό βιβλίο “The environmental of business and types of internal organizational change” τα γεγονότα ή καταστάσεις που συμβαίνουν και επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης έχοντας ένα θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο σε αυτή ονομάζονται περιβαλλοντικοί παράγοντες. Τα είδη των περιβαλλοντικών παραγόντων είναι οι *εσωτερικοί* και *εξωτερικοί* παράγοντες.

Οι εσωτερικοί παράγοντες: αφορούν γεγονότα που διαδραματίζονται μέσα στην επιχείρηση. Μπορούν να αναλυθούν με μεγαλύτερη ευκολία απ’ ότι οι εξωτερικοί. Ως εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να θεωρηθούν οι αλλαγές στην διαχείριση, οι ανθρώπινες αλλαγές όπως το ηθικό των εργαζομένων, αλλαγές στην κουλτούρα

,διαρθρωτικές αλλαγές που αφορούν την στρατηγική και τέλος οι οικονομικές αλλαγές.

Διαρθρωτικές αλλαγές: Είναι οι δομικές αλλαγές που ίσως να συμβούν από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, επηρεάζοντας έτσι τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Περιλαμβάνουν την ιεραρχία της οργάνωσης, την εσωτερική διάρθρωση της διοίκησης, το σύστημα διαχείρισης και τις διοικητικές διαδικασίες. Δημιουργούν την ανάγκη στις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις ή εξαγορές ακόμα και σε αλλαγές στις αγορές –στόχους, στις διαδικασίες αλλά και να τολμήσουν να εφαρμόσουν διαφορετικές πολιτικές.

Στρατηγική αλλαγή: Περιλαμβάνει την πραγματοποίηση αλλαγών σχετιζόμενες με τους καθορισμένους στόχους και σκοπούς, στρατηγικές ή αποστολές που υλοποιούνται από την επιχείρηση. Παραδείγματα αυτών των αλλαγών, είναι πως η εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της, η θέση που κατέχει στην ελληνική και παγκόσμια οικονομία, οι κατηγορίες πελατών που στοχεύει ή οι αγορές που επιθυμεί να κατακτήσει.

Ανθρώπινες αλλαγές: Έχουν ως πρωτεύοντα στόχο να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων, να αναδείξουν τις δεξιότητες τους, να αξιολογήσουνε την συμπεριφορά τους απέναντι στους ανωτέρους τους και το πιο σημαντικό να καταλάβουνε αν είναι πλήρως αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Οι αλλαγές στους ανθρώπους μπορεί να είναι μεγάλης κλίμακας όπως η αντικατάσταση τη υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας με μια νέα ή μικρής, όπως η εργασία να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων όσον αφορά την δημιουργία και την συνοχή της ομάδας κυριαρχώντας, έτσι, το ομαδικό πνεύμα και όχι το ατομικό για την επίτευξη των απαιτούμενων στόχων της επιχείρησης.

Οι εξωτερικοί παράγοντες: είναι γεγονότα που συμβαίνουν εκτός του οργανισμού, ελλοχεύουν κινδύνους για αυτόν διότι από την φύση τους είναι μη προβλέψιμοι και μη ελεγχόμενοι. Οι αλλαγές στην οικονομία, οι απειλές από τον ανταγωνισμό, οι πολιτικοί παράγοντες, όπως, η κυβέρνηση και φυσικά η ίδια η βιομηχανική μονάδα αποτελούν ενδεικτικά παραδείγματα εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων.

Τέλος, η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα έγκυρο εργαλείο προγραμματισμού που μπορεί να αξιολογήσει τις Δυνάμεις- Αδυναμίες, Ευκαιρίες –Απειλές που αναμιγνύονται στην λειτουργία ενός οργανισμού. Χρησιμοποιώντας αυτό το

εργαλείο, η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκεκριμενοποιήσει τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα που θα επιφέρουν οι αλλαγές βασιζόμενες σε εσωτερικά και εξωτερικά αίτια. Επομένως, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες στηρίζονται στους εσωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές βασίζονται σε εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Πέρα από τα παραπάνω, υπάρχουν ποικίλοι και διάφοροι παράγοντες πίεσης που ωθούν σε οργανωτικές αλλαγές και αφορούν τόσο το ευρύτερο μικρο- μάκρο περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και τις αλλαγές που μπορεί να συμβούν στην διοίκησή της, από το εισαγωγικό επίπεδο των εργαζομένων μέχρι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Έτσι, ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να μάθει να χειρίζεται τέτοιου είδους αλλαγές και να έχει την ικανότητα προσαρμογής σε αυτές.

Οι πιο σημαντικότεροι λόγοι που ωθούν μία επιχείρηση σε αλλαγή είναι οι ακόλουθοι:

- **Τεχνολογία:** Αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης διότι ο τομέας αυτός αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς στις μέρες μας. Έτσι, λοιπόν οι μάνατζερς πρέπει να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες τεχνολογικές αλλαγές ενσωματώνοντας τις, στις επιχειρήσεις τους, με σκοπό να γίνουν πιο ανταγωνιστικές από άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις.
- **Οικονομία:** Η πορεία της οικονομίας, επηρεάζει τη ζωή και τη δράση των επιχειρήσεων σε μόνιμη και σταθερή βάση. Η οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός ή η επιχείρηση καθώς και το κόστος των πρώτων υλών που μειώνουν την παραγωγική διαδικασία ωθούν τον οργανισμό σε σημαντικές αλλαγές.
- **Ανθρώπινο δυναμικό:** Σύμφωνα με το διαδικτυακό βιβλίο « Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών», η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να δώσει την απαραίτητη σημασία στην επερχόμενη αλλαγή και να αναδομήσει το περιβάλλον ώστε να μπορέσει να την δεχτεί. Είναι πλέον γεγονός ότι όλο το πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού θα αλλάξει και θα έχει διαφορετική οργάνωση προάγοντας έτσι τις ζωτικές λειτουργίες της επιχείρησης. Άρα, με βάση τα παραπάνω είναι επακόλουθο ότι θα διαφοροποιηθεί η ποιότητα, θα μειωθεί

το κόστος, οι αξίες της επιχειρήσεις με σκοπό να καλλιεργηθεί η ηθική της εργασίας αλλά και η δημιουργία αξίας.

- **Επιχειρησιακές σχέσεις:** Η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που συμμετέχει στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα ενός οργανισμού αποτελούν οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ή οργανισμοί. Οι ισχυρές επιχειρηματικές σχέσεις μπορούν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών ως προς το πρόσωπο της εταιρείας, να τους διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τον αριθμό τους, να συνεργαστούν με τις άλλες επιχειρήσεις στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας για να οδηγηθούν σε ένα άριστο επίπεδο τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες και πολιτικές ώστε να επιτευχθεί μια αμφίπλευρη συνεργασία για την παραγωγή ακόμα πιο καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών. Άρα, η διατήρηση αυτών των σχέσεων θα ικανοποιήσει τους πελάτες, οι υπάλληλοι θα αποδίδουν περισσότερο και επιχείρηση θα χτίσει μια θετική εικόνα προς την κοινωνία.

3.3 Είδη αλλαγής

Έτσι λοιπόν, για να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, όλους τους λόγους που τους ωθούν σε στρατηγικές αλλαγές, σύμφωνα με τον Ackerman, διαμόρφωσαν τρία είδη στρατηγικών αλλαγών:

- ❖ **Αναπτυξιακή ή σχεδιαζόμενη:** Είναι η αλλαγή η οποία επεκτείνει τα στοιχεία του υπάρχον μέσα σε έναν οργανισμό δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην διόρθωση και την βελτίωση τους. Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης της πελατειακής αλλά και της εισαγωγής προϊόντων με μεγαλύτερη διάρκεια.
- ❖ **Μεταβατική αλλαγή:** Είναι η αλλαγή που διαφοροποιείται από ότι προϋπάρχει. Είναι καινοτόμος και υλοποιείται βάση προγράμματος. Αντικαθιστά την υπάρχουσα διαδικασία με μια καινούργια για την εταιρεία. Επιτυγχάνεται με την δημιουργία νέων προϊόντων και βασίζεται στην εφαρμογή νέων ερευνών και τεχνολογιών.
- ❖ **Μετασχηματιστική αλλαγή:** Αυτή η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε έναν διαφορετικό οργανισμό. Σε έναν οργανισμό που να διαφέρει ως προς τη

δομή, την κουλτούρα, τους στόχους. Να προκύψει ένας νέος οργανισμός αναπτυξιακός και συνεχώς βελτιούμενος (Ackerman , 1997).

3.4 Θεωρητικά μοντέλα

1) Το μοντέλο των οκτώ φάσεων του Kotter

Η πραγματοποίηση αλλαγής μεγάλης κλίμακας είναι μία πολύπλοκη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει οχτώ φάσεις, σύμφωνα με τον John P. Kotter. Η σειρά αυτών των φάσεων είναι η εξής: : ανάδειξη του επείγοντα χαρακτήρα, συγκρότηση μιας ηγετικής ομάδας, διατύπωση του οράματος και των στρατηγικών, απομάκρυνση των εμποδίων που ανακόπτουν τη δράση, επίτευξη βραχυπρόθεσμων νικών, επίμονη άσκηση πιέσεων για τμηματική αλλαγή μέχρι την ολοκλήρωση του έργου, και, τέλος, δημιουργία μιας νέας κουλτούρας με την οποία "δένει" η νέα συμπεριφορά.

Στόχος αυτών των φάσεων δεν είναι η στρατηγική ή η κουλτούρα, είναι να μετατοπίσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτά, λοιπόν, τα στοιχεία μπορεί να είναι σημαντικά αλλά το κυριότερο πρόβλημα είναι αναμφισβήτητα η συμπεριφορά, δηλαδή ποια η συμπεριφορά των στελεχών, καθώς και πως αντιμετωπίζονται η ανάγκη για αλλαγές σε αυτά που ευδοκιμούν αυτά τα στελέχη.

Γι' αυτούς τους λόγους, λοιπόν, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν μεγάλες επιτυχίες στο μέλλον σε σχέσεις με άλλες, έχοντας βέβαια ακολουθήσει τις παρακάτω προσπάθειες για αλλαγή μεγάλης κλίμακας.

Φάση 1^η: κορυφαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις ή και μικροί κερδοσκοπικοί οργανισμοί, για να επιτύχουν μια σημαντική αλλαγή ξεκινούν την εργασία τους αναπτύσσοντας την *αίσθηση του επείγοντος* στα υπεύθυνα πρόσωπα. Σε μικρούς οργανισμούς "υπεύθυνα" πρόσωπα ενδεχομένως να είναι 100 αντί 5, ενώ σε μεγαλύτερους οργανισμούς 1000 και όχι 50. Βέβαια, κάποιιοι λιγότερο επιτυχημένοι ηγέτες της αλλαγής έχουν ως στόχο τα 5 ή τα 50 ή και κανένα άτομο, λόγω της πολύ μεγάλης δόσης αυταρέσκειας από φόβο ή από θυμό.

Φάση 2^η : όταν αναπτυχθεί η αίσθηση του επείγοντος, οι κορυφαίοι οργανισμοί της αλλαγής, σχηματίζουν μία *ηγετική ομάδα*, η οποία ασκεί κύρος, δεξιοσύνη, εμπνέει εμπιστοσύνη και διαθέτει την επίσημη καταλληλότητα για την ηγεσία της αλλαγής.

Αυτός ο τομέας, αποκτά εμπειρίες για το πώς μία καλή ομάδα θα λειτουργήσει σωστά έχοντας εμπιστοσύνη και συναισθηματική δέσμευση. Οι λιγότερο κορυφαίοι, βασίζονται σε ένα άτομο ή σε περιέργες ηγετικές ομάδες, οι οποίες δεν ασκούν τα κατάλληλα μέτρα για να φέρουν εις πέρας με επιτυχία την αποστολή του.

Φάση 3^η: στις επιτυχημένες περιπτώσεις η ηγετική ομάδα αναπτύσσει διάφορες στρατηγικές καθώς και ξεκάθαρα, διαυγή και *υποκινητικά οράματα*. Σε λιγότερο επιτυχημένες περιπτώσεις, υφίστανται μόνο αναλυτικά σχέδια και προϋπολογισμοί, οι οποίοι μπορεί να μην αρκούν ή να δημιουργούν κάποια οράματα, τα οποία από την μία μπορούν να μην είναι λογικά, σύμφωνα με όσα συμβαίνουν στην επιχείρηση, ή από την άλλη να δημιουργείται ένα όραμα, που να αδιαφορεί γι' αυτό η ηγετική ομάδα.

Φάση 4^η: έπειτα δημιουργείται η *επικοινωνία του οράματος* και των στρατηγικών. Σε αυτό το σημείο, στέλνονται μέσα από πολλά κανάλια, μηνύματα στα οποία δεν μεσολαβούν εμπόδια. «Στόχος είναι να παρακινηθεί η κατανόηση, να αναπτυχθεί μια ενσυνείδητη δέσμευση, και να απελευθερωθεί περισσότερη ενέργεια από μια κρίσιμη μάζα ατόμων». Σε λιγότερο επιτυχημένες καταστάσεις δεν υπάρχει επικοινωνία και οι άνθρωποι δεν δέχονται τις λέξεις που ακούν.

Φάση 5^η: στις επιτυχημένες περιπτώσεις συναντάμε αυξημένη *εκχώρηση αρμοδιοτήτων*. Σε αυτήν την περίπτωση, αποτρέπονται εμπόδια που ενοχλούν τα άτομα να πετύχουν το όραμα, οι ηγέτες της αλλαγής επικεντρώνουν την προσοχή τους στους προϊσταμένους που αφαιρούν ειδικότητες, στα ελλιπή συστήματα πληροφοριών, καθώς και στα εμπόδια που απομακρύνουν την αυτοπεποίθηση των ατόμων.

Φάση 6^η: στα άτομα που έχουν δοθεί αρμοδιότητες για να επιτύχουν το όραμα, υποβοηθούνται έτσι ώστε να επιτύχουν *βραχυχρόνιες νίκες*. Αυτές οι νίκες, διαθέτουν από την μία εμπιστοσύνη, πόρους και μια δυναμική στην συλλογική προσπάθεια, ενώ από την άλλη υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι νίκες, αργούν να έρθουν, δεν είναι ορατές και δημιουργούν αμφιβολίες για το αν έχουν επιτευχθεί.

Φάση 7^η: σε περιπτώσεις επιτυχίας οι ηγέτες της αλλαγής *δεν τα παρατούν*. Μετά τις πρώτες νίκες δημιουργείται κάποια στρατηγική, μέσα στην οποία οι αλλαγές σταθεροποιούνται, τα άτομα προσπαθούν με έξυπνο τρόπο να επιτύχουν στη συνέχεια και μετά αναπτύσσουν πολλά κύματα αλλαγών έως ότου επιτευχθεί το

όραμα. Στην αντίθετη περίπτωση, τα άτομα επιδιώκουν να κάνουν πολλά κατευθείαν, χωρίς να καταλάβουν αν είναι το σωστό και έτσι εγκαταλείπουν αμέσως την προσπάθειά τους.

Φάση 8^η: τέλος, στις επιτυχημένες περιπτώσεις οι ηγέτες της αλλαγής κάθε οργανισμού, φροντίζουν να παγιωθεί η αλλαγή, αποκτώντας μια νέα κουλτούρα, η οποία δημιουργείται «μέσα από συνέπεια τη επιτυχημένης δράσης στη διάρκεια του ικανού χρονικού διαστήματος, στην προκειμένη περίπτωση τη μεγάλη διαφορά μπορούν να κάνουν οι κατάλληλες προωθήσεις, η εύστοχη ενημέρωση των νέων υπαλλήλων, και οι εκδηλώσεις που παρασύρουν τα συναισθήματα». Σε λιγότερο επιτυχημένες περιπτώσεις, οι αλλαγές είναι επιτόλαιες και τρωτές (John P. Kotter 2005).

2) Το μοντέλο των οχτώ οπτικών γωνιών του Morgan

Ο Morgan ισχυρίζεται ότι μέσα από τις οπτικές γωνίες της επιχείρησης όπως της ζωής ή της δράσης της γίνεται αντιληπτό ότι η φύση αυτών των αλληγοριών οδηγεί σε μια μη εμπεριστατωμένη μελέτη αλλά σε μερική. Επίσης, υποστηρίζει ότι ο τρόπος ακολουθίας των γεγονότων ή ο τρόπος που οι διευθύνοντες βλέπουν αυτά τα τεκταινόμενα μέσα στην επιχείρηση δηλώνουν τους τρόπους με τους οποίους αυτή έμαθε, συνήθισε ώστε να είναι έτοιμη να τα παρατηρήσει να τα καταγράψει και να χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Οι αλληγορίες ή οπτικές γωνίες κατά Morgan είναι οι εξής:

1. Η αλληγορία της μηχανής: Οι επιχειρήσεις οργανώνονται και διευθύνονται ως μηχανές που απαρτίζονται από διαφορετικά μέρη. Το κάθε μέρος έχει συγκεκριμένο ρόλο στην συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή η επικρατούσα αντίληψη κάποιες φορές είναι αποτελεσματική και άλλες όχι.
2. Η αλληγορία του οργανισμού: Οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται ως ζωντανοί οργανισμοί. Αυτό συμβαίνει και όταν οι παρατηρούμενες ανάγκες συνυπάρχουν με το περιβάλλον. Διάφορες επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν ότι αντιστοιχούν σε διαφορετικά είδη με πιο ειδικευμένες ανάγκες και για να επιβιώσουν και να εξελιχθούν θα πρέπει να συμπράξουν ειδικές σχέσεις με το διαφορετικό αυτό περιβάλλον. Από αυτή την οπτική γωνία μπορεί να διακριθεί η κυκλική πορεία των επιχειρήσεων δηλαδή η δημιουργία ενός οργανισμού, η μετέπειτα ανάπτυξη

του και τέλος ή να εξαφανιστεί σαν επιχείρηση ή να εφεύρει κάποιες ικανότητες προσαρμογής και συνεργασίας.

3. Η αλληγορία του ανθρώπινου εγκεφάλου: Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καταλυτικό ρόλο στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. Έτσι, δίνεται μεγάλη έμφαση σε διαδικασίες πληροφόρησης, μάθησης και της ανθρώπινης νοημοσύνης και είναι επακόλουθο η κατανόηση και η αξιολόγηση να στηρίζεται σε αυτές τις μεθόδους .
4. Η αλληγορία της κουλτούρας: Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δίνουν την πρέπουσα σημασία στις ιδέες, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα οράματα του οργανισμού τους. Αυτή η διάσταση, φαίνεται τα τελευταία χρόνια να εφαρμόζεται σε όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις .
5. Η αλληγορία του πολιτικού συστήματος: Σε αυτή την διάσταση τα διάφορα συμφέροντα και συγκρούσεις χαρακτηρίζουν στο σύνολο τους τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η επιχείρηση παρομοιάζεται ως ένας κυβερνητικός οργανισμός που παίρνει τις αποφάσεις του βασιζόμενος στις πολιτικές αρχές ώστε να είναι νομιμοποιημένος.
6. Η αλληγορία της φυσικής φυλακής: Σε αυτή την περίπτωση οι άνθρωποι έχουν παγιδευτεί σε ανούσιες προκαταλήψεις που τις δημιουργεί το υποσυνείδητο τους. Κυρίαρχο στοιχείο της διοικητικής διαχείρισης είναι οι ψυχοδυναμικές και ιδεολογικές πλευρές της επιχείρησης.
7. Η αλληγορία της ροής και του μετασχηματισμού: Αυτή η αλληγορία τονίζει την ροή και τους μετασχηματισμούς της επιχειρηματικής ζωής και κατά πόσο αυτά τα στοιχεία αλλοιώνουν την λογική των αλλαγών σε οικονομικοκοινωνικό επίπεδο. Αυτές οι λογικές αφορούν το αυτό-παραγωγικό σύστημα της επιχείρησης με κυκλικές και αρνητικές αντιδράσεις .
8. Η αλληγορία της κυριαρχίας: Εδώ, οι άνθρωποι διακατέχονται από ένα έντονο αίσθημα κυριαρχίας και προσπαθούν να επιβάλλουν αυτή τους την επιθυμία και στους υπόλοιπους. Αυτή η οπτική γωνία, μπορεί να θεωρηθεί και ως μία επιμήκυνση της αλληγορίας του πολιτικού συστήματος (Δ.ΠΑΠΠΟΥΛΙΑΣ, 2002).

3) Η θεωρία των πέντε παραγόντων των Pettigrew και Whipp

Υπάρχει επίσης μια άλλη κατηγορία θεωριών σύμφωνα με τους Pettigrew και Whipp όπου παρουσιάζει τους, εξής, πέντε αλληλένδετους παράγοντες που είναι απαραίτητη προκειμένου να πετύχει μια οργανωσιακή αλλαγή. Έτσι, οι πέντε αυτοί παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- Η εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων: Η περιβαλλοντική ανάλυση πρέπει να συμβαίνει σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί και η ανάλογη στρατηγική.
- Ηγετική αλλαγή: Ο χειρισμός μιας αλλαγής πρέπει να είναι όσο τον δυνατόν πιο αντικειμενικός αλλά και το στυλ της ηγεσίας να συνδυάζεται με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του οργανισμού.
- Η σύνδεση της στρατηγικής και επιχειρησιακής αλλαγής: Οι δύο αυτές αλλαγές δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από τους διευθυντές ως δυο διαφορετικές περιοχές αλλά να έχουν μια κοινή γραμμή ανάπτυξης, η μία δίπλα στην άλλη.
- Οι ανθρώπινοι πόροι ως περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων: Εμπεριέχει το συνολικό ενεργητικό της επιχείρησης, καθώς και το γεγονός ότι όλα αυτά τα ενεργητικά στοιχεία πρέπει να μεγεθυνθούν όπως και κάθε άλλο σχετιζόμενο με αυτά περιουσιακό στοιχείο.
- Η συνοχή: Οι παραπάνω τέσσερις παράγοντες θα πρέπει να λειτουργούν ως συνεκτικά σύνολα και σε καμία περίπτωση να μην αλληλοσυγκρούονται (Δ.ΠΑΠΠΟΥΛΙΑΣ, 2002).

4) Μοντέλο διαχείρισης των αλλαγών κατά τον Lewin

Ένα από τα μοντέλα για την κατανόηση της οργανωτικής αλλαγής αναπτύχθηκε από τον Lewin το οποίο αναφέρεται στην διαδικασία των τριών σταδίων της αλλαγής που περιγράφει.

1) Unfreeze: Οι περισσότεροι άνθρωποι κάνουν μια ενεργή προσπάθεια για να αντιστέκονται στις αλλαγές. Για να ξεπεράσουμε αυτή την τάση, μια περίοδος απόψυξης ή ξεπάγωμα πρέπει να αρχίσει με το κίνητρο. Αυτό το πρώτο στάδιο της αλλαγής συνεπάγεται την προετοιμασία της οργάνωσης να αποδεχθεί ότι η αλλαγή

είναι απαραίτητη, για να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε έναν νέο τρόπο λειτουργίας. Το κλειδί σε αυτό είναι η ανάπτυξη ενός ισχυρού μηνύματος που να δείχνει γιατί ο υπάρχων τρόπος χειρισμού των πραγμάτων δεν μπορεί να συνεχιστεί.

2) Change: Αφού ξεκινήσει η αλλαγή, η εταιρεία κινείται σε μια μεταβατική περίοδο, η οποία μπορεί να διαρκέσει για κάποιο χρονικό διάστημα. Η επαρκής ηγεσία και η διαβεβαίωση είναι απαραίτητη, για να είναι επιτυχής η διαδικασία. Για να αποδεχτούμε την αλλαγή και να συμβάλλουμε στο να καταστεί η αλλαγή επιτυχής, οι άνθρωποι πρέπει να καταλάβουν πώς οι αλλαγές θα τους ωφελήσουν. Ο χρόνος και η επικοινωνία είναι τα δύο κλειδιά της επιτυχίας για τις αλλαγές που συμβαίνουν.

3) Refreeze: Όταν η αλλαγή έχει γίνει αποδεκτή και εφαρμοστεί με επιτυχία, η εταιρεία γίνεται σταθερή και πάλι και το προσωπικό ξαναπαγώνει καθώς λειτουργούν σε νέο οργανωτικό πλαίσιο θέτοντας νέες κατευθυντήριες γραμμές. Το στάδιο refreeze πρέπει επίσης, να βοηθήσει τους ανθρώπους και την οργάνωση να μάθουν ή να θεσμοθετήσουν τις αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διασφαλίσουμε τις ήδη υπάρχουσες αλλαγές, ενσωματώνοντας τες καθημερινά στην επιχείρηση.

Αν και αυτό το μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής εξακολουθεί να χρησιμοποιείται έως σήμερα, χρειάζεται χρόνο να εφαρμοστεί. Έτσι, δεδομένου ότι είναι εύκολο στη χρήση, οι περισσότερες εταιρείες έχουν την τάση να προτιμούν αυτό το μοντέλο ώστε να θεσπίσει σημαντικές αλλαγές, αναγνωρίζοντας αυτά τα τρία διαφορετικά στάδια της αλλαγής και ολοκληρώνοντας την οργάνωση σε μια αίσθηση σταθερότητας (refreeze), η οποία είναι τόσο απαραίτητη για τη δημιουργία της εμπιστοσύνης.

3.5 Γιατί είναι σημαντικές οι αλλαγές

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η οργανωτική ζωή αλλάζει τώρα με μεγαλύτερη συχνότητα και ότι οι αλλαγές είναι μεγαλύτερες από ότι στο παρελθόν. Κατόπιν ερευνών έχουν καταλήξει ότι οι μεγάλες αλλαγές στους διάφορους οργανισμούς συμβαίνουν μία φορά κάθε τρία χρόνια, σε αντίθεση με μικρότερες αλλαγές που παρατηρούνται συχνότερα. Οι μάνατζερς πραγματοποιούν τις αλλαγές αφού λάβουν υπόψιν τους και συνδυάσουν τις δομές, τα συστήματα, τις διαδικασίες, τους κανονισμούς που διέπουν έναν οργανισμό. Κατόπιν οι αλλαγές θα πρέπει να

εφαρμοστούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στις δραστηριότητες αλλά και στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι επιτακτική ανάγκη, τώρα που η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία η αγορά αποκτά δυναμική να επιβληθεί η διαχείριση των αλλαγών. Η διαχείριση αλλαγών αφορά το ανθρώπινο στοιχείο. Έχει διαπιστωθεί ότι η αιτία της αποτυχίας σχετίζεται με την αντοχή του ανθρώπου αλλά και την κακή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στο έργο. Η διοίκηση των αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας και χωρίς αυτή οι επιχειρήσεις μαραζώνουν. Όσο πιο σύντομα προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα τόσο περισσότερο ανταγωνιστικές και βιώσιμες γίνονται.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

4.1 Ορισμός οικονομικής κρίσης

Η έννοια του όρου «οικονομική κρίση» έχει αποδοθεί από πολλούς οικονομολόγους παγκοσμίως, οι οποίες σχετίζονται από διάφορες προσεγγίσεις. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον οικονομολόγο Frederic S.Mishkin, η κρίση, είναι «μια διαταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές στις οποίες οι λανθασμένες επιλογές και τα προβλήματα οικονομικού κινδύνου αυξάνονται με αποτέλεσμα να αδυνατούν να διοχετεύσουν τα κεφάλαιά τους σε παραγωγικές επενδύσεις και σε αποδοτικούς τομείς. Μια οικονομική κρίση μπορεί να οδηγήσει μια οικονομία μακριά από την ισορροπία και να στρέψει σε μια καθοδική πορεία τους δείκτες της οικονομικής ανάπτυξης» (Frederic S.Mishkin, 1991).

Κατά τον Γεώργιο Κουφάρη, οικονομική κρίση είναι «το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη» (Κουφάρης, 2010).

Πέρα από τα παραπάνω, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο ανέφερε ότι «η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση. Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία και είναι γνωστές και ως κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου» (European Commission, 2009).

4.2 Θεωρίες οικονομικής κρίσης

Αυστριακή Θεωρία: Είναι μία οικονομική θεωρία που προέκυψε από την υπέρμετρη αύξηση των τραπεζικών πιστώσεων εξαιτίας των χαμηλών επιπέδων επιτοκίων που ορίστηκαν από την Κεντρική Τράπεζα. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η μακρά περίοδος με χαμηλά επιτόκια δημιουργεί πιστώσεις τα οποία φέρνουν ως αποτέλεσμα την αστάθεια μεταξύ της αποταμίευσης και των επενδύσεων. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, ο επιχειρηματικός κύκλος ξεδιπλώνεται ως εξής: τα χαμηλά επιτόκια αυξάνουν τον δανεισμό από το τραπεζικό σύστημα και αυξάνουν σε σημαντικό βαθμό τις κεφαλαιουχικές δαπάνες που χρηματοδοτούνται από τις σημερινές τραπεζικές πιστώσεις.

Μαρξιστική θεωρία: Σύμφωνα με τον Μαρξ, ένα θεμελιώδη χαρακτηριστικό των κρίσεων είναι η πληθώρα κεφαλαίων, όπου θέτει σαν όρο να διασφαλιστεί εκείνο το ποσοστό του κέρδους το οποίο αντιστοιχεί σε μια ήπια ανάπτυξη του κεφαλαιοκρατικού ποσοστού παραγωγής. Από την στιγμή που αυτό το ποσοστό ακολουθεί καθοδική πορεία από τη συνήθη, ξεκινάει όσον αφορά τα κεφαλαιοκρατικά επίπεδα να μειώνονται οι επιχειρήσεις, καθώς κυριαρχεί να μεν η αφθονία των αγαθών αλλά επηρεάζεται και η ποιότητα τους και καταλήγουν να εισχωρούν στις διεθνείς αγορές με μια πολύ χαμηλή τιμή.

Θεωρία του Minsky: Η βασική συνεισφορά του Minsky εντοπίζεται διαμέσου της ανάπτυξης της θεωρίας της χρηματοπιστωτικής ανισορροπίας και των κυκλικών διακυμάνσεων των σύγχρονων οικονομιών του καπιταλισμού. Κατά τη θεμελιακή του ιδέα, αυτή η αντισταθμικότητα οφείλεται στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και διοχετεύεται μέσω των αγορών χρήματος και κεφαλαίου σε ολόκληρο το οικονομικό σύστημα, απεικονίζοντας τον καπιταλισμό ως ένα άρτιο σύστημα οργάνωσης των οικονομικών σχέσεων. Κατά πόσο είναι πραγματική αυτή η θεωρία εξαρτάται από το αν η μεθοδολογία της επισημαίνει ως καθοριστικό παράγοντα την εξάπλωση του καπιταλισμού, τη διαμόρφωση της δομής του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

4.3 Φάσεις οικονομικής κρίσης

Κάθε κρίση, ιδιαιτέρως στους οργανισμούς, διακρίνεται σε τέσσερις φάσεις κάτι που σημαίνει ότι δεν ξεσπά ξαφνικά παρόλο που οι επιχειρήσεις την εκλαμβάνουν ως

μια ξαφνική αλλαγή που συνέβη στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον και δεν δίδουν την απαραίτητη σημασία για να την αντιμετωπίσουν σωστά. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Χ. Σαρμανιώτη, οι φάσεις αυτές είναι συνήθως οι ακόλουθες:

1. **Η πρόδρομη φάση της κρίσης:** Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση προειδοποιείται μέσω κάποιων ενδείξεων ή σημάτων, ότι ενδέχεται να προέρθει η κρίση, όπως για παράδειγμα, τα παράπονα των πελατών για προβλήματα στα προϊόντα τους. Έτσι, το διοικητικό τμήμα της έχει εγκαταστήσει ένα Σύστημα Πληροφόρησης το οποίο μπορεί να προβλέψει την επερχόμενη κρίση.
2. **Φάση εκδήλωσης της κρίσης-κορύφωση:** Εδώ η κρίση έχει εισχωρήσει στον οργανισμό προκαλώντας σημαντικές απώλειες και μη επιθυμητά αποτελέσματα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έως τα κατώτερα. Η φάση αυτή μπορεί να φαίνεται μεγαλύτερη από τις υπόλοιπες λόγω της πίεσης που δέχεται, αλλά η ραγδαία εξέλιξη των γεγονότων είναι στην πραγματικότητα μικρότερη.
3. **Φάση επιπτώσεων:** Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση προβαίνει σε καταγραφή των όποιων απωλειών και στη συνέχεια αξιολογεί και κρίνει τον τρόπο που χειρίστηκε την κρίση.
4. **Φάση ύφεσης -επίλυσης της κρίσης:** Είναι η φάση όπου η ομάδα διαχείρισης της κρίσης πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο. Από την αρχή της εκδήλωσης της κρίσης θα πρέπει να ελαττώσει τις απώλειες, να δημιουργήσει οφέλη που θα προκύψουν έτσι ώστε να βελτιωθεί η ήδη υπάρχουσα εικόνα της και να την διατηρήσει αρχικά προς τους πελάτες της και εν συνεχεία προς το κοινωνικό σύνολο (Χ. Σαρμανιώτης 2012).

4.4 Παγκόσμια οικονομική κρίση

Η παγκόσμια οικονομική κρίση κατά τον κ. Κολλίντζα και κ. Ψαλιδόπουλο, ξεκίνησε στις ΗΠΑ στην αγορά κατοικιών το καλοκαίρι του 2007, όπου είχαν αγοραστεί με ενυπόθηκα δάνεια μεγάλης μόχλευσης και χαμηλής πιστοληπτικής διαβάθμισης. Κατόπιν, άρχισαν οι αγορές όπου διαπραγματεύονταν προϊόντα τα οποία προέρχονταν από τιτλοποιήσεις στεγαστικών δανείων.

Οι τράπεζες βρέθηκαν σε χαμηλά επίπεδα λόγω μη δυνατότητας κεφαλαιακής βάσης αλλά και λόγω βραχυπρόθεσμου δανεισμού.

Στις αγορές φυσικού και χρηματοοικονομικού κεφαλαίου άρχισαν να καταρρέουν με κορύφωση την πτώχευση της Lehman Brothers και την κατάρρευση τραπεζικών και ασφαλιστικών οργανισμών, το φθινόπωρο του 2008.

Η ταλάντευση του διεθνούς χρηματοοικονομικού συστήματος έφερε την κρίση εμπιστοσύνης μεταξύ των πιστωτικών οργανισμών που σαν πηγή χρηματοδότησης είχαν τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό, όπου κατέληξε σε κρίση ρευστότητας.

Στο τελευταίο τρίμηνο του 2008, το κόστος χρήματος της πραγματικής οικονομίας αυξήθηκε καθώς και το περιθώριο του επιτοκίου δανεισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων πάνω από το βραχυπρόθεσμο επιτόκιο δανεισμού του αντίστοιχου δημοσίου, επταπλασιάστηκε.

Στην πραγματική οικονομία, η χρηματοοικονομική κρίση εμφανίστηκε με δύο τρόπους:

1)Όταν τα πιστωτικά ιδρύματα δεν μπορούσαν να χορηγήσουν δάνεια και 2) όταν τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις αδυνατούσαν να έχουν ρευστότητα. Το εξωτερικό εμπόριο κατέρρευσε γιατί μετά από τα τελευταία τριάντα χρόνια μειώθηκε η κατανάλωση. Αποτέλεσμα αυτών , ήταν η μείωση του ΑΕΠ παγκοσμίως, η μείωση της απασχόλησης και η αύξηση της ανεργίας.

Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση δεν έχει μόνο μία αιτία. Δημιουργήθηκε από συνδυασμό διάφορων παραγόντων εκ των οποίων μερικά αίτια είναι:

- Η διαχρονική αύξηση των μισθών που επιβάρυνε το κόστος του συντελεστή εργασίας,
- Η διόγκωση της δημόσιας κατανάλωσης που διέυρνε τα κρατικά ελλείμματα,
- Οι παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες,
- Η υπερβολική πιστωτική επέκταση και μόχλευση,
- Τα ρυθμιστικά κενά και η ελλιπής εποπτεία,
- Η "φούσκα" στις τιμές των ακινήτων,

- Η ραγδαία αύξηση των δανείων

Οι χώρες για να μπορέσουν να βγουν από αυτό την αδιέξοδο, αντέδρασαν με μείωση των επιτοκίων, με διάφορες πολιτικές για την ενίσχυση της ρευστότητας, με εγγυήσεις που δόθηκαν στις εμπορικές τράπεζες και με ενίσχυση της κεφαλαιακής τους βάσης. Κατόπιν, εφάρμοσαν μέτρα επεκτατικής δημοσιονομικής πολιτικής για να ενισχύσουν τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά.

4.5 Μέτρα αντιμετώπισης

Οι κυβερνήσεις, οι κεντρικές τράπεζες, οι διεθνείς οργανισμοί και οι επιστημονικές κοινότητες αιφνιδιάστηκαν. Για να μην οδηγήσει η κρίση σε κατάρρευση του χρηματοοικονομικού συστήματος πήραν κάποια μέτρα αντιμετώπισης. Σύμφωνα με του κ. Πέτσα Στυλιανό, κάποια σημαντικά μέτρα είναι τα εξής:

- Η κρίση χρειάζεται την υιοθέτηση του κατάλληλου μείγματος νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής σε διεθνές επίπεδο,
- Η νομισματική πολιτική χαλάρωση την στάση της μειώνοντας τα επιτόκια και δίνοντας με μέτρο ρευστότητα στο σύστημα,
- Έδωσαν δισεκατομμύρια ευρώ, στερλίνες, δολάρια και γιέν στις τράπεζες για να υπάρχει ρευστότητα στην διατραπεζική αγορά, αφού οι εμπορικές τράπεζες δεν δάνειζαν η μία στην άλλη,
- Ο ΟΟΣΑ και το ΔΝΤ πρότειναν για την στήριξη της οικονομίας «δημοσιονομικά πακέτα», έτσι ώστε η οικονομική πολιτική να δράσει αντικυκλικά στηρίζοντας την οικονομική δραστηριότητα,
- Για να εξασφαλιστεί η σταθερότητα του συστήματος, ενισχύεται η ρευστότητα εκτός ισολογισμού και υιοθετείται κανόνας αντικυκλικής κεφαλαιακής επάρκειας.

4.6 Μελλοντικές προβλέψεις

Υιοθετώντας την άποψη του Πέτσα Στυλιανού, η οικονομική δραστηριότητα ακολουθεί κυκλική πορεία με αποτέλεσμα ο οικονομικός κύκλος να έχει ανοδικές και καθοδικές φάσεις. Οι χώρες με ανεπτυγμένη οικονομία αντιμετωπίζουν την τελευταία ύφεση, στις αρχές της νέας χιλιετίας, χωρίς να συμπαρασύρουν τις αναπτυσσόμενες χώρες με αναδύομενη οικονομία. Είναι ξεκάθαρο ότι οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης του ΑΕΠ, ένα παγκόσμιο φαινόμενο, κάποια στιγμή θα έπρεπε να

ελαττωθούν βάσει της λογικής των οικονομικών κύκλων. Άρα, αυτή η ελάττωση θα ήταν δυνατόν να προβλεφθεί χωρίς να προσδιοριστεί με ακρίβεια, τότε θα ήταν ο οικονομικός κύκλος στο ανώτατο σημείο ανόδου και πώς θα άρχιζε η κάθοδος. Πολλοί οικονομικοί αναλυτές αλλά και ο ΟΣΑ και το ΔΝΤ είχαν προβλέψει και προειδοποιήσει για την καθοδική πορεία της οικονομίας. Όμως οι διάφοροι οικονομικοί κύκλοι δεν έδιναν την πρέπουσα σημασία διότι επικρατούσε η άποψη ότι οι αναδυόμενες οικονομίες δεν συνδέονται με τις εξελίξεις στις ΗΠΑ ή στην Ευρωπαϊκή Ένωση ή στις άλλες ανεπτυγμένες οικονομίες. Πολλοί πίστευαν ότι η επιβράδυνση θα μπορούσε να ελεγχθεί γιατί θεωρούσαν ότι η ύφεση των ανεπτυγμένων οικονομιών θα αντισταθμιζόταν από την άνοδο των αναδυόμενων οικονομιών. Συμπερασματικά, η Ελλάδα σήμερα πρέπει να εφαρμόσει ένα εξωστρεφές μοντέλο ανάπτυξης που θα βασίζεται στην ανταγωνιστικότητα, στο καινούργιο, στις εξαγωγές. Επίσης, το κράτος να απαλλαγεί από τα γραφειοκρατικά γρανάζια, να εξυγιανθεί το ασφαλιστικό και να φέρουμε στην Ελλάδα ξένους επενδυτές (Πέτσας Στυλιανός, 2009).

4.7 Εξέλιξη της κρίσης

Η ελάττωση της δραστηριότητας καθώς και η παύση λειτουργίας πολλών κλάδων της οικονομίας επέφεραν την ανεργία και την μείωση του εισοδήματος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, να μειωθεί η ζήτηση σε πολλά προϊόντα καθώς και σε υπηρεσίες όπου η αγορά και η κατανάλωσή τους ήταν άμεση και καθημερινή και συνάμα οδήγησε και αυτούς τους κλάδους στην ανεργία. Όλη αυτή η διαδικασία συνεχίζει να επηρεάζει βαθμιαία όλους τους κλάδους της οικονομίας, μέχρι να επέλθει η πτώχευση στον κάθε κλάδο. Έτσι, λοιπόν, η κρίση άρχισε να μεταδίδεται αλληπάλληλα σε όλες τις χώρες του κόσμου και συνήθως ξεκινούσε από εκείνες τις χώρες που εισήγαγαν πολλά προϊόντα και υπηρεσίες. Έπειτα, η κρίση συνέχισε να μεταδίδεται σε όλες τις χώρες του κόσμου διότι «όλες αποτελούν μια αγορά και κάθε μια εξαρτάται και επηρεάζεται από τις άλλες στις οποίες εξάγει προϊόντα ή και υπηρεσίες». Αξίζει να αναφέρουμε, πως αν η κρίση επηρεάσει μία μικρή χώρα δεν θα επιφέρει πολλά προβλήματα διότι μπορούν αυτές οι χώρες να βρουν άλλες αγορές, σε αντίθεση με μία χώρα η οποία έχει μεγάλο πληθυσμό και υψηλό εισόδημα, όπου σε αυτή την περίπτωση θα προκληθεί διαδοχικά διεθνής κρίση, όπως βιώνουμε σήμερα. (Χριστόφορος Διακόπουλος Περιοδικό « ΑΚΤΙΝΕΣ», αρ. 702).

4.8 Διεθνής κρίση στην Ελλάδα

Η διεθνής κρίση στην Ελλάδα έχει έμμεση επίδραση στην ελληνική οικονομία. Το οικονομικό επιμελητήριο της Ελλάδας επισημαίνει ότι η ελληνική οικονομία «αιμορραγεί». Όμως, δεν είναι αποτελεσματικό στην παρούσα φάση, να θεωρήσουμε ότι τα αίτια της κρίσης στην χώρα μας έχουν άμεση σχέση με την διεθνή κρίση, λαμβάνοντας υπόψιν και την παγκοσμιοποιημένη πλέον αγορά. Αύτη η προσέγγιση δεν βοηθά και οδηγεί σε λάθος συμπεράσματα και επιλογές. Επιβάλλεται να εντοπίσουμε τα πραγματικά αίτια που οδήγησαν την χώρα σε αυτό το αδιέξοδο και αφού τα κατανοήσουμε να πάρουμε τα σωστά μέτρα αντιμετώπισης. Τα αίτια της κρίσης θα τα αναζητήσουμε στα οργανωτικά προβλήματα και στις πολιτικές που εφαρμόστηκαν τα μεταπολεμικά χρόνια στον τόπο μας σε συνδυασμό με την διεθνή οικονομική κρίση. Σύμφωνα με τον Γ. Κουφάρη, τα πραγματικά αίτια της χρηματοπιστωτικής κρίσης θα τα εντοπίσουμε στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, αύξηση των επιτοκίων και δυσκολία στη λήψη δάνειων. Τα αίτια της οικονομικής κρίσης διαφαίνονται στην άνοδο των καυσίμων και όλων των άλλων καταναλωτικών αγαθών, τα οποία επέφεραν την ακρίβεια, την μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και την δραματική ελάττωση της απασχόλησης. Έτσι ο ρυθμός ανάπτυξης καθυστερεί, τα ελλείμματα αυξάνονται, το δημόσιο χρέος διογκώνεται και η οικονομία συνεχίζει να ταλανίζεται και να γίνεται πιο αδύνατη προς τους εξωτερικούς παράγοντες της διεθνούς οικονομίας (Γ. Κουφάρης, 2010).

4.9 Η οικονομία της Ελλάδας

Παραθέτοντας την άποψη του Π.Καζάκου, η ελληνική οικονομία από την μεταπολεμική περίοδο και μέχρι πριν μια πενταετία χαρακτηριζόταν από ικανοποιητικούς και ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και το βιοτικό επίπεδο του λαού ήταν διαρκώς βελτιούμενο. Επίσης, με βάση την έρευνα που διεξήχθη από την Eurostat παρατηρήθηκε ότι το κατακεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδος ήταν κατά μέσο όρο υψηλότερο από αυτό των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό συνέβη διότι η ελληνική οικονομία ξεκίνησε από μια πολύ χαμηλή βάση, συνέχισε με ικανοποιητικούς ρυθμούς και όταν ξέσπασε η κρίση κατέληξε στη χαμηλή βάση από όπου άρχισε. Σήμερα, όμως, η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα όπως αύξηση της ανεργίας, διαφθορά, γραφειοκρατία, ανύπαρκτη

ανταγωνιστικότητα και επενδύσεις, διαρκώς αυξανόμενο δημόσιο έλλειμμα και τέλος κατάρρευση του ασφαλιστικού της συστήματος. Επιπροσθέτως, η Ελληνική οικονομία αντιμετώπισε την πιο σοβαρή της κρίση όταν αυξήθηκε σημαντικά το ετήσιο δημόσιο έλλειμμα της, κάτι που προκάλεσε υψηλότερο δημοσιονομικό χρέος. Το δημόσιο έλλειμμα έφτασε στο 15,4% του ΑΕΠ. Αυτό, και τα αυξανόμενα επίπεδα χρέους οδήγησαν σε υπερβολικό δημόσιο έλλειμμα προκαλώντας την Ελληνική οικονομική κρίση (Π. Καζάκο, 2009).

4.10 Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση

Μετά την κρίση οι ελληνικές επιχειρήσεις θα γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Θα δοθούν ευκαιρίες σε πιο παραδοσιακούς κλάδους να αναδειχθούν. Ο Σ.Λιούκας αναφέρει ότι η κρίση ξεσκεπάζει τις αδυναμίες των επιχειρήσεων και τη ανταγωνιστικότητα. Όμως, κάποιες επιχειρήσεις έχουν εντοπίσει τις χρόνιες αυτές αδυναμίες και αντιδρούν θετικά. Μειώνουν το κέρδος και γίνονται περισσότερο εξωστρεφείς προς διεθνείς προσβάσεις και συνεργασίες. Αλληλοεπιδρούν με νέους πελάτες και νέες αγορές και ταυτοχρόνως διδάσκονται από αυτούς. Μετά από μια κρίση οι καταναλωτές στρέφονται σε πιο έξυπνες λύσεις, πιο οικονομικές τιμές, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με το μικρότερο κόστος. Νέες, αναδυόμενες επιχειρήσεις μπαίνουν δυναμικά στις αγορές με χαμηλά κόστη έτσι ώστε να προσελκύσουν τους καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα επικρατήσουν στο μέλλον. Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν την επιχείρηση, με όποιες θυσίες, προκειμένου να αποφύγουν την πτώχευση. Δεδομένο είναι βέβαια ότι δεν υπάρχει στήριξη από φορείς και το Δημόσιο (Σ.Λιούκας, 2010).

4.11 Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης

Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης επέφεραν μια σειρά σημαντικών ανατροπών στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας, επηρέασαν την καθημερινότητα των πολιτών, ανέτρεψαν κατακτήσεις των εργαζομένων και επιδείνωσαν τις σχέσεις κράτους- πολιτών, με το πρώτο να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις, πλέον, ιδιαίτερα αυξημένες ανάγκες των περισσότερων κοινωνικών ομάδων.

- **Οικονομία και κοινωνία:** Κατά τον Σάββα Γ. Ρομπόλη, «η εφαρμογή του νεοκλασικού μείγματος οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής δημιούργησε

προϋποθέσεις εγκατάλειψης κάθε αναπτυξιακής και κοινωνικής πολιτικής, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, στις ΗΠΑ και στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και με την προσήλωσή του στην αυστηρή δημοσιονομική και εισοδηματική πειθαρχία, τις ιδιωτικοποιήσεις και την αποκαθήλωση του κοινωνικού κράτους, ανέδειξε με τον πιο εύληπτο τρόπο ότι η σημερινή διεθνής οικονομική κρίση αποτελεί κρίση του καπιταλιστικού προτύπου της άνισης ανάπτυξης μεταξύ των παραγωγικών δυνάμεων της οικονομίας (εργασίας και κεφαλαίου) σε διεθνές επίπεδο. Το ίδιο, στο πλαίσιο αυτού του μείγματος οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής οι κοινωνικές δαπάνες, θεωρούνται ως καταναλωτικές δαπάνες και ως εκ τούτου επιβάλλεται μακρο-οικονομικά η μείωση τους σε όφελος των παραγωγικών δαπανών, ενώ αντίθετα στην ανάλυση των δαπανών κατατάσσονται ορθά στην κατηγορία των αναπαραγωγικών δαπανών που η πραγματοποίησή τους έχει διευρυμένες επιπτώσεις στην λειτουργία του οικονομικού και κοινωνικού σχηματισμού» (Σάββας Γ. Ρομπόλης 2013).

- **Εκπαίδευση:** Σύμφωνα με την κ. Ζώνιου-Σιδέρη, «τα μέτρα που επέβαλε η οικονομική κρίση επηρέασαν όλους τους τομείς της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης. Οι δραστικές περικοπές στον ετήσιο προϋπολογισμό για την εκπαίδευση, οι συγχωνεύσεις και καταργήσεις σχολικών μονάδων και οι ραγδαίες εργασιακές μεταβολές των εκπαιδευτικών αποτελούν μόνο την κορυφή του παγόβουνου της σημερινής κατάστασης. Ειδικότερα, έχουν περιοριστεί οι δαπάνες στον χώρο της εκπαίδευσης, οι μισθοί των εκπαιδευτικών έχουν «ψαλιδιστεί» σε 12 χώρες, έχουν αυξηθεί κατά πολύ, οι ώρες διδασκαλίας σε πολλές χώρες, έχουν γίνει απολύσεις, συγχωνεύσεις σχολικών μονάδων και καταργήσεις σχολείων. Τέλος, όπως ανέφεραν εκπρόσωποι συνδικαλιστικών ενώσεων από διάφορες χώρες, φαίνεται πως οι προσλήψεις έχουν περιοριστεί σημαντικά, ενώ το επάγγελμα του εκπαιδευτικού -εξαιτίας και των χαμηλών απολαβών- δεν είναι ελκυστικό πλέον σε πολλούς νέους» (Ζώνιου-Σιδέρη 2014).
- **Εργασιακός χώρος:** η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τον χώρο της απασχόλησης και ιδιαίτερα τις εργασιακές σχέσεις που τον διέπουν. Σημαντικές είναι οι αλλαγές που προκλήθηκαν λόγω των ραγδαίων ανακατατάξεων στον συγκεκριμένο κλάδο, όπως η κατάργηση θέσεων

απασχόλησης, η μείωση των μισθών, η υπαγωγή υπαλλήλων σε καθεστώς διαθεσιμότητας, μαζικές απολύσεις, οι αλλαγές στις διαδικασίες αποζημίωσης και συνταξιοδότησης και συνάμα οι εργαζόμενοι έχασαν κάθε τους δικαίωμα πάνω στο εργασιακό κομμάτι. Επιπλέον, λόγω των πολλών ιδιωτικοποιήσεων που γίνονται πάνω στον εργασιακό χώρο, καθώς και στις αλλαγές που προκαλούνται από αυτό το φαινόμενο, οι πολίτες νοιώθουν μεγάλες ανασφάλειες και έτσι οι περισσότεροι παραμένουν αποστασιοποιημένοι.

- **Πολιτισμός:** η οικονομία και ο πολιτισμός είναι οι δύο κυρίαρχοι άξονες που καθορίζουν μια πολιτισμένη κοινωνία. Η οικονομική κρίση έχει επιφέρει πολλά προβλήματα στον χώρο της τέχνης και του πολιτισμού. Για παράδειγμα, επέφερε την αναγκαστική συνταξιοδότηση πολλών εμπειρικών αρχαιολόγων, το κλείσιμο αρχαιολογικών μουσείων, καθώς και την περικοπή στις κρατικές δαπάνες. Επιπλέον, οι θέσεις εργασίας είναι ελάχιστες ως μηδαμινές σε αυτή την εποχή και το επάγγελμα του αρχαιολόγου δεν υφίσταται στις μέρες μας.
- **Υγεία:** Υιοθετώντας την γνώμη του Στρατή Μπουρνάζο, «η οικονομική κρίση επέφερε σοβαρές επιπτώσεις στον τομέα της υγείας και αποτέλεσε το έναυσμα για να αναπτυχθεί ένα άριστο επίπεδο υγείας για τους πολίτες και η δυνατότητα ενός συστήματος υγείας που παρέχει επαρκείς και ποιοτικές υπηρεσίες σε αυτούς». Πολλές από τις συνέπειες που προκλήθηκαν από την κρίση είναι οι περικοπές στη χρηματοδότηση των νοσοκομείων, οι ελλείψεις στο προσωπικό καθώς και στο ιατρικό υλικό. Σημαντικότερη, όμως, επίπτωση της κρίσης είναι «η χρήση των κινητών μονάδων υγείας διαφόρων ΜΚΟ που μέχρι πρόσφατα χρησιμοποιούνταν κυρίως από μετανάστες, αλλά οι Έλληνες Γιατροί του Κόσμου εκτιμούν ότι το ποσοστό των Ελλήνων που απευθύνονται στις μονάδες τους αυτές έχει αυξηθεί κατά την περίοδο της κρίσης». Έτσι, λοιπόν, χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στην υγεία και την περίθαλψη προκειμένου η κρίση να μην υπονομεύσει τους ανθρώπους της.

4.12 Στρατηγικές επιβίωσης των επιχειρήσεων εν μέσω οικονομικής ύφεσης

Οριοθετώντας τις απόψεις του Ν. Σχοινιωτάκης και της Κ. Διβινή, όπου διατυπώθηκαν στο διαδικτυακό περιοδικό "EpistimonikoMarketing.gr", η οικονομία σε όλο τον κόσμο βρίσκεται στην χειρότερη ύφεση μετά την οικονομική κρίση του 1929. Η ανεργία αυξάνεται, οι καταναλωτές έχουν περικόψει πάνω από το 50% των δαπανών τους, οι επενδύσεις μειώνονται. Οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να επιβιώσουν, περικόπτουν δαπάνες, προχωρούν σε απολύσεις και κάνουν τεράστιες προσπάθειες για να βρουν διέξοδο, λόγω της οικονομικής κρίσης. Η ρευστότητα είναι πολύ μικρή, καθώς οι τράπεζες δεν χορηγούν δάνεια ή άλλα καταναλωτικά αγαθά. Δεν υπάρχει πια εμπιστοσύνη στις οικονομικές συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μεγαλώνει όλο και πιο πολύ η ύφεση. Οι επιχειρήσεις σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ισπανία, αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα διότι έχουν μειωθεί οι καταναλώσεις και οι πωλήσεις. Έχουν, όμως, να αντιμετωπίσουν και ένα πιο σοβαρό πρόβλημα, η τεράστια φορολογία.

Μέσα σε αυτό το δύσκολο οικονομικό χάος, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν τρόπους επιβίωσης. Η κρίση πολλές φορές μπορεί να είναι πρόβλημα αλλά συγχρόνως και ευκαιρία: αφενός πρέπει να βρουν οικονομικές λύσεις και αφετέρου να αναζητήσουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Για να βγουν από την ύφεση, η μείωση των λειτουργικών εξόδων και οι απολύσεις δεν είναι λύσεις. «Χρειάζονται στρατηγικές ανάπτυξης και αναθεώρηση των εσωτερικών λειτουργιών και της οργάνωσης στο σύνολό της». Η στρατηγική που έχει κάθε επιχείρηση αποτελεί τον καθορισμό της γενικής κατεύθυνσης και τη διαμόρφωση επιχειρησιακών πολιτικών.

«Το 1986 ο Ο' Neil παρουσίασε μία ομάδα από στρατηγικές αναστροφής εξαρτώμενες από τις υφιστάμενες συνθήκες που περιγράφονται από έξι παράγοντες. Ο Hoffman (1989) κατηγοριοποίησε τις στρατηγικές αναστροφής σε αυτές που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών και αυτές που εφαρμόζονται στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι Robbins and Pearce II (1992) πρότειναν στις επιχειρήσεις στρατηγικές αναστροφής όπως είναι η ρευστοποίηση, η αποεπένδυση, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, οι στρατηγικές marketing κ.λπ. για την αντιμετώπιση ενός πιθανού καθοδικού κύκλου της οικονομίας. Ο Prihti

(1980), σε έρευνά του, συμπέρανε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει στρατηγικές αναστροφής επικέντρωσαν τις προσπάθειές τους στην αλλαγή της διοικητικής δομής, στο marketing και στον έλεγχο του κόστους λειτουργίας τους. Ο Strang (1998), σε μελέτη του, διαπίστωσε ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είχαν προχωρήσει σε αλλαγή του διευθύνοντα σύμβουλου (CEO), είχαν επικεντρωθεί στη βασική τους δραστηριότητα και είχαν ρευστοποιήσει κάποιες από τις παραγωγικές τους μονάδες προκειμένου να απελευθερώσουν πόρους.

Οι Grinyer et al (1990) συμπέραναν ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις εν μέσω ύφεσης ασχολήθηκαν με τη μείωση του κόστους παραγωγής, με τη βελτίωση του marketing, τις εξαγορές συγχωνεύσεις, τις νέες επενδύσεις, τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους και τη μείωση του συνολικού δανεισμού τους. Ο Ofek (1993) παρατήρησε ότι σημαντικό βήμα για την έξοδο μιας επιχείρησης από την οικονομική κρίση είναι η αναδιάρθρωση και η ρύθμιση των χρεών της καθώς και η αναδιοργάνωση των εγκαταστάσεών της ενώ ο Langstrom (1995) συμπέρανε ότι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις έκαναν περικοπές κατ' αρχήν στα κόστη του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγής».

Ειδικότερα, λοιπόν, οι στρατηγικές επιβίωσης που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις εν μέσω οικονομικής ύφεσης είναι οι εξής:

1. Ρευστότητα: για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ρευστότητας, η επιχείρηση πρέπει να καταγράψει την χρηματοοικονομική κατάσταση, να σχεδιάσει τον καθορισμό των στόχων, να προβεί σε αποδοτική διαχείριση εισπρακτέων λογαριασμών, να αντιμετωπίσει υποχρεώσεις και πληρωμές, να αναζητήσει τρόπους αύξησης των εξόδων, να μειώσει τα αποθεματικά και να συγχωνεύσει με άλλες επιχειρήσεις, ίδιου κλάδου.
2. Επαναπροσδιορισμός και οριοθέτηση του κόστους λειτουργίας: οι πρώτες ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις, είναι η μείωση των δαπανών, η οποία μπορεί να γίνει με απλοποίηση των προϊόντων της οργανωτικής δομής και των εσωτερικών διεργασιών, αναθέτοντας σε τρίτους εργασίες, μειώνοντας τα λειτουργικά έξοδα και μετατρέποντας το μεταβλητό κόστος σε σταθερό.
3. Στρατηγική διαχείρισης παγίου κεφαλαίου: εδώ οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην πώληση παγίων, μοιράζονται με άλλες επιχειρήσεις τις κοινές τους

εγκαταστάσεις, αν υπάρχουν και ακολουθούν την μέθοδο του leasing και του «Sell and leaseback», για να αποκτήσουν τον εξοπλισμό που θέλουν.

4. Στρατηγική οργάνωσης και εκσυγχρονισμού: η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει σε αυτοματισμό που θα συμβάλλει στη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, στην οργάνωση τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης και στη χρήση συστημάτων επιχειρηματικής ευφυΐας.
5. Στρατηγική επενδύσεων εν μέσω ύφεσης: η επιχείρηση θα πρέπει να βρει τρόπους επέκτασης, είτε δίνοντας σημασία στην έρευνα, στην αναζήτηση νέων καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, είτε με την αγορά επενδυτικών ευκαιριών. Εκτός από αυτό, λόγω της αυξημένης ανεργίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν στελέχη και ανθρώπινο δυναμικό με άριστη κατάρτιση και γνώσεις στο αντικείμενο της αγοράς εργασίας.
6. Επικοινωνιακή στρατηγική: για να μπορεί να διαχειριστεί η επιχείρηση το κόστος της επικοινωνιακής στρατηγικής, θα πρέπει να τμηματοποιήσει τους πελάτες της, να δώσει ατομικό χαρακτήρα στην εξυπηρέτηση πελατών, να προσπαθήσει να προσελκύσει νέους πελάτες με χαμηλού κόστους προωθητικές ενέργειες και να επιλέξει έξυπνες διαφημίσεις δια μέσου της τεχνολογίας.

«Οι επιχειρήσεις είναι ανάγκη να αναπτύσσουν σενάρια λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους της οικονομίας ώστε να είναι σε θέση να αντιδράσουν έγκαιρα και αποτελεσματικά όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν» (Cram 2002). Γι' αυτό, λοιπόν, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να αναμορφώνουν κατάλληλα την στρατηγική τους, εισακούσουν τις ανάγκες και τις συνθήκες της αγοράς.

4.13 Συμπέρασμα

Σύμφωνα με έρευνες που προέκυψαν από την ICAP και την KAPA Research, διαπιστώθηκε ότι η οικονομική κρίση είχε αρνητικά αποτελέσματα στο όλο το εύρος της κοινωνίας, καθώς και στις επιχειρήσεις. Αρχικά, σημειώθηκε μεγάλη μείωση στα δημόσια ελλείμματα, επηρεάζοντας το ΑΕΠ και διογκώνοντας το ύψος του δημόσιου χρέους. Επιπλέον, τα ποσοστά της ανεργίας αυξήθηκαν και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και να ωθούν τους νέους να μεταναστεύουν σε άλλες χώρες για να φτιάξουν ένα καλύτερο μέλλον για τη ζωή τους. Ωστόσο, στις επιχειρήσεις η οικονομική κρίση επέφερε σοβαρά προβλήματα

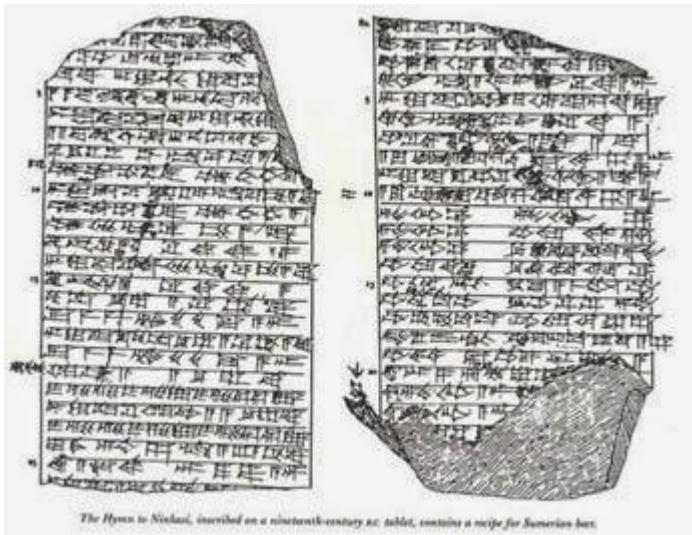
με αποτέλεσμα κάποιες να διακόψουν τις δραστηριότητες τους λόγω περιορισμένης ζήτησης και μειωμένης παροχής ρευστότητας. Από την άλλη πλευρά, όμως, διαφαίνονται κάποιες ενδείξεις υποχώρησης της επιδείνωσης της χρηματοοικονομικής εικόνας των επιχειρήσεων το τελευταίο διάστημα. Ειδικότερα, οι κλάδοι που στηρίζονταν στην εγχώρια κατανάλωση, στα είδη πολυτελείας και στην κατοικία υπέστησαν τις μεγαλύτερες απώλειες την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ενώ οι παραγωγικοί κλάδοι που είχαν τη δυνατότητα να διοχετεύσουν την παραγωγή τους, σε άλλες αγορές αντισταθμίζοντας τις απώλειες στην εσωτερική αγορά, πέτυχαν ως και αύξηση του κύκλου εργασιών τους. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι παρατηρώντας τις κρίσεις και τις μεταπτώσεις των κρίσεων, καθώς, και την ποικιλία τους που άρχισε να ξεσπάει δραματικά το 2008, μπορεί να πει κανείς ότι όλες οι κρίσεις τελικά μοιάζουν με του 1929, διαφέροντας βέβαια από τα μέτρα που παίρνονταν, από τη διακύμανση, τα στοιχεία και τον έλεγχο των ψυχολογικών αντιδράσεων και από τις διαφοροποιημένες αντοχές και τις αλληλεπιδράσεις με την πραγματική οικονομία.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ

5.1 Εισαγωγή:

Ο ζύθος και η τέχνη της ζυθοποιίας είναι γνωστά στον άνθρωπο εδώ και χιλιάδες χρόνια. Ανατρέχοντας, λοιπόν, στα ευρήματα των ιστορικών, η αναζήτηση για τις ρίζες της ζυθοποιίας, μας τοποθετούν στην Αρχαία Αφρική, στους Αιγύπτιους και συγκεκριμένα στους Σουμέριους, που ζούσαν στην περιοχή ανάμεσα στους ποταμούς Τίγρη και Ευφράτη, στο σημερινό Ιράκ, όπου ήταν ο πρώτος λαός που παρήγαγε μύρα 6000 χρόνια πριν. Η καταγεγραμμένη απόδειξη παραγωγής μύρας που αποδεικνύει ότι στην Σουμερία φτιάχτηκε η πρώτη μύρα είναι μια σφραγίδα 4000 χρόνων, η οποία περιέχει τον ύμνο στην Ninkasi, της θεάς της ζυθοποιίας. Αυτός ο ύμνος, είναι στην πραγματικότητα μια συνταγή για την παραγωγή της

μύρας. Πέρα, όμως, από αυτό δεν έχουν δοθεί στοιχεία για το πώς ξεκίνησε αυτή η διαδικασία. Η θεωρία που επικρατεί, περιγράφει ένα κομμάτι ψωμιού, το οποίο βράχηκε, το άφησαν έτσι και μετά από κάποιο χρονικό διάστημα άρχισαν



The Hymn to Ninkasi, inscribed on a nineteenth-century BC tablet, contains a recipe for Sumerian beer.

Ninkasi: Θεά της Ζυθοποιίας

να το ζυμώνουν. Οι Σουμέριοι

εκμεταλλεύτηκαν αυτή την κατάσταση και έτσι άρχισαν να επαναλαμβάνουν αυτή την διαδικασία, έβρεχαν το ψωμί, μετά το ζύμωναν και έπειτα γεννιόταν ένα υγρό το οποίο τους έφτιαχνε την διάθεση. Έτσι, καθιέρωσαν την ύπαρξη του ονομαζόμενου τότε θεϊκού ποτού. Πολλοί, βέβαια, ήταν οι λαοί που έπιναν την μύρα όπως για παράδειγμα, 1)οι Βαβυλώνιοι που τους άρεσε τόσο πολύ η γεύση της μύρας που μερικές φορές εκτελούσαν τους ζυθοποιούς, αν την νόθευαν, 2)στην Μεσοποταμία η μύρα ήταν το πιο δημοφιλές ποτό ανδρών και γυναικών, 3)οι Αιγύπτιοι την είχαν ως εθνικό ποτό και την πρόσφεραν στους θεούς, 4)οι Ρωμαίοι την εκτιμούσαν όλο και περισσότερο, 5)οι Τεύτονες έδιναν ακόμη και τις γυναίκες τους για την μύρα. Έτσι, λοιπόν, τόσο σε αυτούς τους λαούς, όσο και στην Ευρώπη

η μύρα έγινε σιγά σιγά ένα σημαντικό ποτό που το προτιμούσαν όλο και περισσότεροι άνθρωποι. Μερικοί από αυτούς τους λόγους, λέγεται ότι ήταν η κακή ποιότητα του πόσιμου νερού, καθώς και ότι οι άνθρωποι πίστευαν ότι ο ζύθος ήταν υγρό με φαρμακευτικές ιδιότητες για πολλές ασθένειες.

Την εξέλιξη, όμως, τόσο των Σουμερίων, όσο και της τέχνης της μύρας, καλύπτουν οι Βαβυλώνιοι, οι οποίοι έφτιαχναν 20 διαφορετικές τύπους μύρας, που ανταποκρίνονταν στις ανάγκες του κόσμου και έτσι άρχισαν οι εξαγωγές και στην Αίγυπτο. Επιπλέον, ο Hammurabi, ένας Βαβυλώνιος βασιλιάς, όριζε την ημερήσια επιτρεπόμενη κατανάλωση, ανάλογα με την κοινωνική θέση του κάθε ένα και για αυτό το λόγο η μύρα δινόταν σαν τρόπο πληρωμής.

Μετά τους Βαβυλώνιους, σειρά είχαν οι Αιγύπτιοι να αναλάβουν τα ηνία της μύρας και στην συνέχεια οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι. Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως η λέξη μύρα προέρχεται από την λατινική λέξη *bibere* που σημαίνει πίνω και από την ισπανική *cerveza* που μεταφράζεται με το όνομα της Ελληνίδας θεάς της καλλιέργειας, της Δήμητρας.

Ένα άλλο σημαντικό μέρος για την παραγωγή της μύρας ήταν τα μοναστήρια, όπου ως κέντρα γεωργίας, γνώσης και επιστήμης εξιχνίασαν την μέθοδο παραγωγής και άρχισαν να την χρησιμοποιούν για την απόλαυση των μοναχών και των προσκυνητών τους. Εντούτοις, είναι γνωστό πως οι βασιλιάδες της μύρας είναι οι Γερμανοί, οι οποίοι είχαν τις κατάλληλες γνώσεις για να δώσουν την λύση, για το ποιος είναι ο ρόλος της μαγιάς στην ολοκλήρωση της ζύμωσης, δηλαδή για το πρώτο δείγμα Βαυαρικής μαγιάς.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι μέχρι της εποχής του Γάλλου Παστέρ η ζυθοποιία θεωρείτο ως τέχνη. Αυτός ο επιστήμων πρόβαλε τα θεμέλια της επιστήμης της ζυθοποιίας, επιλέγοντας για πρώτη φορά την μαγιά στην διαδικασία της ζύμωσης. Η επιστήμη αυτή βελτίωσε την γεύση, το άρωμα και γενικά την ποιότητα του προϊόντος αυτού, που έχει την μεγαλύτερη κατανάλωση από όλα τα οινοπνευματούχα ποτά.

Τέλος, για την σωστή και εύστοχη παραγωγή μύρας, οι ζυθοποιίες ακολουθούν την εξής παραγωγική διαδικασία:

- *Διαβροχή*: Οι σπόροι του κριθαριού βρέχονται στις δεξαμενές μέχρι έως ότου απορροφήσουν την ποσότητα νερού που χρειάζονται για να φυτρώσουν
- *Βλάστηση*: Το φύτρο του κριθαριού αρχίζει να μεγαλώνει. Παράλληλα με αυτό αναπτύσσονται και τα ένζυμα, οι ουσίες που κατά τη χυλοποίηση, θα δράσουν μετατρέποντας το άμυλο σε ζυμώσιμα σάκχαρα.
- *Ξήρανση*: Για να σταματήσει η βλάστηση στο σημείο που επιθυμεί η επιχείρηση, ξηραίνει τους βλαστημένους σπόρους, αλλά αφήνουμε τα ένζυμα να αναπτυχθούν χωρίς να υποστούν κάποια επεξεργασία. Αυτή η μορφή κριθαριού έχει μερικώς βλαστήσει και έχει ένζυμα, λέγεται βύνη.
- *Άλεση*: Η διαδικασία της ζυθοποίησης ξεκινάει με την άλεση της βύνης. Οι κόκκοι αλέθονται και γίνονται ένα μείγμα κριθαρένιου αλέσματος, μαζί με το φλοιό των κόκκων.
- *Χυλοποίηση*: Η αλεσμένη βύνη ανακατεύεται με νερό σε ειδικό καζάνι χυλοποίησης σε θερμοκρασία 50 βαθμούς κελσίου. Η θερμοκρασία του καζανιού ανεβαίνει σταδιακά από τους 50 στους 65 βαθμούς κελσίου και έτσι επιτυγχάνεται η μετατροπή του αμύλου σε ζυμώσιμα σάκχαρα με την δράση των ενζύμων που δημιουργήσαμε στη βυνοποίηση. Η θερμοκρασία συνεχίζει να αυξάνεται μέχρι τους 78 βαθμούς κελσίου, όπου η σακχαροποίηση ολοκληρώνεται.
- *Διήθηση*: Στη συνέχεια, ο γλυκός μούστος πρέπει να καθαριστεί από τα στερεά συστατικά, τις φλούδες. Αυτό γίνεται μέσα σε ένα ειδικό δοχείο με διπλή βάση. Η πάνω επιφάνεια έχει σχισμές και σαν σουρωτήρι φιλτράρει τον μούστο, συγκρατώντας τα στερεά κατάλοιπα.
- *Προσθήκη λυκίσκου*: Σε αυτό το στάδιο ο καθαρός μούστος της βύνης βράζεται μαζί με τον λ της και βοηθά λυκίσκο, το στοιχείο που δίνει στη μύρα την χαρακτηριστική, πικρή γεύση της και βοηθά να διατηρεί σταθερή την ποιότητά της.
- *Ψύξη*: Ο μούστος της βύνης καθορίζεται από όλα τα στερεά στοιχεία που δημιούργησε το βράσιμο με το λυκίσκο και μετά περνάει στον

ψυκτήρα. Η θερμοκρασία του μούστου κατεβαίνει πολύ γρήγορα από τους 100 βαθμούς στη θερμοκρασία ζύμωσης των 8 βαθμών κελσίου.

- *Ζύμωση:* Ο κρύος μούστος οδηγείται σε μεγάλες δεξαμενές. Εδώ προστίθεται η μαγιά, που έχει την ιδιότητα να μετατρέπει τα ζυμώσιμα σάκχαρα σε διοξείδιο του άνθρακα και οινόπνευμα. Η διαδικασία αυτή διαρκεί 7 έως 9 ημέρες και το προϊόν που έχει παραχθεί ονομάζεται νεαρή μύρα.
- *Σίτευση:* Η νεαρή μύρα μεταφέρεται σε μεγάλες δεξαμενές όπου παραμένει για εβδομάδες σε θερμοκρασία 0 βαθμούς κελσίου. Αυτό είναι ουσιαστικά μια δεύτερη ζύμωση, που βελτιώνει την γεύση της μύρας και τη βοηθά να κρατήσει τη σωστή ποσότητα διοξειδίου του άνθρακα.
- *Φιλτράρισμα:* η ώριμη μύρα φιλτράρεται, διαυγάσετε, απομακρύνοντας τη μαγιά και τις άλλες ουσίες και οδηγείται στις δεξαμενές της έτοιμης πια μύρας.
- *Εμφιάλωση:* Η μύρα συσκευάζεται σε μπουκάλια, κουτιά και βαρέλια και αφού παστεριωθεί, είναι έτοιμη για κατανάλωση.

Σήμερα, λοιπόν, η μύρα κερδίζει όλο και πιο πολύ το ενδιαφέρον του κόσμου και για αυτό το λόγο πολλές είναι οι εταιρείες ζυθοποιίας τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, παράγοντας διάφορους τύπους προϊόντων μύρας ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών τους και βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητα και την παραγωγική διαδικασία της μύρας. Στην Ελλάδα οι περισσότερες ζυθοποιίες τόσο οι μεγάλες, όσο και οι μικρές, βρίσκονται σχεδόν σε ολόκληρη την χώρα, αλλά οι περισσότερες είναι συγκεντρωμένες στο κέντρο της Ελλάδας. Βέβαια, πολλές είναι εκείνες οι ζυθοποιίες που έχουν εγκαταστήσει τα εργοστάσια τους κοντά σε λιμάνια, αλλά και σε νησιά προκειμένου η διαδικασία των εξαγωγών από τα λιμάνια της χώρας να τους είναι πιο εύκολη και πιο προσιτή.

Μερικές από αυτές τις σημαντικότερες ζυθοποιίες και μικροζυθοποιίες είναι οι εξής:



- **Αθηναϊκή Ζυθοποιία:** μία από τις πιο αξιόλογες εταιρείες παραγωγής μύρας σε όλη την Ελλάδα είναι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ΑΕ, τόσο στην παραγωγή, όσο και στο εμπόριο. Ιδρύθηκε το 1963 από Έλληνες επιχειρηματίες και η έδρα της είναι στην Αθήνα. Με την μύρα Amstel το

1965 ξεκίνησε την λειτουργία του, το πρώτο εργοστάσιο της, στην Αθήνα. Κάποιες από τις μάρκες που παράγονται στην Ελλάδα είναι: Amstel, Amstel Pils, Amstel Bock, Heineken, Fischer, Buckler, Άλφα, Βίος 5, οι οποίες και συσκευάζονται σε κουτιά αλουμινίου, σε φιάλες επιστρεφόμενες και οικολογικές αλλά προσφέρονται και ως βαρελίσιες σε διάφορα εστιατόρια και μπαρ. Πέρα από αυτές τις μάρκες γίνονται και εισαγωγές στις μύρες: Amstel light, McFarland, Endinger, SOL κ.α. Έτσι, λοιπόν, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία εξάγει τα προϊόντα της σε 11 χώρες με την βοήθεια ενός σύγχρονου και ισχυρού δικτύου διανομής και πωλήσεων.

Έπειτα, το 1975 συγκροτείται το δεύτερο εργοστάσιο στην Θεσσαλονίκη και από εκείνη την εποχή η Amstel ξεκινά να αποκτά την Ελληνική αγορά, καθώς και να είναι πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Το 1981, λανσάρεται στην Ελληνική αγορά, η Heineken και έτσι οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας φτάνουν στα ύψη και για αυτό το 1985 ιδρύεται και το τρίτο εργοστάσιο στην Πάτρα. Πέρα, όμως, από την παραγωγή μπίρας, προωθεί το 1993 το φυσικό μεταλλικό νερό ΙΟΛΗ και το εμφιαλωτήριο στην Λαμία.

Έχοντας, λοιπόν, μπει για τα καλά στην Ελληνική αγορά αρχίζει να κατέχει το 1996 πιστοποιήσεις όπως των συστημάτων διαχείρισης για την προστασία του περιβάλλοντος, του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO και την αντίστοιχη πιστοποίηση για την άρτια διοργάνωση του συστήματος διαχείρισης για την ασφάλεια τροφίμων.

Επιπλέον, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία στηρίζει τις τοπικές κοινωνίες, επιλέγοντας να συνεργάζεται με Έλληνες παραγωγούς κριθαριού, έτσι ώστε να τους παρέχουν εισοδήματα καθώς και να δημιουργούν νέες θέσεις απασχόλησης, στηρίζοντας την Ελληνική οικονομία. Επίσης, πολλοί είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που προσφέρουν εθελοντική εργασία και στηρίζουν κάποιους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως: «Νηφάλιοι- Στην υγεία μας», Δίκτυο Μεσόγειος SOS, Οικολογική εταιρεία ανακύκλωσης και τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και Φίλων Ατόμων με ειδικές ανάγκες « το Εργαστήρι», Ελληνική Εταιρεία Νόσου Alzheimer και τον όμιλο Εθελοντών κατά του καρκίνου «Αγκαλιάζω».

- **Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ:** Η γερμανική εταιρεία Henninger προχώρησε στην ίδρυση της Henninger Hellas SA με σκοπό να βοηθήσει τα στάδια που πλαισιώνουν τις διαδικασίες παραγωγής, προώθησης και διανομής μύρας και στην ελληνική επικράτεια. Μετέπειτα, το 1992, η Μπουτάρη Οινοποιητική ΑΕ αγοράζει ένα μεγάλο ποσοστό μετοχών της Henninger Hellas και έτσι δημιουργεί μια νέα εταιρεία ονόματι Ζυθοποιία Βορείου Ελλάδας, εμφανίζοντας την μάρκα Μύθος. Έτσι, ο Μύθος κάνει προσπάθειες να ενταχθεί σε μια αγορά που δεν είναι ακόμα έτοιμη να δεχτεί την καινοτομία και εμφανίζει μια διστακτική στάση απέναντι σε αυτό το προϊόν. Τελικά, παρ' όλες τις δυσκολίες, ο Μύθος όχι μόνο εισχωρεί στην αγορά αλλά προσελκύει ακόμα και τους πιο απαιτητικούς πελάτες κάνοντας τους φανατικούς θαυμαστές του. Τα κέρδη τους έχουν μια αυξητική πορεία γεγονός που την κατατάσσει τρίτη σε προτίμηση μάρκα μύρας στην ελληνική αγορά. Το 2000, λανσάρει με επιτυχία την μύρα Μύθος και έτσι παίρνει το όνομα , Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ που εδραιώνει σήμερα την αγορά. Ιεραρχείται ως η δεύτερη σε παραγωγικότητα ζυθοποιία και ανήκει στον όμιλο Carlsberg. Οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στην περιοχή της Σίνδου, στη Θεσσαλονίκη και χρησιμοποιεί ως τύπους συσκευασίας των προϊόντων της το κουτί και τις φιάλες. Εκτός του Μύθου, δύο ακόμη μάρκες, οι Kaiser και Henninger παράγονται από την ίδια και διανέμονται στο ελληνικό κοινό. Συγκεκριμένα, ο Μύθος, η πιο δημοφιλής μύρας του κόσμου, είναι το μόνο προϊόν ελληνικής ετικέτας- προέλευσης και έχει τόσο μεγάλη απήχηση στους φανατικούς του οπαδούς. Επίσης, παρατηρείται ενδιαφέροντα

εξαγωγική δραστηριότητα σε 40 χώρες περίπου ανά τον κόσμο. Διεθνείς αναγνωρισμένες μάρκες όπως η Carlsberg, Corona Extra προωθούνται και στην Ελλάδα δίνοντας τη δυνατότητα στο ευρύ κοινό να δοκιμάσει νέες γεύσεις που η ποιότητα τους δεν διαφέρει καθόλου από αυτές που ήδη γνωρίζουν. Για να καλύψει μεγάλο εύρος εθνικού επιπέδου διαθέτει κέντρα διανομής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Κρήτη.

Η μάρκα Μύθος δημιουργήθηκε και πρωτοεμφανίστηκε το 1997. Από τον πρώτο χρόνο κυκλοφορίας στην ελληνική αγορά αντιμετώπισε μια θετική στάση από τους καταναλωτές. Πρότεινε καινοτόμες επιλογές στην θέση των ήδη υπαρχόντων παραδοσιακών προτάσεων. Η επιτυχής συνταγή του Μύθου οφείλεται στις καταρτισμένες γνώσεις του Έλληνα Master Brewer και στην τεχνογνωσία που εισέπραξε η Ζυθοποιία από τις συνεργασίες της με τις κορυφαίες και διεθνώς αναγνωρισμένες σχολές μύρας, Γερμανία, Ιρλανδία, Δανία, Γαλλία. Μέσω των δοκιμών σε ειδικούς και καταναλωτές αναπτύχθηκε η αυθεντική συνταγή παρασύροντας τους σε μια εύγεστη μύρα, με ξανθό χρώμα και πλούσια δροσιστική γεύση. Η εξαιρετη ποιότητα της συνυφασμένη με τον αυθεντικό της χαρακτήρα κατέκτησαν τις καρδιές των καταναλωτών. Έως και σήμερα, είναι η πιο φημισμένη μύρα του κόσμου με ένα πλήθος εξαγωγών σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι από την αρχή των λειτουργικών της διαδικασιών έδωσε μεγάλη σημασία στην δημιουργία και προάσπιση της εταιρικής κοινωνική της ευθύνης. Η προστασία του περιβάλλοντος, η διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς όπως και η συνέπεια απέναντι στην ενημέρωση των καταναλωτών της, δηλώνουν την εταιρική της ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο. Επίσης, είναι γνωστή η στήριξη και η ευαισθησία τους σε πρωτοβουλίες, δράσεις, εκστρατείες Μη Κυβερνητικών Οργανισμών, όπως το Χαμόγελο του Παιδιού, η Αρωγή, τα ΑΜΕΑ.

- **Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ:** ξεκίνησε την λειτουργία της, τον Ιανουάριο του 2010 και έχει στην κατοχή της μία σειρά από σήματα μύρας όπως: τις premium lager Fix Hellas, Fix Dark και της Fix Royale, συσκευασμένες σε επιστρεφόμενες φιάλες. Αποτελεί μια από τις καλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις ζυθοποιίας και έχει μπει δυναμικά στο χώρο της μύρας, δημιουργώντας ένα υπερσύγχρονο εργοστάσιο στην Βέροια. Παράλληλα, είναι μια επιχείρηση που αποδεικνύει έμπρακτα την επιτυχία της στην

ελληνική μύρα, δημιουργώντας μεγάλες διακρίσεις τόσο στην χώρα μας, όσο και στο εξωτερικό. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τον Απρίλιο του 2015 η Ολυμπιακή Ζυθοποιία ΑΕ απορρόφησε και συγχωνεύτηκε με την Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ.

- **Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ΑΕ:** η ΕΖΑ Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία ιδρύθηκε το 1989 από μια θυγατρική ζυθοποιία γερμανικού ομίλου, όπου παραχώρησε το σήμα στην Ελλάδα το 1980 και έτσι κυκλοφόρησε αυτή η μύρα. Βέβαια, το 1988 αυτή η ζυθοποιία του γερμανικού ομίλου αποφάσισε να αναλάβει η ίδια την διαχείριση του σήματος και έτσι το 1989 ιδρύθηκε το εργοστάσιο στην Αταλάντη, όπου και μετονομάστηκε σε Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ΑΕ. Επιπλέον, παρήγαγε στο εξωτερικό αναγνωρισμένο σήμα μύρας εξαιρετικής ποιότητας και ταυτόχρονα έκανε εισαγωγές στην ελληνική αγορά ξένα σήματα δημιουργώντας νέα τμήματα της αγοράς μύρας. Έπειτα, το 2011 αλλάζει πάλι η εταιρική σημασία σε ΕΖΑ Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία καθώς και το εταιρικό σήμα. Το εργοστάσιο της στην Αταλάντη χρησιμοποιεί το αρτεσιανό νερό του Παρνασσού για την παραγωγή μύρας και διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαδικασίας παραγωγής καθώς και περιβαλλοντικής φροντίδας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η ΕΖΑ ήταν η πρώτη βαρελίσια μύρα και παράγει δυο επιτυχημένα προϊόντα την Pils Hellas που την προώθησε στην αγορά το 1996 και την Berlin Premium Lager το 2010. Τέλος, έχοντας αποκτήσει την ελληνική αγορά με την βαρελίσια μύρα, η ΕΖΑ ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης πολλαπλών σημάτων και έτσι οδηγήθηκε και στην ανάπτυξη διεθνώς αναγνωρισμένων σημάτων όπως Bavaria, Arcobrau, Gulden Draak, προωθώντας τες τόσο σε φιάλες και σε κουτί, όσο και σε βαρέλι σε διάφορα καταστήματα μύρας.
- **Μακεδονίας – Θράκης Ζυθοποιία ΑΕ:** Ιδρύθηκε το 1998 από τον Δημήτριο Πολιτόπουλο, απόφοιτο του Siebol Institute of Technology. Εγκατέστησε την παραγωγική της μονάδα στην βιομηχανική περιοχή της Κομοτηνής, επειδή οι υποδομές ήταν κατάλληλες για να ξεκινήσει την οργανωτική της λειτουργία και η περιοχή θεωρείτο μια πολύ καλή επένδυση. Κατά την διάρκεια της λειτουργίας υπήρξαν προβλήματα που αφορούσαν το αίτημα να αποτελούν μέρος του αναπτυξιακού νόμου. Ταυτόχρονα, πραγματοποιούνταν συζητήσεις συνεργασίας με τον Κάρολο Φιξ και Γιάννη

Κουρτάκη. Το φθινόπωρο του 1997, μετά από χρονοβόρες προσπάθειες ολοκληρώθηκε το νέο εργοστάσιο που ένα χρόνο μετά κυκλοφόρησε την μύρα Βεργίνα. Η μύρα Βεργίνα υπάγεται στην κατηγορία Premium Lager. Τα συστατικά στοιχεία που την απαρτίζουν είναι τα δύο είδη βύνης, ξανθιά και καραμελέ, και οι δυο τύποι λυκίσκου, ο αρωματικός και ο μη αρωματικός. Επιπλέον, συστατικά της είναι η μαγιά και το Tettnanger. Η ζύμωση είναι κλασική προσφέροντας στο προϊόν πλούσια και φρέσκια γεύση. Τέλος, το ταίριασμα του λυκίσκου με τη βύνη αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά της επιτυχημένης συνταγής της. Σήμερα, η εταιρεία δίνει έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος χρησιμοποιώντας σύγχρονες παραγωγικές τεχνολογίες, την μονάδα ανακύκλωσης νερού ψύξης, εξοικονομώντας 20.000 κυβικά νερό ετησίως και παράγει την Βεργίνα Premium συσκευάζοντάς την σε κουτί, σε φιάλη αλλά και σε βαρέλι, την Βεργίνα Κόκκινη και την Βεργίνα Weiss σε φιάλες αλλά είναι πιο σύνηθες να προσφέρονται ως βαρελίσιες σε διάφορες μπουραρίες.

- **ZEOΣ Ζυθοποιία ΑΕ:** Ο Χρήστος Παπαδήμας είναι ο ιδρυτής της Ζέος ΑΕ, ο οποίος βρισκόταν στον Καναδά με την οικογένεια του και αποφάσισε να γυρίσει πίσω στην Ελλάδα. Επιθυμούσε να φτιάξει ένα γευστικό ελιξίριο γεύσης που θα βασίζεται στην νοσταλγία των Ελλήνων του εξωτερικού οι οποίοι, είχαν δοκιμάσει στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες παρόμοια γεύση και νόμιζαν ότι καταναλώνανε ελληνική μύρα. Αυτό του έδωσε το έναυσμα να δημιουργήσει την ZEOΣ BEER στην συσκευασία του μπουκαλιού. Έτσι, οι καταναλωτές είχαν την ευκαιρία για πρώτη φορά να δοκιμάσουν βαρελίσια και χειροποίητη μύρα από δημητριακά και λυκίσκο σε σχεδιασμό με το γλυκόνερο της Πελοποννήσου. Η μοναδικότητα της Ζέος οφείλεται στο γεγονός ότι παρασκευάζεται στηριζόμενο σε γερμανικά πρότυπα παραγωγής χρησιμοποιώντας συστατικά υψηλής ποιότητας και γεύσης. Το χρονικό περιθώριο που αφήνουνε από το στάδιο της παραγωγής μέχρι το στάδιο της ζύμωσης, χωρίς να επιβραδύνουνε τις διαδικασίες, όπως επίσης και η αποφυγή χημικών και συντηρητικών ουσιών χαρακτηρίζει την υψηλή ποιότητα της.
- **Magnus Magister:** Η ίδρυση αυτής της ζυθοποιίας οφείλεται σε ιστορικό γεγονός που διαδραματίστηκε στις αρχές του 12^{ου} αιώνα όταν το Τάγμα των Ιπποτών ιδρύθηκε από τον Pierre Gerard και ονομάστηκε τάγμα των

νοσοκόμων. Το 1247, οι ιππότες του Αγίου Ιωάννη χάνουν τα φρούρια τους και μπαίνουν στα κυπριακά παράλια. Εκεί ο Μεγάλος Μάγιστρος πραγματοποιεί συζητήσεις με τον Τσιφλικά, ο οποίος μη έχοντας άλλη επιλογή του καταχωρεί την Ρόδο. Την επομένη, το Τάγμα των Ιπποτών κατευθύνεται προς αυτή και την κατακτάει χωρίς να προβεί σε κάποια αντίσταση. Αυτό το Τάγμα των Ιπποτών μετονομάζεται σε Ιππότες της Ρόδου. Το καινούργιο αυτό τάγμα ηγείται από τον Μεγάλο Μάγιστρο (Magnus Magister), που είναι στην ανώτατη διοικητική βαθμίδα του στρατεύματος. Η εταιρεία κρατάει αυτό το ιστορικό γεγονός μέσα από την μύρα της, υπενθυμίζοντας συνεχώς στους καταναλωτές αυτό το μέρος της ιστορίας της Ρόδου. Μερικά από τα προϊόντα που παράγει αυτή η εταιρεία είναι η Magnus Weiss, η Magnus Lager, η Knights Beer Rodos και η Magnus Magister οι οποίες και συσκευάζονται σε φιάλες, αλλά προσφέρονται και σε βαρέλια σε διάφορα καταστήματα.

- **Κρητική Ζυθοποιία Χάρμα:** ιδρύθηκε το 2007 στο Ζουνάκι Κυδωνίας Χανίων, όπου ο εξοπλισμός παραγωγής δημιουργήθηκε από μια γερμανική εταιρεία και τις γνώσεις για την σωστή εκτέλεση της συνταγής της μύρας, την μετέδωσε ένας Γερμανός ζυθοποιός, ο οποίος ακόμη και σήμερα υποστηρίζει αυτή την εταιρεία. Για αυτό τον λόγο, οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί προέρχονται από την Γερμανία αλλά παρασκευάζονται με το νερό από τους πρόποδες των Λευκών Όρεων. Έτσι, λοιπόν, παράγει μύρες ξανθιά και μαύρη, τις οποίες και διαθέτει σε διάφορα καταστήματα στα Χανιά ως βαρελίσιες και απώτερος στόχος της είναι η συνεχής παραγωγή ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.
- **Craft Microbrewery:** η Craft δημιουργήθηκε το 1997 και άρχισε να παράγει μύρα στην Ελλάδα έχοντας μικρή παραγωγή και έτσι ήταν η πρώτη Ελληνική Ζυθοποιία. Χρησιμοποιώντας, λοιπόν, τις καλύτερες πρώτες ύλες και παρά την μικρή παραγωγή, η Craft έχει την δυνατότητα παραγωγής μεγάλης ποικιλίας μύρας, γεγονός που την οδήγησε στην δημιουργία της Craft Pilsner, της Red Ale, της Smoked Lager, Weiss, Athens Lager και Black Lager. Επιπλέον, η Μικροζυθοποιία Craft είχε μια καινοτόμο ιδέα, να δημιουργήσει εστιατόρια εξοπλισμένα με μονάδες μικροζυθοποιίας, όπου η παραγωγή θα γίνεται μέσα στο εργοστάσιο και οι πελάτες θα είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν την παραγωγή της μύρας και να την απολαύσουν

μέσα από τα βαρέλια τους, καθώς και να ξεναγηθούν στο μέρος της παραγωγής της μπύρας όπου δοκίμαζαν.

- **Πειραιϊκή Μικροζυθοποιία:** Όλα άρχισαν όταν ο φαρμακοποιός Αλέξανδρος Κουμάντος δοκίμασε πρώτη φορά μπύρα μικροζυθοποιίας στο Ντούρμουντ της Γερμανίας. Ο ίδιος εκδήλωνε την αγάπη του για μπύρες υψηλής ποιότητας άριστων προδιαγραφών με υψηλό δείκτη γευστικότητας. Βασιζόμενος σε αυτό το προϊόν μικροζυθοποιίας, το 2005 δημιουργεί ένα μικρό ζυθοποιείο στην περιοχή της Δραπετσώνας στον Πειραιά. Η διαφορά της από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, ήταν ότι αυτή η μπύρα φτιαχνόταν με βιολογικά συστατικά χρησιμοποιώντας τις παλιές μεθόδους παραγωγής και εξελισσόμενο τεχνολογικό εξοπλισμό που έκαναν την μπύρα πιο φρέσκια από τις υπόλοιπες. Έτσι, ιδρύθηκε η Πειραιϊκή που απευθύνεται σε εκείνο το κοινό που θέλει ένα ποιοτικό γευστικό και εκλεχτό προϊόν. Η Πειραιϊκή Μικροζυθοποιία δεν ακολούθησε τις λύσεις του εμπορίου αλλά προτίμησε να απευθυνθεί σε καταναλωτές που ζητούν εναρμόνιση γεύσης και ποιότητας. Τρεις ποικιλίες μπύρας, Pale Ale, Pils, Lager συγκαταλέγονται σε αυτή και τις οποίες προσφέρει στους πελάτες της μόνο σε βαρέλια, τα οποία τα προμηθεύονται διάφορα εστιατόρια και μπαρ. Αρχικά, ξεκίνησε τις λειτουργίες της από την Δραπετσώνα, δίπλα στο λιμάνι του Πειραιά. Το 2010 μετέφερε το ζυθοποιείο της σε μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση. Προέβη στην μεταφορά επειδή η διαδικασία παραγωγής θα πρέπει να κατευθύνεται ως προς την ποιότητα και την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος. Η πιο κατάλληλη περιοχή για αυτό το σκοπό είναι η Στερεά Ελλάδα, αφού η ποιότητα του νερού είναι καλή και ως βιομηχανική περιοχή υπάρχει η προ απαιτούμενη οργάνωση.
- **Κερκυραϊκή Μικροζυθοποιία:** Μια παρέα φίλων από την Κέρκυρα ανέπτυξαν την πρώτη μονάδα παραγωγής φυσικού προϊόντος με επωφελείς ιδιότητες στην Ελλάδα. Έπειτα, από ένα ταξίδι που έκαναν σε χωρία της Γερμανίας, όπου υπήρχαν πολλές παραδοσιακές ζυθοποιίες, τους ήρθε η ιδέα να στήσουν την δικιά τους Μικροζυθοποιία. Ο Σπύρος Καλούδης, που είναι ο κύριος μέτοχος, μαζί με τους Γιάννη Καλούδη, και Βαγγέλη Μουζακίτη ίδρυσαν την CORFU BEER στον Αρίλλα της Κέρκυρας. Δαπάνησαν εκατομμύρια ευρώ, από τα οποία το 16% ήταν από επιδοτήσεις και τα υπόλοιπα από κεφάλαια των ίδιων των μετόχων. Αποτελεί το πρώτο

ζυθοποιείο στην Ελλάδα που φτιάχνει προϊόν με ευεργετικές ιδιότητες στην υγεία του καταναλωτή. Το επίπεδο παραγωγής αφορά και την Ελλάδα αλλά και τις Ευρωπαϊκές χώρες. Τα συστατικά παραγωγής τους έχει πιστοποιηθεί από την ISO και επιτυγχάνουν ποιότητα και γεύση. Η διαδικασία παραγωγής από την ωρίμανση μέχρι την ζύμωση πραγματοποιείται με φυσικές μεθόδους, χωρίς την προσθήκη χημικών και πρόσθετων χρωστικών ουσιών. Η Κερκυραϊκή Μικροζυθοποιία συσκευάζει τα προϊόντα της σε φιάλες, αλλά όλα της τα προϊόντα τα εμφιαλώνει σε βαρέλια, τα οποία προσφέρονται στους πελάτες από διάφορα εστιατόρια και μπαρ.

5.2 Χαρακτηριστικά του κλάδου:

✚ **Ζήτηση:** Η ζήτηση μύρας έχει άμεση σχέση με την εποχή. Αρχίζει την άνοιξη και κορυφώνεται το καλοκαίρι. Η μύρα είναι ένα δροσιστικό ποτό στο οποίο καταφεύγουν οι καταναλωτές τους ζεστούς μήνες. Ένας παράγοντας αύξησης της ζήτησης είναι η τουριστική περίοδος που συμπίπτει με τη ζεστή εποχή. Τα επίπεδα ζήτησης μύρας στην Ελλάδα είναι χαμηλά σε σύγκριση με την Γερμανία παραδείγματος χάρη ή τις σκανδιναβικές χώρες. Στη ζήτηση βοηθά επίσης και το γεγονός που όλο και περισσότεροι Έλληνες καταφεύγουν σε ταχυφαγεία όπου ευνοείται η κατανάλωση γιατί αποτελεί συνοδευτικό. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι πώς η μύρα δεν περιέχει μεγάλη ποσότητα αλκοόλ και η τιμή της είναι σχετικά χαμηλότερη από τα άλλα αλκοολούχα ποτά. Η εγχώρια παραγωγή μύρας καλύπτει τις καταναλωτικές ανάγκες της χώρας. Η παραγωγή εξαρτάται από αστάθμητους παράγοντες όπως ακατάλληλες καιρικές συνθήκες, αυξημένη ή μειωμένη τουριστική κίνηση. Στην αγορά ξεχωρίζουν τρεις επιχειρήσεις παραγωγής μύρας: η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ΑΕ, ο Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ και η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ΑΕ. Τα σκήπτρα της συνολικής παραγωγής εξακολουθεί να κατέχει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ΑΕ και ακολουθεί η Μύθος Ζυθοποιία ΑΕ. Η τιμή της μύρας στην αγορά διαφοροποιείται ανάλογα με την ποικιλία, τη συσκευασία και τον τύπο. Καθοριστικό ρόλο παίζει η δυνατότητα επιστροφής της φιάλης, η περιεκτικότητα σε αλκοόλ, η συσκευασία σε κουτί, φιάλη, βαρέλι, αν είναι ξανθιά, μαύρη κοκ (Μελέτη ICAP, 2003).



✚ **Προσφορά:** στην Ελλάδα ο κλάδος της ζυθοποιίας δεν έχει τόσο απήχηση, όπως σε άλλες χώρες του εξωτερικού και για αυτό το λόγο οι ζυθοποιίες είναι ελάχιστες και με τα χρόνια έχουν δημιουργηθεί κάποιες μικροζυθοποιίες. Βέβαια, πολλές είναι οι επιχειρήσεις ζυθοποιίας, οι οποίες κατέχουν ηγετική θέση στην εγχώρια παραγωγή, στην οποία, όμως, δραστηριοποιούνται και εταιρείες που έχουν στην κατοχή τους μεγάλο αριθμό εμπορικών σημάτων μύρας, τόσο παραγόμενων, όσο και εισαγόμενων. Έτσι, λοιπόν, επειδή υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο της μύρας, οι εταιρείες προσπαθούν να προβάλλουν τα προϊόντα τους στην αγορά μέσω ενός ίδιου δικτύου διανομής, καθώς και μέσα από τους χονδρέμπορους ή τους αντιπροσώπους. Για αυτό προβαίνουν σε διάφορες προωθητικές ενέργειες όπως χορηγίες, διοργανώσεις εκδηλώσεων και μέσω των σούπερ μάρκετ, δημιουργώντας προσφορές, οι οποίες και πραγματοποιούν μεγάλο ποσοστό πωλήσεων.

✚ **Μέσα προώθησης πωλήσεων:** Οι εταιρείες παραγωγής μύρας προωθούν τα προϊόντα τους στην αγορά με διάφορους τρόπους. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η οργάνωση του δικτύου διανομής διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Άλλες διοχετεύουν τα προϊόντα τους μέσω δικού τους δικτύου και άλλες μέσω χονδρεμπόρων και αντιπροσώπων. Στην πλειονότητά τους κάνουν χρήση του δικού τους δικτύου διανομής σε συνδυασμό με τους μεσάζοντες χονδρέμπορους. Ο κυριότερος προμηθευτής της αγοράς είναι τα σούπερ μάρκετ, όπου εκεί σημειώνεται μεγάλος αριθμός πωλήσεων μύρας. Τα σούπερ μάρκετ διακινούν μεγάλες ποσότητες στην αγορά. Μερικά από αυτά κυκλοφορούν το προϊόν με ιδιωτική ετικέτα. Ιδιωτική ετικέτα διαθέτουν οι εταιρείες DIA, MAKRO, AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ κ.α. Στην αγορά υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και η κάθε εταιρεία για να είναι ανταγωνιστική προσπαθεί να έχει το καλύτερο δίκτυο διανομής. Είναι αναγκαίο το εμπορικό κανάλι που χρησιμοποιεί η κάθε εταιρεία για την προώθηση του προϊόντος της να παρακολουθείται, να βελτιώνεται, να τροποποιείται. Μελετώντας η κάθε εταιρεία τα δίκτυα διανομής μπορεί να συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με τις καταναλωτικές

συνήθειες και τον ανταγωνισμό της αγοράς. Ο ανταγωνισμός αναγκάζει τις επιχειρήσεις να κυκλοφορούν στην αγορά διαφημιστικά σποτ τα οποία να γνωστοποιούν τα προϊόντα. Μια έμμεση διαφήμιση είναι και οι χορηγίες. Παράδειγμα η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ΑΕ ήταν ο επίσημος χορηγός των ολυμπιακών αγώνων του 2004. Άλλες εταιρείες ζυθοποιίας είναι χορηγοί διαφόρων πολιτιστικών εκδηλώσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών (Μελέτη ICAP, 2003).

✚ **Αγορά:** Ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ευρωπαϊκή αγορά είναι πολύ ανεπτυγμένος με πρωτοπόρο τη Γερμανία. Στην κατανάλωση πρώτη έρχεται η Ιρλανδία και ακολουθεί με μικρή διαφορά η Γερμανία. Στην Ελλάδα η κατανάλωση μύρας είναι σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Το είδος της συσκευασίας μύρας που προτιμάται διαφέρει ανά χώρα. Στην Αγγλία και την Ιρλανδία προτιμούν την βαρελίσια μύρα. Στην Ελλάδα, στην Δανία και την Φιλανδία προτιμούν την συσκευασία με την επιστρεφόμενη φιάλη (Μελέτη ICAP, 2003).

✚ **Οι δημοφιλέστερες χώρες με την μεγαλύτερη αύξηση παραγωγής μύρας σε όλο τον κόσμο:**

Ο ζύθος, έχει καταναλωθεί σε μεγάλο βαθμό τόσο από παλαιές γενιές όσο και από τις νεότερες. Έτσι, το διαδικτυακό περιοδικό «clickatlife.gr» παρουσιάζει χώρες που χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά κατανάλωσης και παραγωγής αυτού του αλκοολούχου ποτού σε παγκόσμια κλίμακα. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Αγγλία: Στην πρώτη θέση κατατάσσεται η Αγγλία, διότι έκανε γνωστή την μύρα έως τα πέρατα του κόσμου. Οι ναυτικοί της όταν σε κάποιο ταξίδι δεν υπήρχε νερό το αντικαθιστούσαν με την μύρα. Κυριαρχούν πολλοί τύποι μύρας όπως, η Stout, Porter, Brown Ale, India Pale Ale στην αγγλική αγορά.
- Γερμανία: Είναι γνωστή για το μεγάλο φεστιβάλ μύρας που πραγματοποιεί και κάθε χρόνο πλήθος κόσμου από διάφορα μέρη καταφθάνει στην χώρα για να το απολαύσουν. Στο φεστιβάλ οι σταρένιες μύρες και οι Pilsner έχουν την τιμητική τους. Οι ζυθοποιίες της φθάνουν τις 1.300, από τις οποίες ,οι

μισές είναι εγκατεστημένες στην Βαυαρία. Οι μύρες με μεγάλη απήχηση στο γερμανικό κοινό είναι η Paulaner, Warsteiner και Veltins.

- Βέλγιο: Αυτή η χώρα αποτελείται από μια τεράστια γκάμα μπυρών. Η Stella Artois έχει επεκτείνει το δίκτυο διανομής της από τις ΗΠΑ μέχρι την Ευρώπη προσφέροντας όλο και περισσότερες ποικιλίες μύρας. Ο κολοσσός της Βέλγικης ζυθοποιίας είναι η Anheuser-Busch το μερίδιο της οποίας ανέρχεται στο 25% της διεθνής ζυθοποιίας.
- ΗΠΑ: Είναι η χώρα που καταναλώνει σε καθημερινή βάση αλκοολούχα ποτά. Για αυτό το λόγο οι αμερικανικές ζυθοποιίες ανέρχονται πάνω από 2.126, κάτι που φάνηκε και στην απογραφή του 2012. Αυτή η καταμέτρηση περιλαμβάνει μεγάλες εταιρείες αλλά και τις διάφορες pub που προωθούν την δική τους μύρα σε λίγες όμως ποσότητες.
- Καναδάς: Φαίνεται οι καναδέζικες μύρες να κερδίζουν έδαφος και στην Ελλάδα πέρα από τον Καναδά. Στον αντίποδα όμως, η Αμερική έχει και αυτή εξάισια δείγματα μύρας να αναδείξει. Τον τελευταίο καιρό φαίνεται να δημιουργούνται και μικροζυθοποιίες με σταθερούς ανόδους.
- Μεξικό: Από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα άρχισε να ανθίζει η σύγχρονη ζυθοποιία του Μεξικού, με την είσοδο μεταναστών της Γερμανίας. Ήταν επακόλουθο ότι οι μεξικάνικες μύρες θα έχουν έντονα τα γερμανικά στοιχεία στην παραγωγή τους. Η ελαφριά Lager είναι η επικρατέστερη μύρα στο Μεξικό. Τέλος, η Corona είναι εισαγόμενη μύρα στις ΗΠΑ με τεράστιες πωλήσεις.
- Ιρλανδία: Έχει μεγάλη ιστορία στην παραγωγή μύρας με το πιο φημισμένο προϊόν της να είναι η μαύρη Guinness. Θεωρείται βαρελίσια μύρα, περιέχει άζωτο και όχι διοξείδιο του άνθρακα όπως έχουν οι άλλες μύρες. Κατά τον 20^ο αιώνα κατείχε σημαντικό όνομα στην διεθνή ζυθοποιία.
- Αυστραλία: Δύο είναι οι κύριες ζυθοποιίες της, η Foster's και η Lion Nathan. Υψηλή ζήτηση παρουσιάζει η Lager της Foster's, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι η μοναδική, αφού η Αυστραλία έχει μεγάλη γκάμα της Lager στην παραγωγή της.
- Ιαπωνία: Είναι μια καινούργια παραγωγός εν συγκρίσει με τους κολοσσούς της ευρωπαϊκής βιομηχανίας. Αποτελείται από 6 μεγάλες ζυθοποιίες και ειδικεύεται στην παραγωγή ξηρών και ανθρακούχων μπυρών. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτών είναι η Asahi και Sapporo.

- Σκωτία: Παράγει μύρα πάνω από 5.000 χρόνια. Η Σκωτία μπορεί να μην συγκαταλέγεται στα δημοφιλή ονόματα της σύγχρονης ζυθοποιίας, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι τα προϊόντα της δεν είναι ποιοτικά και γευστικά. Μάρκες όπως η Arran, Mc Ewan και Belhaven είναι έγκυρα ποιοτικά παραδείγματα.



✚ **S.W.O.T. Analysis κλάδου:** Ακολουθεί η SWOT Analysis του κλάδου της Ζυθοποιίας, η οποία μας αναλύει τη σημερινή κατάσταση της αγοράς, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει:

i. *Δυνατά Σημεία:*

- Η δραστηριοποίηση ισχυρών επιχειρηματικών σχημάτων με γνωστά και καθιερωμένα εμπορικά σήματα και μεγάλη ποικιλία προϊόντων.
- Η χαμηλότερη τιμή της μύρας σε σχέση με τα ανταγωνιστικά οινοπνευματώδη ποτά.
- Η διαθεσιμότητα του προϊόντος σε πληθώρα τελικών σημείων διάθεσης- εύκολη πρόσβαση στους καταναλωτές.
- Η υψηλή τουριστική κίνηση από χώρες με υψηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση μύρας.

ii. *Αδύνατα σημεία:*

- Η εποχικότητα που χαρακτηρίζει την κατανάλωση μύρας λόγω των καταναλωτικών συνηθειών που επικρατούν.

- Αλληπάλληλες αυξήσεις των ειδικών φορών κατανάλωσης που επιβαρύνουν την τελική τιμή του προϊόντος.
- iii. *Ευκαιρίες:*
 - Το λανσάρισμα νέων εμπορικών σημάτων και τύπων προϊόντων από τις εταιρείες του κλάδου.
 - Η επέκταση σε νέες αγορές στο εξωτερικό.
 - Η δημιουργία μονάδων μικροζυθοποιίας που απευθύνονται σε επί μέρους τμήματα της αγοράς, διευρύνοντας τις επιλογές των καταναλωτών με προϊόντα ιδιαίτερων χαρακτηριστικών.
- iv. *Απειλές:*
 - Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης.
 - Ο ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα και κυρίως τα ποτά τύπου Ready to drink.
 - Η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών (Μελέτη ICAP, 2003).

5.3 Πωλήσεις του κλάδου

Έχοντας παραθέσει αναλυτικά παραπάνω μερικές από τις σημαντικότερες ζυθοποιίες στην χώρα μας είναι χρήσιμο να καταγράψουμε σε ένα γενικό πλαίσιο το μερίδιο αγοράς αυτού του κλάδου από το 2008 έως το 2013.

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	460.847.879	448.302.418	440.794.375	389.331.938	341.033.558	314.512.108
ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	61.064.599,73	64.580.093,47	74.473.737,51	84.980.887,90	84.751.092,48	92.176.904,55
ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	-	-	11.603.558,15	25.009.392,53	45.015.523,48	52.478.765,74
ΕΖΑ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	14.942.425,42	13.515.621,77	12.319.315,07	10.734.674,63	13.488.191,24	16.721.000

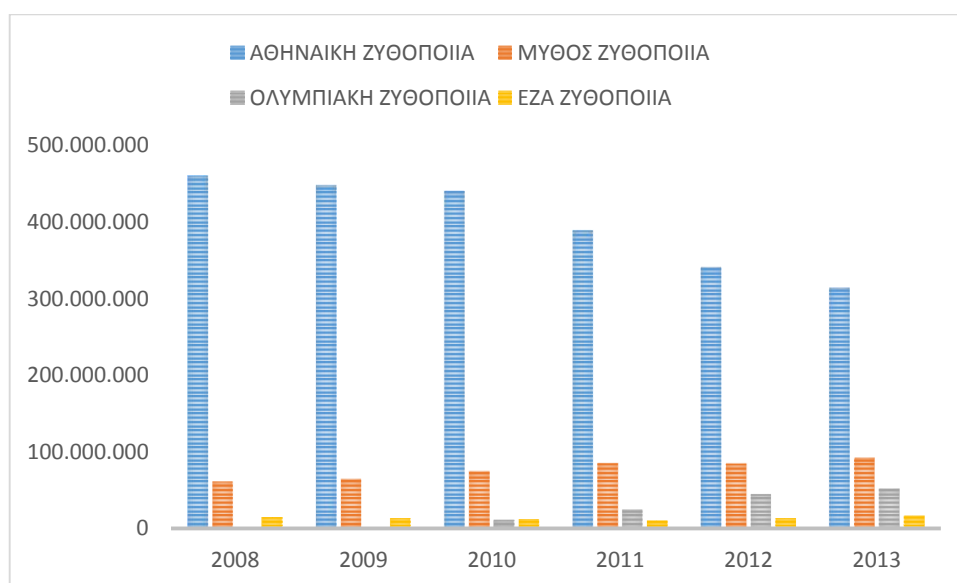
Συνοψίζοντας, έχοντας ως οδηγό τα οικονομικά στοιχεία των παραπάνω επιχειρήσεων παρατηρούμε ότι ήδη από το 2008 άρχισε η μείωση των πωλήσεων και των λειτουργικών εξόδων, γεγονός το οποίο καταγράφηκε περισσότερο το έτος 2011 και διαπιστώνεται μέχρι και σήμερα. Οι κυριότεροι λόγοι που προκάλεσαν αυτή την κατάσταση, αρχικά είναι η οικονομική κρίση που εμφανίστηκε τόσο στην χώρα μας όσο και σε άλλες χώρες του εσωτερικού, και συνάμα λόγω της περικοπής της εγχώριας ζήτησης, της αύξησης του ανταγωνισμού και των τιμών των πρώτων υλών.

Έτσι, λοιπόν, σύμφωνα με τις προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού, όπως βλέπουμε και στο παρακάτω διάγραμμα, πρώτη σε πωλήσεις ανέρχεται εδώ και πολλά χρόνια η Αθηναϊκή Ζυθοποιία, δεύτερη η Μύθος Ζυθοποιία, τρίτη η Ολυμπιακή Ζυθοποιία και τέταρτη η ΕΖΑ Πρότυπος Ζυθοποιία. Πιο αναλυτικά, το 2008 οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας ανήλθαν στα 460.847.879€, σε αντίθεση με την Μύθος Ζυθοποιία με πωλήσεις 61.064.599€ και της ΕΖΑ Πρότυπος Ζυθοποιία με 14.942.425€. Το 2009 παρατηρούμε μια μικρή μείωση και πιο συγκεκριμένα στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία το ποσό αυτό άγγιξε τα 448.302.418€ και στην ΕΖΑ Πρότυπος Ζυθοποιία τα 13.515.621€, σε αντίθετη πλευρά με την Μύθος Ζυθοποιία όπου ο κύκλος εργασιών της αυξήθηκε στα 64.580.093€ σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το ίδιο διαπιστώνεται και κατά το έτος 2010, όπου η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η ΕΖΑ Πρότυπος Ζυθοποιία συνεχίζει τη καθοδική πορεία των πωλήσεών τους, γεγονός το οποίο μπορεί να δικαιολογείται από την εμφάνιση του φαινομένου της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας. Πέρα, όμως, από αυτό, το 2010 ξεκινά την λειτουργία της η Ολυμπιακή Ζυθοποιία, όπου επηρεάζει τις προτιμήσεις των καταναλωτών, στο να δοκιμάσει τα νέα προϊόντα αυτής της εταιρείας και έτσι οι πωλήσεις αρχίζουν να φτάνουν στα 11.603.558€. Από την άλλη πλευρά, βλέπουμε ότι ο κύκλος εργασιών της Μύθος Ζυθοποιίας εκτοξεύθηκαν στα 74.473.737€ λόγω του μεγάλου κύματος εξαγωγών που προέβη η εταιρεία.

Εν συνεχεία και με βάση το παρακάτω διάγραμμα, εστιάζουμε στα έτη 2011-2012, όπου η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι η μόνη εταιρεία η οποία έχει επηρεαστεί από τα δεινά της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας και έχει μειώσει τις πωλήσεις σε μεγάλο βαθμό ύψους περίπου 40 εκατ.€. Στην Μύθος Ζυθοποιία διακρίνουμε μια πολύ

μικρή μείωση του κύκλου εργασιών σε σημείο όπου δεν επιφέρει καμία ανησυχία στην επιχείρηση, σε αντίθεση με την ΕΖΑ Πρότυπος Ζυθοποιία, η οποία έχει μια ανοδική πορεία ύψους 3 εκατ.€. Σημαντική, βέβαια, είναι η πορεία της Ολυμπιακής Ζυθοποιίας όπου οι πωλήσεις της πολλαπλασιάζονται το 2012 στα 45.015.523€, σε σχέση με το 2011 που ήταν 25.009.392€, λόγω ότι είχε κερδίσει το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού σε μεγάλο βαθμό.

Τέλος, το έτος 2013 οι περισσότερες ζυθοποιίες και ειδικότερα η Μύθος, η ΕΖΑ Πρότυπος και η Ολυμπιακή έφτασαν τις πωλήσεις τους σε ένα αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο για την κάθε εταιρεία ξεχωριστά και παρά το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης, συγκρίνοντας βέβαια με την Αθηναϊκή Ζυθοποιία όπου οι πωλήσεις της συνέχισαν και τότε την καθοδική πορεία, γεγονός που είχε αρχίσει να ανησυχεί την εταιρεία και να την οδηγεί στον σχεδιασμό νέων τρόπων διαχείρισης αυτού του προβλήματος.



Πέρα όμως από τις αυξημένες πωλήσεις που επιφέρουν οι επιθυμίες και οι απόψεις των καταναλωτών, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που προσελκύει τους ανθρώπους να καταναλώσουν την μύρα είναι και ο τύπος συσκευασίας, δηλαδή το 58% προτιμά να αγοράζει επιστρεφόμενες φιάλες τις οποίες και ανακυκλώνει σε ειδικούς κάδους, το 28% προτιμά μύρα σε κουτί, το 9% μύρα σε βαρέλι και το

5% προτιμά φιάλες επιστρεφόμενες λόγω ότι δεν έχουν την αντίστοιχη ενημέρωση για το ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι κάδοι ανακύκλωσης φιαλών.

Επιπλέον, η κρίση επέφερε σημαντικές αλλαγές τόσο στην καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων, όσο και στις προτιμήσεις τους για το που και το πώς θα καταναλώσουν την μύρα. Δηλαδή το 54% του κοινού διαλέγουν να καταναλώσουν την κρύα μύρα σε εστιατόρια και μπαρ και μόλις το 46% επιθυμεί να αγοράζει ζεστή μύρα από τα σούπερ μάρκετ και να την καταναλώνει στο δικό του χώρο.

Τέλος, η κατανάλωση διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα και σχηματίζεται στα 30 λίτρα ανά άτομο ετησίως και συνήθως αυξάνεται κατά 24 λίτρα κατά την τουριστική περίοδο.

5.4 Συμπέρασμα

Η κατανάλωση και η παραγωγή της μύρας έχει ξεκινήσει από τα αρχαία χρόνια, όπως είπαμε και έχει φτάσει σε σημείο να έχουν δημιουργηθεί αρκετές ζυθοποιίες σε όλο τον κόσμο. Συγκεκριμένα, στη χώρα μας βρίσκονται οι περισσότερες ζυθοποιίες που παράγουν προϊόντα, τα οποία έχουν επιφέρει πολλά κέρδη στις επιχειρήσεις και έχουν μια αξιόλογη πορεία τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό. Όπως παρατηρήσαμε, πρώτη στις προτιμήσεις του Ελληνικού καταναλωτικού ανέρχεται η Αθηναϊκή Ζυθοποιία με το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων και εξαγωγών και ακολουθούν η Μύθος Ζυθοποιία δεύτερη στις προτιμήσεις και τρίτη η Ολυμπιακή Ζυθοποιία.

Γι' αυτό τον λόγο, επιλέξαμε να ασχοληθούμε περαιτέρω στην έρευνα μας με αυτές τις εταιρείες, οι οποίες είναι οι μεγαλύτερες σε πωλήσεις, από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και έτσι μπορούμε να έχουμε πιο έγκυρα αποτελέσματα. Πέρα, όμως από αυτόν τον λόγο, αυτές οι εταιρείες έχουν και κάποια κοινά γνωρίσματα που μας βοηθούν επιπροσθέτως στην έρευνά μας. Ειδικότερα, και οι τρεις αυτές επιχειρήσεις εξάγουν τα προϊόντα τους σε πολλές χώρες, χρησιμοποιώντας η καθεμία ένα ισχυρό δίκτυο διανομής και πωλήσεων και έτσι έχουν επιτύχει μια αναγνωρισιμότητα στα προϊόντα τους.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι η κάθε μια από αυτές τις επιχειρήσεις στηρίζουν κάποιους σημαντικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως το «Χαμόγελο του

παιδιού», το «Αγκαλιάζω», την «Φλόγα» και άλλοτε προσφέρουν εθελοντική εργασία ή οργανώνουν διάφορες δράσεις ή εκστρατείες.

Εν κατακλείδι, η Αθηναϊκή, η Μύθος και η Ολυμπιακή Ζυθοποιία προωθούν σε μεγάλο βαθμό τις τοπικές κοινωνίες με την αγορά πρώτων υλών και χρησιμοποιούν για την παραγωγή τους εξοπλισμό, ο οποίος είναι φιλικός στην προστασία του περιβάλλοντος.

6^ο Κεφάλαιο: Επίδοση του κλάδου ζυθοποιίας

6.1 Εισαγωγή

Επίδοση ορίζεται ως ένα χρηματοοικονομικό εργαλείο που παρατηρεί τον τρόπο που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία κατά την πρωτογενή λειτουργία της και αν αυτά τα στοιχεία επιφέρουν κάποια έσοδα σε αυτήν. Αυτός ο όρος, μπορεί επίσης, να θεωρηθεί ως ένα μέτρο επίδοσης των συνολικών κερδών και ζημιών της επιχείρησης σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα και να προβεί στην σύγκριση παρόμοιων επιχειρήσεων του κλάδου ή σε συναφή επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις, όμως, λειτουργούν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και προσπαθούν με κάθε τρόπο να επιβιώσουν και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Έτσι, λοιπόν, προκειμένου να αναπτύξουν με επιτυχία την μακροπρόθεσμη αύξηση της παραγωγικότητας, έχοντας ανταγωνιστεί επιτυχώς στο διεθνές επίπεδο, χρησιμοποιούν τη μέθοδο στρατηγικής διοίκησης καθώς και την μέτρηση απόδοσης. Αυτοί οι μέθοδοι μπορούν να υποστηρίξουν την ορθολογική λήψη στρατηγικών αποφάσεων και συγχρόνως την σωστή διαχείριση τους στο μέλλον και την αξιολόγησή τους, έτσι ώστε να υιοθετηθεί ένα εργαλείο μέτρησης και βελτίωσης της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης.

Πέρα από αυτά, για να βελτιώνεται συνεχώς η επιχείρηση, πρέπει να επιτευχθεί με απόλυτη επιτυχία, ο συνδυασμός της μέτρησης της συνολικής απόδοσης με την στρατηγική διοίκησης. Έχοντας, λοιπόν, ως βάση αυτή την στρατηγική, η συνολική απόδοση εφοδιάζει το προσωπικό της επιχείρησης προκειμένου να βελτιωθεί και να εφαρμόσει σωστά την στρατηγική της θέση, με ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα.

Η συσχέτιση μεταξύ της μεθόδου μέτρησης της συνολικής επίδοσης και του στρατηγικού σχεδιασμού και των προκαθορισμένων στόχων, είναι ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις.

Για να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις την στρατηγική διοίκησης και την μέτρηση της συνολικής απόδοσης θα πρέπει να περιγράψουν τα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μετρήσιμα μεγέθη. Τα κυριότερα χρηματοοικονομικά μεγέθη που έπρεπε να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις ήταν α) η κερδοφορία, που υπολογίζεται με διάφορους μεθόδους της λογιστικής και β) η επίδοση, που υπολογίζεται με την

μέθοδο της προεξόφλησης των ταμειακών ροών. Στο περιβάλλον της επιχείρησης οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτελούν σημαντικό εργαλείο αποφάσεων και λαμβάνουν υπόψιν τόσο τις ενδοεπιχειρησιακές, όσο και τις εξωγενείς συνθήκες. Βέβαια, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες εμπεριέχουν και δείκτες οι οποίοι συνδυάζονται με τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης, με τα κέρδη της και με τις ταμειακές ροές της επιχείρησης.

6.2 Κατηγορίες χρηματοοικονομικών δεικτών

I. Η επίδοση των συνολικών επενδύσεων (return on investment-ROI):

Είναι ένα χρηματοοικονομικό μέτρο επίδοσης, το οποίο βοηθάει την επιχείρηση να αξιολογήσει τον βαθμό επίδοσης ενός επενδυτικού πλάνου. Εκτιμάει το μέγεθος και το χρονοδιάγραμμα των κερδών μέσα από το μέγεθος και το χρονοδιάγραμμα των δαπανών που επενδύονται. Χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τους οικονομικούς οργανισμούς διότι είναι ευέλικτος δείκτης και υπολογίζεται σχετικά εύκολα. Στοχεύει στην ορθή αξιολόγηση των οικονομικών συνεπειών σχετιζόμενες με τις επενδύσεις, τις αποφάσεις ή ενέργειες. Αν μια επένδυση χαρακτηρίζεται χαμηλή, οφείλεται στη μη αποτελεσματική διοίκηση ή στην παραδοσιακή πολιτική που ακολουθείται. Από την άλλη πλευρά, αν είναι υψηλή, αποδίδεται στην καλή διαχείριση- οργάνωση της από τα στελέχη αλλά μπορεί και να δηλώνει ότι δεν υπάρχουν τα κεφάλαια που απαιτούνται για την ομαλή διεξαγωγή του κύκλου εργασιών της. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι, εάν μια επένδυση δεν επιφέρει κέρδη ή αν κάποιες επενδύσεις χαρακτηρίζονται από υψηλή απόδοση, τότε καλό θα ήταν η επιχείρηση να μην πραγματοποιήσει αυτές τις επενδύσεις.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{Κέρδος Επένδυσης} - \text{Κόστος Επένδυσης}}{\text{Κόστος Επένδυσης}}$$

II. Η επίδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (return on capital employed-ROCE):

αυτός ο χρηματοοικονομικός δείκτης υπολογίζει την αποδοτικότητα της εταιρείας και την αποτελεσματικότητα με την οποία χρησιμοποιεί το κεφάλαιό της. Επίσης, είναι ένα σημαντικό μέτρο σύγκρισης της κερδοφορίας των εταιρειών, αφού πρώτα εξεταστεί το ποσό του κεφαλαίου που χρησιμοποιήθηκε. Ακόμα, η επίδοση του απασχολούμενου

κεφαλαίου εφαρμόζεται για να διαπιστωθεί η χρησιμότητα των επιχειρηματικών κερδών από τα στοιχεία που υπάρχουν στο ενεργητικό και το παθητικό της κάθε εταιρείας.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{κέρδη προ φόρων και τόκων}}{\text{απασχολούμενο κεφάλαιο}}$$

Ως απασχολούμενο κεφάλαιο, ορίζεται η επένδυση κεφαλαίων η οποία θεωρείται υποχρεωτική για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση και περιλαμβάνει το μετοχικό κεφάλαιο, τα αποθεματικά, τις ομολογίες και τα μακροπρόθεσμα δάνεια της εταιρείας. Τέλος, η επίδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το κόστος κεφαλαίου κάθε εταιρείας, διαφορετικά θα αποδειχθεί ότι το κεφάλαιό της δεν είναι αποτελεσματικό και δεν αναπτύσσει αξία για τους μετόχους.

III. Η επίδοση του συνολικού ενεργητικού (return on total assets-ROA): Ο δείκτης αυτός καταδεικνύει το λόγο των κερδών της επιχείρησης προ φόρων και τόκων προς του συνόλου του καθαρού ενεργητικού. Με αυτόν τον δείκτη αντιλαμβάνεται η επιχείρηση για το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να παραχθούν κέρδη πριν τακτοποιήσουν τις υποχρεώσεις τους. Επομένως, όσο πιο εποικοδομητικά χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα κέρδη της. Για τον υπολογισμό του δείκτη συνολικού ενεργητικού χρειάζεται να γνωρίζουμε τα αποτελέσματα χρήσης της εταιρείας και τους τόκους οι φόρους, οι οποίοι προέκυψαν μέσα στη διαχειριστική περίοδο. Έτσι, ο χρηματοοικονομικός τύπος είναι:

$$\frac{\text{καθαρά έσοδα} + \text{έσοδα τόκων} + \text{φόροι}}{\text{σύνολο καθαρού ενεργητικού}}$$

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από τον παραπάνω υπολογισμό μας δείχνει τα καθαρά έσοδα και τα έσοδα των τόκων και φόρων. Στη συνέχεια, θα πρέπει να διαιρέσουμε το σύνολο των καθαρών περιουσιακών στοιχείων της

εταιρείας από όπου θα φανούν τα κέρδη που αφορούν σε κάθε περιουσιακό στοιχείο.

- IV. **Η επίδοση του καθαρού ενεργητικού(return on net assets- RONA):** Είναι μια μέθοδος που στοχεύει κυρίως στην σύγκριση μεταξύ των καθαρών εσόδων και των περιουσιακών στοιχείων. Λαμβάνει σοβαρά υπόψιν τις επιδόσεις των διαφόρων οικονομικών στοιχείων, δηλαδή των κερδών, των πάγιων περιουσιακών στοιχείων και φυσικά των καθαρών κεφαλαίων κίνησης. Αυτός ο δείκτης επίδοσης, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων, διότι τους δίνει την δυνατότητα να προσδιορίσουν επακριβώς τα καθαρά της έσοδα, καθώς, και πως να παράγει τα περιουσιακά της στοιχεία. Έτσι, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει πιο αποτελεσματικά αυτά τα στοιχεία, θα είναι πιο αποδοτική και κατά συνέπεια θα δημιουργήσει περισσότερα κέρδη. Αν αυτός ο δείκτης είναι υψηλός, αυτή η ένδειξη δείχνει ότι χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία και τα κεφάλαια κίνησης της αποδοτικά και αποτελεσματικά, βελτιώνοντας παράλληλα την κερδοφορία της και τις οικονομικές της επιδόσεις. Όμως, το αντίθετο θα ισχύσει αν ο δείκτης είναι χαμηλός. Υπολογίζεται:

$$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πάγιο Ενεργητικό+Κεφάλαιο Κίνησης}}$$

- V. **Η επίδοση των πωλήσεων (return on sales):** είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης ο οποίος εφαρμόζεται κυρίως για την εκτίμηση της λειτουργικής αποδοτικότητας και των επιδόσεων της οικονομικής οντότητας. Η επίδοση των πωλήσεων, γνωστή και ως λειτουργικό περιθώριο κέρδους, μας απεικονίζει τα κέρδη που επιφέρει η οικονομική οντότητα μετά την πληρωμή για το κόστος παραγωγής. Χρησιμοποιείται ως ένα μέσο ανάλυσης των επιδόσεων μιας εταιρείας και συνάμα, μέσο σύγκρισης των επιδόσεων με άλλες ίδιου τύπου εταιρείες.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{καθαρά κέρδη προ φόρων και τόκων}}{\text{πωλήσεις}}$$

Μία αυξημένη επίδοση των πωλήσεων, σημαίνει ότι η επιχείρηση γίνεται πιο αποτελεσματική ενώ μία μείωση μπορεί να επιφέρει σημαντικά οικονομικά προβλήματα.

- I. **Η επίδοση ανά εργαζόμενο (return per employee):** Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να γνωρίζει την ατομική επίδοση του κάθε εργαζόμενου έτσι ώστε να μπορεί να προσδιορίσει με ακρίβεια το ύψος των παραγόμενων προϊόντων της . Αυτό προκύπτει από το λόγο έσοδα δια το πλήθος των εργαζομένων. Αυτή η επίδοση ενδείκνυται για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συγκριθούν με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις. Αν το εισόδημα ανά εργαζόμενο είναι υψηλότερο τότε αναλόγως υψηλότερη είναι η παραγωγικότητα.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{έσοδα}}{\text{αριθμός εργαζομένων}}$$

- II. **Η μέθοδος της προεξόφλησης των ταμειακών ροών (Discounted Cash Flow Method):** Η μέθοδος αυτή εκτιμάει το βαθμό ελκυστικότητας μια επενδυτικής ευκαιρίας. Η προεξόφληση ταμειακών ροών χρησιμοποιεί τις μελλοντικές εκροές και εισροές της εταιρείας και στη συνέχεια αφού έχει προεξοφλήσει αυτές τις ταμειακές ροές , καταλήγει στην παρούσα αξία των ρευστών διαθέσιμων. Χρησιμοποιείται για να αξιολογήσεις τις δυνατότητες προκειμένου να γίνουν επενδύσεις. Αν η τιμή που προκύπτει από την συγκεκριμένη ανάλυση είναι υψηλότερη από το τωρινό κόστος της επένδυσης αυτό μεταφράζεται ως ένας καλός οίωνός για την επιχείρηση και αξίζει να επενδύσει. Εάν είναι χαμηλότερη, καλό θα ήταν να μην επενδύσει χρήματα σε μία « κακή επένδυση» για αυτή. Μπορεί να υπολογιστεί ως:

$$DCF = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

CF = Cash Flow

r = discount rate (WACC)

III. **Η επίδοση του κεφαλαίου των μετοχών (return on shareholders' capital-ROSC):** είναι ένας άλλος χρηματοοικονομικός δείκτης, ο οποίος μετρά την απόδοση και την κερδοφορία της κάθε επιχείρησης. Στόχος της, είναι να συγκεντρωθεί στις επιστροφές που γίνονται από την εταιρεία προς όφελος των μετοχών.

Υπολογίζεται ως εξής:

$$\frac{\text{κέρδος από σύννηθες δραστηριότητες προ φόρων}}{\text{μετοχικό κεφάλαιο} + \text{αποθεματικά}}$$

Αξίζει να σημειωθεί, ότι δεν είναι ένας σημαντικός χρηματοοικονομικός δείκτης διότι υπάρχουν πιο εύστοχες ενδείξεις που δείχνουν την επιστροφή στους μετόχους, όπως τα κέρδη ανά μετοχή, η απόδοση κερδών κ.α.

IV. **Η προστιθέμενη αξία των μετοχών (Shareholders' Value Added-SVA):**

Αυτός ο δείκτης δίνει την δυνατότητα στους μετόχους να γνωρίζουν τόσο το βαθμό απόδοσης της εταιρείας τους και το ποσοστό των κερδών που δημιουργούνται από την αξία των μετοχών. Έτσι, για τον σωστό υπολογισμό αυτού του δείκτη θα πρέπει να γνωρίζει τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά φόρων και το μέσο σταθμικό κόστος του κεφαλαίου της. Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο εξής υπολογισμός:

$$\text{Προστιθέμενη αξία μετοχών} = \text{Καθαρά κέρδη μετά φόρων} - \text{Κόστος κεφαλαίου}$$

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι εάν η εταιρεία χρησιμοποιήσει την αγοραία αξία της μετοχής, και όχι την λογιστική της αξία, η οποία είναι βασισμένη στον παραπάνω υπολογισμό, θα προκύψει προστιθέμενη αξία στους μετόχους της αγοραίας αξίας.

V. **Ο δείκτης γενικής ρευστότητας:** αυτός ο αριθμοδείκτης χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ρευστότητας και της επίδοσης της επιχείρησης. Επιπλέον, μας δείχνει αν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μπορούν να καλυφθούν από τα ποσοτικά στοιχεία του ενεργητικού.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως όταν η τιμή του δείκτη της γενικής ρευστότητας είναι αυξημένη, τότε συμπεραίνουμε ότι η επιχείρηση μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της και θεωρείται ικανοποιητική όταν κυμαίνεται γύρω στο 2 για να μπορεί να υπάρχει ένα περιθώριο ασφάλειας.

- VI. **Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας:** είναι ο πιο αυστηρός δείκτης για την μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της ρευστότητας και των πωλήσεων.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{(Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Αποθέματα)}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Συνήθως, τα αποτελέσματα του δείκτη της άμεσης ρευστότητας πρέπει να είναι ίσο ή μεγαλύτερο της μονάδας, για να είναι η επιχείρηση αποτελεσματική, ενώ αν η τιμή του είναι κάτω από το 1 αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα.

- VII. **Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας:** είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης, ο οποίος μας δείχνει την επίδοση της επιχείρησης και συνάμα μας δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, δηλαδή αν η επιχείρηση είναι ικανή να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της με όσα μετρητά διαθέτει.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{Διαθέσιμα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Συνήθως, αυτός ο δείκτης είναι μικρότερος της μονάδας σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και τον κλάδο που ανήκει.

- VIII. **Μικτό κέρδος:** είναι ένας αριθμοδείκτης, ο οποίος χρησιμοποιείται για να μετρήσουμε της επίδοση των πωλήσεων μιας επιχείρησης, καθώς και την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ κάθε εταιρείας, έτσι ώστε να προσφέρει τις καλύτερες τιμές στην αγορά.

Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{Μικτό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Τα αποτελέσματα αυτού του δείκτη πρέπει να είναι μικρότερο από την μονάδα και η απόκλιση του κρίνεται σύμφωνα με τον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση.

- IX. **Κερδοφορία:** άλλος ένας χρηματοοικονομικός δείκτης, ο οποίος μας δείχνει κατά πόσο μια επιχείρηση είναι αποτελεσματική, καθώς και ποια είναι η επίδοση της επιχείρησης. Την κερδοφορία ή τα καθαρά κέρδη μπορούμε να τα δούμε από τα αποτελέσματα χρήσεως κάθε εταιρείας. Έτσι, λοιπόν, όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, η επιχείρηση είναι αποδοτική, ενώ αν ο δείκτης μειώνεται ή είναι αρνητικός, τότε η επιχείρηση σημαίνει ότι έκλεισε την διαχειριστική της χρήση με ζημιά.
- X. **Αποδοτικότητα:** αυτός ο χρηματοοικονομικός δείκτης, ο οποίος μας δείχνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, καθώς και την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων αυτής. Επίσης προσφέρει την δυνατότητα σύμφωνα με τα κέρδη της να αποκτήσει κεφάλαια, τα οποία και επενδύει. Υπολογίζεται ως εξής:
$$\frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{σύνολο παθητικού}}$$

6.3 Κατηγορίες μη χρηματοοικονομικών δεικτών

Τέλος, οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες ασχολούνται με το πώς η επιχείρηση κινείται στην αγορά, δηλαδή με ποιον τρόπο προωθείται, πως αναπτύσσεται στην αγορά, ποια θα είναι τα αποτελέσματα που θα επιφέρει (κέρδη), καθώς και αν έγκειται στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αυτοί, λοιπόν, οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες αναλύονται παρακάτω:

- i. **Παραγωγικοί δείκτες:** Ο δείκτης της παραγωγικότητας εργασίας είναι πολύ χρήσιμος δείκτης κυρίως για συγκρίσεις μεταξύ χωρών, γιατί τα στοιχεία που τον απαρτίζουν μπορούν εύκολα να διατεθούν σε εθνικό επίπεδο. Η Eurostat, η Στατιστική Υπηρεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης προβάλλει κάθε χρόνο

γεγονότα για την παραγωγικότητα εργασίας για όλες τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι πολλοί και δείχνουν μεταξύ τους σύνθετους τρόπους αλληλεπίδρασης. Στο επίπεδο της επιχείρησης οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι:

- το φυσικό κεφάλαιο (κτίρια, μηχανήματα),
- η τεχνολογία,
- η μελέτη και η καινοτομία
- το ανθρώπινο κεφάλαιο (εκπαίδευση και συγκρότηση),
- η οργάνωση της εργασίας και η διοίκηση των επιχειρήσεων (διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση διαδικασιών, διαχείριση άλλων πόρων, συνεργασίες, προγραμματισμός εργασιών κλπ.)
- το εργασιακό περιβάλλον
- οι οικονομίες κλίμακας
- ο ανταγωνισμός.

Γενικότερα, παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα είναι:

- η οικονομική σταθερότητα,
- η απασχόληση,
- η ανεργία,
- οι υποδομές
- ο ανταγωνισμός.

Δείκτες σχετιζόμενοι με τον έλεγχο ποιότητας παραγωγής

Ο ποιοτικός έλεγχος είναι ένα σύνολο ενεργειών, με το οποίο οι φορείς μπορούν να εξετάσουν εκ νέου την ποιότητα όλων των παραγόντων, οι

οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγή. Το ISO 9000 δίνει τον ορισμό της ποιότητας ως: "Ένα μέρος της διαχείρισης ποιότητας, το οποίο συγκεντρώνεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας".

Αυτή η αναφορά δίνει έμφαση σε τρεις περιπτώσεις:

- 1) Χαρακτηριστικά, όπως ο έλεγχος, η διαχείριση θέσεων εργασίας, ορισμός και σωστή διαχείριση διαδικασιών, κριτήρια απόδοσης και εντιμότητας και ταυτοποίηση των αρχείων.
- 2) Αρμοδιότητα, όπως η γνώση, οι επίκτητες ικανότητες, η εμπειρία και τα προσόντα.
- 3) Χαρακτηριστικά, όπως η εμπιστοσύνη, τα κίνητρα, το συλλογικό πνεύμα και η ποιότητα των σχέσεων.

Οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας

Οι οκτώ διαστάσεις της διαχείρισης της ποιότητας του προϊόντος μπορούν να χρησιμοποιηθεί σε στρατηγικό επίπεδο για την ανάλυση της ποιότητας γνωρίσματα. Ο όρος αυτός δίνεται από τον David Garvin. Μερικές από τις διαστάσεις αλληλοβοηθούνται, ενώ άλλοι είναι μη καλύτερευση σε ένα το οποίο μπορεί να είναι εις βάρος των άλλων. Η κατανόηση των συμβιβασμών είναι αρεστή από τους πελάτες και μεταξύ αυτών των διαστάσεων μπορεί να μεριμνήσει για την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οκτώ διαστάσεις του Garvin μπορούν να εκτεθούν συνοπτικά με τον εξής τρόπο:

1. Απόδοση: κάνει μια αναφορά στα πρωτογενή λειτουργικά γνωρίσματα ενός προϊόντος. Αυτή η διάσταση της ποιότητας περιέχει μετρήσιμα γνωρίσματα μάρκες, οι οποίες μπορούν συνήθως να ξεχωρίσουν γενικά σε επιμέρους περιστάσεις της απόδοσης.
2. Χαρακτηριστικά: είναι τα πρόσθετα γνωρίσματα που βοηθούν το προϊόν να γίνει πιο θελκτικό ή την υπηρεσία προς αυτόν που τα χρησιμοποιεί.
3. Αξιοπιστία: ορίζεται ως το ενδεχόμενο ότι το προϊόν δεν θα έχει αποτυχία μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτό είναι

ένα πρωταρχικό γεγονός για τους χρήστες που θέλουν το προϊόν να λειτουργήσει χωρίς αποτυχία.

4. Συμμόρφωση: είναι η πιστότητα όπου το προϊόν ή η υπηρεσία πραγματοποιεί τα ρυθμισμένα πρότυπα.
5. Ανθεκτικότητα: μετρά το χρονικό διάστημα της ζωής ενός προϊόντος. Όταν το προϊόν μπορεί να διορθωθεί, η ανθεκτικότητα γίνεται πιο μπερδεμένη. Το αγαθό θα πρέπει να χρησιμοποιείται έως ότου δεν είναι πλέον οικονομικά για να το λειτουργήσει. Αυτό γίνεται όταν το μέτρο κατασκευής και το σχετικό κόστος μπορεί να αυξηθεί με σπουδαίο τρόπο.
6. Συντήρηση: Δυνατότητα επισκευής είναι η ταχύτητα όπου το προϊόν μπορεί να μπει σε λειτουργία όταν εξαντλείται, καθώς και η δυνατότητα και ο τρόπος συμπεριφοράς του συντηρητή.
7. Αισθητική: είναι η προσωπική διάσταση, η οποία παρουσιάζει το είδος της απάντησης που κατέχει ο χρήστης σε ένα προϊόν. Φανερώνει τις υποκειμενικές επιλογές του ανθρώπου.
8. Αντιληπτή Ποιότητα: ονομάζεται η ποιότητα, η οποία εκφράζεται σε ένα αγαθό ή υπηρεσία που βασίζεται σε έμμεσα μέτρα.

Δείκτες που σχετίζονται με εταιρεία και προμηθευτές

- Καθορισμένη καταχώριση παραγγελιών προϊόντων για κάθε χαρακτηριστικό από την εταιρεία και αντίστοιχη καταχώριση παραγγελιών από προμηθευτή.
- Ο δείκτης Case Fill Rate, ως βαθμός πληρότητας των παραγγελιών που παραδόθηκαν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μπορεί να μετρηθεί στις εξής περιπτώσεις: 1) Από τον προμηθευτή προς την κεντρική αποθήκη της εταιρείας, 2) Από τον προμηθευτή προς τα καταστήματα της εταιρείας, 3) Από την εταιρεία προς τα καταστήματά της.
- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Βελτιωμένος συντονισμός πωλήσεων, διανομής, προμηθειών, παραγωγής.

- Η βαθμολόγηση για να βελτιωθεί η ομαδική λειτουργία του κύκλου παραγγελιών.
- Το χρονικό διάστημα εκτέλεσης μιας παραγγελίας.
- Ελαχιστοποίηση ελλείψεων σε αποθήκες και κατάσταση.
- Ελαχιστοποίηση διαδικασιών που απαιτούν χρόνο και κοστίζουν.
- Ο έλεγχος για τυχόν καταστροφές εμπορευμάτων κατά την παράδοση και παραγγελιών που δεν παραδίδονται εξαιτίας πιστωτικού ελέγχου.
- Δείκτης On Time για έγκαιρες παραδόσεις.
- Δείκτης Inventory, ο οποίος αναφέρεται στον υπολογισμό του χρονικού διαστήματος αποθεμάτων τελικών προϊόντων στην αλυσίδα τροφοδοσίας.
- Δείκτης on shelf – availability, ο οποίος έχει στόχο να ελέγξει, εάν υπάρχουν ή όχι διαθέσιμα προϊόντα στα σημεία πώλησης.
- Δείκτης order to deliver lead time, είναι ο χρόνος που χρειάζεται να ληφθεί μια παραγγελία μέχρι τη στιγμή παράδοσής της στο μέρος που έχει συμφωνηθεί.
- Δείκτης που δείχνει το προϊόν που επιστρέφει στον πελάτη για εμπορικούς λόγους κυρίως.
- Δείκτης distribution, όπου έχει ως στόχο την παρακολούθηση και την καλύτευση του κόστους παραγωγής.
- Δείκτης palletized deliveries, όπου έχει στόχο την παρακολούθηση και ελαχιστοποίηση του κόστους ετοιμασίας της παραγγελίας, όπως και του χρόνου παράδοσής της.
- Δείκτης invoice accuracy, όπου στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του διαχειριστικού κόστους έκδοσης εγγράφων μέσω της μείωσης λανθασμένων τιμολογίων.
- Δείκτης perfect order, όπου στόχος είναι η σωστότερη εξυπηρέτηση πελατών σε επίπεδο εκτέλεσης παραγγελιών.
- Δείκτης forecast accuracy, όπου στόχος είναι η μείωση χαμένων ευκαιριών πώλησης και η καλύτευση στη διαχείριση των αποθεμάτων, τόσο από τη μεριά του προμηθευτή όσο και από τη μεριά της εταιρείας.

ii. Δείκτες πωλήσεων και μάρκετινγκ:

- Στρατηγικός σχεδιασμός πωλήσεων
- Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ
- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Προϋπολογισμοί λειτουργίας μάρκετινγκ
- Συστήματα μέτρησης επίδοσης
- Μέτρηση επιδόσεων μάρκετινγκ
- Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας
- Καινούρια διάθεση προϊόντων
- Είσοδος καινούριων αγορών
- Καλύτερη αντιμετώπιση αναγκών πελατών
- Απόψεις για ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Καθορισμός βιώσιμης ή μη επιχείρησης
- Προσωπική βελτίωση ανθρώπου σχετικού με πωλήσεις
- Κέρδη ή ζημίες ενός επενδυτή

iii. Ανθρώπινο δυναμικό:

Χωρίζονται σε έξι κύριες κατηγορίες:

1)Επιλογή – πρόσληψη: παραδοσιακά αποτελεί μία από τις κύριες λειτουργίες του HR και, από τις πιο «ορατές» προσφορές του HR στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Εδώ μπορούμε να δούμε την απόδοση των νέων εργαζομένων (συγκεκριμένα σε σχέση με αυτούς που ήδη υπάρχουν) αλλά και τον βαθμό ευχαρίστησης των προϊσταμένων από τους νέους συνεργάτες τους.

2)Εκπαίδευση – ανάπτυξη: ο τομέας που το τμήμα HR μπορεί να κάνει τη διαφορά για την επιχείρηση. Η εκπαίδευση θα πρέπει να καλύπτει τις αληθινές επιθυμίες του οργανισμού και τα αποτελέσματα της να έχουν μέτρο (π.χ., καλυτέρευση απόδοσης μετά την εκπαίδευση). Το ίδιο και εδώ σημαντικό ρόλο παίζει η ευχαρίστηση των ίδιων των εργαζομένων από την εκπαίδευση που παίρνουν, η ευχαρίστηση των προϊσταμένων από την (πιθανή) αλλαγή στην απόδοση των αυτών που υπάρχουν τους μετά την εκπαίδευση, αλλά και πιο πολύ <<γενικά>> χαρακτηριστικά, όπως τα αποτελέσματα της χρονιάτικης αξιολόγησης απόδοσης (πριν και μετά την εκπαίδευση).

3) *Διοίκηση απόδοσης – παραγωγικότητα*: Αδιαμφισβήτητα, το σπουδαιότερο σημείο για την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας. Πέρα από τη «μέση» απόδοση ανά εργαζόμενο, είναι σημαντικό να αναλύουμε και πιο πολλά ποιοτικά στοιχεία (όπως η διαχρονική αλλαγή της αποδοτικότητας, η απόδοση των «καλών» εργαζόμενων σε σχέση με τους «αδύναμους» ή η απόδοση ανά τμήμα – μ.ο. αξιολόγησης εργαζομένων ανά τμήμα από την ανώτατη διοίκηση – ή ανά προϊόν της εταιρείας), αλλά και το κόστος που είχε αυτή η παραγωγικότητα για την εταιρεία (μισθολογικά και άλλα εργατικά κόστη σε σχέση με αντίστοιχη απόδοση). Επιπρόσθετα, σε αυτή την ομάδα δεικτών συμπεριλαμβάνεται και η παρακολούθηση της πραγματοποίησης των σκοπών που είχαν προϋπολογιστικά προταθεί, για την εταιρεία ως άθροισμα αλλά και για κάθε εργαζόμενο προσωπικά (δείκτης High performers και εργαζομένων ελαχιστοποιημένης απόδοσης), αλλά και η υποχρέωση των εργαζομένων με τον οργανισμό (απουσίες από την εργασία, εργατικά ατυχήματα).

4) *Ικανοποίηση – διακράτηση*: αυτό είναι ίσως το πιο σπουδαίο στοιχείο για το ίδιο το τμήμα ΔΑΔ. Η ευχαρίστηση του προσωπικού από την εταιρεία, το αντικείμενο και τις συγκυρίες δουλειάς τους μπορεί να ακολουθηθεί βασικά από τα αποτελέσματα της εσωτερικής μελέτης ευχαρίστησης εργαζομένων και να αναλυθεί ανά τμήμα, αντικείμενο εργασίας, ιεραρχικό ή μισθολογικό επίπεδο. Ακόμη, σημαντικά συμπεράσματα μπορεί να προκύψουν από την ανάλυση των χαρακτηριστικών αποχωρήσεων (π.χ., αριθμός αποχωρήσεων εξαιτίας χαμηλής αποζημίωσης) και παραμονής στον οργανισμό (π.χ., χρονικό διάστημα παραμονής για High performers και προσωπικό ελαχιστοποιημένης απόδοσης).

5) *Λειτουργικοί δείκτες τμήματος ΔΑΔ*: ακόμη και το ίδιο το τμήμα ΔΑΔ πρέπει να «μετράει» και να αξιολογεί την απόδοσή του. Πιθανόν, ο σημαντικότερος δείκτης σε αυτή την περίπτωση θα ήταν (εφόσον κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει πρακτικά) ο αριθμός ευχαρίστησης του ίδιου του προσωπικού αλλά και της ανώτατης διοίκησης από το τμήμα ΔΑΔ.

6) *Δημογραφικά στοιχεία προσωπικού*: Διαχρονικά είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τη «διαστρωμάτωση» της εταιρείας και τη εξελικτική της ανάπτυξη.

iv. **Δείκτες έρευνας και ανάπτυξης:**

- Προβολή καινούριου προϊόντος ή ποιοτική αλλαγή ενός υπάρχοντος προϊόντος.
- Καινούρια διαδικασία ανάπτυξης ενός αγαθού/ προϊόντος
- Αξιολόγηση συνολικών δαπανών στις επιχειρήσεις
- Αξιολόγηση χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις
- Αξιολόγηση χρηματοδότησης κονδυλίων μέσω προγράμματος
- Αξιολόγηση κρατικής χρηματοδότησης
- Καινούρια προέλευση εφοδιασμού πρώτων υλών
- Ριζική αλλαγή μεθόδων παραγωγής προϊόντων
- Πρόσβαση σε κεφάλαια
- Αναγκαία βελτίωση προϊόντων

v. **Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard):**

Κατά τους Kaplan R. και Norton D., οι επιχειρήσεις προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές καθ' όλη τη διάρκεια ζωής τους είναι σημαντικό να χρησιμοποιούν μεθόδους μέτρησης των επιδόσεών τους , πρωτίστως σε εταιρικό επίπεδο και αφετέρου σε επίπεδο επιπρόσθετων διαδικασιών τους. Οι επιδόσεις αυτές προέρχονται από τις παρελθοντικές επιλογές και αποφάσεις των οικονομικών οργανισμών. Για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση χρειάζεται να δημιουργεί το καινούργιο, να παράγει προϊόντα άριστης ποιότητας με χαμηλό κόστος, να ικανοποιεί τους πελάτες της. Σε μία επιχείρηση πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι δυνατότητες που συνεχώς μεγαλώνουν και αλλάζουν. Το 1996 ο Kaplan και ο Norton προχώρησαν στην δημιουργία μια μεθόδου που μελετά της απόδοσης της εταιρείας βασισμένη σε τέσσερις παραμέτρους: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, την μάθηση και την ανάπτυξη (Kaplan R. και Norton D. ,1996).

Σύμφωνα με τους Hilton R., Maher M., Selto F αναλύονται ως εξής:

- 1) Χρηματοοικονομική συνιστώσα: Αφορά τις οικονομικές επιθυμίες των μετόχων και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν.

- 2) Πελατειακή παράμετρος: Ασχολείται με τον βαθμό κάλυψης των αναγκών των πελατών από την εταιρεία και την εντύπωση τους για την ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 3) Η διάσταση μάθησης και ανάπτυξης: Εδώ αναφέρεται η κουλτούρα που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, να ικανοποιηθεί ο πελάτης και να ευδοκιμήσουν οι στρατηγικοί της στόχοι. Επίσης ,αφορά και άυλα περιουσιακά της στοιχεία , λόγω χάρη το εργατικό δυναμικό, τις υποδομές και την τεχνολογία.
- 4) Οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες: Διερευνούν πώς θα γίνουν πιο επικερδείς οι σχέσεις με τους προμηθευτές αλλά και με ποιους τρόπους θα ικανοποιηθούν περισσότερο οι πελάτες.
Η Ισορροπημένη Στοχοθεσία μας δίνει μία πλήρη εικόνα των σημαντικών στρατηγικών ενεργειών για την κάθε παράμετρο. Δημιουργεί οδηγούς απόδοσης βάση των οποίων καθορίζεται η μελλοντική εξέλιξη (Hilton R., Maher M., Selto F. ,2000).

vi. **Μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM):**

Βάση του συγκεκριμένου μοντέλου βοηθήτε η επιχείρηση να επιτύχει τα υψηλότερα επίπεδα αριστείας ως προς την απόδοσή της, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία ,σύμφωνα με την ΕΕΔΕ. Το EFQM βασίζεται σε ένα πλάνο εννέα κριτηρίων. Αυτών της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, του ανθρώπινου δυναμικού, των συνεργασιών και πηγών, των διεργασιών, τα αποτελέσματα πελατών, αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, των κοινωνικών αποτελεσμάτων και των κυρίων αποτελεσμάτων απόδοσης. Οι βασικές αρχές της επιχειρηματικής αριστείας είναι ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, η εστίαση στον πελάτη, ηγεσία και αφοσίωση στους στόχους, η διοίκηση βάση των διαδικασιών και δεδομένων, η συμμετοχή και ανάπτυξη των ανθρώπων, η συνεχής γνώση ,η βελτίωση και καινοτομία, η ανάπτυξη συνεργασιών και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Για την αειφόρο αρίστευση θα πρέπει να συνδυάζονται τα κριτήρια και οι θεμελιώσεις αρχές του μοντέλου (ΕΕΔΕ, 2007).

vii. Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking):

Υιοθετώντας την άποψη του Harvey L., η Συγκριτική αξιολόγηση είναι μια μέθοδος για τον εντοπισμό δεδομένων τα οποία συγκρίνουμε με άλλους οργανισμούς προκειμένου να εντοπίσουμε πρακτικές για την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Γενικότερα, αυτή η διαδικασία συλλέγει δεδομένα, συγκρίνει την απόδοσή τους, εντοπίζει τα προβλήματα, σχεδιάζει τρόπους βελτίωσης. Τέσσερα είναι τα είδη της συγκριτικής αξιολόγησης, όπου το ένα δεν αναιρεί το άλλο παρά συνδυάζει ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Αυτά είναι η Συγκριτική Αξιολόγηση Στρατηγικής, Συγκριτική Αξιολόγηση Απόδοσης, Βέλτιστες Πρακτικές και τέλος Συγκριτική Αξιολόγηση Προϊόντων (Harvey L., 2004).

viii. Το πρίσμα της επίδοσης (The Performance Prism):

Θεωρείται ένας καινούργιο δείκτης μέτρησης της επίδοσης των οργανισμών, που είναι ικανός να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης. Φαίνεται, ότι διαφέρει από τα άλλα πλαίσια διότι, απευθύνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Συγκεκριμένα, απευθύνεται στους επενδυτές, τους πελάτες και τους μεσάζοντες, στους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τις ρυθμιστικές αρχές και στην κοινωνία. Λαμβάνει υπόψιν του τις ανάγκες της εταιρείας καθώς επίσης, και τις ανάγκες έχουν οι ενδιαφερόμενοι από αυτή. Έτσι, δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων και της επιχείρησης. Το πρίσμα της επίδοσης καθορίζεται από τους ακόλουθους πέντε παράγοντες; ικανοποίηση μετόχων, στρατηγικές, διαδικασίες, δυνατότητες, συνεισφορά μετόχων. Οι πέντε αυτές προσεγγίσεις, να μην είναι διαφορετικές, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν συνδέονται μεταξύ τους (Granfield University, 2004) .

ix. The Activity based Business Modeling for Government:

Το σύστημα Activity based Business Modeling for government περιγράφει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των κυβερνήσεων που αφορούν την διαδικασία οργάνωσης και παροχής πόρων, σε μια επιχειρηματική διαδικασία ενός οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι πως η Activity based Business Modeling for government στηρίζεται στην θεωρία της Activity Based Costing (ABC) και συνάμα αναπτύσσουν επαγγελματικές σχέσεις με

την Balanced Scoreland, η οποία έχει σχεδιαστεί για την μέτρηση και την βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Έτσι, λοιπόν, αυτή η μέθοδος θα βελτιώσει τόσο τις διοικητικές υπηρεσίες ενός οργανισμού, όσο και τους διαθέσιμους πόρους για την πραγματοποίηση της αποστολής του. Παράλληλα, όμως, η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει την δυνατότητα να εισάγει νέα εργαλεία μέτρησης της επίδοσης, έτσι ώστε να είναι πιο αποδοτικά τα επιθυμούμενα αποτελέσματα.

x. Η στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (Strategic Enterprise Management SEM):

Αναφέρεται σε πρακτικές που αφορούν την διοικητική διαχείριση και στη χρήση ειδικευμένων εργαλείων τα οποία βοηθάνε τις επιχειρήσεις να ορίσουν με ακρίβεια τις στρατηγικές τους αποφάσεις. Ένα βασικό γνώρισμα αυτού του πλαισίου είναι η επιχείρηση να επικεντρώνεται στη στρατηγική της για να μπορεί να αλλάζει τις πολιτικές, τις διαδικασίες της και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι να οδηγούν σε υψηλά επίπεδα τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες βασιζόμενη σε αυτοματοποιημένα συστήματα ροής πληροφοριών και επικοινωνιών. Να προβεί στον καθορισμό και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που αποτελούν μέρος των επιχειρηματικών διαδικασιών σε συχνή βάση χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας ή να αναδιαρθρώσει την ακολουθούμενη στρατηγική της και να λαμβάνει ορθές επιχειρηματικές αποφάσεις. Έτσι, οι εταιρείες έχουν ένα πλήρες στρατηγικό πληροφοριακό σύστημα, που τις βοηθά στη διαδικασία λήψης απόφασης.

xi. Μεθοδολογία μέτρησης της επίδοσης Έξι Σίγμα (Six Sigma Performance Measurement Framework)

Το 1986 η Motorola ενσωματώνει την Six Sigma στην στρατηγική της για να βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Η μέτρηση της επίδοσης χρησιμοποιεί ένα εύρος τεχνικών και εργαλείων που αποσκοπούν στην αρίστευση των επιχειρησιακών διαδικασιών κάνοντας την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική. Επιβάλλει στην

επιχείρηση να την πραγματοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σήμερα, οι περισσότερες βιομηχανίες έχουν υιοθετήσει αυτή την πρακτική. Βασική της επιδίωξη είναι να καλυτερεύσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της εταιρείας που αφορούν το ποιοτικό επίπεδο των προϊόντων της. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω του εντοπισμού και της απαλοιφής των λαθών, όπως επίσης και από την μείωση της παραγόμενης ποσότητας. Κάνει χρήση εμπειρικών και στατιστικών μεθόδων, δημιουργώντας έτσι μια ειδική υποδομή του ανθρώπινου παράγοντα. Δίνει την ευκαιρία στους ανθρώπους να έχουν ένα εμπειρογνομικό ρόλο πάνω σε αυτή την μέθοδο. Ακολουθεί κάποια καθορισμένα βήματα με μετρήσιμους στόχους αξίας: μείωση του κύκλου εργασιών, μείωση του κόστους, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και της κερδοφορίας (Tennant, Geoff 2001).

6.4 Συμπέρασμα

Συνοπτικά, ένα στοιχείο χρηματοοικονομικής φύσεως που χρίζει ορθής αξιολόγησης από τους οργανισμούς είναι η επίδοση του κλάδου. Με αυτή την πρακτική η επιχείρηση θα μελετήσει εμπειριστατωμένα τα περιουσιακά της στοιχεία και θα αυξήσει τα συνολικά της κέρδη. Για να μετρήσουν οι επιχειρήσεις τη συνολική απόδοση θα πρέπει αρχικά να αναλύσουν τους χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Οι μεν πρώτοι σχετίζονται με τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ταμειακές ροές, ενώ, οι δεύτεροι σχετίζονται με την προώθηση, την ανάπτυξη της αγοράς, τα κέρδη και τέλος τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η κερδοφορία και η επίδοση αποτελούν ενδεικτικά παραδείγματα χρηματοοικονομικών δεικτών.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να επισημάνουμε τις πολυάριθμες κατηγορίες χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών και τις μεθόδους μέτρησης επίδοσης που αφορούν αυτούς τους δείκτες, προκειμένου να επιτευχθεί το ταίριασμα της συνολικής απόδοσης με την στρατηγική και τους στόχους που έχει χαράξει η διοίκηση. Ένα πρόβλημα που ταλανίζει σε μεγάλο βαθμό τις ζυθοποιίες-επιχειρήσεις σήμερα.

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζουμε και απεικονίζουμε τα αποτελέσματα των δεικτών επίδοσης του κλάδου της ζυθοποιίας για τις επιχειρήσεις της Αθηναϊκής ζυθοποιίας, της Μύθος ζυθοποιίας και της Ολυμπιακής ζυθοποιίας, έχοντας υπολογίσει τους παρακάτω χρηματοοικονομικούς δείκτες με τους αντίστοιχους αριθμητικούς τύπους του. Εν συνεχεία, αναλύουμε τα αποτελέσματα και σύμφωνα με την δική μας έρευνα καθώς και με πληροφορίες που αντλήσαμε από βιβλιογραφική και διαδικτυακή ανασκόπηση.

7.1



ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΪΙΑΣ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,93	2,59	1,79	1,72	1,67	1,84
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,6	2,34	1,55	1,42	1,4	1,44
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,95	1,8	1,02	0,33	0,35	0,27
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0,17	0,13	0,08	0,15	0,08	-0,04
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	83.716.590	64.861.632	29.526.869	44.220.640	16.744.921	-2.667.147
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0,18	0,14	0,06	0,11	0,04	-0,008
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0,24	0,22	0,18	0,16	0,08	-0,02
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	0,53	0,50	0,63	0,44	0,21	-0,051

ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Για το έτος 2008:

- Γενική ρευστότητα: $\frac{293.937.447}{100.049.877} = 2,93$

Για το έτος 2009:

- Γενική ρευστότητα: $\frac{281.383.998}{108.550.752} = 2,59$

Για το έτος 2010:

- Γενική ρευστότητα: $\frac{187.205.900}{104.566.231} = 1,79$

Για το έτος 2011:

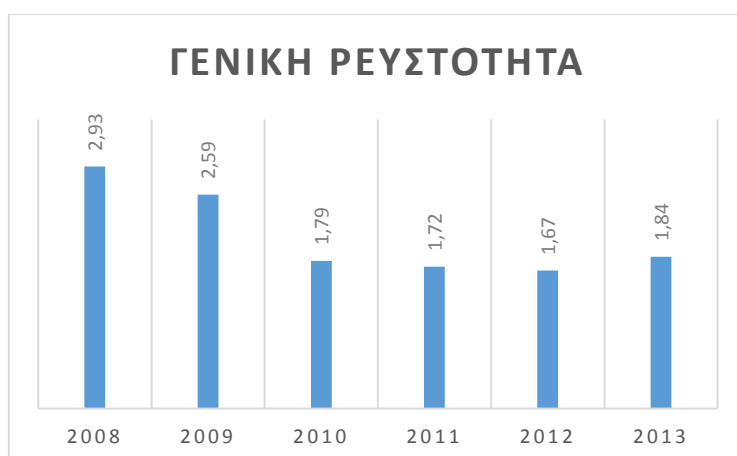
- Γενική ρευστότητα: $\frac{152.848.531}{88.467.333} = 1,72$

Για το έτος 2012:

- Γενική ρευστότητα: $\frac{132.816.773}{79.367.978} = 1,67$

Για το έτος 2013:

- Γενική ρευστότητα: $\frac{130.660.063}{70.960.465} = 1,84$



Παρατηρούμε ότι η τιμή του δείκτη της γενικής ρευστότητας και των 6 χρόνων θεωρείται ικανοποιητική και συνάμα προσδίδει το περιθώριο ασφάλειας, ότι δηλαδή

η επιχείρηση είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις πληρωμές των υποχρεώσεών της. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι η καλύτερη γενική ρευστότητα μεταξύ αυτών των χρόνων, είχε επέλθει το 2008, η οποία θεωρείται καλός οiwνός για την επιχείρηση καθώς και από πλευράς ρευστότητας η θέση της επιχείρησης είναι η καλύτερη. Το έτος 2009, παρατηρούμε μια σχετικά μικρή μείωση της γενικής ρευστότητας, κάτι που ίσως να απασχολεί την επιχείρηση λόγω του ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις έχουν αυξηθεί, κάτι που μπορεί να οφείλεται και στη μείωση των πωλήσεων σε αυτό το έτος. Το ίδιο παρατηρούμε και τα έτη 2010 έως και το 2013, όπου αντιλαμβανόμαστε μια ελαφρώς μείωση του δείκτη, ο οποίος μπορεί να κυμαίνεται γύρω στο 1,70 αλλά διατηρεί σε υψηλό βαθμό το περιθώριο ασφάλειας των βραχυπρόθεσμων δανειστών της επιχείρησης.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Για το έτος 2008:

- Άμεση ρευστότητα: $\frac{(293.937.447 - 33.352.781)}{100.049.877} = \frac{260.584.666}{100.049.877} = 2,60$

Για το έτος 2009:

- Άμεση ρευστότητα: $\frac{(281.383.998 - 26.462.539)}{108.550.752} = \frac{254.921.459}{108.550.752} = 2,34$

Για το έτος 2010:

- Άμεση ρευστότητα: $\frac{(187.205.900 - 24.219.312)}{104.566.231} = \frac{162.986.588}{104.566.231} = 1,55$

Για το έτος 2011:

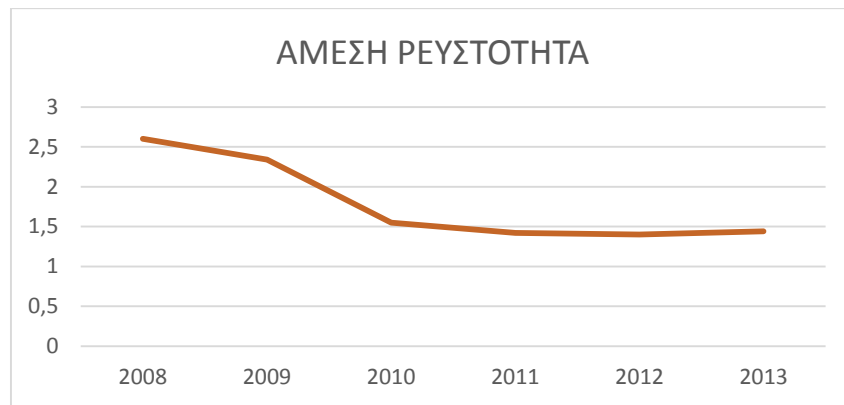
- Άμεση ρευστότητα: $\frac{(152.848.531 - 26.916.530)}{88.467.333} = \frac{125.932.001}{88.467.333} = 1,42$

Για το έτος 2012:

- Άμεση ρευστότητα: $\frac{(132.816.773 - 21.101.105)}{79.367.978} = \frac{111.715.668}{79.367.978} = 1,4$

Για το έτος 2013:

- Άμεση ρευστότητα: $\frac{(130.660.063 - 27.888.294)}{70.960.465} = \frac{102.771.769}{70.960.465} = 1,44$



Συγκρίνοντας και για τα 6 έτη τον δείκτη άμεσης ρευστότητας βλέπουμε ότι οι τιμές του είναι πολύ καλές και ικανοποιητικές, σε σημείο που η επιχείρηση μπορεί να καλύψει όλες τις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Πιο αναλυτικά, το 2008 παρατηρούμε και εδώ την μεγαλύτερη τιμή στον δείκτη της άμεσης ρευστότητας, γεγονός που μας δείχνει ότι η επιχείρηση μπορεί και ανταπεξέλνεται στις υποχρεώσεις της. Το 2009 υπάρχει μια πολύ μικρή μείωση, η οποία δεν επηρεάζει και τόσο την επιχείρηση, όσο το 2010 όπου η πτώση είναι μεγάλη, δεδομένο που η επιχείρηση αρχίζει να αναρωτιέται για ποιους λόγους μπορεί να συμβαίνει. Έτσι, λοιπόν, τα αποτελέσματα των 2011- 2012 έρχονται να ανησυχίσουν τώρα πια την επιχείρηση λόγω ότι η καθοδική πορεία συνεχίζεται μέχρι και το 2013, η οποία βέβαια είναι σταθερή περίπου στο 1,40 αλλά έχει ως προβάδισμα ότι η εταιρεία μπορεί εύκολα να σκεπάσει μια αιφνιδιαστική απαίτηση καταβολής χρημάτων.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Για το έτος 2008:

- Ταμειακή ρευστότητα: $\frac{195.617.172}{100.049.877} = 1,95$

Για το έτος 2009:

- Ταμειακή ρευστότητα: $\frac{196.093.906}{108.550.752} = 1,80$

Για το έτος 2010:

- Ταμειακή ρευστότητα: $\frac{106.667.535}{104.566.231} = 1,02$

Για το έτος 2011:

- Ταμειακή ρευστότητα: $\frac{29.884.628}{88.467.333} = 0,33$

Για το έτος 2012:

- Ταμειακή ρευστότητα: $\frac{28.504.462}{79.367.978} = 0,35$

Για το έτος 2013:

- Ταμειακή ρευστότητα: $\frac{19.210.597}{70.960.465} = 0,27$



Αξιολογώντας τους δείκτες της ταμειακής ρευστότητας, το 2008-2009 παρατηρούμε ότι είναι αρκετά υψηλοί οι δείκτες, λόγω ότι τα διαθέσιμά της συγκαλύπτουν το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Το 2010 μπορούμε να επισημάνουμε αυτή την μικρή μείωση, η οποία, όμως, δεν επιφέρει κανένα πρόβλημα στην επιχείρηση. Αντίθετα, από το 2011, βλέπουμε ότι ο ταμειακός δείκτης μειώνεται σημαντικά στο 0,35, λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά βρίσκεται σε πολύ καλό επίπεδο για αυτήν την εποχή. Στα ίδια πλαίσια, συνάμα κυμαίνεται αυτός ο δείκτης και το 2012 σε αντίθεση, όμως, με το έτος 2013 όπου η ταμειακή ρευστότητα είναι η μικρότερη σε σχέση με τα άλλα έτη, γεγονός που οφείλεται καθαρά στην οικονομική κρίση και η επιχείρηση προσπαθεί με κάθε τρόπο να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Για το έτος 2008:

- Αποδοτικότητα: $\frac{83.716.590}{495.787.516} = 0,17$

Για το έτος 2009:

- Αποδοτικότητα: $\frac{64.861.632}{471.983.995} = 0,13$

Για το έτος 2010:

- Αποδοτικότητα: $\frac{29.526.869}{366.721.861} = 0,08$

Για το έτος 2011:

- Αποδοτικότητα: $\frac{48.613.685}{323.613.812} = 0,15$

Για το έτος 2012:

- Αποδοτικότητα: $\frac{24.244.850}{290.922.789} = 0,08$

Για το έτος 2013:

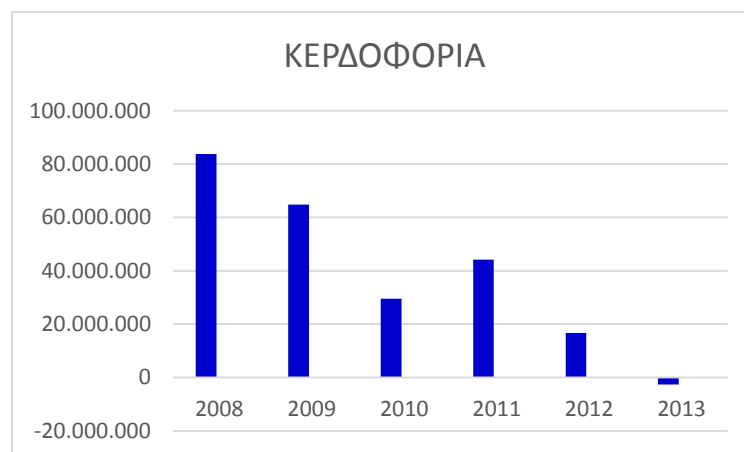
- Αποδοτικότητα: $\frac{-10.910.766}{264.835.758} = -0,04$



Έχοντας τα αποτελέσματα, συμπεραίνουμε ότι η αποδοτικότητα της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας δεν είναι καθόλου αποτελεσματική και ικανοποιητική αυτά τα 6 χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, το 2008 παρατηρούμε την μεγαλύτερη τιμή της αποδοτικότητας σε σχέση με τα άλλα έτη. Έπειτα, το 2009 βλέπουμε ότι πραγματοποιείται μια μικρή

μείωση σε σχέση με το 2008, δεδομένο που δεν ανησυχεί την επιχείρηση. Πέρα, όμως, από αυτά, το 2010 διασταυρώνουμε την χαμηλότερη απόδοση, η οποία όμως το 2011 αυξάνεται κατά πολύ, λόγω ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία με αποτελεσματικότητα και έτσι βελτιώνει και τα καθαρά της κέρδη. Εν συνεχεία, το 2012 παρατηρούμε μια μείωση της τιμής της αποδοτικότητας και έτσι η κερδοφορία της μειώνεται και η επιχείρηση δεν θεωρείται αποδοτική. Τέλος, το 2013 εστιάζουμε στην χαμηλότερη αποδοτικότητα των τελευταίων χρόνων, η τιμή της οποίας μάλιστα είναι και αρνητική, γεγονός που ανησυχεί την επιχείρηση, λόγω ότι πλέον η επιχείρηση δεν θεωρείται καθόλου ικανοποιητική και έχει επιφέρει πολλά οικονομικά προβλήματα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ



Παρατηρώντας το παρακάτω διάγραμμα του δείκτη της κερδοφορίας, συμπεραίνουμε ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ενώ έχει μεγάλα ποσοστά κερδών όλα αυτά τα χρόνια, διακρίνουμε και μεγάλα ποσοστά μείωσης των κερδών τα τελευταία 6 χρόνια. Συγκρίνοντας, λοιπόν, τα κέρδη της επιχείρησης, το 2008 διακρίνουμε το μεγαλύτερο ποσοστό κερδών, λόγω της αύξησης των πωλήσεων και των εξαγωγών της. Το 2009, υπάρχει μια μικρή μείωση, γεγονός που προκύπτει από τις μειωμένες πωλήσεις και των ποσοτήτων παραγωγής. Ακολουθεί το έτος 2010, όπου παρατηρείται η μεγάλη πτώση της κερδοφορίας, λόγω του μεγάλου ποσού που κατέβαλλε η επιχείρηση για τους φόρους και τα τέλη. Το 2011, ενώ οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας μειώνονται, το σύνολο των κερδών της αυξάνεται σε σχέση με το 2010, λόγω των λειτουργικών εξόδων παραγωγής, προσωπικού και της μείωσης της φορολογίας. Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της κερδοφορίας του

2011, παρατηρούμε ότι το 2012 η μείωση των κερδών της επιχείρησης είναι εμφανέστερη, γεγονός που οφείλεται αρχικά στη πτώση των πωλήσεων κατά 40 εκατ.€ και στην ένταση της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, καθώς και στις επενδύσεις που διενεργεί αυτό το έτος, για την ανανέωση του εξοπλισμού παραγωγής. Τέλος, σημαντικό είναι η μείωση της κερδοφορίας το 2013, λόγω ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έδειξε στον ισολογισμό της ζημιές για πρώτη φορά στα πενήντα χρόνια λειτουργία της. Αυτό οφείλεται στην απόσβηση των επενδύσεων που εκπληρώθηκαν το 2013 αλλά και στο γεγονός ότι πραγματοποιήθηκαν μεταφορές των εργαζομένων σε άλλα εργοστάσια, καθώς και στο ότι πολλοί ήταν οι υπάλληλοι μετά από αυτή την μεταφορά οι οποίοι συνταξιοδοτήθηκαν.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Για το έτος 2008:

- Μικτό κέρδος: $\frac{83.716.590}{460.847.879} = 0,18$

Για το έτος 2009:

- Μικτό κέρδος: $\frac{64.861.632}{448.302.418} = 0,14$

Για το έτος 2010:

- Μικτό κέρδος: $\frac{29.526.869}{440.794.375} = 0,06$

Για το έτος 2011:

- Μικτό κέρδος: $\frac{44.220.640}{389.331.938} = 0,11$

Για το έτος 2012:

- Μικτό κέρδος: $\frac{16.744.921}{341.033.558} = 0,04$

Για το έτος 2013:

- Μικτό κέρδος: $\frac{-2.667.147}{314.512.108} = -0,008$



Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα σε αυτόν τον δείκτη μπορούμε να συμπεράνουμε ότι είναι αρκετά ικανοποιητικά για την επιχείρηση λόγω του ότι είναι μικρότερα της μονάδας. Αναλυτικότερα, το 2008 και το 2009 ο δείκτης παραμένει σχετικά σταθερός, γεγονός όπου η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τα λειτουργικά της έσοδα, καθώς και να αποδίδει ικανοποιητικά κέρδη. Το 2010 φαίνεται μια μείωση, η οποία μπορεί να οφείλεται στην αύξηση των εξόδων παραγωγής. Έπειτα, το 2011 η τιμή του δείκτη αυξάνεται ελάχιστα, λόγω ότι και τα κέρδη της αυξάνονται σε σχέση με το προηγούμενο χρόνο. Το 2012, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το μικτό κέρδος ξεκινά μια καθοδική πορεία, η οποία μάλιστα οδηγεί το 2013 την επιχείρηση στο -0,008, δεδομένο που ανατρέπει τον τρόπο διαχείρισης της επιχείρησης καθώς και τις πωλήσεις της. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο χαμηλός αυτός δείκτης, μας επισημαίνει ότι το καταναλωτικό κοινό μπορεί να προτιμά άλλες μάρκες ή λόγω της οικονομικής κρίσης να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στην τιμή πώλησης των προϊόντων.

ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Για το έτος 2008:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{112.751.405}{460.847.879} = 0,24$

Για το έτος 2009:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{102.467.248}{448.302.418} = 0,22$

Για το έτος 2010:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{78.785.432}{440.794.375} = 0,18$

Για το έτος 2011:

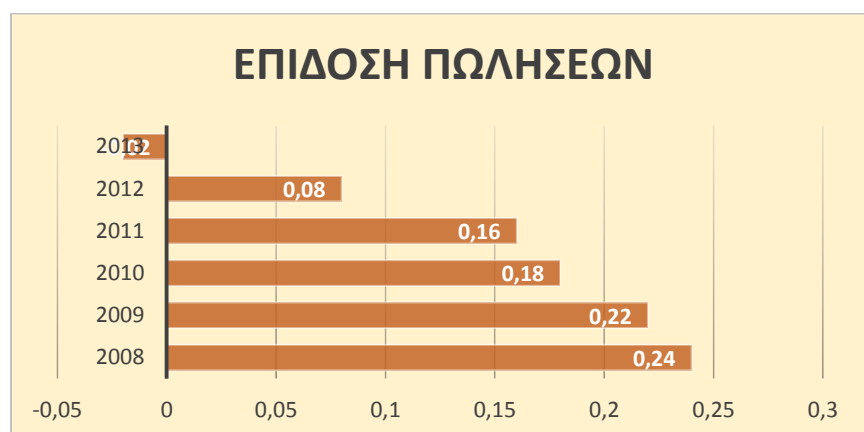
- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{61.401.692}{389.331.938} = 0,16$

Για το έτος 2012:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{29.169.603}{341.033.558} = 0,08$

Για το έτος 2013:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{-6.435.882}{314.512.108} = -0,02$



Η επίδοση των πωλήσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας για τα παραπάνω 6 χρόνια παραμένει σταθερή στα περισσότερα έτη και για αυτό η επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη και ικανοποιητική. Ειδικότερα, το 2008 ο δείκτης αυτός είναι ο μεγαλύτερος σε σχέση με τις άλλες χρονιές, λόγω ότι τα κέρδη της επιχείρησης ήταν αυξημένα. Κατά το 2009, παρατηρούμε μια μικρή μείωση, η οποία δεν επιφέρει προβλήματα στην επιχείρηση, παρότι τα κέρδη της έχουν μειωθεί. Από το 2010, όμως, βλέπουμε ότι ξεκινά η καθοδική πορεία της επίδοσης των πωλήσεων, λόγω των πολλών εξόδων παραγωγής και λόγω της εμφάνισης του φαινομένου της οικονομικής κρίσης στην χώρα μας. Εν συνεχεία, το 2011 μειώνεται ακόμα περισσότερο η επίδοση των πωλήσεων, λόγω των πολλών εξόδων παραγωγής, παρότι την αύξηση, όμως, των κερδών. Το 2010, είναι εμφανέστερη η μεγάλη πτώση αυτού του δείκτη, σε σημείο όπου η επίδοση των πωλήσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας έχει αρνητικό αποτέλεσμα, λόγω του ότι η επιχείρηση είχε ζημία στον

ισολογισμό της. Έτσι, λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι παρόλο που από το 2008ν έως και το 2011 είχε μια αποτελεσματική πορεία η επίδοση των πωλήσεων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, ενώ την διετία 2012-2013, όπου η επίδοση έχει μειωθεί αρκετά, η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει πολλά οικονομικά προβλήματα που προκλήθηκαν από την πιο σημαντική μείωση του 2013.

ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Για το έτος 2008:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{112.751.405}{54.581.310+92.983.192+62.553.924} = \frac{112.751.405}{210.118.426} = 0,53$

Για το έτος 2009:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{102.467.248}{54.581.310+92.983.192+56.011.064} = \frac{102.467.248}{203.575.566} = 0,50$

Για το έτος 2010:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{78.785.432}{54.581.310+18.529.918+51.582.372} = \frac{78.785.432}{124.693.600} = 0,63$

Για το έτος 2011:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{61.401.692}{54.581.310+18.529.918+66.175.593} = \frac{61.401.692}{139.286.821} = 0,44$

Για το έτος 2012:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{29.169.603}{54.581.310+18.529.918+61.589.763} = \frac{29.169.603}{134.700.991} = 0,21$

Για το έτος 2013:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{-6.435.882}{54.581.310+18.529.918+52.108.298} = \frac{-6.435.882}{125.219.526} = -0,051$



Στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία, οι τιμές του δείκτη του απασχολούμενου κεφαλαίου, παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις κατά τα έτη 2008-2013. Αναλυτικότερα, παρατηρούμε ότι το 2008-2009 ο δείκτης κυμαίνεται στις ίδιες τιμές, ενώ το 2010 αυξάνεται διότι το απασχολούμενο κεφάλαιο είναι μεγαλύτερο από το κόστος κεφαλαίου. Το 2011, η επίδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου αρχίζει να μειώνεται σε σημείο όπου το 2012 ξεκινά η καθοδική πορεία του δείκτη, η οποία είναι εμφανέστερη το 2013, όπου η τιμή του δείκτη είναι τόσο μειωμένη που αποδεικνύεται ότι το κεφάλαιο δεν είναι αποτελεσματικό και χρήσιμο για την επιχείρηση.

7.2



ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ

Part of the Carlsberg Group

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΪΑΣ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	3,65	3,09	3,43	2,88	2,8	2,88
ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	3,38	2,92	3,29	2,65	2,62	2,73
ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	1,25	1,47	1,58	0,63	1,06	1,64
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0,05	0,12	0,08	0,07	0,04	0,07
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	2.881.461,76	7.538.412,20	5.077.612,31	4.406.372,21	3.216.624,68	6.084.404,52
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0,58	0,55	0,51	0,49	0,47	0,47
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0,04	0,11	0,06	0,05	0,03	0,06
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	0,07	0,18	0,12	0,11	0,08	0,15

ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ :

Για το έτος 2008:

- Γενική Ρευστότητα: $\frac{33.383.818,80}{9.138.543,82} = 3,65$

Για το έτος 2009:

- Γενική Ρευστότητα: $\frac{38.208.355,42}{12.379.891,66} = 3,09$

Για το έτος 2010:

- Γενική Ρευστότητα: $\frac{39.669.446,73}{11.573.144,64} = 3,43$

Για το έτος 2011:

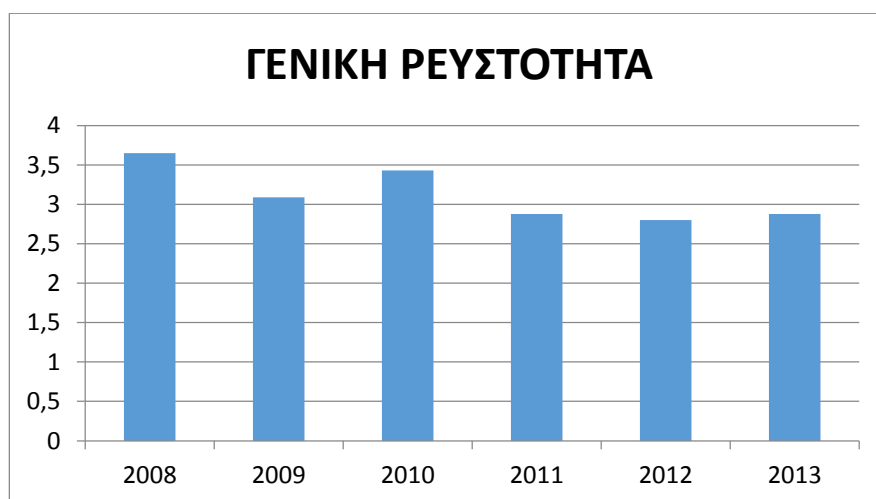
- Γενική Ρευστότητα: $\frac{36.771.638,76}{12.778.246,26} = 2,88$

Για το έτος 2012:

- Γενική Ρευστότητα: $\frac{38.438.515,84}{13.717.136,25} = 2,80$

Για το έτος 2013:

- Γενική Ρευστότητα: $\frac{45.594.970,05}{15.783.481,27} = 2,88$



Με βάση των παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι η γενική ρευστότητα της εταιρείας για τα έτη που εξετάζουμε παρουσιάζει άλλοτε αυξημένες και άλλοτε μειωμένες διακυμάνσεις. Συγκεκριμένα, το 2008 φαίνεται η ρευστότητά της να κυμαίνεται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο λόγω του ότι η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα ρευστά διαθέσιμα που έχει στο ταμείο της. Το 2009, παρατηρείται μια κάθοδος διότι υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός δυσκολίας να ανταποκριθεί στις υπάρχουσες υποχρεώσεις της, αφού τα επίπεδα ρευστότητά της είναι χαμηλά. Το 2010, διαφαίνεται μια άνοδος γιατί η επιχείρηση υλοποίησε την απόφασή της να μετατρέψει στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού σε ρευστά για να μπορέσει έτσι να ανταπεξέλθει στις

υποχρεώσεις της. Το 2011, η ρευστότητά της κυμαίνεται σε ένα μη ικανοποιητικό επίπεδο διότι έχουν αυξηθεί οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις λόγω της χαμηλής χρηματοδότησης. Τέλος, τα έτη 2012 και 2013, η γενική ρευστότητα έχει αυξητική τάση επειδή τα χρηματικά διαθέσιμα έχουν ρευστοποιηθεί μέσω της κάλυψης των απαιτήσεων και της μετατροπής χρηματοοικονομικών στοιχείων που ανήκουν στο κυκλοφορούν ενεργητικό. Επίσης, είναι σημαντικό να προσθέσουμε ότι της περιόδους 2008 έως το 2010 υπάρχει μια στασιμότητα του δείκτη ενώ το 2011 και πέρα μειώνεται σημαντικά εξαιτίας των αρνητικών συνεπειών που προκάλεσε η οικονομική κρίση στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ :

Για το έτος 2008:

- Άμεση Ρευστότητα: $\frac{33.383.818,80 - 2.504.049,98}{9.138.543,82} = \frac{30.879.768,82}{9.138.543,82} = 3,38$

Για το έτος 2009:

- Άμεση Ρευστότητα: $\frac{38.208.355,42 - 2.055.146,88}{12.379.891,66} = \frac{36.153.208,54}{12.379.891,66} = 2,92$

Για το έτος 2010:

- Άμεση Ρευστότητα: $\frac{39.669.446,73 - 1.531.336,56}{11.573.144,64} = \frac{38.138.110,17}{11.573.144,64} = 3,29$

Για το έτος 2011:

- Άμεση Ρευστότητα: $\frac{36.771.638,76 - 2.890.081}{12.778.246,26} = \frac{33.881.557}{12.778.246,26} = 2,65$

Για το έτος 2012:

- Άμεση Ρευστότητα: $\frac{38.438.515,84 - 2.411.489,07}{13.717.136,25} = \frac{36.027.026,77}{13.717.136,25} = 2,62$

Για το έτος 2013:

- Άμεση Ρευστότητα: $\frac{45.594.970,05 - 2.421.756,39}{15.783.481,27} = \frac{43.173.213,66}{15.783.481,27} = 2,73$



Αυτός ο δείκτης περιλαμβάνει στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού τα οποία μπορούν να μετατραπούν σε μετρητά ή έχουν ήδη μετατραπεί. Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας της επιχείρησης και για τα 6 έτη εντοπίζεται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, μεγαλύτερος της μονάδας, κάτι που θεωρείται ως μια καλή ένδειξη για το συγκεκριμένο δείκτη. Ειδικότερα, το 2008, η ταμειακή ρευστότητα είναι αρκετά μεγαλύτερη από την μονάδα, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει μικρός βαθμός κίνδυνου μη αποπληρωμής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Το 2009, βλέπουμε μια μικρή μείωση του δείκτη, διότι η επιχείρηση δεν κατάφερε να ρευστοποιήσει άμεσα τα περιουσιακά στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, τα οποία μεταπωληθήκαν από την ίδια με απώτερο σκοπό την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Το 2010, παρατηρείται μια αύξηση, η οποία οφείλεται κατά κύριο λόγο στην οικονομική ευελιξία που προήλθε από την πώληση κυκλοφορούντων στοιχείων χωρίς όμως να μεταβληθεί η τιμή τους και η χρηματοοικονομική τους αξία. Το 2011, επέρχεται μια μείωση, η οποία προκαλείται από τη μη αποτελεσματική κάλυψη των απαιτήσεων και την μετατροπή σε μετρητά μέσα σε αυτό το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Το 2012, πάλι μειώνεται η ρευστότητα λόγω της κακής διαχείρισης των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων, δηλαδή της λανθασμένης επιλογής που αφορούσε την ρευστοποίηση των αποθεμάτων της. Το 2013, φαίνεται μια ανάκαμψη, σχετικά μικρή, που οφείλεται στην δυνατότητα χρηματοδότησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της μέσω των διαθέσιμων και των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων της. Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι από το 2008 έως το 2010 δεν παρατηρούμε υψηλά ποσοστά του δείκτη. Όμως από το 2011 έως το 2013 υπάρχει μια σχετική πτώση λόγω αύξησης των πωλήσεων οι

οποίες προέκυψαν από τις μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες που πραγματοποίησαν στα τηλεοπτικά μέσα για περαιτέρω γνωστοποίηση των προϊόντων τους.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ:

Για το έτος 2008:

- Ταμειακή Ρευστότητα: $\frac{11.395.864,52}{9.138.543,82} = 1,25$

Για το έτος 2009:

- Ταμειακή Ρευστότητα: $\frac{18.164.002,70}{12.739.891,66} = 1,47$

Για το έτος 2010:

- Ταμειακή Ρευστότητα: $\frac{18.191.093,14}{11.573.144,64} = 1,58$

Για το έτος 2011:

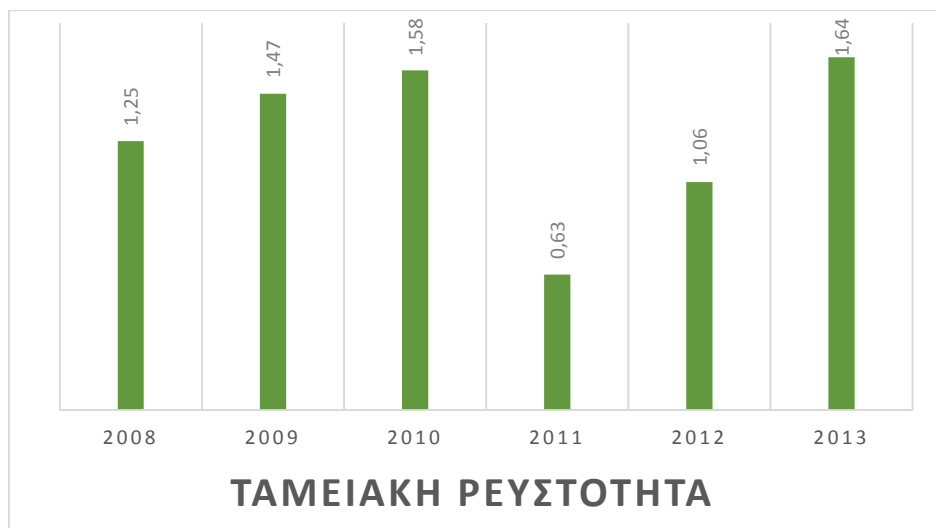
- Ταμειακή Ρευστότητα: $\frac{8.015.383,15}{12.778.246,26} = 0,63$

Για το έτος 2012:

- Ταμειακή Ρευστότητα: $\frac{14.665.920,73}{13.717.136,25} = 1,06$

Για το έτος 2013:

- Ταμειακή Ρευστότητα: $\frac{25.941.122,29}{15.783.481,27} = 1,64$



Αυτός ο δείκτης λαμβάνεται υπόψιν ως το παλιό μέτρο σύγκρισης της ρευστότητας. Βλέπουμε ότι οι τιμές του δείκτη για τα 6 έτη αναπτύσσονται με ένα σταθερό ρυθμό σε αντίθεση με το έτος 2012 όπου οι τιμές είναι κάτω της μονάδας. Το έτος 2008, εκτιμάται μια αύξηση, διότι η επιχείρηση κάλυψε σημαντικά τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα διαθέσιμα περιουσιακά της στοιχεία. Το έτος 2009, συνεχίζεται η ανοδική του πορεία λόγω του ότι αυξήθηκαν τα λειτουργικά κέρδη μέσω της αύξησης της παραγωγής και των πωλήσεων της. Το έτος 2010, συνεχίζει αυτή η αυξητική πορεία αφού εξακολουθεί να αυξάνεται η παραγωγή. Το έτος 2011, η ταμειακή ρευστότητα βρίσκεται σε ένα αρνητικό επίπεδο επειδή επιθυμούσαν να καλύψουν πλήρως τις υποχρεώσεις τους και δαπάνησαν μεγάλα χρηματικά ποσά για αυτό το σκοπό, μειώνοντας τα χρηματικά διαθέσιμα που διέθεταν. Το έτος 2012, φαίνεται μια ελάχιστη αύξηση που είναι πιθανό να συνέβη από την έκδοση ενός δανείου για να υπάρχουν κάποια ρευστά διαθέσιμα. Το έτος 2013, διακρίνεται μια αύξηση, μικρής κλίμακας διότι τα έσοδα της αυξήθηκαν από την χορηγία του νέου δανείου. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας κινείται σταθερά και σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι τα πιο πολλά χρόνια αυτός ο δείκτης είναι πάνω από την μονάδα και έτσι η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της από τα ταμειακά διαθέσιμα. Τέλος, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι μεταξύ του 2010 και 2011 μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό τα αποθεματικά κεφάλαια της εταιρείας με αποτέλεσμα να επηρεαστεί αρνητικά η ρευστότητά της.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ:

Για το έτος 2008:

- Αποδοτικότητα: $\frac{2.881.461,76+159.603,12}{56.186.109,23} = \frac{3.041.064,88}{56.186.109,23} = 0,054$

Για το έτος 2009:

- Αποδοτικότητα: $\frac{7.538.912,20+36.976}{62.573.991,94} = \frac{7.575.388,2}{62.573.991,94} = 0,12$

Για το έτος 2010:

- Αποδοτικότητα: $\frac{5.077.612,31+89.674,53}{64.671.262,88} = \frac{5.167.286,84}{64.671.262,88} = 0,08$

Για το έτος 2011:

- Αποδοτικότητα: $\frac{4.406.372,21+120.874,35}{66.840.905,08} = \frac{4.527.246,57}{66.840.905,08} = 0,07$

Για το έτος 2012:

- Αποδοτικότητα: $\frac{3.216.624,68+152.592,87}{71.870.319,07} = \frac{3.369.217,55}{71.870.319,07} = 0,04$

Για το έτος 2013:

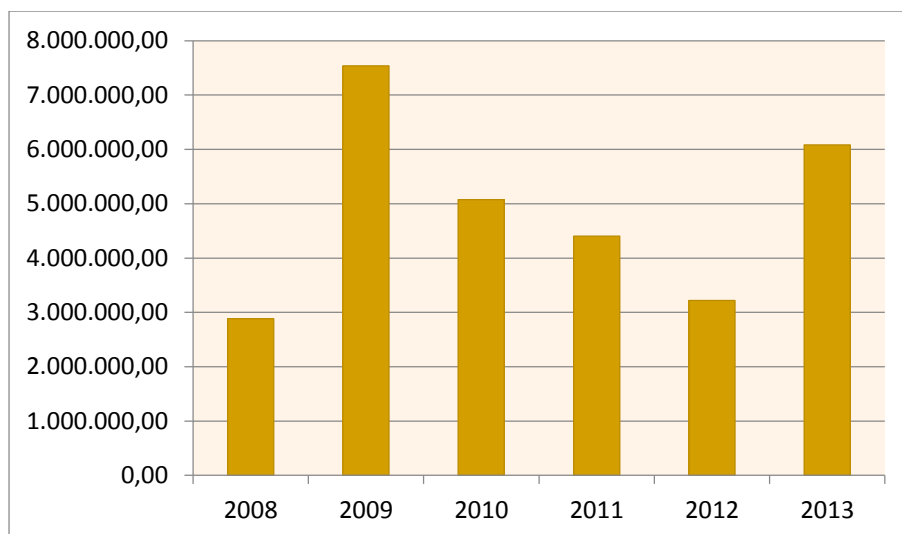
- Αποδοτικότητα: $\frac{6.084.404,52+124.772,27}{79.155.721,97} = \frac{6.209.176,79}{79.155.721,97} = 0,07$



Ο δείκτης αυτός υποδηλώνει τις αποφάσεις και τις διάφορες πολιτικές που ακολουθεί η διοίκηση με απώτερο στόχο τη δημιουργία κέρδους καθώς και το πώς

θα πραγματοποιήσει κέρδη. Σε αυτή την περίπτωση, παρατηρούμε ότι το 2008 η αποδοτικότητα είναι χαμηλή και οφείλεται στην μείωση τις τιμές που πωλείται το προϊόν και στην αύξηση του κόστους παραγωγής. Το έτος 2009 φαίνεται να έχει μια αυξημένη απόδοση διότι αυξήθηκε η προκαθορισμένη τιμή πώλησης και μειώθηκε το κόστος παραγωγής. Τα έτη 2010 και 2011, πάλι μειώνεται λόγω της μείωσης του μικτού κέρδους προκαλώντας και μείωση των συνολικών πωλήσεων. Τα έτη 2012 και 2013 επαναλαμβάνεται η μείωση κάτι που δείχνει ότι έπεσαν κατακόρυφα οι πωλήσεις και τα μεικτά κέρδη. Ένα άριστος τρόπος αξιολόγησης της επίδοσης είναι η αναφορά στο συνολικό κίνδυνο των κεφαλαίων της. Φαίνεται, λοιπόν, ότι η αποδοτικότητά του Μύθου ΑΕ να μην είναι καθόλου ικανοποιητική, οι πωλήσεις να έχουν πάρει την κατιούσα, ενώ φαίνεται από την άλλη μεριά να αυξάνεται η παραγωγή μπύρας.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ



Χρησιμοποιείται ως ένα οικονομικό μέτρο απόδοσης που είναι ικανό να αξιολογήσει το κατά πόσο είναι ικανή η επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη αφού έχουν αφαιρεθεί όλα τα έξοδα και οι δαπάνες που σχετίζονται με την απόκτηση των εσόδων. Επίσης, χρησιμοποιείται για να συγκρίνει τις αποδόσεις μιας επιχείρησης με παρεμφερείς εταιρίες. Φαίνεται από τον πίνακα, ότι το 2008 τα κέρδη της ήταν σε καλά επίπεδα εξαιτίας των ευνοϊκών συγκυριών που επικρατούσαν στην αγορά και

της υψηλής ρευστότητας. Το 2009, αυξήθηκαν σημαντικά τα κέρδη λόγω των αυξανόμενων πωλήσεων και της παραγόμενης ποσότητας. Το 2010, μειώθηκαν τα κέρδη της διότι προέκυψαν κάποιες έκτακτες ζημιές και αυξήθηκαν τα λειτουργικά της έξοδα. Το 2011, είχε φθίνουσα κερδοφορία γιατί συμβάδισε με την οικονομική κρίση που επικρατούσε στην αγορά και τη μη διαφύλαξη των αποθεματικών κ των ρευστών διαθεσίμων. Το 2012, παρατηρείται μια κάθοδος λόγω της σημαντικής αύξησης των ζημιών της και κάποιων έκτακτων εξόδων που προέκυψαν. Το αξιοσημείωτο είναι, ότι το 2013 εντοπίζεται μια θεαματική αύξηση των κερδών της που είναι πιθανό να οφείλεται στην ενθάρρυνση των πελατών μέσω κάποιας διαφημιστικής καμπάνιας που έγιναν αποδέκτες, γεγονός που θα καλυτέρευσε σε μεγάλο βαθμό τον κύκλο εργασιών της.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ:

Για το έτος 2008:

- Μικτό Κέρδος: $\frac{35.121.817,04}{61.064.599,73} = 0,58$

Για το έτος 2009:

- Μικτό Κέρδος: $\frac{35.395.184,26}{6.458.093,47} = 0,55$

Για το έτος 2010:

- Μικτό Κέρδος: $\frac{38.279.561,11}{74.473.737,51} = 0,51$

Για το έτος 2011:

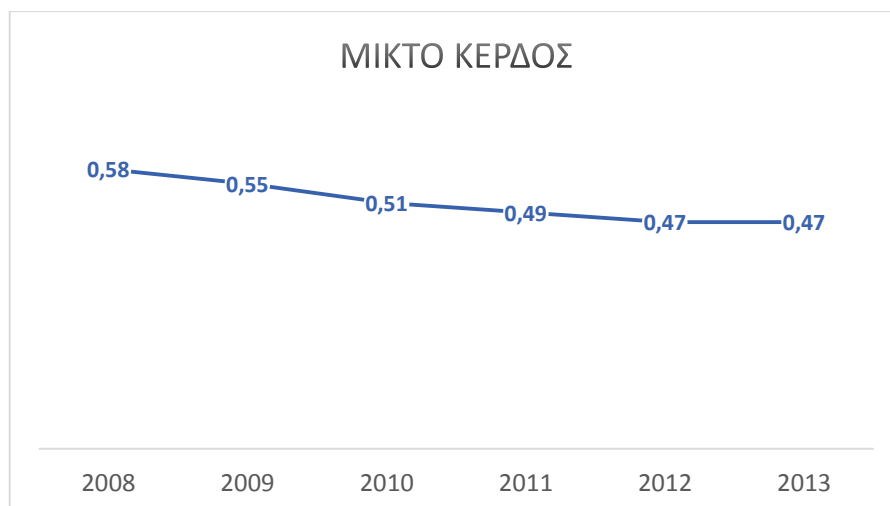
- Μικτό Κέρδος: $\frac{41.743.227,96}{84.980.887,90} = 0,49$

Για το έτος 2012:

- Μικτό Κέρδος: $\frac{40.308.649,86}{84.751.092,48} = 0,47$

Για το έτος 2013:

- Μικτό Κέρδος: $\frac{44.056.140,82}{92.176.904,55} = 0,47$



Αυτός ο αριθμοδείκτης μπορεί να αποτελέσει ένα μέτρο αξιολόγησης της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα του τμήματος πωλήσεων. Το 2008, διαπιστώνουμε ότι ο δείκτης αυτός φαίνεται να ξεκινάει ικανοποιητικά και σταθερά αφού είναι μικρότερος της μονάδας. Αυτό συμβαίνει, επειδή τα έσοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις είναι αυξημένα, οπότε επιβραδύνεται και ο κύκλος εργασιών. Το 2009, φαίνεται μια μείωση γιατί αυξήθηκαν οι δαπάνες που συσχετίζονται με την παραγωγή, την αγορά πρώτων υλών και του πάγιου εξοπλισμού καθώς και η συντήρηση των μηχανημάτων παραγωγής. Η ίδια μείωση κυριάρχησε και το 2010 γεγονός που φανερώνει το λανθασμένο καταμερισμό των χρηματικών ποσών που διατέθηκαν για τις προαναφερθείσες δαπάνες. Το 2011 βλέπουμε μια καθοδική πορεία διότι οι πωλήσεις δεν είναι οι αναμενόμενες από την επιχείρηση και οι καταναλωτές δεν έχουν χρήματα για να αγοράσουν την μύρα. Το 2012 και το 2012 η τιμή του δείκτη είναι σταθερή αλλά μειωμένη σε σύγκριση με τα άλλα χρόνια. Ο λόγος που συνέβη αυτό οφείλεται στην στροφή των καταναλωτών σε άλλες μάρκες μύρας, μειώνοντας τον ρυθμό των πωλήσεων

ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ:

Για το έτος 2008:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{2.881.461,76}{61.064.599,73} = 0,04$

Για το έτος 2009:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{7.538.412,20}{64.580.093,47} = 0,11$

Για το έτος 2010:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{5.077.612,31}{74.473.737,51} = 0,06$

Για το έτος 2011:

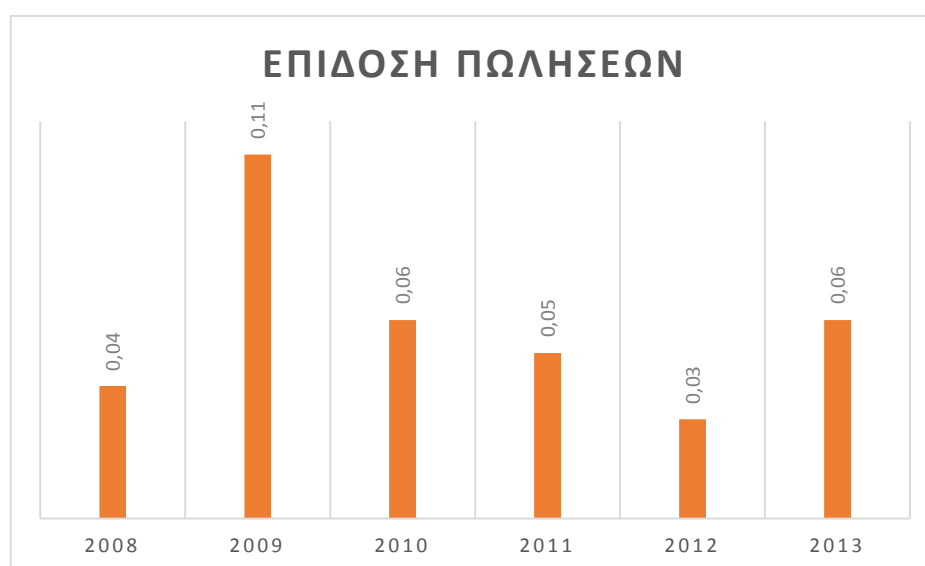
- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{4.406.372,21}{84.980.887,90} = 0,05$

Για το έτος 2012:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{3.216.624,68}{84.751.092,48} = 0,03$

Για το έτος 2013:

- Επίδοση των πωλήσεων: $\frac{6.084.404,52}{92.176.904,55} = 0,06$



Είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που απεικονίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο. Ειδικότερα, το έτος 2008, ο δείκτης είναι ικανοποιητικός λόγω του ότι οι πωλήσεις αλλά και τα καθαρά

κέρδη βρίσκονται σε μια αυξητική πορεία. Το έτος 2009, παρατηρείται μια αύξηση που προκύπτει από την σωστή οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης από τα διευθυντικά στελέχη. Το έτος 2010, διαφαίνεται μια καθοδική πορεία η οποία προκλήθηκε από την αύξηση των εξόδων της διοικητικής λειτουργία της Μύθος ΑΕ. Το έτος 2011, διαπιστώνουμε πάλι μια μείωση διότι η επιχείρηση παρουσίασε σημαντικά οικονομικά προβλήματα όπως μείωση των χρηματικών της διαθέσιμων, μειώθηκε η κατανάλωση των προϊόντων της, αυξήθηκαν οι τιμές των πρώτων υλών, μειώθηκαν τα αποθεματικά. Το έτος 2012, συνεχίζεται αυτή η καθοδική πορεία επειδή και τα κέρδη αλλά και οι πωλήσεις μειώθηκαν αφού η καταναλωτική αγορά είχε επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση. Όμως, το έτος 2013, φαίνεται οι τιμές του να αυξάνονται γεγονός που δηλώνει ότι η κατάσταση στην αγορά σταθεροποιήθηκε και η εταιρεία είδε και πάλι τα ποσοστά του πωλήσεων υψηλά και τον οικονομικό της τζίρος με τη σειρά του να είναι υψηλός όπως επίσης και να κατέχει μερίδια στην ελληνική αγορά.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

Για το έτος 2008:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{2.881.461,76}{39.405.498,60+261.713,40+151.375,83} = \frac{2.881.416,76}{39.818.766,63} = 0,07$

Για το έτος 2009:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{7.538.412,20}{39.405.498,60+261.713,40+161.375,83} = \frac{7.538.412,20}{39.828.587,83} = 0,18$

Για το έτος 2010:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{5.077.612,31}{39.405.498,60+261.713,40+176.080,67} = \frac{5.077.612,31}{39.843.292,67} = 0,12$

Για το έτος 2011:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{4.406.372,21}{39.405.498,60+261.713,40+179.125,51} = \frac{4.406.372,21}{39.784.394,51} = 0,11$

Για το έτος 2012:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{3.216.624,68}{39.405.498,60+261.713,40+117.182,51} = \frac{3.216.624,68}{39.784.394,51} = 0,08$

Για το έτος 2013:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{6.084.404,52}{39.405.498,60+261.713,40+134.474,51} = \frac{6.084.404,52}{39.801.686,51} = 0,15$



Αυτός ο χρηματοοικονομικός δείκτης δείχνει πόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά η εταιρεία χρησιμοποιεί τα κεφάλαιά της. Στην εταιρεία Μύθος ΑΕ οι τιμές του δείκτη δεν παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, το 2008 φαίνεται ο δείκτης να βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο λόγω της σωστής διαχείρισης των αποθεματικών της κεφαλαίων. Το 2009, παρουσιάζει μια αύξηση διότι το απασχολούμενο κεφάλαιο είναι μεγαλύτερο από το κόστος του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου. Το 2010, βλέπουμε μια μείωση εξαιτίας της αύξησης των ιδίων κεφαλαίων για την κάλυψη κάποιων έκτακτων ζημιών. Το 2011, διαπιστώνουμε μια καθοδική πορεία του δείκτη, η οποία οφείλεται στη μη σωστή επένδυση του κεφαλαίου και έτσι δεν δημιουργήθηκαν κέρδη για τους μετόχους. Το 2012, υπάρχει μια σημαντική πτώση, που προέκυψε από την αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, δηλαδή, αυξηθήκαν τα μακροπρόθεσμα δάνεια και οι πιστωτές της. Τέλος το 2013, ο δείκτης ανακάμπτει την πορεία του επειδή τα κέρδη προ φόρων και τόκων αυξηθήκαν και παρέμεινε σταθερό και το μετοχικό της κεφάλαιο. Επίσης είναι σημαντικό να δώσουμε περισσότερη έμφαση στις διαφορετικές τιμές που έχει ο δείκτης, μεταξύ τα έτη 2011 και 2012 οι οποίες πιθανόν να οφείλονται στον βαθμό επίδοσης του κεφαλαίου και στον επηρεασμό αυτού από τις αυξημένες ή μειωμένες διακυμάνσεις των συνολικών κερδών της εταιρείας.

7.3



ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΪΑΣ	2010	2011	2012	2013
ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,79	0,53	0,56	0,45
ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,66	0,04	0,45	0,34
ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	0,03	0,06	0,07	0,01
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0,005	0,05	-0,03	-0,03
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	-636.340,04	-3.988.249,46	165.632,51	387.355,63
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	0,3	0,43	0,44	0,41
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-0,05	-0,15	0,36	0,73
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-0,03	-0,14	0,63	0,01

ΔΕΙΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Για το έτος 2010:

- Γενικής ρευστότητας: $\frac{16264001,94}{20536095,20} = 0,79$

Για το έτος 2011

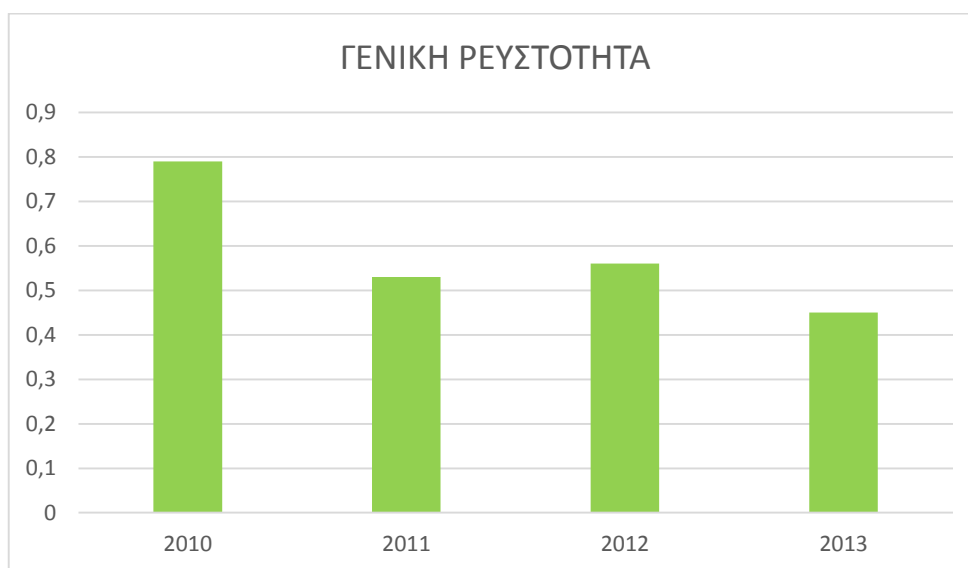
- Γενικής ρευστότητας: $\frac{12571949,97}{23582371,52} = 0,53$

Για το έτος 2012

- Γενικής ρευστότητας: $\frac{16045900,59}{28216310,28} = 0,56$

Για το έτος 2013

- Γενικής ρευστότητας: $\frac{13465155,23}{29744664,76} = 0,45$



Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα ο δείκτης γενικής ρευστότητας για τα τέσσερα έτη παρουσιάζει συνεχείς διακυμάνσεις άλλοτε μια αύξηση και άλλοτε μια μείωση. Το έτος 2010 φαίνεται να ξεκινά ικανοποιητικά παρατηρώντας μια αύξηση στην τιμή του δείκτη, γεγονός που μπορεί να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις της. Το 2011, βλέπουμε μια πτώση και αυτό συμβαίνει, διότι τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο η εταιρεία δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της εξαιτίας των χαμηλών επιπέδων ρευστότητας που υπάρχουν. Το 2012 φαίνεται μια μικρή αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι εξελίσσεται ομαλά η ανάγκη για εκπλήρωση των υποχρεώσεων της εταιρείας προς τρίτους. Το 2013 εντοπίζουμε μια κάθετη πτώση σε σχέση με το έτος 2012, λόγω της αδυναμίας της εταιρείας να διατηρήσει τουλάχιστον στα ίδια επίπεδα τη ρευστότητα, διότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις αυξάνονται.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Για το έτος 2010:

- Άμεσης ρευστότητας: $\frac{16264001,94 - 2577744,39}{20536095,20} = \frac{13686257,55}{20536095,20} = 0,66$

Για το έτος 2011

- Άμεσης ρευστότητας: $\frac{12571949,97 - 2980831,26}{23582371,52} = \frac{9591118,31}{23582371,52} = 0,04$

Για το έτος 2012

- Άμεσης ρευστότητας: $\frac{16045900,59 - 3073767,62}{28216310,28} = \frac{12972132,97}{28216310,28} = 0,45$

Για το έτος 2013

- Άμεσης ρευστότητας: $\frac{13465155,23 - 3336036,63}{29744664,76} = \frac{10129118,6}{29744664,76} = 0,34$



Σε αυτό το δείκτη και για τα τέσσερα έτη βλέπουμε αποτελέσματα κάτω από τη μονάδα που σημαίνει ότι δυσκολότερα ρευστοποιούνται τα αποθέματα. Το έτος 2010 ξεκινάει με μία άνοδο η οποία κρίνεται ικανοποιητική, αλλά χρειάζεται χρόνο και ας παρουσιάζει υψηλά νούμερα πωλήσεων. Με την πάροδο του χρόνου και συγκεκριμένα το 2011 επικρατεί μία κάθετη πτώση που σημαίνει ότι τα

ρευστοποιήσιμα στοιχεία δεν επαρκούν για να καλυφθούν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις άμεσα, διότι υπάρχει μικρή ρευστότητα. Το 2012 παρατηρείται μια μικρή αύξηση στην τιμή του δείκτη αλλά αυτό δεν είναι ικανό να συγκαλύψει τις υποχρεώσεις που υπάρχουν. Το έτος 2013, η τιμή του δείκτη είναι χαμηλότερη σε σχέση με αυτή του 2012 και για αυτό τον λόγο τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας δεν επαρκούν για να καλυφθούν πλήρως οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Για το έτος 2010:

- Ταμειακής ρευστότητας: $\frac{786083,95}{20536095,20} = 0,03$

Για το έτος 2011

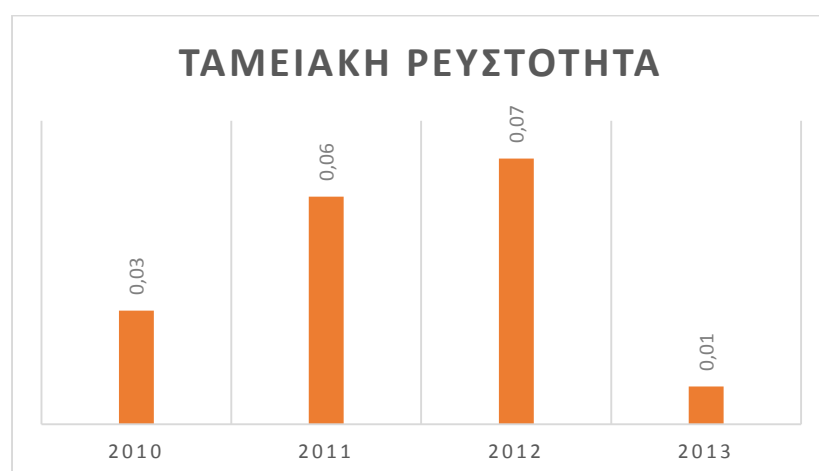
- Ταμειακής ρευστότητας: $\frac{1501379,75}{23582371,52} = 0,06$

Για το έτος 2012

- Ταμειακής ρευστότητας: $\frac{2186944,04}{28216310,28} = 0,07$

Για το έτος 2013

- Ταμειακής ρευστότητας: $\frac{583775,63}{29744664,76} = 0,01$



Για τα τέσσερα έτη σε αυτό το δείκτη παρατηρούμε μια μικρή διακύμανση. Το έτος 2010 παρατηρούμε ένα σχετικά μικρό δείκτη ταμειακής ρευστότητας, κάτι που δεν το καθιστά ικανοποιητικό για την εταιρεία, η οποία πρέπει να καλύψει τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Για το έτος 2011, η τιμή του δείκτη παρουσιάζει άνοδο δημιουργώντας ευνοϊκές τις συνθήκες όσον αφορά τις εισπράξεις και τις πληρωμές της επιχείρησης. Το 2012 η άνοδος συνεχίζει να υφίσταται κάτι που πιστοποιεί την βεβαιότητα κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων από τα διαθέσιμα της επιχείρησης. Το 2013 αποδεικνύεται αντιστρόφως ανάλογο των προηγούμενων, διότι παρουσιάζει μια κάθετη πτώση, η οποία έχει ως αποτέλεσμα οι άμεσα ρευστοποιήσιμες απαιτήσεις να μην καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για το έτος 2010:

- Αποδοτικότητα: $\frac{-636340,04 + 842445,18}{40921836,29} = \frac{206105,14}{40921836,29} = 0,005$

Για το έτος 2011

- Αποδοτικότητα: $\frac{-3988249,46 + 1625618,31}{40174496,18} = \frac{-2362631,15}{40174496,18} = -0,05$

Για το έτος 2012

- Αποδοτικότητα: $\frac{165632,51 - 1765985,07}{43856802,09} = \frac{-1600352,56}{43856802,09} = -0,03$

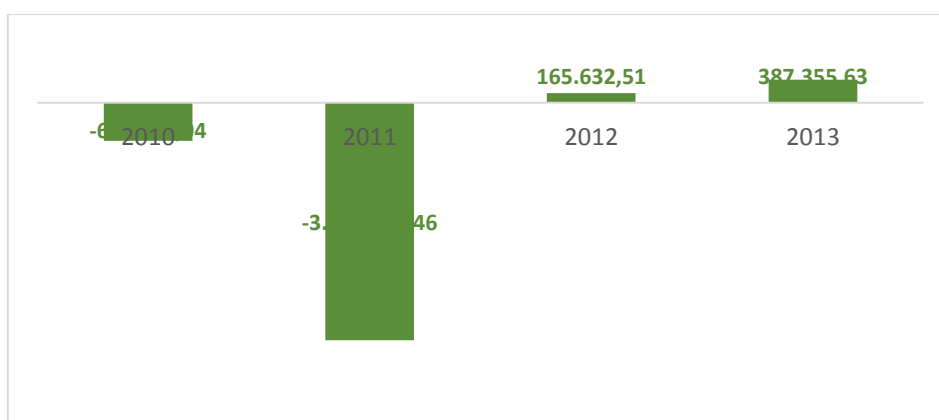
Για το έτος 2013

- Αποδοτικότητα: $\frac{387355,63 - 2487210,72}{55492002,57} = \frac{-2099855,09}{55492002,57} = -0,03$



Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και το πόσο ικανή είναι, ώστε να πραγματοποιεί κέρδη. Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι το έτος 2010 ξεκινάει τη λειτουργία της η επιχείρηση και έτσι δεν μπορεί να υπολογιστεί η αποδοτικότητα για αυτό το έτος. Έτσι, λοιπόν, για το 2011 παρατηρούμαι έναν μικρό δείκτη αποδοτικότητας, γεγονός που ενδείκνυται ότι η εταιρεία δεν είχε κέρδη. Τα δύο επόμενα χρόνια 2012 και 2013 παρουσιάζουν αρνητικό συντελεστή κάτι που ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι η οικονομική ύφεση της εποχής είχε επηρεάσει τόσο την αποδοτικότητα, όσο και τα κέρδη της επιχείρησης. . Επομένως, η αποδοτικότητα της ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑΣ δεν κρίνεται ικανοποιητική.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ



Ο δείκτης μας δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί σωστά και ικανοποιητικά τα έσοδα και τα έξοδά της. Το 2010 παρατηρούμε ότι υπάρχει ζημία στην διαχειριστική χρήση της εταιρείας. Αυτό οφείλεται στο ότι το συνολικό εισόδημα είναι μικρότερο από τα συνολικά έξοδα. Το 2011 συνεχίζεται το ίδιο αρνητικά παρουσιάζοντας ζημία αλλά εδώ τα κέρδη είναι σαφώς λιγότερα σε σχέση με τα κέρδη του 2010 και ως υπάρχει ζημία. Πιθανώς, η αποταμίευση πόρων ήταν μικρότερη. Το 2012 η εταιρεία παρουσιάζει κερδοφορία σε σχέση με τα έτη 2010 και 2011 και αυτό βεβαιώνει την επιτυχία της να βρει έσοδα παρουσιάζοντας ανταγωνιστικότερα το προϊόν της. Το 2013 βλέπουμε ότι είναι το έτος που παρουσιάζει τα περισσότερα κέρδη στο ετήσιο εισόδημά της η εταιρεία. Αυτό οφείλεται στις αποτελεσματικές αποσβέσεις και δαπάνες που μείωσε η εταιρεία προκειμένου να φανεί πιο ελκυστική και προς τους ανταγωνιστές και πιο υγιές οικονομικά.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Για το έτος 2010:

- Μικτό κέρδος: $\frac{4463069,75}{11603558,15} = 0,3$

Για το έτος 2011:

- Μικτό κέρδος: $\frac{10846155,93}{25009392,53} = 0,43$

Για το έτος 2012:

- Μικτό κέρδος: $\frac{19861490,27}{45015523,48} = 0,44$

Για το έτος 2013:

- Μικτό κέρδος: $\frac{21668516,63}{52478765,74} = 0,41$



Αυτός ο δείκτης παίζει σημαντικό ρόλο διότι υπάρχει και ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Οι τιμές είναι μικρότερες της μονάδας, κάτι που επιφέρει επιτυχημένες καθαρές πωλήσεις. Το έτος 2010 παρουσιάζεται μια αύξηση γεγονός που κάνει την εταιρεία ικανή να καλύψει τα λειτουργικά έσοδα και έξοδα της. Το 2011 συνεχίζεται αυτή η άνοδος καθιστώντας επιτυχημένη την επιχείρηση σε φθηνές αγορές και συνάμα να πουλάει τα προϊόντα της σε υψηλές τιμές. Το 2012 συνεχίζεται σταθερά η αύξηση της τιμής του δείκτη αφήνοντας περιθώρια για κάλυψη εξόδων και δείχνοντας την αποτελεσματικότητα του τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησης. Τέλος, το 2013 σε σχέση με τα προηγούμενα έτη παρουσιάζει μια μικρή πτώση χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υπάρχει τεράστιο πρόβλημα στην ετήσια λειτουργία της επιχείρησης.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Για το έτος 2010:

- Επίδοση πωλήσεων: $\frac{-636340,04}{11603558,15} = -0,05$

Για το έτος 2011:

- Επίδοση πωλήσεων: $\frac{-3988249,46}{25009392,53} = -0,15$

Για το έτος 2012:

- Επίδοση πωλήσεων: $\frac{165632,51}{45015523,48} = 0,36$

Για το έτος 2013:

- Επίδοση πωλήσεων: $\frac{387355,63}{52478765,74} = 0,73$



Για το έτος 2010, παρατηρούμε ότι η τιμή έχει αρνητικό συντελεστή, επομένως, υπάρχει ζημία και όχι κέρδος για την εταιρεία. Αυτή η αρνητική αποδοτικότητα της επιχείρησης συνεχίζεται και το 2011, η τιμή του δείκτη κυμαίνεται στο - 0,15, καθόλου αξιόπιστη, άρα το περιθώριο κέρδους είναι ελάχιστο. Το 2012 όμως σε σύγκριση με τα έτη 2010 - 2011, παρουσιάζει μία τιμή ικανοποιητική που δείχνει την ανάκαμψη της εταιρείας στον τομέα των πωλήσεων. Το 2013 η ανοδική πορεία της επιχείρησης στον τομέα των πωλήσεων φαίνεται από την τεράστια διαφορά σε σχέση με την κερδοφορία που επέδειξε το 2012. Η αποτελεσματικότητα κρίνεται αξιόπιστη με το περιθώριο κέρδους να είναι μεγάλο.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Για το έτος 2010:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{-636640,04}{15918321,06} = -0,03$

Για το έτος 2011:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{-3988249,46}{27143803,12} = -0,14$

Για το έτος 2012:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{165632,51}{26057725,79} = 0,63$

Για το έτος 2013:

- Επίδοση απασχολούμενου κεφαλαίου: $\frac{387355,63}{28925177,56} = 0,01$



Το έτος 2010 επειδή η εταιρεία ξεκίνησε τη λειτουργία της, επομένως δεν μπορούμε να πούμε ότι δεν ξεκινά έχοντας κερδοφορία εφόσον έχουμε αρνητικό συντελεστή αποδοτικότητας. Για το έτος 2011 συνεχίζεται η ζημία που είχε η επιχείρηση όπως και το 2010 κλείνοντας την διαχειριστική της χρήση. Σε σχέση με το 2010 κι το 2011, το 2012 παρατηρείται μία σημαντική άνοδος στο δείκτη στο 6,35 πράγμα που δείχνει την ικανότητα της εταιρείας για πραγματοποίηση κερδών. Το 2013 σε σχέση με το 2012 παρατηρείται μια πτώση χωρίς αυτό να σημαίνει κάτι απαραίτητα αρνητικό, καθώς φαίνεται να υπήρξε μια αναπροσαρμογή των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας.

8^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αντιπροσωπεύει την οικονομική κατάσταση που βρίσκονται οι ελληνικές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις του κλάδου της ζυθοποιίας, τις περιόδους πριν και μετά την οικονομική κρίση. Πιο αναλυτικά, μελετάται η επίδοση των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τους δείκτες της ρευστότητας, της αποδοτικότητας, της κερδοφορίας, του μικτού κέρδους, καθώς και τους δείκτες τις επίδοσης των πωλήσεων και του απασχολούμενου κεφαλαίου για τα έτη 2008-2013 των ζυθοποιείων Αθηναϊκής, Μύθος και Ολυμπιακής. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο κλάδος της ζυθοποιίας έχει επηρεαστεί από τα δεινά της οικονομικής κρίσης που πλήττουν τη χώρα μας, και αυτό έχει ως συνέπεια, τόσο την μείωση της αγοραστικής ζήτησης, όσο και την καθοδική πορεία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις επηρεασμένες από το φαινόμενο της οικονομικής ύφεσης.

Πιο συγκεκριμένα, η ρευστότητα του κλάδου της ζυθοποιίας για τις συγκεκριμένες εταιρείες, επηρεάστηκε, όπως παρατηρήσαμε, σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση. Κατά αυτή την περίοδο, διαπιστώνουμε ότι και οι τρεις ζυθοποιίες έχουν μια καθοδική πορεία της ρευστότητας, ωστόσο μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια καλή ρευστότητα, παρόλο των δύσκολων οικονομικών συγκυριών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι η καλή ρευστότητα του κλάδου, κατά αυτή την περίοδο, όπως αναφέραμε παραπάνω, παρατηρείται και στην γενική ρευστότητα. Ειδικότερα, ο δείκτης της γενικής ρευστότητας, παρατηρείται χαμηλός για την Ολυμπιακή Ζυθοποιία το 2013, σε αντίθεση με την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, όπου το 2012 η γενική ρευστότητα μπορεί να θεωρηθεί «κακή» αλλά με μεγαλύτερες τιμές. Το ίδιο σχεδόν παρατηρούμε και στην άμεση ρευστότητα, όπου το 2012 η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και η Μύθος Ζυθοποιία έχει τις χαμηλότερες τιμές του δείκτη, ενώ αντίστοιχα η Ολυμπιακή το 2011. Εν συνεχεία, η χαμηλότερη τιμή της ταμειακής ρευστότητας παρατηρείται για την Αθηναϊκή και την Ολυμπιακή το 2013, ενώ η Μύθος Ζυθοποιία έχει την πιο «κακή» ρευστότητα το 2011. Έτσι, λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι οι χαμηλότερες τιμές του δείκτη ρευστότητας παρουσιάζονται την τριετία 2011-2013, λόγω των σημαντικών επιπτώσεων που επέφερε η οικονομική κρίση στον κλάδο, σε αντίθεση με την τριετία 2008-2010 όπου αυτός ο αριθμοδείκτης χαρακτηρίζεται από καλή ρευστότητα, παρόλο που δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των τιμών ρευστότητας, κατά αυτές τις περιόδους.

Σχετικά με τον δείκτη της αποδοτικότητας, παρατηρούμε την ίδια σχετική πορεία των τιμών του δείκτη, όπως και με την ρευστότητα. Συγκεκριμένα, ο Μύθος και η Ολυμπιακή Ζυθοποιία παρουσίασαν τις χαμηλότερες τιμές του δείκτη αποδοτικότητας κατά το 2012, σε αντίθεση με την Αθηναϊκή Ζυθοποιία, όπου σημείωσε την χαμηλότερη τιμή του δείκτη το 2013. Σε γενικό πλαίσιο, ο δείκτης αποδοτικότητας του κλάδου της ζυθοποιίας παρουσιάζει μια σημαντική πτώση από το 2011-2012, λόγω των προβλημάτων που προκάλεσε η οικονομική κρίση στα απασχολούμενα κεφάλαια.

Αναφορικά με την κερδοφορία, είναι εμφανής οι διακυμάνσεις των τιμών του δείκτη κατά το πέρας της οικονομικής κρίσης. Γενικότερα, παρατηρείται από το 2011 μειώσεις του δείκτη και στις τρεις ζυθοποιίες που αναλύουμε, αλλά ιδιαίτερη εντύπωση παρουσιάζει η πτώση της κερδοφορίας στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία το 2013, σε σχέση με τις άλλες ζυθοποιίες. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η κερδοφορία του κλάδου της ζυθοποιίας έχει επηρεαστεί αρκετά από την κρίση, εξαιτίας των ζημιών καθώς και των χαμηλών πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Το ίδιο ακριβώς κυμάνθηκε και ο δείκτης του μικτού κέρδους του κλάδου, όπως και στην κερδοφορία, που αναφερθήκαμε προηγουμένως. Δηλαδή, από το έτος του 2011 γίνεται αντιληπτή, η πτώση του δείκτη, και στις τρεις ζυθοποιίες λόγω των προβλημάτων που επιφέρει στις επιχειρήσεις η οικονομική κρίση.

Συγκριτικά, με τον δείκτη της επίδοσης των πωλήσεων του κλάδου της ζυθοποιίας, διαπιστώνονται αυξομειώσεις στις τιμές του δείκτη από το 2009 έως το 2013 όπου και η τιμή είναι αρκετά χαμηλή, συγκρίνοντας την, τόσο με την Μύθος Ζυθοποιία όπου από το 2010 αρχίζει να μειώνεται η τιμή της επίδοσης πωλήσεων μέχρι το 2013, όπου και αυξάνεται, όσο και με την Ολυμπιακή Ζυθοποιία όπου ενώ το 2010-2011 μειώνεται, το 2012-2013 παρατηρείται σημαντική αύξηση του δείκτη. Επομένως, η οικονομική κρίση μπορεί να επηρεάσει συνολικά την επίδοση των πωλήσεων του κλάδου, ωστόσο σημαντική ήταν και η αύξηση του δείκτη, έστω και σε μια εταιρεία του κλάδου.

Όσον αφορά το δείκτη του απασχολούμενου κεφαλαίου, διαπιστώνονται και εδώ οι διακυμάνσεις στον κλάδο της ζυθοποιίας και είναι σημαντικό να αναφέρουμε, ότι παρόλο τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις, η Μύθος

Ζυθοποιία αυξάνει τον δείκτη της το έτος 2013, σε αντίθεση, με την Αθηναϊκή και την Ολυμπιακή, όπου ο δείκτης μειώνεται αρκετά.

Ανακεφαλαιώνοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων έχει επηρεαστεί από το φάσμα της οικονομικής κρίσης και έχει προκαλέσει σημαντικές απώρροιες στην ρευστότητα, την αποδοτικότητα, το μικτό κέρδος, στην επίδοση των πωλήσεων και στην επίδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι ο κλάδος της ζυθοποιίας μπορεί να έχει «αναστατωθεί» αρκετά από την οικονομική κρίση, εντούτοις, κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου της ζυθοποιίας, φαίνεται να ανταπεξέρχονται στα προβλήματα της κρίσης. Ωστόσο, προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις του κλάδου, πρέπει τόσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις, όσο και η ελληνική οικονομία, να σταθεροποιηθούν, καθώς και να αναπτύξουν μια ανοδική πορεία, έτσι ώστε να μειωθεί η ρευστότητα και να επέλθει η αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις. Πέρα όμως από αυτό, σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι καταναλωτές στηρίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου της ζυθοποιίας, αναζητώντας τις χαμηλότερες τιμές προϊόντων στην αγορά, καθώς και την υψηλή αξία των προϊόντων, προκειμένου να χτίσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με της επιχειρήσεις του κλάδου.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ:

Τα στοιχεία και τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην πτυχιακή μας εργασία, ενδέχεται να περιορίζουν την έρευνά μας, σε περιπτώσεις όπου οι οικονομικοί ισολογισμοί των εταιρειών είναι ψευδείς και δεν δίδουν μια πλήρη εικόνα των επιχειρήσεων που αναλύσαμε. Αξίζει να σημειωθεί, πως προσπαθήσαμε να πάρουμε απαντήσεις στα ερωτηματολόγια που παραθέτουμε στο Παράρτημα I, ωστόσο αυτό δεν ήταν εφικτό, λόγω ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες εξαιτίας των άσχημων συνθηκών που επικρατούν στην χώρα μας. Εντούτοις, μια μελλοντική έρευνά είναι απαραίτητη για περαιτέρω μελέτη, τις επιδράσεις της οικονομικής κρίσης, στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα του κλάδου της ζυθοποιίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

✚ Επιστημονικά περιοδικά:

Ελληνικά

- Γεώργιος Κουφάρης,(2010): «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010

Ξενόγλωσσα

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

✚ Ελληνική Βιβλιογραφία:

1. Μπουραντάς Α.- Βάθης Α.- Παπακωνσταντίνου Χ.- Ρεκλείτης Π.: «*Αρχές οργάνωσης και διοίκηση επιχειρήσεων και υπηρεσιών*», Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων, Αθήνα 1999
2. Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α.- Μπουραντάς Δημήτριος Κ.: «*Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*», 3^η Έκδοση Μπένου, Αθήνα 2003
3. Παπούλιας Δημήτριος Β.: «*Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα 2002.
4. Σαρμανιώτης Χ. : «*Μάνατζμεντ: μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*», Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 2012
5. **John P. Kotter and Dan S. Cohen:** «*Η καρδιά της αλλαγής*», Εκδόσεις Interbooks, 2005.

✚ Ξένη Βιβλιογραφία:

1. **Paul McKinney& Sherri Hartzell (2013):** «*The environmental of business and types of internal organizational change*» lesson 5, chapter 1.

✚ Διαδίκτυο:

- «Η επιχείρηση και το περιβάλλον»:
<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>

- Σημειώσεις του Πανεπιστημίου ΑΣΣΟΕ του Β. Παπαδάκη:
http://www.ode.aueb.gr/papadakis/files/diafaneies/SUMMARY_THEPS_SITE-2_slides.pdf
- «Διοίκηση των αλλαγών»:
<http://www.mbc.aueb.gr/Documents/useful/Change%20Management.pdf>
- «Διαχείριση αλλαγών: γιατί είναι σημαντικοί»:
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=203&L=4>
- «Types of Internal Organizational Change»:
<http://study.com/academy/lesson/organizational-change-causes-types-challenges-for-managers.html>
- «Types of change»:
<http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/change-management/types-change/>
http://www.westbrookstevens.com/Types_of_Change.htm
- «Lewin's Change Management Model»:
http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
- «Change Management»:
http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm
<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/change-management.aspx>
- «Η κρίση του 2007-2009:τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές», Eurobank Research: Οικονομία & αγορές, Τόμος IV, Τεύχος 8, Δεκέμβριος 2009»:
http://www.hardouvelis.gr/FILES/PROFESSIONAL%20WORK/Economy%20and%20Markets%20IV_8_DEC2009.pdf
- «Οικονομική κρίση. Αιτίες και αποτελέσματα»:
http://el.wikibooks.org/wiki/Οικονομική_κρίση._Αιτίες_και_αποτελέσματα
- «Αιτίες της κρίσης», άρθρο του Κατρούγκαλου Γ:
<http://katrougalos.gr/αιτίες-της-κρίσης/>
- «Παγκόσμια οικονομική κρίση: Οι αιτίες και η αντιμετώπισή της», άρθρο του Πέτσα Στυλιανού: <http://blogs.eliamep.gr/petsas/pagkosmia-ikonomiki-krisi-i-eties-ke-i-antimetopisi-tis-2/>
- «Η διεθνής οικονομική κρίση»: άρθρο του Χριστόφορου Διακόπουλου για το περιοδικό Ακτίνες: http://pmeletios.com/pdf/oikonomikh_krish.pdf

- «Οικονομία της Ελλάδας»: http://el.wikipedia.org/wiki/Οικονομία_της_Ελλάδας
- «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα»: http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/20-5_lioukas.pdf
- «Η λιτότητα βλάπτει σοβαρά την υγεία», άρθρο του επίκουρου καθηγητή Οικονόμου Χαράλαμπου: <http://foreignaffairs.gr/articles/69587/xaralampos-oikonomoy/i-litotita-blaptei-sobara-tin-ygeia%E2%80%A6/>
- «Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην υγεία: οιωνοί μιας ελληνικής τραγωδίας»: <https://enthemata.wordpress.com/2012/01/29/lancet/>
- «Αντιμετώπιση της κοινωνικής κρίσης στην καθημερινή ζωή»: <http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.9.pdf>
- «Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στο θέατρο και τον πολιτισμό»: <http://www.avgi.gr/article/1416546/i-epidrasi-tis-oikonomikis-krisis-sto-theatro-kai-ton-politismo>
- «Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην ελληνική παιδεία»: <http://www.zougla.gr/omogenia/article/i-epiptosis-tis-ikonomiki-krisis-stin-eliniki-pedia>
- «ΚΑΠΑ Research: Πόσο άλλαξε η κρίση τη ζωή και τις αντιλήψεις των Ελλήνων»: <http://www.alfavita.gr/arthron/καπα-research-πόσο-άλλαξε-η-κρίση-τη-ζωή-και-τις-αντιλήψεις-των-ελλήνων>
- «ICAP: Ποιοι επιχειρηματικοί κλάδοι αντέχουν στην κρίση»: <http://www.alfavita.gr/arthron/icap-ποιοι-επιχειρηματικοί-κλάδοι-αντέχουν-στην-κρίση>
- «Financial crisis»: https://en.wikipedia.org/wiki/Financial_crisis#Currency_crisis
- «ANATOMY OF A FINANCIAL CRISIS Frederic S. Mishkin»: <http://www.nber.org/papers/w3934.pdf>
- «Η ιστορία της μπύρας»: <http://beerakias.gr/η-ιστορία-της-μπύρας>
- «Εξελίξεις στην αγορά της μπύρας»: <http://www.capital.gr/story/2031481>

- «Αθηναϊκή Ζυθοποιία»: <http://www.athenianbrewery.gr>
- «Μύθος Ζυθοποιία»: <http://www.mythosbrewery.gr>
- «ΕΖΑ Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία»: <http://www.eza.gr>
- «Ολυμπιακή Ζυθοποιία»: <http://olympicbrewery.gr>
- «Ζυθοποιία Μακεδονίας- Θράκης»: <http://www.verginabeer.com>
- «ΖΕΟΣ Ζυθοποιία»: <http://greekbeer.com>
- «Ροδιακή Ζυθοποιία Magnus Magister»: <http://magnusmagister.gr>
- «Κρητική Ζυθοποιία Χάρμα»: <http://www.cretanbeer.gr/>
- «Craft Microbrewery»: <http://www.craft.gr>
- «Πειραιϊκή Ζυθοποιία»: <http://www.pirakibeer.gr>
- «Κερκυραϊκή Ζυθοποιία»: <http://www.corfubeer.com>
- «Ελληνικές Μικροζυθοποιίες»: <http://beeramatismoi.blogspot.gr/2010/10/corfu-beer.html>
- «Οι 10 χώρες με τη μεγαλύτερη παραγωγή μπύρας στον κόσμο»: <http://www.clickatlife.gr/geusi/story/14793>
- «Οι 40 κορυφαίοι κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας»: http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.pdf
- «Κλαδική μελέτη της icap για την ζυθοποιία, Αθήνα 2003»
- «Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες»: <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>
- «Ζυθοποιία: πτώση πωλήσεων και λειτουργικών κερδών του κλάδου το 2011»:

<http://www.kathimerini.gr/3965/article/oikonomia/epixeirhseis/zy8opoiaia-ptwsh-pwlhsewn-kai-leitoyrgikwn-kerdwn-toy-kladoy-to-2011>

- «Ερμηνεία- υπολογισμός δεικτών ρευστότητας»:
http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_ermينيا_d_refstotita.pdf
- «Μικρό οικονομικό λεξικό: δείκτης αποδοτικότητας»:
http://www.metal.ntua.gr/uploads/3914/773/lexico_vasikwn_oikonomikwn_orw_n.pdf
- «Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας BSC»:
<http://apythanos.blogspot.gr/2012/12/balanced-scorecard-bsc.html>
- «Μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας»:
http://www.academia.edu/10347018/Ευρωπαϊκό_Μοντέλο_Επιχειρηματικής_Αριστείας_και_πρότυπα
- «Η υιοθέτηση των Θεμελιωδών Αρχών Αριστείας και η εφαρμογή τους στην Οργάνωση και διοίκηση Έργου»:
http://library.tee.gr/digital/m2070/m2070_tzavara.pdf
- «Συγκριτική αξιολόγηση»:
<http://www.innosupport.net/index.php?id=2187&L=4>
- «Δείκτης πωλήσεων»:
http://www.inwards.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid=773&lang=el
- «Δείκτες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού»:
http://www.eurobank-bs.gr/2012/12/07/deiktes_dioikisis_antropinou_dynamiko/
- «Βασικοί δείκτες έρευνας και ανάπτυξης για δαπάνες και προσωπικό»:
<http://www.ekt.gr/content/display?prnbr=90259>
- «Απόδοση επένδυσης»:
<http://www.euretirio.com/2010/11/apodosi-tis-ependysis.html>
- «Η έννοια της παραγωγικότητας»:
<http://www.schools.ac.cy/mtee/circular/data/Doc14b.pdf>
- «Δείκτες που σχετίζονται με εταιρεία και προμηθευτές»:
http://www.ecr.gr/c/ext/documents/get_file?mainid=6215&name=Manual+KPIs.pdf
- «Performance Prism»:
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html

- «Business Relations»:
 - <http://www.investopedia.com/terms/b/business-relations.asp>
- «Government Business Model»:
 - <http://ieeexplore.ieee.org>
- «Strategic Enterprise Management»:
 - http://it.toolbox.com/wiki/index.php/Strategic_Enterprise_Management
- «Six Sigma»:
 - https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma
 - <http://www.brighthubpm.com/six-sigma/70094-six-sigma-performance-measurement/>
- «Quality control»:
 - https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_control
- «Eight dimensions of quality»:
 - https://en.wikipedia.org/wiki/Eight_dimensions_of_quality
- «Return on Investment (ROI)»:
 - http://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_investment_roi.html
- «Return On Net Assets - RONA»:
 - <http://www.investopedia.com/terms/r/rona.asp>
 - http://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_net_assets_rona.html
- «Discounted Cash Flow»:
 - <http://www.investopedia.com/terms/d/DCF.asp>
- «Discounted cash flow»:
 - https://en.wikipedia.org/wiki/Discounted_cash_flow
- «Return On Total Assets - ROTA»:
 - http://www.investopedia.com/terms/r/return_on_total_assets.asp
- «Revenue Per Employee»:
 - <http://www.investopedia.com/terms/r/revenueperemployee.asp>
- «Shareholder Value Added»:
 - <http://www.investopedia.com/terms/s/shareholdervalueadded.asp>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ Α.Ε.

Στο πλαίσιο της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα «Η επίδραση της οικονομικής κρίσης, στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων: η περίπτωση των επιχειρήσεων του κλάδου της ζυθοποιίας», του Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑΣ, σας παραθέτουμε παρακάτω κάποια ερωτήματα που συσσωρεύσαμε από την πρωτογενή έρευνά μας. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα των χρηματοοικονομικών δεικτών της επιχείρησής σας για τα έτη 2008-2013, συγκεντρώσαμε τις εξής ερωτήσεις προκειμένου να απαντηθούν από τους αρμόδιους, έτσι ώστε να συνεχίσουμε περαιτέρω την έρευνά μας, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα που θα μας προσκομίσετε. Παρακαλούμε, οι απαντήσεις σας να είναι ορθές και αληθές, έτσι ώστε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματά μας, με πιο έγκυρες πληροφορίες από την εταιρεία.

1. Ο δείκτης της γενικής ρευστότητας που μας δείχνει την ποσοτική σχέση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μέσα στην χρήση, παρατηρούμε ότι έχει μια καθοδική πορεία από το 2008-2012, ενώ το 2013 αυξάνεται η τιμή του. Για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό;
2. Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση του τμήματος πωλήσεων μιας οικονομικής μονάδα καθώς και στην αξιολόγηση της ρευστότητας, διαπιστώσαμε πως μειώνεται σταδιακά κατά τα έτη 2009-2013. Ισχύει αυτός ο ισχυρισμός και αν ναι ποιοι οι λόγοι που προκάλεσαν αυτή την καθοδική πορεία;
3. Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας, μας δείχνει την επίδοση της επιχείρησης και συνάμα το πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Ποιοι οι λόγοι, λοιπόν, που το έτος 2011 προξένησαν σημαντική μείωση του δείκτη της ταμειακής ρευστότητας σε αντίθεση με τα προηγούμενα έτη;
4. Ο δείκτης αποδοτικότητας της επιχείρησης μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, παρατηρώντας τα αποτελέσματα του δείκτη, συμπεραίνουμε ότι το έτος 2012 ο δείκτης μειώνεται σε σχέση με τις προηγούμενες περιόδους, σε σημείο

- όπου το 2013 η τιμή του κινείται σε χαμηλά επίπεδα. Ποιοι οι λόγοι που προκάλεσαν αυτές τις μειώσεις;
5. Ποιοι οι λόγοι που τα κέρδη της επιχείρησης μειώθηκαν σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές;
 6. Ο δείκτης του μικτού κέρδους που μας δείχνει την αποδοτικότητα των πωλήσεων μιας επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, τις περιόδους 2008-2012 οι τιμές του δείκτη κυμαίνονται περίπου στα ίδια πλαίσια, ενώ το 2013 ο δείκτης μειώνεται κατά πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Ισχύει αυτός ο ισχυρισμός και αν ναι ποιοι οι λόγοι που επέφεραν αυτά τα αποτελέσματα;
 7. Ο δείκτης της επίδοσης των πωλήσεων μας απεικονίζει τα κέρδη που επιφέρει η οικονομική οντότητα μετά την πληρωμή για το κόστος παραγωγής. Έτσι, λοιπόν, παρατηρήσαμε ότι οι τιμές από το 2008-2012 κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα, σε αντίθεση με το 2013 όπου ο δείκτης ακολουθεί μια καθοδική πορεία. Γιατί συνέβη αυτό και για ποιους λόγους;
 8. Ο δείκτης της επίδοσης του απασχολούμενου κεφαλαίου που υπολογίζει την αποδοτικότητα της εταιρείας και την αποτελεσματικότητα με την οποία χρησιμοποιεί το κεφάλαιό της, τις περιόδους 2008-2012 κυμαίνονται στις ίδιες τιμές ενώ το 2013 η μείωση του δείκτη είναι πολύ μεγάλη. Ισχύει αυτός ο ισχυρισμός και αν ναι ποιοι οι λόγοι που προκάλεσαν αυτές τις ενδείξεις;
 9. Για ποιους λόγους από το 2008 έως και το 2013 οι πωλήσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας εμφανίζουν μια καθοδική πορεία;

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων,

Οι φοιτητές: Λαμπροπούλου Χριστίνα, Παπαϊωάννου Λουκάς, Πεφάνη Κασσιανή.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ

Στο πλαίσιο της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα «Η επίδραση της οικονομικής κρίσης, στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων: η περίπτωση των επιχειρήσεων του κλάδου της ζυθοποιίας», του Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑΣ, σας παραθέτουμε παρακάτω κάποια ερωτήματα που συσσωρεύσαμε από την πρωτογενή έρευνά μας. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα των χρηματοοικονομικών δεικτών της επιχείρησής σας για τα έτη 2008-2013, συγκεντρώσαμε τις εξής ερωτήσεις προκειμένου να απαντηθούν από τους αρμόδιους, έτσι ώστε να συνεχίσουμε περαιτέρω την έρευνά μας, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα που θα μας προσκομίσετε. Παρακαλούμε, οι απαντήσεις σας να είναι ορθές και αληθείς, έτσι ώστε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματά μας, με πιο έγκυρες πληροφορίες από την εταιρεία.

1. Ο δείκτης της γενικής ρευστότητας που μας δείχνει την ποσοτική σχέση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μέσα στην χρήση, παρατηρούμε ότι το έτος 2010 η τιμή του ήταν αυξημένη, σε αντίθεση από το 2011-2013 όπου ήταν εμφανής η καθοδική πορεία του δείκτη. Για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό;
2. Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση του τμήματος πωλήσεων μιας οικονομικής μονάδα καθώς και στην αξιολόγηση της ρευστότητας, διαπιστώσαμε πως, κατά τα έτη 2008-2013 αυξομειωνόταν ανά έτος. Ισχύει αυτός ο ισχυρισμός και αν ναι ποιοι ήταν οι λόγοι που προκάλεσαν αυτές τις αλλαγές;
3. Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας μας δείχνει την επίδοση της επιχείρησης και συνάμα το πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Ποιοι οι λόγοι, λοιπόν, που το έτος 2011 προξένησαν μεγάλη μείωση του δείκτη της ταμειακής ρευστότητας, ενώ το 2013 αυξήθηκε η τιμή του σε μεγάλο βαθμό;
4. Ο δείκτης αποδοτικότητας της επιχείρησης μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, οι τιμές της αποδοτικότητας της επιχείρησης παρουσίασαν αυξομειώσεις κατά τα έτη

- 2008-2011, αντιθέτως το 2012 παρατηρήθηκε μεγάλη πτώση της τιμής. Είναι σωστός ο παραπάνω ισχυρισμός και αν ναι που οφείλεται αυτό το γεγονός;
5. Ο δείκτης του μικτού κέρδους που μας δείχνει την αποδοτικότητα των πωλήσεων μιας επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, παρατηρούμε ότι οι τιμές του δείκτη της επιχείρησης διακυμαίνονται στα ίδια πλαίσια, ενώ το 2012 ξεκινά μια σταδιακή μείωση της τιμής. Ποιοι οι λόγοι που προκάλεσαν αυτήν την μείωση;
 6. Ποιοι οι λόγοι που τα κέρδη της επιχείρησης διπλασιάστηκαν το 2013, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη;
 7. Στον δείκτη της επίδοσης του απασχολούμενου κεφαλαίου που μας υπολογίζει την αποδοτικότητα της εταιρείας και την αποτελεσματικότητα με την οποία χρησιμοποιεί το κεφάλαιό της, όπως επίσης και στον δείκτη της επίδοσης των πωλήσεων που μας απεικονίζει τα κέρδη που επιφέρει η οικονομική οντότητα μετά την πληρωμή για το κόστος παραγωγής, παρατηρήσαμε ότι κατά τα έτη 2008-2012 αυξομειώνονταν οι τιμές τους, σε αντίθεση με το 2013 όπου ήταν αισθητή η ανοδική πορεία και των δυο δεικτών. Γιατί συνέβη αυτό και για ποιους λόγους;
 8. Για ποιους λόγους από το 2008 έως και το 2013 οι πωλήσεις της Μύθος Ζυθοποιίας εμφανίζουν σημαντική άνοδο;

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων,

Οι φοιτητές: Λαμπροπούλου Χριστίνα, Παπαϊωάννου Λουκάς, Πεφάνη Κασσιανή.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΪΑ Α.Ε.

Στο πλαίσιο της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα «Η επίδραση της οικονομικής κρίσης, στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων: η περίπτωση των επιχειρήσεων του κλάδου της ζυθοποιίας», του Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΤΡΑΣ, σας παραθέτουμε παρακάτω κάποια ερωτήματα που συσσωρεύσαμε από την πρωτογενή έρευνά μας. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα των χρηματοοικονομικών δεικτών της επιχείρησής σας για τα έτη 2010-2013, συγκεντρώσαμε τις εξής ερωτήσεις προκειμένου να απαντηθούν από τους αρμόδιους, έτσι ώστε να συνεχίσουμε περαιτέρω την έρευνά μας, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα που θα μας προσκομίσετε. Παρακαλούμε, οι απαντήσεις σας να είναι ορθές και αληθές, έτσι ώστε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματά μας, με πιο έγκυρες πληροφορίες από την εταιρεία.

1. Ο δείκτης της γενικής ρευστότητας που μας δείχνει την ποσοτική σχέση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μέσα στην χρήση, παρατηρούμε ότι αυξομειώθηκε κατά τα έτη 2010-2013. Για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό;
2. Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση του τμήματος πωλήσεων μιας οικονομικής μονάδα καθώς και στην αξιολόγηση της ρευστότητας, διαπιστώσαμε ότι το έτος 2011 ο δείκτης μειώνεται. Ισχύει αυτό το αποτέλεσμα και αν ναι ποιοι οι λόγοι που προκάλεσαν αυτή την μείωση;
3. Ο δείκτης της ταμειακής ρευστότητας, μας δείχνει την επίδοση της επιχείρησης και συνάμα το πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Ποιοι οι λόγοι, λοιπόν, που το έτος 2013 προξένησαν μεγάλη μείωση του δείκτη της ταμειακής ρευστότητας;
4. Ο δείκτης αποδοτικότητας της επιχείρησης μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Ισχύει το γεγονός, ότι η αποδοτικότητα της επιχείρησης κατά τα έτη 2012-2013 μειώθηκαν σημαντικά σε σχέση με τα προηγούμενα έτη; Αν ναι ποιοι ήταν οι λόγοι που επέφεραν αυτές τις ενδείξεις;

5. Ο δείκτης του μικτού κέρδους που μας δείχνει την αποδοτικότητα των πωλήσεων μιας επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, παρατηρούμε ότι οι τιμές του δείκτη της επιχείρησης διακυμαίνονται στα ίδια πλαίσια κατά τα έτη 2010-2013. Είναι σωστός ο παραπάνω ισχυρισμός και αν ναι που οφείλεται αυτό το αποτέλεσμα;
6. Ποιοι οι λόγοι που τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης τα πρώτα χρόνια λειτουργία της ήταν αρκετά μειωμένα ενώ το 2013 αυξήθηκαν σε μεγάλο βαθμό;
7. Ο δείκτης της επίδοσης του απασχολούμενου κεφαλαίου που υπολογίζει την αποδοτικότητα της εταιρείας και την αποτελεσματικότητα με την οποία χρησιμοποιεί το κεφάλαιό της, παρατηρήσαμε το 2012 μεγάλη αύξηση της τιμής του, ενώ το 2013 έχουμε τα αντίθετα αποτελέσματα. Γιατί συνέβη αυτό και για ποιους λόγους;
8. Ο δείκτης της επίδοσης των πωλήσεων που μας απεικονίζει τα κέρδη που επιφέρει η οικονομική οντότητα μετά την πληρωμή για το κόστος παραγωγής, διαπιστώσαμε ότι είχε μειωμένες τιμές κατά τα έτη 2010-2011, σε αντίθεση με το 2012-2013, όπου παρατηρήσαμε ανοδική πορεία στις τιμές του. Ισχύει αυτός ο ισχυρισμός και αν ναι ποιοι ήταν οι λόγοι που προκάλεσαν αυτές τις ενδείξεις;
9. Γιατί η Ολυμπιακή Ζυθοποιία ξεκινώντας την λειτουργία της το 2010 είχε χαμηλές πωλήσεις ενώ το 2013 είχε διπλασιάσει κατά πολύ τις πωλήσεις της;

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων,

Οι φοιτητές: Λαμπροπούλου Χριστίνα, Παπαϊωάννου Λουκάς, Πεφάνη Κασσιανή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ