

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
**ΜΕΛΕΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ
ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ, ΣΚΟΠΟΥ ΚΑΙ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΑΥΤΩΝ
ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΓΙΟΒΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ
ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ
ΝΤΑΣΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΖΑΧΟΥΡΗΣ ΠΑΡΙΣ**

ΠΑΤΡΑ 2017

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία πρόκειται να ασχοληθούμε με τις μελέτες χρηματοοικονομικής αναδιάρθρωσης και λειτουργικής εξυγίανσης. Οι μελέτες αυτές ανήκουν ουσιαστικά στο ευρύτερο πεδίο των οικονομοτεχνικών μελετών που πραγματοποιεί κάθε επιχείρηση στα πλαίσια της λειτουργίας της. Μέσω λοιπόν αυτών των μελετών επιδιώκεται η αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρεται το κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης, καθώς και ο εντοπισμός των δυνατοτήτων για βελτιωτικές ενέργειες. Επιπλέον εφαρμόζονται τεχνικές που βελτιστοποιούν την λειτουργία της επιχείρησης αλλά και την κεφαλαιακή της δομή.

Οι μελέτες που προαναφέρθηκαν θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Αξίζει να επισημανθεί ότι πριν την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης στην ελληνική αγορά, ο απώτερος σκοπός όλων των επιχειρήσεων ήταν η μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Ωστόσο λαμβάνοντας υπόψιν τα σημερινά δεδομένα καθώς και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης για όλες τις επιχειρήσεις είτε πρόκειται για μεγάλες, μικρές ή μικρομεσαίες, είναι αντιληπτό ότι πρωταρχικός στόχος πλέον είναι αναμφίβολα η επιβίωση της επιχείρησης ή αλλιώς η βιωσιμότητά της.

Επιπρόσθετα, το είδος των μελετών με τις οποίες θα ασχοληθούμε, συμβάλλουν στο μέγιστο βαθμό στην διαρκή και συστηματική καταγραφή, παρατήρηση, ταξινόμηση, αξιολόγηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων δεδομένων που υπάρχουν κάθε φορά μέσω των οποίων προγραμματίζεται η μελλοντική δράση των επιχειρήσεων ούτως ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα, να εκτιμώνται σωστά και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι κίνδυνοι που τις απειλούν, αξιοποιώντας παράλληλα και τις ευκαιρίες που πηγάζουν από το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον.

Όλα όσα προαναφέρθηκαν θα αναλυθούν λεπτομερώς στα κεφάλαια που ακολουθούν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Προκειμένου να προσεγγίσουμε το πεδίο των μελετών χρηματοοικονομικής αναιάρθρωσης και λειτουργικής εξυγίανσης τόσο θεωρητικά όσο και στη πράξη, ακολουθήσαμε μια γραμμική πορεία στα κεφάλαια που ακολουθούν. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων και περιγράφεται ο σκοπός, η εξέλιξή της καθώς και οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται όλα τα είδη των προβλημάτων που απειλούν την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και κυριώς τα προβλήματα που προέρχονται από τις εξωτερικές εξελίξεις της οικονομίας αλλά και από τις λανθασμένες τακτικές της ίδιας της επιχείρησης. Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται ενδεχόμενοι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το αντικείμενο των μελετών τόσο της χρηματοοικονομικής αναδιάρθρωσης όσο και της λειτουργικής εξυγίανσης καθώς επίσης και οι σκοποί και οι ωφέλειες των οικονομοτεχνικών μελετών γενικότερα.

Τέλος, η θεωρητική προσέγγιση που ολοκληρώθηκε στα προηγούμενα τέσσερα κεφάλαια συμπληρώνεται από μια πρακτική εφαρμογή στο πέμπτο κεφάλαιο.



ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ : Βιωσιμότητα, λειτουργική εξυγίανση, μεταρύθμιση, ρευστότητα, εξυγίανση, επιχειρηματικό σχέδιο, ταμειακές ροές, προβλέψεις.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον υπεύθυνο καθηγητή κο Πάρη Ζαχούρη, για τη συνεργασία και την πολύτιμη συμβολή του.Επίσης θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας προς τις οικογένειες μας για την συμπαράστασή τους προς εμάς καθόλη την διάρκεια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	5
1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	5
1.1.2 Η ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ	5
1.1.3 ΕΚΘΕΣΗ BRUNDTLAND	6
1.1.4 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	6
1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	7
1.2.1 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	7
1.2.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	9
1.2.3 ΔΑΝΕΙΑΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11
1.2.4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ-ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	12
1.3 ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (MINIMUM VIABLE BUSINESS-MVB)	12
1.4 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	13
1.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	14
1.4.2 ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ (BREAK-EVEN POINT)	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΠΕΙΛΟΥΝ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
2.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ	20

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
2.1.1 ΈΛΛΕΙΨΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	20
2.1.2 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	22
2.1.3 ΥΨΗΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	23
2.1.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	25
2.1.5 ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ-ΥΠΕΡΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	26
2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	27
2.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ	27
2.2.2 CAPITALCONTROLS	28
2.2.3 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ	30
2.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	30
2.2.5 ΚΑΙΡΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	32
2.3.6 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ	36
3.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	36
3.1.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	36
3.1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	38
3.1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	41
3.1.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	43
3.1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	46
3.1.6 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	51
3.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	56
3.2.1 ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	57
3.2.2 ΡΥΘΜΙΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ	58
3.2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ	60
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΩΝ	60
4.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ	60
4.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ	60
4.2 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	61
4.3 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΙΔΗ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ	62
4.4 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΙΔΗ ΜΕΛΕΤΩΝ	63
4.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΙΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	64
4.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)	65
4.5.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	
5.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ XXX	68
5.2 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΔΙΕΞΟΔΟ	74
5.3 ΣΕΝΑΡΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ	81
5.4 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

1.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η βιωσιμότητα (sustainability) ή αλλιώς αειφορία, βασίζεται στην παραγωγή αγαθών και πρώτων υλών με στόχο το καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα είτε αυτό αφορά τον άνθρωπο είτε το φυσικό περιβάλλον. Μέσα από τις βιώσιμες διαδικασίες ο άνθρωπος στοχεύει στην άνθηση της παραγωγής με όσο το δυνατόν μικρότερη δαπάνη πρώτης ύλης.

Εναλλακτικά του όρου "βιωσιμότητα" χρησιμοποιείται πολύ συχνά ο όρος της "βιώσιμης ανάπτυξης" η οποία απασχολεί όλους τους παράγοντες της κοινωνίας καθώς δεν πρόκειται για μια έννοια απόλυτα συνυφασμένη με την προστασία του περιβάλλοντος αλλά καθιστά απαραίτητες πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές στο γενικότερο σύστημα αξιών της εκάστοτε χώρας.

1.1.2 Η ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ

Στο σύγχρονο κόσμο, η βιώσιμη ανάπτυξη (Sustainable Development) διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στις ζωές των πολιτών και όσο και στο χώρο της επιστήμης που αφορά την ανάπτυξη και το περιβάλλον. Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί αφετηρία διαλόγου για πολλά μέτωπα της κοινωνίας καθώς με την κατάλληλη αλλαγή του συστήματος αξιών, συντελεί στις περιβαλλοντικές και αναπτυξιακές εργασίες. Η βιωσιμότητα στις μέρες μας αποτελεί μια πορεία για τον άνθρωπο να ανταπεξέλθει στις συνθήκες επιβίωσης του και μια διαδικασία για την βελτίωση της διαχείρισης των φυσικών και ανθρωπίνων συστημάτων, Σχετικά με τις δραστηριότητες του ανθρώπου η βιωσιμότητα αφορά στην μακροπρόθεσμη παράταση της στο μέλλον.

Για τους παραπάνω λόγους ο όρος «βιωσιμότητα» είναι ευρύτερος και δεν αφορά μόνο την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και τις μακροπρόθεμες πολιτιστικές αλλαγές. Η βιωσιμότητα μπορεί να θεωρηθεί νέα ιδέα ή πρακτική. Ο όρος υπήρχε από πολύ παλιά. Για παράδειγμα, στην αρχαιότητα πολλοί πολιτισμοί καταστράφηκαν. Όπως το Αρχαίο Βασίλειο της Αιγύπτου, επειδή δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν σε μία νέα και διαφοροποιημένη κατάσταση του περιβάλλοντος. Ωστόσο, πολιτισμοί όπως αυτός των αρχαίων Ελλήνων, σεβάστηκαν την ιερότητα της φύσης και έτσι λειτούργησαν με βιώσιμες αξίες. Σε συνελεύσεις που έγιναν όπως αυτή του BRUNDTLAND που αναφέρεται παρακάτω λεπτομερώς δόθηκαν αρκετοί ορισμοί για την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Ακόμη στη Διεθνή Συνδιάσκεψη στο Ρίο το 1992 διατυπώθηκαν οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης ενώ στις συνθήκες του Maastricht το 1992, του Amsterdam το 1997 και του Johannesburg το 2002

καθιερώθηκε η σημαντικότητα και η αναγκαιότητα της βιωσιμότητας λαμβάνοντας θέση στο Διεθνές Δίκαιο και το Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

1.1.3 ΕΚΘΕΣΗ BRUNDTLAND

Μια πολύ σημαντική μελέτη σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη και τον ορισμό της, είναι η έκθεση BRUNDTLAND, της οποίας τα αποτελέσματα δημοσιεύθηκαν στο βιβλίο "Ourcommonfuture", (OxfordUniversityPress). Σύμφωνα με αυτήν η "αειφόρος ανάπτυξη" καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την δυναμικότητα των μελλοντικών γεννεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε έννοιες όπως αυτήν των "αναγκών". Με τον συγκεκριμένο όρο "ανάγκες" προσδιορίζονται οι ανάγκες των φτωχών του κόσμου οι οποίες πρέπει να τίθενται σε προτεραιότητα. Επιπρόσθετα άλλη μια έννοια που αναφέρθηκε είναι εκείνη των περιορισμών που θέτει ο τεχνολογικός τομέας και η κοινωνική οργάνωση στις δυνατότητες του περιβάλλοντος προκειμένου να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες.

1.1.4 ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι πιο δύσκολη η ερμηνεία της βιωσιμότητας ιδίως αν αναλογισθεί κανείς ότι αυτό που επιδιώκεται και θεωρείται σημαντικότερο είναι το κέρδος. Παρ' όλα αυτά το κέρδος, περιορίζεται σε επιχειρήσεις οι οποίες είναι κερδοφόρες και ταυτόχρονα φροντίζουν για την ποιότητα ζωής και εργασίας των υπαλλήλων. Οι ίδιες αυτές επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες όχι μόνο σε οικονομικό πλαίσιο αλλά και σε περιβαλλοντικό και κοινωνικό.

Επιχειρηματικό κέρδος

Είναι το υπόλοιπο που προκύπτει μετά από την αφαίρεση μεταξύ των ετήσιων εξόδων από τα ετήσια έσοδα της επιχείρησης στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι τόκοι του ξένου κεφαλαίου. Από την άλλη, το καθαρό κέρδος του επιχειρηματία έχει μία μικρή διαφορά με το επιχειρηματικό και αυτή είναι ότι περιλαμβάνονται οι τόκοι του ίδιου και του ξένου κεφαλαίου. Σύμφωνα με το νόμο 4172/2013, κέρδος από επιχειρηματική δραστηριότητα θεωρείται το σύνολο των εσόδων από τις επιχειρηματικές συναλλαγές μετά την αφαίρεση των επιχειρηματικών δαπανών, αποσβέσεων και των προβλέψεων για επισφαλείς απαιτήσεις. Στα έσοδα συμπεριλαμβάνονται οι πωλήσεις στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης αλλά και το προϊόν της εκκαθάρισής της που πραγματοποιήθηκε στη διάρκεια του φορολογικού έτους. Όσο αφορά τα κέρδη που προέρχονται από μία επιχειρηματική δραστηριότητα, σε αυτά περιλαμβάνονται η κεφαλαιοποίηση ή διανομή κερδών για τα οποία δεν έχει καταβληθεί φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων, τα αποθεματικά που δεν έχουν υπαχθεί στην αυτοτελή φορολόγηση και τέλος τα κέρδη του φορολογικού έτους που έληξε.

Οικονομικό / Καθαρό κέρδος (economicprofit)

Αν η διαφορά μεταξύ του οικονομικού κόστους(εμφανές και αφανές κόστος) από το σύνολο των εσόδων είναι θετική, τότε αυτό που απομένει είναι το οικονομικό καθαρό κέρδος. Στο κόστος περιλαμβάνονται τεκμαρτοί τόκοι για τα ίδια κεφάλαια

της επιχείρησης, τεκμαρτά ενοίκια για ιδιόχρηση ακινήτων στην επιχείρηση και τεκμαρτή αμοιβή για προσωπική εργασία του επιχειρηματία. Επομένως το κέρδος διακρίνεται σε τρεις έννοιες. Στη μία αναφερθήκαμε παραπάνω ενώ οι άλλες τρεις είναι το λογιστικό, το κανονικό και το οριακό κέρδος.

Κανονικό κέρδος

Είναι το ελάχιστο δυνατό κέρδος το οποίο πρέπει να πετύχει μία εταιρεία με σκοπό να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά. Στην περίπτωση που το κέρδος θεωρείται κανονικό, αυτό σημαίνει ότι οι διαθέσιμοι πόροι στην επιχείρηση χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και έτσι το κέρδος αυτό ισούται με το μηδέν. Αυτό βέβαια, δεν σημαίνει πως η εταιρεία δεν κερδίζει χρήματα. Απλά είναι ένα μέτρο που ρυθμίζει τη σχέση των πόρων που χρησιμοποιούνται με όλες τις πιθανές επιλογές.

Λογιστικό κέρδος

Το λογιστικό κέρδος είναι το αποτέλεσμα της αφαίρεσης του εμφανές κόστους από το σύνολο των εσόδων της επιχείρησης. Το λογιστικό κέρδος δεν σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση θεωρείται κερδοφόρα αντιθέτως αναφέρεται σε ορισμένα χρονικά διαστήματα (π.χ. ένα φορολογικό τρίμηνο ή έτος).

Οριακό κέρδος

Είναι το πρόσθετο κέρδος από την πώληση μίας επιπλέον μονάδας. Το κέρδος αυτό θα επιτευχθεί όταν το οριακό έσοδο (MR) είναι μεγαλύτερο από το οριακό κόστος (MC). Όταν $MC = MR$ έχουμε μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος παραγωγής μίας επιπλέον μονάδας ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας είναι ακριβώς ίσο με τα έσοδα που προέρχονται από την πώληση μίας επιπλέον μονάδας. Όσον αφορά τη σχέση οριακού κέρδους και επιχείρησης, αν το οριακό κέρδος είναι μεγαλύτερο του μηδενός τότε η εταιρεία θα πρέπει να αυξήσει την παραγωγή της. Αντίστοιχα, αν το οριακό κέρδος είναι μικρότερο του μηδενός η εταιρεία θα πρέπει να μειώσει την παραγωγή της.

Πηγές του οικονομικού κέρδους

- Έλεγχος της αγοράς
- Ρίσκο
- Καινοτομία

1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης επηρεάζεται αφενός από παράγοντες ανάλογους με το μέγεθος και την αναγκαιότητα της και αφετέρου από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι προτιμήσεις των καταναλωτών που οδηγούν την επιχείρηση σε καινοτόμες αλλαγές σχεδίων.

1.2.1 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Ταμειακές ροές

Η κατάσταση των ταμειακών ροών, ανάλογα με την δραστηριότητα την οποία επιτελούν, τις πηγές χρηματοδότησης αλλά και την χρήση των συνολικών χρηματικών πόρων, παρουσιάζει και αναλύει διεξοδικά την δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει ταμειακά διαθέσιμα. Πριν τη λήψη μίας απόφασης από την οικονομική μονάδα σχετικά με την αποδοχή ή την απόρριψη ενός επενδυτικού σχεδίου, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ταμειακές ροές από τα διευθυντικά στελέχη αυτής. Σημαντικό ρόλο παίζει ο σωστός υπολογισμός των ταμειακών ροών, ο οποίος προλαμβάνει τις λανθασμένες επιλογές. Η ταμειακή ροή περιλαμβάνει την πραγματική εισροή μετρητών αλλά και την πραγματική εκροή μετρητών από το ταμείο της επιχείρησης. Για την ίδια την επιχείρηση ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι ταμειακές ροές οι οποίες θα προκύψουν από την αποδοχή του επενδυτικού έργου και όχι οι ήδη υπάρχουσες ταμειακές ροές.

Οι ταμειακές ροές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: το αρχικό κόστος, τις αυξημένες ετήσιες ταμειακές ροές που προέρχονται από την αποδοχή της επένδυσης και την τελική ταμειακή ροή. Όσον αφορά το αρχικό κόστος, είναι η άμεση καταβολή μετρητών, μετά την πραγματοποίησης προσαρμογής του υπάρχοντος εξοπλισμού, ο οποίος αντικαθίσταται, αλλά και οι φορολογικές επιπτώσεις από την πώληση του εξοπλισμού αυτού στην επιχείρηση. Οι αυξημένες ετήσιες ταμειακές ροές επηρεάζουν την επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της επένδυσης, εφόσον αυτή γίνει αποδεκτή. Από την άλλη σημαντικό ρόλο παίζουν και οι αποσβέσεις στον υπολογισμό των ταμειακών ροών μίας επένδυσης. Αν και η απόσβεση δεν αποτελεί ταμειακή ροή, μειώνει τα φορολογητέα έσοδα της επιχείρησης, άρα και τους φόρους εισοδήματος, τους οποίους πληρώνει η ίδια με αποτέλεσμα να αποτελούν ταμειακή εκροή. Τέλος στην τελική ταμειακή ροή μιας επένδυσης περιλαμβάνεται η υπολειμματική αξία της επένδυσης και η φορολογική επίπτωση των κερδών ή ζημιών που έχουν να κάνουν με την πώλησή της. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η πολύ σημαντική παροχή πληροφοριών στην εκάστοτε εταιρεία, πληροφορίες που αναμφίβολα συμβάλλουν στην ορθότερη εξαγωγή συμπερασμάτων όσο αφορά το παρόν και το μέλλον της. Πιο συγκεκριμένα το είδος των πληροφοριών που παρέχονται ενδεχομένως σχετίζονται με την ικανότητα της εταιρείας να παράγει ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα.

Επιπλέον ένα σημαντικό κομμάτι που εξυπηρετεί μακροπρόθεσμα είναι η δυνατότητα παραγωγής μελλοντικών ταμειακών ροών αλλά και η ικανότητα αντιμετώπισης μιας πιθανής ταμειακής ανεπάρκειας. Επιπρόσθετα, αναφέρεται με ακρίβεια η χρήση των ταμειακών διαθεσίμων που έγιναν κατά την χρονική διάρκεια της εκάστοτε περιόδου δίνοντας παράλληλα πληροφορίες για τις μεταβολές στην καθαρή περιουσία και την γενικότερη δομή της εταιρείας σε χρηματοοικονομικό επίπεδο.

Ταυτόχρονα, είναι ιδιαίτερα σημαντική η ενημέρωση σχετικά με την ουσιαστική οικονομική απόδοση η οποία δεν επιβαρύνεται από αποσβέσεις και προβλέψεις. Τέλος, ενισχύεται η γνώση σχετικά με το πώς η πιστωτική πολιτική που ακολουθείται επηρεάζει τα ταμειακά διαθέσιμα αλλά και σχετικά με τις χρηματοδοτικές πηγές που χρησιμοποιεί για τη λειτουργία και τις επενδύσεις της επιχείρησης καθώς και ο προϋπολογισμός των εισροών και εκροών της (cashflow). Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι οι ταμειακές ροές περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Τις εκροές/εισροές που προκύπτουν από λειτουργική δραστηριότητα
- Τις εκροές που προκύπτουν από χρηματοδοτική ή από επενδυτική δραστηριότητα.

Η μέθοδος κατάρτισής τους διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Οι δύο αυτές μέθοδοι περιλαμβάνουν όλα τα παραπάνω με τη μόνη διαφορά ότι η χρήση της έμμεσης μεθόδου είναι συχνότερη, παρ'όλο που η άμεση μέθοδος παρέχει εύρος πληροφοριών στους αναλυτές σχετικά με την πρόβλεψη μελλοντικών ταμειακών ροών. Επομένως, για την εύρυθμη λειτουργία αλλά και την "επιβίωση" της επιχείρησης είναι αναγκαία η παρακολούθηση και ο προυπολόγισμος εισροών και των εκροών της(cashflow).

Κόστη επενδύσεων

Η επένδυση σχετίζεται με το συνολικό ποσό που χρειάζεται σε μία βιομηχανική μονάδα για την κατασκευή των κύριων και βοηθητικών εγκαταστάσεων. Τα κόστη των επενδύσεων χωρίζονται σε άμεσα και έμμεσα.

Άμεσα κόστη

- Αγορά και εγκατάσταση εξοπλισμού
- Ηλεκτρολογικά, μονώσεις, αυτοματισμοί και έλεγχος
- Βοηθητικές εγκαταστάσεις, διαμόρφωση οικοπέδου, κτίρια

Έμμεσα κόστη

- Κόστη μελετών, δαπάνες κατασκευής, αμοιβή εργολάβου

Βασικό στοιχείο μιας επένδυσης είναι το αρχικό κεφάλαιο κίνησης. Έτσι με το χρηματικό ποσό που απαιτείται καλύπτονται οι καθημερινές λειτουργικές δαπάνες της επιχείρησης για το διάστημα μέχρι την πραγματοποίηση των πρώτων εισπράξεων. Οι δαπάνες αυτές μπορεί να είναι δαπάνες προμήθειας πρώτων και βοηθητικών υλών και λοιπά εφόδια, αμοιβές προσωπικού, εργοδοτικές εισφορές και κόστη παροχών (ηλεκτρικής ενέργειας, νερού)

1.2.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η λειτουργία μίας οικονομικής μονάδας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας είναι κατα κύριο λόγο η δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου που θα ορίζει με ακρίβεια τις πτυχές και τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς ,αντιμετωπίζοντας παράλληλα ενδεχόμενα προβλήματα όπως τάσεις μονοπώλησης και μη επιθυμητές πρακτικές.

Επιπλέον, θα ήταν ωφέλιμο να αναλύεται η λειτουργία σε σχέση με τους βαθμούς συγκέντρωσης των επιμέρους κλάδων της οικονομίας. Σχετικά λοιπόν με τον ανταγωνισμό στην ελληνική αγορά και τις επιπτώσεις του στη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε μελέτη από την SPEED A.E. Στη μελέτη αυτή περιγράφεται το θεσμικό πλαίσιο του ανταγωνισμού σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο σε σχέση με το βαθμό συγκέντρωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων (fiveforcesframework)

Το μοντέλο του Porter εμφανίστηκε αρχικά ως ένα μέσο εκτίμησης της δυνατότητας κερδοφορίας των βιομηχανιών. Οι πέντε αυτές δυνάμεις απαρτίζουν τη «δομή» της βιομηχανίας και παρ' όλο που αρχικά αναπτύχθηκε για τις επιχειρήσεις, στη συνέχεια η αξία του μοντέλου αυτού εφαρμόστηκε σε κάθε οργανισμό. Οι πέντε δυνάμεις είναι οι εξής: η απειλή εισόδου σε έναν βιομηχανικό κλάδο, η απειλή που θέτουν τα υποκατάστατα για τα προϊόντα, η δύναμη των αγοραστών, η δύναμη των προμηθευτών και τέλος, ο βαθμός αντιπαλότητας μεταξύ των ανταγωνιστών του βιομηχανικού κλάδου. Σύμφωνα με τα παραπάνω ο Porter υποστηρίζει ότι σε περιπτώσεις που οι πέντε δυνάμεις είναι έντονες, ο βιομηχανικός κλάδος δεν έχει απήχηση, για να επιλέξει κάποιος να δραστηριοποιηθεί και να ανταγωνιστεί στο πλαίσιο αυτό. Συνέπεια των παραπάνω είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός και η έντονη πίεση που δεν θα επιτρέπει την εξασφάλιση του λογικού κέρδους.

Θεσμικό πλαίσιο προστασίας του ανταγωνισμού

- Στο θεσμικό αυτό πλαίσιο παρουσιάζονται οι αδυναμίες που έχουν να κάνουν με τον σχεδιασμό και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών εφαρμογής, αλλά και με την ποιότητα των αποφάσεων σε περίπτωση αναγνώρισης τους.
- Η επιτροπή ανταγωνισμού αρκετές φορές αδυνατεί να πραγματοποιήσει επαρκή έλεγχο και να επιληφθεί όλων των υποθέσεων που αφορούν τον ανταγωνισμό. Για αυτό το λόγο δίνει προτεραιότητα στην εξέταση ορισμένων υποθέσεων.

Μορφές παράνομου ανταγωνισμού

- Η εισαγωγή λαθραίων προϊόντων χαμηλής ποιότητας και το φαινόμενο του παρεμπορίου
- Η τοποθέτηση προϊόντων από αλυσίδες λιανικής στα ράφια τους μέσω της εφαρμογής «πρακτικών διακριτικής μεταχείρισης».
- Η ανεξέλεγκτη χωροθέτηση μεγάλων εμπορικών κέντρων εντός του οικιστικού ιστού των πόλεων.

Η λειτουργία του ανταγωνισμού μέσα από την τρέχουσα οικονομική ύφεση

- Χρόνο με το χρόνο οι τάσεις συγκέντρωσης στην αγορά φαίνεται να επιταχύνονται και αυτό γιατί το μέγεθος των επιχειρήσεων αυξάνεται και ο αριθμός τους μειώνεται.

- Η συγκέντρωση αυτή γίνεται είτε με μορφή εξαγορών και συγχωνεύσεων, είτε με έξοδο των μικρών επιχειρήσεων από την αγορά. Αυτό έχει ως συνέπεια την πτώχευση ή την συνταξιοδότηση των ιδιοκτητών.
- Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και η χαμηλή ανταγωνιστικότητά τους προωθούν την συγχώνευση και την ένταξη τους σε σχήματα συνεργασίας και δικτύωσης

Ανταγωνισμός και συνεργασία

Το μέλλον των επιχειρήσεων δεν βρίσκεται στον ανταγωνισμό μεταξύ αυτών, αλλά αντίθετα στην συνεργασία τους στην συνένωση των δυνάμεων, στην εξειδίκευση και κοινή δράση. Παρόλο που οι προϋποθέσεις συνεργασίας υπάρχουν, στις περισσότερες επιχειρήσεις λείπει η νοοτροπία και η αντίληψη της κοινής οφέλειας. Απαιτείται λοιπόν μια αλλαγή επιχειρηματικής νοοτροπίας και ένας σαφής αναπροσανατολισμός προς την επιχειρηματική συνεργασία, την συνένωση δυνάμεων και την κοινή δράση. Αυτή η αλλαγή θα προκύψει εάν οι δαπάνες αγοράς και το κόστος των αγοραστικών συναλλαγών είναι χαμηλότερες μέσω της συνεργασίας με το κόστος τους.

1.2.3 ΔΑΝΕΙΑΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Τα δάνεια διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Δάνεια με προσωπική ασφάλεια (Δάνεια Καταναλωτικής Πίστης)
- Δάνεια ενυπόθηκα
- Δάνεια με ανοιχτό λογαριασμό
- Δάνεια με ενέχυρο κινητών πραγμάτων, χρεογράφων, εμπορευμάτων και Γενικών Αποθηκών

Τα τελευταία έτη είναι ιδιαίτερα εμφανές το φαινόμενο της παροχής δανείων από τράπεζες. Πρόκειται για μία κατάσταση που οφείλεται στη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας στον τραπεζικό κλάδο η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη χρηματική και οικονομική διαμεσολάβηση των τραπεζών καθώς και τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Επιπλέον, ιδιάζουσα σημασία αποδίδεται και στη διαδικασία απορρύθμισης των χρηματοπιστωτικών αγορών. Δε θα μπορούσε να παραληφθεί το γεγονός της παροχής μη εξυπηρετούμενων δανείων, κατάσταση που ολοένα και αυξάνεται. Τόσο οι αναπτυσσόμενες όσο και οι ανεπτυγμένες οικονομίες καλούνται να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο της οικονομικής κρίσης και της φάυλης ποιότητας των δανείων του τραπεζικού συστήματος. Μεγάλος αριθμός τραπεζών σε όλο τον κόσμο, είτε αυτές ανήκουν σε αναπτυσσόμενες είτε σε ανεπτυγμένες χώρες, παρουσίασαν σημαντικές απώλειες στα πιστωτικά χαρτοφυλάκια, δημιουργώντας έτσι μια γενικότερη συστημική κρίση.

Είναι αναγκαίο για την αντιμετώπιση της κρίσης αυτής να πραγματοποιείται στενός έλεγχος κατά τη δραστηριότητα δανεισμού των τραπεζών. Παρά τις προσπάθειες για τον έλεγχο του τραπεζικού δανεισμού, τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια εξακολουθούν να βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των διεθνών ρυθμιστικών αρχών, προκαλώντας τους ανησυχία. Οι προαναφερθείσες ρυθμιστικές αρχές όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Παγκόσμια Τράπεζα εφάρμοσαν

αρκετές μεταρρυθμίσεις ούτως ώστε να ενισχυθεί το τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα διαφόρων κρατών. Τα υψηλά ποσοστά των μη εξυπηρετούμενων δανείων έχουν ως αποτέλεσμα την παρουσίαση προβλημάτων στον ισολογισμό και τη ποιότητα του ενεργητικού των τραπεζών, δυσχεραίνοντας έτσι την οικονομική ανάπτυξη.

1.2.4 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ-ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις σε ενδεχόμενες ζημιές ή έκτακτα έξοδα στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου, διενεργούν κατά τη διάρκεια αυτής ώστε να καλύψουν τυχόν τέτοιες καταστάσεις. Αυτό ορίζεται ως πρόβλεψη και διακρίνεται σε προβλέψεις για κινδύνους εκμετάλλευσης και προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις προβλέψεις που πρόκειται να καλύψουν έξοδα που πιθανολογείται να συμβούν στο μέλλον. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε πιθανές ζημιές ή έξοδα που προορίζονται να καλυφθούν όπως οι προβλέψεις για έξοδα επόμενων χρήσεων.

Επιχειρησιακές προβλέψεις

Πρόκειται για ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτροπή μελλοντικών κινδύνων. Η τεχνική αυτή δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν έγκαιρα τους κινδύνους ώστε να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις. Η σημαντικότητά τους αφορά τόσο έσοδα και πωλήσεις όσο και έξοδα και κόστη(ταμειακές ροές). Πιο συγκεκριμένα για τις προβλέψεις των πωλήσεων λαμβάνονται υπ' όψιν κάποια στοιχεία όπως ο κλάδος, το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας, ο ανταγωνισμός, τα ιστορικά στοιχεία και άλλοι αιτιολογικοί παράγοντες.

Μέθοδοι για την πρόβλεψη πωλήσεων

Αποτελεί σημαντικό κομμάτι του προϋπολογισμού της επιχείρησης, η οποία ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Ταξινόμηση προϊόντων σε ομάδες.
- Εκτίμηση παραγόντων που επηρεάζουν τις πωλήσεις κάθε ομάδας.
- Επιλογή κατάλληλης μεθόδου πρόβλεψης για κάθε ομάδα.
- Επαλήθευση και εκτίμηση των διάφορων δεδομένων που επηρεάζουν τον όγκο των πωλήσεων.
- Εξειδικευμένες προβλέψεις για συγκεκριμένες ομάδες και προϊόντα.
- Αναθεώρηση των προβλέψεων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης όταν κρίνεται απαραίτητο.

1.3 ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (MINIMUM VIABLE BUSINESS-MVB)

Αναφέρεται σε μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες μακροχρόνια με πολύ μικρό κόστος και χρηματικά διαθέσιμα, μπορούν να εξελιχθούν σε μεγαλύτερες. Με λίγα λόγια να έχουν έσοδα από τους πρώτους κι όλας μήνες της λειτουργίας τους. Παρ'όλα αυτά κάτι τέτοιο δεν σημαίνει ότι κάποιος μπορεί να ιδρύσει μια επιχείρηση με μηδενικό αρχικό κεφάλαιο. Εντούτοις, η ανάπτυξη αυτής της ιδέας προϋποθέτει συνειδητότητα και παρατηρητικότητα από έναν επιχειρηματία.

Πιο συγκεκριμένα όταν κάποιος αναλαμβάνει το άνοιγμα μιας επιχείρησης πρέπει να γνωρίζει πλήρως τους διαθέσιμους πόρους του. Οι πόροι χαρακτηρίζονται από γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία και ικανότητες του επιχειρηματία και όχι απαραίτητα από χρηματικά διαθέσιμα. Άλλο ένα χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτών είναι η προσέγγιση σε επίπεδο management (agile), που έχει να κάνει με διάφορες μεθόδους που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και στηρίζονται στην επανάληψη και τη σταδιακή εξέλιξη διαφόρων λειτουργιών. Σκοπός είναι η τμηματοποίηση των έργων μειώνοντας έτσι το κόστος υλοποίησης αυτών με αποτέλεσμα η επιχείρηση να ανταποκρίνεται άμεσα σε όποια αλλαγή. Στοιχείο επίσης που χαρακτηρίζει μία MVB είναι να γνωρίζει ο ιδρυτής από IdeaPitching.

Με λίγα λόγια να έχει συνειδητή χρήση της διαχείρισης του έργου, να αναπτύξει ένα συγκεκριμένο BusinessModel και να ξέρει να διαδίδει το προϊόν/υπηρεσία σωστά και αποτελεσματικά. Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά της ελάχιστης βιωσιμότητας της επιχείρησης είναι η λειτουργία με βάση το πλαίσιο H2H-HumantoHuman που στηρίζεται σε ανθρώπους που μοιράζονται το ίδιο "Γιατί", η "σκληρή δουλειά" και το πάθος, η θέληση για αλλαγή και η θέληση για ανάληψη ρίσκου και τέλος δεν στηρίζουν την ύπαρξη τους σε προγράμματα και "δωρεάν" ενέργειες. Τα περισσότερα από τα παραπάνω δεν υφίστανται τουλάχιστον στις ελληνικές μικρές επιχειρήσεις. Επικρατούν, η προχειρότητα, η έλλειψη επιχειρηματικής πρακτικής και η θέληση για "αρπαχτή". Ωστόσο αν οι ιδρυτές βασιστούν σε όλα τα παραπάνω είναι εφικτό να δημιουργηθούν επιχειρήσεις, που θα κάνουν τη διαφορά στην αγορά. Η ιδέα λοιπόν που βασίζεται στην ελάχιστη βιωσιμότητα είναι δυναμική και εξελίξιμη και αν ο επιχειρηματίας διαχειριστεί σωστά τα σύγχρονα εργαλεία της επιχείρησης του μπορεί να δημιουργήσει μία βιώσιμη πραγματικότητα.

1.4 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η αξιολόγηση μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα της να λειτουργεί εύρυθμα και αποτελεσματικά σε ένα μελλοντικό χρονικό διάστημα, στοχεύοντας στο κέρδος και υλοποιώντας τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους που έχει θέσει. Η αξιολόγηση της βιωσιμότητας μίας επιχείρησης ή γενικότερα ενός σχεδίου εστιάζεται στο εάν πρέπει να υλοποιηθεί ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλάνο σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η ανάγκη τακτικής αξιολόγησης της βιωσιμότητας της επιχείρησης καθώς έτσι διευκολύνεται η κεφαλαιακή διάρθρωση ενώ παράλληλα αυξάνεται η δυνατότητα προσέλκυσης νέων επενδυτών. Η αξιολόγηση της επιχείρησης δεν σχετίζεται μόνο με την ποιότητα των εργασιών της και την γενικότερη οικονομική βιωσιμότητα. Αντιθέτως κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι αναγκαίο να ελεγχθεί ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση βρίσκεται

σε συνάρτηση με τους προσωπικούς στόχους των ενδιαφερόμενων για το μέλλον καθώς και αν οι τελευταίοι μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της επιχείρησης. Η διεύθυνση μίας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ορθή λειτουργία της. Αναμφισβήτητο το πρόσωπο που θα διευθύνει μία επιχείρηση είναι απαραίτητο να διαθέτει ικανότητες μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται δεξιότητες οργάνωσης και προγραμματισμού, επαγγελματικής εμπειρίας, δεξιότητες μάρκετινγκ και διοίκησης και πολλές άλλες εξίσου σημαντικές

1.4.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

Με τους αριθμοδείκτες επηρεάζεται σημαντικά η βιωσιμότητα της επιχείρησης καθώς μετρούν τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της οικονομίας της. Όταν η μέτρηση γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα βοηθά στον έλεγχο τόσο της οικονομικής υγείας μιας επιχείρησης όσο και στην κεφαλαιακή της διάρθρωση, ενώ παράλληλα αυξάνει την δυνατότητα προσέλκυσης νέων επενδυτών.

Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες αναφέρονται παρακάτω:

- Δείκτης σχέσεως κεφαλαίων
- Δείκτης υπερχρέωσης και επιπέδου κεφαλαιακής μόχλευσης
- Δείκτης χρηματοδότησης παγίων
- Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς το σύνολο των υποχρεώσεων
- Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης
- Δείκτης παγίων προς μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις
- Δείκτης κάλυψης τόκων
- Δείκτης περιθωρίου κεφαλαιακής μόχλευσης
- Δείκτης παλαιότητας παγίων
- Δείκτης βαθμού παγιοποίησης
- Δείκτης αυτοχρηματοδότησης
- Δείκτης εντάσεως κεφαλαίου
- Δείκτης ανανέωσης πάγιου εξοπλισμού

Δείκτης σχέσεως κεφαλαίων

Δείχνει την σχέση ίδιων κεφαλαίων προς το σύνολο των κεφαλαίων της επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλη είναι η τιμή του δείκτη τόσο πιο μεγάλα περιθώρια υπάρχουν για αποδοτικότερη κεφαλαιακή διάρθρωση.

Δείκτης σχέσεως κεφαλαίου = ίδια κεφάλαια / σύνολο παθητικού

Δείκτης υπερχρέωσης και επιπέδου κεφαλαιακής μόχλευσης

Οι αριθμοδείκτες αυτοί παρουσιάζουν την σχέση ιδίων κεφαλαίων με τα ξένα κεφάλαια της επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλος είναι ο δείκτης τόσο πιο υπερχρεωμένη θεωρείται η επιχείρηση και τόσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο κεφαλαιακής μόχλευσης.

Δείκτης υπερχρέωσης και επιπέδου κεφαλαιακής μόχλευσης = υποχρεώσεις / ίδια κεφάλαια

Δείκτης χρηματοδότησης παγίων

Ο δείκτης αυτός δείχνει την σχέση ιδίων κεφαλαίων προς την καθαρή αξία των παγίων της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο άνετη είναι η επιχείρηση προς το κεφάλαιο κίνησης.

Δείκτης χρηματοδότησης παγίου = ίδια κεφάλαια / αξία παγίων

Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς σύνολο των υποχρεώσεων

Δείχνει την σχέση κυκλοφορούντων στοιχείων του ενεργητικού με το σύνολο των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Αν η τιμή του δείκτη είναι μεγαλύτερη του ενός τότε η επιχείρηση θα μπορέσει να εξοφλήσει τις υποχρεώσεις της αν δεν υπάρξουν συσσωρευμένες ζημιές στο μέλλον χωρίς να χρειαστεί αναδιάρθρωση της κεφαλαιακής δομής της.

Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς σύνολο υποχρεώσεων = κυκλοφορούν ενεργητικό / υποχρεώσεις

Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης

Με αυτόν τον δείκτη εκτιμάται η δανειακή επιβάρυνση της επιχείρησης. Δείχνει την σχέση δανείων προς το σύνολο των κεφαλαίων κάθε μορφής τα οποία είναι επενδυμένα και χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση με οποιονδήποτε τρόπο.

Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης = σύνολο δανείων / σύνολο παθητικού

Δείκτης παγίων προς μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις

Όταν ο δείκτης είναι μικρότερος της μονάδας τότε σημαίνει ότι είναι είτε υποχρέωση της επιχείρησης είτε χρησιμοποίηση εντόκων μακροπρόθεσμων κεφαλαίων ως χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων κίνησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης αυτός έχει ένα μειονέκτημα καθώς εμφανίζεται η τιμή κτήσης του παγίου και όχι η πραγματική του αξία και η αξία τρέχουσας αντικατάστασης και ρευστοποίησης.

Δείκτης παγίων προς μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις = πάγιο ενεργητικό (μη υποθηκευμένο) / μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις

Δείκτης κάλυψης τόκων

Ο δείκτης αυτός αξιολογεί την δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί έσοδα για να πληρώνει τα χρηματοοικονομικά της έξοδα. Το μειονέκτημα του είναι ότι εξετάζει την λογιστική και όχι την ταμειακή ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει τα έξοδα της καθώς κάποια έσοδα μπορεί να μην βρίσκονται στο ταμείο όπως για παράδειγμα έσοδα από πωλήσεις επί πιστώσει.

Δείκτης κάλυψης τόκων = αποτέλεσμα προ φόρων / ετήσια χρηματοοικονομικά έξοδα (χρεωστικά)

Δείκτης περιθωρίου κεφαλαιακής μόχλευσης

Δείχνει την σχέση ιδίων κεφαλαίων προς αυτήν του συνόλου των κεφαλαίων που είναι επενδυμένα στην επιχείρηση. Όσο πιο υψηλό περιθώριο μόχλευσης τόσο πιο μικρά ποσοστά μερισμάτων, με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο ελκυστική η επιχείρηση για επενδυτές.

Δείκτης περιθωρίου κεφαλαιακής μόχλευσης = απόδοση ιδίων κεφαλαίων / απόδοση συνόλου επενδυμένων κεφαλαίων

Δείκτης παλαιότητας παγίων

Δείχνει τη σχέση της αξίας κτήσης των παγίων με τις αποσβέσεις που έχουν γίνει μέχρι εκείνη τη στιγμή. Εκτιμάται η παλαιότητα των παγίων και η δυνατότητα αντικατάστασης τους.

Δείκτης παλαιότητας παγίων = σύνολο συσσωρευμένων αποσβέσεων / αξία κτήσης παγίων

Δείκτης βαθμού παγιοποίησης

Παρουσιάζει την σχέση του παγίου ενεργητικού με το σύνολο του ενεργητικού/παθητικού και τον βαθμό στον οποίο τα κεφάλαια έχουν επενδυθεί σε πάγια στοιχεία. Υπερπαγιοποίηση σημαίνει υψηλός δανεισμός και υψηλές αποσβέσεις δηλαδή έξοδα που μειώνουν την απόδοση.

Δείκτης βαθμού παγιοποίησης = αξία παγίων / σύνολο παθητικού

Δείκτης αυτοχρηματοδότησης

Δείχνει την σχέση αποθεματικών με τα μετοχοποιημένα κεφάλαια. Είναι χρήσιμος δείκτης καθώς με τη χρήση του μπορεί να διαγνωστεί η πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης αλλά και να αποφασιστεί η πολιτική της διοίκησης ή των ιδιοκτητών αναφορικά με τις μακροχρόνιες επενδυτικές προθέσεις τους.

Δείκτης αυτοχρηματοδότησης = αποθεματικά / μετοχοποιημένα κεφάλαια

Δείκτης εντάσεως κεφαλαίου

Δείχνει τη σχέση της αξίας των ετήσιων αποσβέσεων των παγίων της επιχείρησης με το εργατικό κόστος αυτής. Αξιολογείται ο τρόπος λειτουργίας και βαθμού της σύγχρονης οργάνωσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Δείκτης εντάσεως κεφαλαίου = ετήσιες αποσβέσεις / ετήσιο κόστος εργασίας

Δείκτης ανανέωσης πάγιου εξοπλισμού

Παρουσιάζει τη σχέση μεταβολής παγίων προ αποσβέσεων με τις αποσβέσεις της ίδιας περιόδου. Αν ο δείκτης είναι ίσος με τη μονάδα σημαίνει ότι ο πάγιος εξοπλισμός της επιχείρησης ανανεώνεται περίπου ανάλογα με την παλαίωση του.

Δείκτης ανανέωσης πάγιου εξοπλισμού = μεταβολή παγίων προ αποσβέσεων ίδιας περιόδου / αποσβέσεις περιόδου

1.4.2 ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ (BREAK-EVEN POINT)

Ορισμός

Νεκρό σημείο ονομάζεται το ποσό των πωλήσεων (κύκλου εργασιών) με το οποίο μια επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων της, σταθερών και μεταβλητών, χωρίς να πραγματοποιείται ούτε κέρδος ούτε ζημιά.

Ανάλυση νεκρού σημείου (BreakEvenAnalysis)

Η ανάλυση του «νεκρού σημείου» βασίζεται πάνω στη συμπεριφορά του κόστους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα μέρος του κόστους είναι μεταβλητό και ανάλογο των πωλήσεων, ενώ ένα άλλο είναι σταθερό μέσα σε ένα μεγάλο εύρος πωλήσεων. Το μεταβλητό κόστος είναι ανάλογο προς το ύψος των πωλήσεων ή του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης (π.χ. υπερωρίες). Από την άλλη το σταθερό κόστος αποτελείται από δαπάνες που είναι ανεξάρτητες από το ύψος των πωλήσεων (π.χ. αποσβέσεις, ενοίκια). Παρ' όλα αυτά υπάρχουν και δαπάνες που μπορεί να μεταβάλλονται εξαιτίας άλλων αιτιών ανεξάρτητων από το μέγεθος της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Επιπλέον, άλλες δαπάνες παραμένουν σταθερές αλλά μέχρι ένα ορισμένο ύψος πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητη η προϋπόθεση πρόσθετων δαπανών. Επομένως, η μέθοδος του νεκρού σημείου υπολογίζει τον κύκλο εργασιών και εξάγει συμπεράσματα όσον αφορά τα μεταβλητά και τα σταθερά έξοδα. Έτσι ο υπολογισμός του δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων που πρέπει να πραγματοποιεί μία επιχείρηση, για να καλύπτονται οι σταθερές και οι μεταβλητές δαπάνες της. Στο σημείο όπου τα έσοδα καλύπτουν πλήρως τα έξοδα μιας επιχείρησης, χωρίς να παρουσιάζεται κέρδος ή ζημιά, παρουσιάζεται το νεκρό σημείο. Σε κάθε επιχείρηση αντιστοιχεί το δικό της «νεκρό σημείο» και είναι εκείνο στο οποίο το οικονομικό αποτέλεσμα είναι μηδέν. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω σε αυτή τη περίπτωση οι πωλήσεις είναι ίσες με το κόστος παραγωγής των προϊόντων της.

Παράμετροι νεκρού σημείου

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το νεκρό σημείο είναι οι πωλήσεις (τζίρος) και τα έξοδα σταθερά και μεταβλητά.

Σταθερά έξοδα: Ονομάζονται τα έξοδα που πραγματοποιούνται σε κάθε περίπτωση ανεξάρτητα από το βαθμό απασχόλησης δηλαδή αν λειτουργεί ή όχι η επιχείρηση. Τα ενοίκια, οι μισθοί, οι αποσβέσεις και τα ασφάλιστρα είναι κάποια από τα σταθερά έξοδα.

Μεταβλητά έξοδα: Ονομάζονται τα έξοδα που είναι απόλυτα συνδεδεμένα με τη λειτουργία της επιχείρησης και όσο αυξάνει η παραγωγή αυξάνουν και αυτά. Τέτοια έξοδα είναι το ηλεκτρικό ρεύμα και τα αναλώσιμα.

Μέθοδοι υπολογισμού του νεκρού σημείου

- Η μέθοδος της μαθηματικής ισότητας
- Η μέθοδος του μικτού περιθωρίου
- Η μέθοδος της γραφικής παράστασης

Μέθοδος μαθηματικής ισότητας

Η σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές δαπάνες, τις σταθερές δαπάνες και τις πωλήσεις μιας επιχείρησης ορίζεται ως εξής:

Έσοδα πωλήσεων = Σταθερό κόστος + Μεταβλητό κόστος + Καθαρό κέρδος δηλαδή $\Pi = F + V + K$ (1) όπου

- Π = αξία πωλήσεων
- F = σταθερό κόστος
- V = μεταβλητό κόστος
- K = καθαρό κέρδος

Επειδή όμως στο νεκρό σημείο το καθαρό κέρδος είναι ίσο με 0 η (1) γίνεται $\Pi = F + V$ (2). Τα έσοδα πωλήσεων εξαρτώνται από το γινόμενο των πωληθέντων μονάδων και της τιμής, οι μεταβλητές δαπάνες είναι ανάλογες του ύψους της παραγωγής των πωληθέντων μονάδων και οι σταθερές δαπάνες είναι ίδιες τότε η εξίσωση γίνεται $P \cdot X = F + AV \cdot X$ (3) όπου:

- P = τιμή πώλησης προϊόντος
- X = ζητούμενη ποσότητα πωληθέντος προϊόντος
- F = σταθερό κόστος
- AV = μεταβλητό κόστος ανα μονάδα προϊόντος

Μέθοδος μικτού περιθωρίου

Γνωστή και ως μέθοδος μικτού κέρδους η οποία δείχνει τις σχέσεις κόστους πωλήσεων και κερδών μιας επιχείρησης. Το ποσό που προκύπτει όταν αφαιρεθούν οι ανα μονάδα σταθερές και μεταβλητές δαπάνες από την τιμή πώλησης ενός προϊόντος ονομάζεται περιθώριο κέρδους. Προκειμένου όμως να υπολογιστεί το νεκρό σημείο πρέπει να βρεθεί ο συντελεστής του μικτού περιθωρίου, ο οποίος βρίσκεται ως εξής:

Συντελεστής μικτού περιθωρίου = (τιμή πώλησης – μεταβλητό κόστος ανα μονάδα προϊόντος) / τιμή πώλησης ή αλλιώς $a = (P - AV)P$

- a = συντελεστής μικτού περιθωρίου
- P = τιμή πώλησης
- AV = μεταβλητό κόστος προϊόντος

Μέθοδος γραφικής παράστασης

Η μέθοδος αυτή απαιτεί τον σχεδιασμό του διαγράμματος του νεκρού σημείου. Συνήθως στον κάθετο άξονα εμφανίζονται τα έσοδα και τα έξοδα ενώ στο οριζόντιο εμφανίζονται οι μονάδες πώλησης ή η αξία των πωλήσεων. Στο διάγραμμα εμφανίζονται οι ευθείες των σταθερών και μεταβλητών εξόδων και από το άθροισμα τους προκύπτει η ευθεία συνολικών εξόδων. Ακόμη εμφανίζεται η ευθεία των συνολικών εσόδων. Το σημείο τομής της ευθείας των συνολικών εξόδων με την ευθεία των συνολικών εσόδων είναι το νεκρό σημείο.

Συμπερασματικά η ανάλυση του νεκρού σημείου αποτελεί κυρίως τη μέθοδο μελέτης και προγραμματισμού των πωλήσεων, με βάση την υπάρχουσα σχέση των σταθερών και των μεταβλητών δαπανών της επιχείρησης. Πάνω από όλα, η ανάλυση του νεκρού σημείου θα πρέπει να θεωρηθεί σαν οδηγός για την λήψη ορθολογικών επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι σαν μέσο κριτικής των διοικήσεων των επιχειρήσεων. Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου δείχνει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων (κύκλου εργασιών), που πρέπει να πραγματοποιεί μια επιχείρηση, για να καλύπτονται τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές δαπάνες της. Επομένως, ο προσδιορισμός του νεκρού σημείου καθορίζει το κατά πόσο είναι δυνατός ο περιορισμός των πωλήσεων της επιχείρησης, χωρίς αυτή να παρουσιάζει κέρδος ή ζημία. Είναι αυτονόητο ότι κάθε επιχείρηση έχει το δικό της νεκρό σημείο και είναι εκείνο στο οποίο οι πωλήσεις της ισούνται με το συνολικό κόστος παραγωγής των προϊόντων της, οπότε το οικονομικό αποτέλεσμα είναι μηδέν. Αν οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από αυτές του νεκρού σημείου, τότε η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος, ενώ αν είναι χαμηλότερες, τότε πραγματοποιεί ζημία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΠΕΙΛΟΥΝ ΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλά προβλήματα καθώς και πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης και επομένως και τη βιωσιμότητα της. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για αυτές.

2.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική μονάδα στην οποία οι διάφοροι παραγωγικοί συντελεστές οργανώνονται με αυτοτέλεια και υπευθυνότητα για τη διαχείριση των συναλλαγών, επιδιώκοντας το μέγιστο κέρδος. Ωστόσο, εδώ αναφέρεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή οι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι καθώς και τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της μέσα από λανθασμένες αποφάσεις της διοίκησης. Ορισμένα από τα προβλήματα που δημιουργούνται από αυτές τις αποφάσεις είναι η έλλειψη ρευστότητας, οι λάθος επενδύσεις που γίνονται από την επιχείρηση, τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, η διαχείριση αποθεμάτων και ο ακατάλληλος δανεισμός.

2.1.1 ΈΛΛΕΙΨΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Με τον όρο ρευστότητα δηλώνεται η λογιστική ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της. Αυτό επιτυγχάνεται όταν οι ταμειακές ροές της επαρκούν και έχει άμεσο ρευστό χρήμα. Με λίγα λόγια, με τον όρο ρευστότητα δηλώνεται το σύνολο των στοιχείων του ενεργητικού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα για πληρωμές, όπως τα μετρητά, οι καταθέσεις σε λογαριασμούς, τα βραχυπρόθεσμα χρεόγραφα, οι εμπορεύσιμοι τίτλοι, τα γραμμάτια, οι επιταγές και γενικά τα ρευστοποιήσιμα στοιχεία από το ενεργητικό. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν οι ταμειακές ροές δεν επαρκούν για την κάλυψη των υποχρεώσεων της επιχείρησης παρατηρείται έλλειψη ρευστότητας. Η θέση της επιχείρησης σε αυτή την περίπτωση δεν είναι ευνοϊκή διότι οι βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις των πιστωτών της δεν ικανοποιούνται, το κεφάλαιο κίνησης της εταιρίας δεν είναι επαρκές και η καταβολή των τόκων και των μερισμάτων της είναι δύσκολη.

Διακρίσεις ρευστότητας:

Στατική: Χρησιμοποιείται από εξωτερικούς αναλυτές και δείχνει κατά την σύνταξη του ισολογισμού την δυνατότητα ικανοποίησης των υποχρεώσεων.

Δυναμική: Χρησιμοποιείται για τις ανάγκες της επιχείρησης και εξάγεται απο λογιστικά δεδομένα.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον προσδιορισμό της ρευστότητας

Αποθέματα: Αν αυτά είναι παλιά και απαξιωμένα, τότε η ταχύτητα ρευστοποίησης είναι πιο δύσκολη.

Απαιτήσεις: Αν υπάρχει δυσκολία στην κάλυψη των απαιτήσεων τότε τίθεται σε κίνδυνο η ρευστότητα της επιχείρησης.

Μερίσματα πληρωτέα: Θεωρούνται οφειλές προς τους μετόχους και αποτελούν βραχυχρόνια χρέη επιδρώντας στην ρευστότητα της επιχείρησης παράλληλα.

Μεταβολές ρευστότητας

Η ύπαρξη ρευστότητας είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς και για την πρόοδο και την βιωσιμότητα της,βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα. Ωστόσο η ρευστότητα δεν είναι πάντα σταθερή αλλά μπορεί να μεταβάλλεται θετικά ή αρνητικά. Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να παρουσιάσει είτε υψηλή ρευστότητα η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αποδοτικότητα τηςείτε ανεπαρκής ρευστότητα η οποία μπορεί να δημιουργήσει ταμειακή στενότητα οδηγώντας ακόμη και στην αποσύνθεση της επιχείρησης.

Παράγοντες που οδηγούν στην έλλειψη ρευστότητας

Οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην έλλειψη ρευστότητας αναμφίβολα ποικίλλουν. Σε αυτούς μπορούν να συμπεριληφθούν οι αγορές παγίων και υψηλών σε κόστος αποθεμάτων, οι μειώσεις κεφαλαίων εξαιτίας αναλήψεων μετρητών και διανομής κερδών, ο υπερδανεισμός καθώς και μία ενδεχόμενη οικονομική κρίση κάποιας χώρας.Αν η επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τις ληξιπρόθεσμες, και όχι μόνο, υποχρώσεις της θα αρχίσουν να εμφανίζονται διάφορα επιχειρηματικά προβλήματα κυρίως οικονομικής φύσεως που με τη σειρά τους θα προκαλέσουν και άλλα.

Για παράδειγμα αν η επιχείρηση δεν πληρώσει τους προμηθευτές της, οι ίδιοι με τη σειρά τους θα σταματήσουν την παροχή προμηθειών και οι πωλήσεις θα καθυστερήσουν. Έτσι η επιχείρηση ζημιώνεται καθώς δεν θεωρείται αξιόπιστη. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί ότι η έλλειψη ρευστότητας καθιστά αδύνατη την αύξηση καιφαλαίου της επιχείρησης καθώς και τα επενδυμένα σχέδια.

Βασικές αιτίες του προβλήματος της ρευστότητας

- Έλλειψη χρηματοδότησης απο τράπεζες: Τα τελευταία χρόνια η χρηματοδότηση της πραγματικής οικονομίας απο τις τράπεζες έχει σταματήσει, αυτό συμβαίνει λόγω της σοβαρής στενότητας του τραπεζικού συστήματος. Η οικονομική ύφεση, η αδυναμία των τραπεζών να παίξουν τον ρόλο τους και η οικονομική αβεβαιότητα της χώρας ενισχύουν τον φαύλο κύκλο της κρίσης.
- Ανατροπή των όρων εισπράξεων-πληρωμών: Λόγω της οικονομικής κρίσης οι πληρωμές στους προμηθευτές γίνονται συντομότερα ενώ την ίδια στιγμή οι ημέρες των εισπράξεων απο τους πελάτες καθυστερούν όλο και περισσότερο.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να είναι αναγκασμένες να εξοφλούν τους προμηθευτές τους πριν καν εισπράξουν από τους πελάτες τους. Το άνοιγμα κεφαλαίου κίνησης που υπάρχει υπο κανονικές συνθήκες θα πρέπει να καλύπτεται από χρηματοδότηση που αυτή την περίοδο δεν υπάρχει.

- Περιορισμένες δυνατότητες αυτοχρηματοδότησης: Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις αδυνατούν να αυτοχρηματοδοτηθούν λόγω της οικονομικής ύφεσης και του περιορισμού της οικονομικής δραστηριότητας.

2.1.2 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Επένδυση μπορεί να θεωρηθεί η δέσμευση κεφαλαίων για ένα χρονικό διάστημα η οποία αναμένεται να αποφέρει πρόσθετα κεφάλαια στον εκάστοτε επενδυτή. Κάθε επένδυση ωστόσο έχει και ένα ρίσκο, το οποίο την επηρεάζει και θέτει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Συστηματικός επενδυτικός κίνδυνος (Systematic Investment Risk)

Είναι ο κίνδυνος απρόσμενων εξελίξεων στο μακροοικονομικό περιβάλλον μιας επένδυσης που είναι δύσκολο να προβλεφθούν από τον επενδυτή.

Μη συστηματικός επενδυτικός κίνδυνος (Unsystematic Investment Risk)

Είναι ο κίνδυνος που μπορεί να μετρηθεί και να διαχειριστεί μέσα από τεχνικές και χρηματοοικονομικά εργαλεία διαχείρισης του κινδύνου.

Επιχειρηματικός κίνδυνος (Business Risk)

Ο επιχειρηματικός κίνδυνος αφορά τόσο εσωγενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση όπως οι αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον του ανταγωνισμού ή οι αλλαγές που γίνονται στην διοίκηση της επιχείρησης.

Κίνδυνος της αγοράς (Market Risk)

Είναι ο κίνδυνος που οφείλεται στην μεταβολή της τιμής ενός προϊόντος σε μια αγορά και αποτελεί την πιο συχνή μορφή επενδυτικού κινδύνου.

Πιστωτικός κίνδυνος (Credit Risk ή Default Risk)

Είναι ο κίνδυνος που περιλαμβάνεται σε συναλλαγές που περιέχουν μελλοντικές πληρωμές της πληρωμής. Η αθέτηση της συμφωνίας με την άρνηση της πληρωμής επηρεάζει δυσμενώς τις ταμειακές ροές της επένδυσης και συνήθως υποχρεώνει την μερική διαγραφή στοιχείων του ενεργητικού και συνεπώς την μείωση της λογιστικής αξίας της επένδυσης.

Κίνδυνος ρευστότητας (Liquidity Risk)

Ο κίνδυνος ρευστότητας αφορά την αδυναμία ρευστοποίησης μιας επένδυσης που οδηγεί στην έλπιση ρευστότητας με αποτέλεσμα την αθέτηση συμφωνιών πληρωμής σε τρίτους. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό μια επένδυση να μην είναι μόνο ασφαλής και κερδοφόρα αλλά και εύκολα ρευστοποιήσιμη.

Κίνδυνος επιτοκίου (Interest Rate Risk)

Ο κίνδυνος ρευστότητας αφορά την μείωση την αξίας της επένδυσης στο μέλλον εξαιτίας της ανόδου των επιτοκίων. Στην περίπτωση μιας ανόδου οι επενδύσεις γίνονται λιγότερο ελκυστικές διότι αυξάνεται το κόστος επένδυσης. Επομένως όταν τα επιτόκια ανεβαίνουν η αξία των επενδύσεων μειώνεται.

Χρηματοοικονομικός κίνδυνος (Financial Risk)

Πρόκειται για τον κίνδυνο που εγκυμονεί προβλήματα που προέρχονται από την χρηματοδότηση μιας επένδυσης με ξένα κεφάλαια. Η αύξηση του τραπεζικού δανεισμού μιας επιχείρησης αυξάνει τον κίνδυνο της μη αποπληρωμής των υποχρεώσεων της στο μέλλον.

Κίνδυνος πληθωρισμού (Inflation Risk ή Purchasing Power Risk)

Όταν σε μία οικονομία υπάρχει πληθωρισμός, οι επενδύσεις που θεωρούνται ασφαλείς όπως οι τραπεζικές καταθέσεις και τα κρατικά ομόλογα είναι πιο ευάλωτες στους κινδύνους του πληθωρισμού, ενώ οι επισφαλείς πιθανότερα να διατηρήσουν την πραγματική τους αξία υπερκαλύπτοντας τον πληθωρισμό.

Συναλλαγματικός κίνδυνος (Exchange Rate Risk)

Είναι ο κίνδυνος απώλειας μέρους της αξία της επένδυσης λόγω κάποιας μεταβολής στην ισοτιμία που πραγματοποιείται η επένδυση. Πρόκειται για έναν κίνδυνο που είναι πιο έντονος για τις εταιρίες που λειτουργούν ως εισαγωγείς / εξαγωγείς σε μία οικονομία.

Πολιτικός κίνδυνος (Political Risk)

Αφορά απότομες μεταβολές νομοθετικού χαρακτήρα που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα μια επένδυση, όπως η απαγόρευση εισαγωγής προϊόντων από το εξωτερικό ή το ενδεχόμενο πολέμου που αποτελεί το πιο ακραίο παράδειγμα πολιτικού κινδύνου.

Συστημικός κίνδυνος (Systemic Risk)

Αφορά τον κίνδυνο κατάρρευσης ενός οικονομικού συστήματος. Αναμφίβολα εξαιτίας των παγκοσμιοποιημένων αγορών ο κίνδυνος αυτός αναφέρεται σε κάθε οικονομία και δυστυχώς έχει καταστροφικά αποτελέσματα που μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και στην απώλεια του αρχικού κεφαλαίου του επενδυτή.

2.1.3 ΥΨΗΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Είναι γνωστό ότι όλες οι επιχειρήσεις ανεξαιρέτως πραγματοποιούν κάποια έξοδα κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους. Ωστόσο πολλές φορές τα έξοδα μπορεί να υπάρχουν και μετά το κλείσιμο μιας επιχείρησης. Πρόκειται για έναν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς το ύψος των εξόδων συμβάλλει στα κέρδη ή μη της επιχείρησης και απειλεί τη βιωσιμότητα της σε μεγάλο ή μικρό βαθμό.

Διάκριση εξόδων

Λειτουργικά έξοδα: Είναι τα έξοδα που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια μιας χρήσης για τη λειτουργία της επιχείρησης και οφείλονται σε συνήθεις δραστηριότητες

της όπως το κόστος πωληθέντων, έξοδα μεταφοράς εμπορευμάτων, ενοίκια, αποσβέσεις, μισθοί και ημερομίσθια.

Μη λειτουργικά έξοδα: Είναι αυτά που οφείλονται σε ασυνήθιστες δραστηριότητες ή έκτακτα γεγονότα όπως πρόστιμα ή έξοδα προηγούμενων χρήσεων.

Τακτικά: Είναι τα προβλέψιμα έξοδα που επαναλαμβάνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Έκτακτα: Είναι τα έξοδα που δεν επαναλαμβάνονται και οφείλονται σε ασυνήθιστες δραστηριότητες ή γεγονότα και δεν μπορούν να προβλεφθούν.

Πραγματοποιημένα: Είναι τα δεδουλευμένα έξοδα των οποίων το μέγεθος έχει μετρηθεί επακριβώς.

Τεκμαρτά ή Υπολογιστικά: Είναι τα έξοδα που τεκμαίρονται όπως το ενοίκιο που πληρώνουμε για κάποιο ακίνητο που χρησιμοποιούμε όταν δεν είναι δικό μας.

Ταμειακά: Είναι τα έξοδα που προκαλούν ταμειακή εκροή όπως μισθοί, τόκοι και ενοίκια.

Διάκριση λειτουργικών εξόδων

Δεδουλευμένα: πρόκειται για έξοδα που έχουν πραγματοποιηθεί.

Μη δεδουλευμένα: Είναι τα έξοδα που έχουν προπληρωθεί από την επιχείρηση αλλά δεν έχουν δουλευτεί ακόμα. Πρόκειται για έξοδα που υποδηλώνουν απαίτηση της επιχείρησης σε τρίτους να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Άμεσα ή ειδικά: Είναι συγκεκριμένα έξοδα που γίνονται σε ορισμένη δραστηριότητα της επιχείρησης. Τα έξοδα μεταφοράς, τα ασφάλιστρα, οι προμήθειες, τα έξοδα φόρτωσης και εκφορτώσης εμπορευμάτων, τα εργατικά, καθώς και οι αναλωθείσες πρώτες ύλες είναι παραδείγματα άμεσων εξόδων για την αγορά και πώληση εμπορευμάτων.

Έμμεσα ή γενικά: Είναι έξοδα τα οποία η επιχείρηση δεν συσχετίζει με ορισμένη δραστηριότητα διότι κάτι τέτοιο θα ήταν οικονομικά ασύμφορο. Τέτοια έξοδα είναι τα έξοδα διαχείρισης, οι χρεωστικοί τόκοι, τα ενοίκια, ή οι αποσβέσεις κτιρίων.

Σταθερά: Είναι έξοδα, το ύψος των οποίων δεν μεταβάλλεται σε σχέση με το επίπεδο της παραγωγικής της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Μεταβλητά: Μεταβλητά έξοδα είναι οι μισθοί, τα μεταφορικά έξοδα, τα αναλωθέντα υλικά, δηλαδή τα έξοδα που μεταβάλλονται και δεν είναι σταθερά.

Έξοδα χρήσης: Είναι λειτουργικά έξοδα από τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει να έχει έσοδα μόνο στην παρούσα λογιστική χρήση.

Κεφαλαιοποιημένα έξοδα ή έξοδα πολυετούς απόσβεσης: Είναι έξοδα από τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει να έχει έσοδα τόσο στην ίδια χρήση όσο και στις επόμενες. Σε

αυτά περιλαμβάνονται τα έξοδα ίδρυσης και οργάνωσης της επιχείρησης, έξοδα ίδρυσης υποκαταστημάτων καθώς και έξοδα έκδοσης μετοχών.

2.1.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Τα αποθέματα είναι ποσότητες προϊόντων που διατηρούνται στις αποθήκες της επιχείρησης για μελλοντική χρήση. Αποτελούν μια σημαντική επένδυση για κάθε επιχείρηση καθώς πολλές φορές μπορεί να αντιπροσωπεύουν μέχρι και το 50% του επενδεδυμένου κεφαλαίου της. Η διατήρησή τους θα πρέπει να γίνεται με ασφάλεια ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Κυκλικό απόθεμα (cycleinventory): Προσδιορίζεται άμεσα από το μέγεθος της παραγγελίας και αποτελεί το τμήμα του συνολικού αποθέματος. Το μέγεθος του εξαρτάται από τον χρόνο που υπάρχει ανάμεσα σε δύο παραγγελίες και όσο πιο μεγάλος είναι τόσο πιο μεγάλο θα είναι και το απόθεμα.

Αποθέματα ασφαλείας (safetystockinventory): Υπάρχουν για να αποφεύγονται τα διάφορα προβλήματα εξυπηρέτησης των πελατών και μη διαθεσιμότητας εξαρτημάτων. Η διατήρηση των αποθεμάτων ασφαλείας εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας σε περίπτωση τέτοιων προβλημάτων.

Απόθεμα αναμονής (anticipationinventory): Ορίζεται το απόθεμα που χρησιμοποιείται για να αντιμετωπίσει ανόμοια ζήτηση σε διάφορες χρονικές περιόδους. Τα αποθέματα αναμονής χρησιμοποιούνται πολλές φορές και σε περιπτώσεις αβεβαιότητας σχετικά με την προσφορά ενός προϊόντος.

Απόθεμα σε κίνηση (pipelineinventory): Αποτελεί παραγγελίες που έχουν πραγματοποιηθεί αλλά δεν έχουν παραληφθεί ακόμα.

ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Ως διαχείριση των αποθεμάτων ορίζονται οι τρόποι και οι τεχνικές που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων της. Το πρόβλημα εντοπίζεται στην εξισορρόπηση ανάμεσα στο κόστος αποθέματος και στην έλλειψη του. Πολλές φορές τα περιττά αποθέματα μπορούν να ικανοποιήσουν μια αύξηση της ζήτησης, ωστόσο η διατήρησή τους μπορεί να δημιουργήσει υψηλό κόστος, ενώ σε άλλη περίπτωση η ποσότητα των αποθεμάτων μπορεί να είναι μικρή αλλά η επιχείρηση να μην έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί σε μία μεγάλη ζήτηση στην αγορά. Για αυτό το λόγο πρέπει να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις σχετικά με οποιαδήποτε λειτουργία αφορά τη διαχείριση αποθεμάτων.

Κόστος απόκτησης αποθέματος

Το κόστος απόκτησης αποθέματος συμβολίζεται με c δηλαδή (€ τεμάχιο). Για τον έμπορο το κόστος αυτό περιλαμβάνει την τιμή που πληρώνει στον προμηθευτή συν όποια δαπάνη απαιτείται για να καταστεί το προϊόν αυτό έτοιμο για πώληση. Είναι σημαντικό γιατί το συνολικό κόστος προμήθειας εξαρτάται άμεσα από αυτό και το κόστος διατήρησης ενός προϊόντος από το c .

Κόστος παραγγελίας και ρύθμισης παραγωγής

Περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες που γίνονται κάθε φορά που ανατίθεται μια παραγγελία σε προμηθευτή δηλαδή το κόστος των εντύπων παραγγελίας, ταχυδρομικά ή τηλεφωνικά έξοδα, πληκτρολόγηση, παραλαβή και έλεγχο και χειρισμό τιμολογίων. Περιλαμβάνει όμως και το κόστος παραγωγής μιας νέας παρτίδας προϊόντος σε μια γραμμή εργοστασίου.

Κόστος διατήρησης αποθέματος

Περιλαμβάνει το κόστος που καταβάλλεται για την διατήρηση των αποθεμάτων στην πορεία του χρόνου. Το κόστος διατήρησης μεταβάλλεται ανάλογα με την ποσότητα του αποθέματος και την χρονική στιγμή της αποθεματοποίησης. Εξαρτάται από τις παρακάτω συνιστώσες:

- Το κόστος επενδεδυμένου κεφαλαίου που είναι ανάλογο με το επίπεδο αποθέματος και το χρόνο που παραμένει το απόθεμα και υπολογίζεται με το επιτόκιο που ισχύει στην αγορά.
- Το κόστος αποθήκευσης που περιλαμβάνει τα έξοδα ενοικίου, για την λειτουργία και συντήρηση των κτιρίων αποθήκευσης καθώς και τα έξοδα φύλαξης των προϊόντων.
- Το κόστος διαχείρισης και λογιστικών εργασιών.
- Το κόστος ασφάλισης των αποθεμάτων.
- Το κόστος απόσβεσης που οφείλεται στην παλαίωση των προϊόντων και στην απαξίωση τους.
- Το κόστος εσωτερικής κίνησης, που περιλαμβάνει δαπάνες εργασιών για την μετακίνηση των αποθεμάτων στον χώρο αποθήκευσης.

Κόστος έλλειψης

Εμφανίζεται όταν οι ποσότητες του αποθέματος δεν είναι επαρκείς για να ικανοποιήσουν την ζήτηση με αποτέλεσμα την απώλεια κερδών και την αξιοπιστία της επιχείρησης. Το κόστος αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με τακτά περιστασιακά μέτρα, κάτι τέτοιο όμως έχει ως συνέπεια την αύξηση του. Με λίγα λόγια περιλαμβάνει τις δαπάνες για να αποφευχθεί η έλλειψη αποθέματος αλλά και τις δαπάνες που συνεπάγεται η έλλειψη αυτή.

2.1.5 ΑΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ-ΥΠΕΡΔΑΝΕΙΣΜΟΣ

Στη σημερινή εποχή τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα ο δανεισμός αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία για την ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που αξιοποιούν το δικαίωμα του δανεισμού που δίνετε από το οικονομικό σύστημα μιας χώρας είναι μεγάλος, καθώς ζητάνε

συνεχώς δάνεια για να καλύψουν τα προβλήματα ρευστότητας που έχουν. Η επιλογή του κατάλληλου δανείου είναι πολύ σημαντική διότι μπορεί να επηρεάσει τη βιωσιμότητα της.

Ο τραπεζικός δανεισμός αποτελώντας την εύκολη λύση μπορεί να γίνει καταχρηστική συνήθεια με αποτέλεσμα τα προνόμια που προσφέρει στις επιχειρήσεις να χάνονται και να εμφανίζονται με τη σειρά τους τα προβλήματα με κυριότερο αυτό του υπερδανεισμού. Υπερδανεισμός μπορεί να θεωρηθεί η αδυναμία των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν ταυτόχρονα στα καταναλωτικά τους έξοδα και στην εξόφληση των χρεών τους, δηλαδή η αδυναμία των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους. Οδηγούνται έτσι στον ανεξέλεγκτο δανεισμό σκεπτόμενοι μόνο τα οφέλη, αδιαφορώντας για τους κινδύνους που караδοκούν από τον υπέρμετρο δανεισμό.

Πολλοί επιχειρηματίες τυφλώνονται από τον υπερδανεισμό και το εύκολο χρήμα που τους δίνεται από τις τράπεζες, θέλοντας έτσι να εντυπωσιάσουν τυχόν ανταγωνιστές συνεχίζοντας να δανείζονται μη μπορώντας να αντιληφθούν τον τυφώνα που μπορεί να ακολουθήσει. Είναι πρόβλημα το οποίο δεν είναι προσωρινό αλλά αποτελεί μόνιμο φαινόμενο και δύσκολα αντιμετωπίσιμο.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις που αδυνατούν να αποπληρώσουν τα χρέη τους, αναγκάζονται να περιορίσουν άλλες λειτουργίες για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν ξανά προβλήματα ρευστότητας. Οι τράπεζες παρέχουν χρήμα στους δανειολήπτες με μεγάλη ευκολία χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αν ο δανειζόμενος έχει τη δυνατότητα αποπληρωμής του δανείου στο μέλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να οδηγηθούν οι ανυποψίαστες επιχειρήσεις σε περαιτέρω χρηματοδότηση δυσανάλογη με την οικονομική τους δυνατότητα. Η κατάσταση αυτή καθιστά τις επιχειρήσεις ανίκανες ακόμα και να κάνουν νέες επενδύσεις αλλά και να πάρουν δάνεια για τη χρηματοδότηση σημαντικών έργων που είναι αναγκαία στη σημερινή οικονομία. Όλο αυτό δημιουργεί ένα μη βιώσιμο χρέος που οδηγεί σε αδιέξοδο την επιχείρηση καθώς η δυνατότητα αποπληρωμής του είναι αδύνατη έως ανύπαρκτη.

2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τα προβλήματα που απειλούν την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης δεν δημιουργούνται μόνο από λανθασμένες αποφάσεις που αφορούν το εσωτερικό της αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες της οικονομίας.

2.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Οικονομική κρίση είναι μία κατάσταση κατά την οποία παρατηρείται στον τομέα της οικονομίας αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας καθώς και ένα γενικότερο κλίμα αβεβαιότητας. Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα δηλώνεται οποιοδήποτε οικονομικό μέγεθος με σημαντικότερο από αυτά τις επενδύσεις.

Αίτια οικονομικής κρίσης

- Η υπερακατανάλωση εξαιτίας των τιμών των ακινήτων οδηγούν σε υπερθέρμανση της οικονομίας και στην αύξηση του ελλείματος των συναλλαγών.

- Η συνεχής αύξηση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου σε κατηγορίες νοικοκυριών που κανονικά δεν θα έπρεπε να είχαν δανειοδοτηθεί με αποτέλεσμα η αποπληρωμή του να είναι δύσκολη και η δανειοδότηση από άλλη τράπεζα απαραίτητη.
- Η μεταφορά ρίσκου από τις τράπεζες στο κοινό και τους επενδυτές μέσω τιτλοποιήσεων αγνοώντας τον κίνδυνο των υψηλών αποδόσεων. Η μεταφορά αυτή δίνει την δυνατότητα στις τράπεζες να δανείζουν άφοβα σε αφερέγγυους δανειολήπτες και στη συνέχεια να αποκτούν ρευστότητα για νέες δανειοδοτήσεις χωρίς να χρειάζεται να βρουν νέους καταθέτες.
- Οι διάφορες πολιτικές δραστικής μείωσης των φορολογικών εσόδων που ακολουθεί κάθε κυβέρνηση πριν την κρίση.

Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης

Όλα αυτά τα αίτια οδήγησαν στη μείωση των εισοδημάτων και σε αναβολή πραγματοποίησης διαφόρων επενδυτικών σχεδίων. Η μείωση των επενδύσεων αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες αρχίζουν να αντιμετωπίζουν προβλήματα δανεισμού χάνοντας έτσι σημαντικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη τους. Επιπλέον, το αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις που έχουν ακόμα την δυνατότητα επένδυσης είναι να επενδύουν σε προϊόντα υψηλού κινδύνου και να καταλήγουν ζημιογόνες και στα πρόθυρα κατάρρευσης. Πιο συγκεκριμένα επιχειρήσεις και κλάδοι της οικονομίας που έχει περιοριστεί σημαντικά η δραστηριότητα τους μετά την κρίση αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας με αποτέλεσμα να παρατηρείται ραγδαία αύξηση της ανεργίας και μείωση των εισοδημάτων των εργαζομένων τους.

Η μείωση αυτή οδηγεί σε μείωση της ζήτησης και αυτό με τη σειρά του στη αύξηση της ανεργίας με αποτέλεσμα να παρατηρείται μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία επηρεάζοντας έτσι σιγά σιγά όλες τις επιχειρήσεις. Το κυρίαρχο πρόβλημα που πλήττει τις επιχειρήσεις είναι η μείωση της ζήτησης και των πωλήσεων στην εσωτερική και διεθνή αγορά, με άμεση συνέπεια τη μείωση του τζίρου των επιχειρήσεων και εν συνεχεία τη μείωση παραγωγής.

Τέλος, σε ένα περιβάλλον κρίσης η μη ανταπόκριση των πελατών στις υποχρεώσεις απέναντι στους προμηθευτές δημιουργεί έλλειψη εμπιστοσύνης στην αγορά και μία μη ελεγχόμενη κατάσταση. Το κλίμα που έχει δημιουργηθεί ενισχύει την αβεβαιότητα στην αγορά, όπου τα πάντα αλλάζουν με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να καταρρέουν στην προσπάθειά τους να διασωθούν αφού είτε δεν μπορούν να αντιδράσουν είτε αντιδρούν με λάθος τρόπο.

2.2.2 CAPITAL CONTROLS

Τα Capital Controls έχουν αρκετές ομοιότητες με την οικονομική κρίση ως προς τα προβλήματα που προκαλούν στις επιχειρήσεις καθώς προκύπτουν εξαιτίας της ήδη υπάρχουσας οικονομικής κρίσης. Είναι λοιπόν μια κατάσταση που αφορά τον έλεγχο της κίνησης των κεφαλαίων στις τράπεζες μέσα από περιοριστικά μέτρα. Για ένα χρονικό διάστημα οι συναλλαγές που πρόκειται να πραγματοποιηθούν μέσω των

τραπεζών γίνονται υπό περιορισμούς για την προστασία του τραπεζικού συστήματος από χρεοκοπία.

Οι τράπεζες οδηγούνται σε κλείσιμο για λίγες ημέρες ενώ γίνονται απαγορεύσεις όσο αφορά το άνοιγμα νέων τραπεζικών λογαριασμών. Ουσιαστικά τα Capital Controls επιβάλλουν ένα συγκεκριμένο όριο ανάληψης, ημερήσιο ή εβδομαδιαίο. Ωστόσο, τα προβλήματα δεν σταματούν εδώ καθώς η έλλειψη ρευστότητας, το κλείσιμο των τραπεζών, οι δυσκολίες στις εισαγωγές-εξαγωγές καθώς και τα προβλήματα στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων είναι μερικές ακόμα από τις συνέπειες επιβολής των Capital Controls.

Από τη στιγμή που η ρευστότητα είναι περιορισμένη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα νοικοκυριά, δυσχεραίνονται οι αποστολές προϊόντων σε πελάτες του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού ειδικά όταν η πληρωμή των μεταφορέων γίνεται τοις μετρητοίς μέσω αντικαταβολής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ακυρώνονται παραγγελίες.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που έχουν επαφές με το εξωτερικό αναγκάζονται να περιορίσουν τα επαγγελματικά τους ταξίδια καθώς τα έξοδα είναι πολλά και τα ρευστά περιορισμένα ενώ και οι πιστωτικές κάρτες δύσκολα γίνονται αποδεκτές στο εξωτερικό με αποτέλεσμα την αναστολή της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ακόμη, οι προμηθευτές ζητούν πληρωμές τοις μετρητοίς κάτι που είναι δύσκολο σε μια τέτοια κατάσταση που παρατηρείται μέχρι και αδυναμία πληρωμών των εισφορών του δημοσίου. Το κλείσιμο των τραπεζών πλήττει τις επιχειρήσεις. Το χρονικό διάστημα που οι τράπεζες παραμένουν κλειστές τα εμβάσματα από και προς το εξωτερικό σταματάν να πραγματοποιούνται, επομένως οι επιχειρήσεις αδυνατούν να εκτελωνίσουν φορτία διότι τα εμβάσματα δεν εκκαθαρίζονται στους τραπεζικούς λογαριασμούς των προμηθευτών. Σχετικά με τις εισαγωγές-εξαγωγές παρατηρούνται καθυστερήσεις στις διαδικασίες εισαγωγής Α και Β υλών από το εξωτερικό. Οι προμηθευτές δυσκολεύουν τις συναλλαγές καθώς θέτουν δυσμενείς όρους δηλαδή ακόμα και 100% αποπληρωμή με μετρητά. Αυτό είναι εξαιρετικά δύσκολο από τη στιγμή που οι τράπεζες κλείνουν ή περιορίζουν τις συναλλαγές. Λόγω των προβλημάτων αντικαταβολών που έχουν αναφερθεί παραπάνω διευρύνεται η ακύρωση παραγγελιών και στο εξωτερικό χάνοντας οι επιχειρήσεις το πλεονέκτημα να επεκτείνουν τη φήμη τους και να αυξήσουν την πελατεία τους άρα να αυξήσουν και τα αντίστοιχα κέρδη.

Τα Capital Controls καταφέρνουν να επηρεάσουν και την παραγωγή των διάφορων επιχειρήσεων πλήττοντας σε μεγαλύτερο βαθμό μεταποιητικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις καθώς η απαίτηση "τοις μετρητοίς" επιβάλλεται σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαιρέτως. Επιπλέον λόγω της δυσκολίας εισαγωγής Α' υλών στο εσωτερικό της χώρας μας η παραγωγή επιβραδύνεται ολοένα και περισσότερο.

Επιπτώσεις Capital Controls

- Εφόσον οι παραγγελίες συνεχώς μειώνονται και οι παραδόσεις ακυρώνονται παρατηρείται μείωση της διανομής προϊόντων σε όλους τους τομείς.

- Τα φορτηγά εκλείπουν με αποτέλεσμα να μειώνονται ξανά οι διανομές παρόλο που η ζήτηση μειώνεται διαρκώς. Κυρίως αφορά περιοχές και δρομολόγια της επαρχίας.
- Παρατηρείται έλλειψη ανταλλακτικών για μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στην διακίνηση των εμπορευμάτων δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο καθυστερήσεις σε παραγγελίες.
- Είναι πολύ σημαντικό τα εμβάσματα να εκκαθαρίζονται στους (εκτός συνόρων) τραπεζικούς λογαριασμούς των προμηθευτών. Όταν δεν συμβαίνει αυτό οι διάφορες επιχειρήσεις δεν μπορούν να εκτελωνίσουν φορτία και με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται καθυστερήσεις στα τελωνεία με επιπτώσεις στα ευπαθή προϊόντα.

2.2.3 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ

Είναι γνωστό ότι το κράτος φορολογεί τα φυσικά και νομικά του πρόσωπα με σκοπό να λάβει μέσα από αυτή τη διαδικασία τα απαραίτητα έσοδα. Εφαρμόζει επομένως την επιβολή υποχρεωτικού φόρου που ευνοεί το κράτος. Η φορολογία που πραγματοποιείται στοχεύει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας και είναι κατά κύριο λόγο έμμεση.

Οι επιχειρήσεις δίνουν άνιση μάχη με τους φόρους καθώς τα φορολογικά βάρη αυξάνονται διαρκώς τα τελευταία χρόνια επηρεάζοντας τη λειτουργία τους και αποτελώντας εμπόδιο για την ανάπτυξη τους. Την ίδια στιγμή, οι εισφορές που πληρώνουν είναι περισσότερες από τα έσοδα τους και προβλέπεται ότι η αύξηση των εισφορών, προκειμένου να περιοριστούν οι μειώσεις των συντάξεων, θα οδηγήσει στην αύξηση των απολύσεων σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να αποκομίσει κέρδη που θα την βοηθήσουν να καλύψει τα αντίστοιχα κόστη λειτουργίας. Ωστόσο, ιδίως οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικές συνθήκες και φορολογούνται ως προς την κατανάλωση, εμφανίζουν αρνητικές επιπτώσεις ως προς τα κέρδη. Ο ειδικός φόρος κατανάλωσης αφορά την αύξηση των τιμών των αγαθών με αποτέλεσμα μια αύξηση της τιμής να οδηγεί σε μείωση της ζητούμενης ποσότητας από τους καταναλωτές και επομένως την μείωση των κερδών.

Όσο περισσότερο φορολογούνται τα διάφορα αγαθά οι εισπράξεις των επιχειρήσεων θα μειώνεται διαρκώς. Ο φόρος εισοδήματος για τον οποίο γίνεται λόγος σχετίζεται με τις αυξομειώσεις του φορολογικού συντελεστή ο οποίος όλο και πιο συχνά παρατηρείται να αυξάνεται παρά να μειώνεται. Όσο αυξάνονται οι φορολογικοί συντελεστές τόσο μεγαλύτερη είναι και η φορολογική επιβάρυνση επί των εσόδων για τις επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά, είναι εμφανές ότι τα κέρδη των επιχειρήσεων μειώνονται διαρκώς. Σχετικά με το φόρο εργασίας, πρόκειται για την φορολογική επιβάρυνση της συνολικής εργασίας, δηλαδή τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης του εργοδότη αλλά και του εργαζομένου. Η συγκεκριμένη φορολογία ωστόσο δε ευνοεί την οικονομική ανάπτυξη της κάθε χώρας με αποτέλεσμα να μειώνεται η φορολογία εργασίας και να αυξάνεται η φορολογία κάποιου άλλου τομέα.

2.2.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ο ανταγωνισμός είναι μια πολιτική που χρησιμοποιούν οι διάφορες επιχειρήσεις για τη διασφάλιση της ευημερίας του καταναλωτή. Πρόκειται για έναν συνεχή αγώνα μεταξύ των επιχειρήσεων με στόχο την επικράτηση τους στην αγορά και την αύξηση το μεριδίου αγοράς του καθενός. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων δημιουργεί ένα κλίμα πίεσης κάτω από το οποίο καθεμία από αυτές προσπαθεί να βελτιώσει τις τιμές και την ποιότητα των αγαθών που προσφέρονται για να διατηρήσει τους πελάτες της προκειμένου να μην στραφούν σε άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Αξίζει να τονισθεί ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι απαραίτητος και την ίδια στιγμή καταστροφικός. Αυτό συμβαίνει διότι άλλες επιχειρήσεις τις ευνοεί και άλλες τις καταστρέφει και τις οδηγεί στην πτώχευση. Σε αυτό συμβάλλει το είδος του ανταγωνισμού, αν δηλαδή είναι θεμιτός ή αθέμιτος. Κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ποιον θα χρησιμοποιήσει και πως θα αντιμετωπίσει τους αντιπάλους της.

Θεμιτός ανταγωνισμός

Θεμιτός είναι ο ανταγωνισμός που γίνεται με νόμιμα και ηθικά μέσα. Ένας θεμιτός ανταγωνισμός είναι αρκετά απαραίτητος σε μια αγορά αποτελώντας τη βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία μιας οικονομίας γενικότερα. Οι επιχειρήσεις που τον επιλέγουν έχουν αρκετά οφέλη τόσο για τις ίδιες όσο και για τους πελάτες και καταναλωτές τους οποίους απευθύνονται. Ωστόσο για τη διασφάλιση του θεμιτού ανταγωνισμού εφαρμόζεται ένα σύνολο κανόνων, δηλαδή η πολιτική ανταγωνισμού η οποία ευνοεί την επιχειρηματικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων προσφέροντας αρκετά οφέλη και στους καταναλωτές.

Οφέλη θεμιτού ανταγωνισμού

- **Χαμηλές τιμές:** Οι επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές των αγαθών που προσφέρουν με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Επομένως στην αγορά οι τιμές πέφτουν και με αυτό τον τρόπο ευνοούνται και οι καταναλωτές οι οποίοι μπορούν να πραγματοποιούν εύκολα αγορές. Επιπλέον αυξάνεται ολόένα και περισσότερο η παραγωγή αγαθών εφόσον μια αύξηση της ζήτησης ακολουθείται από μια αύξηση της προσφοράς.
- **Καλύτερη ποιότητα:** Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες βελτιώνουν όλο και περισσότερο την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρουν για να μένουν ικανοποιημένοι οι πελάτες και να μην στρέφονται σε άλλα αγαθά άλλων επιχειρήσεων.
- **Περισσότερες επιλογές:** Σε ανταγωνιστικές αγορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους από τα άλλα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά. Έτσι οι αγοραστές έχουν περισσότερες επιλογές ως προς την σχέση ποιότητας και τιμής που επιθυμούν.
- **Καινοτομία:** Για την πραγματοποίηση των παραπάνω οι επιχειρήσεις θα πρέπει διαρκώς να βελτιώνονται και να καινοτομούν ως προς ο είδος των προϊόντων, τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και τις τεχνικές παραγωγής.

- Καλύτεροι ανταγωνιστές στις διεθνείς αγορές: Ο ανταγωνισμός στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται και να επιβιώνουν και σε ανταγωνιστικές αγορές έξω από αυτήν.

Μέσα λοιπόν από ένα θεμιτό ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις διατηρούν ή αυξάνουν τη αποτελεσματική δραστηριότητα τους.

Αθέμιτος ανταγωνισμός:

Αθέμιτος είναι ο ανταγωνισμός που γίνεται με παράνομα και ανήθικα μέσα. Στην περίπτωση αυτή τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι ακριβώς τα αντίθετα από τα επιθυμητά. Είναι το είδος του ανταγωνισμού που πλήττει τις επιχειρήσεις και τις οδηγεί μέχρι και στην πτώχευση. Τα αθέμιτα μέσα που χρησιμοποιούνται σε αυτή την περίπτωση προκαλούν μείωση της ποιότητας των αγαθών που παράγονται, δυσφημίζουν τους ανταγωνιστές και προσπαθούν με κάθε τρόπο να αναδεικνύουν κάποιες επιχειρήσεις με αρνητικό τρόπο.

Ορισμένες από τις μορφές του αθέμιτου ανταγωνισμού είναι:

- το φαινόμενο του παρεμπορίου και της εισαγωγής λαθραίων προϊόντων χαμηλής ποιότητας.
- Η εφαρμογή “πρακτικών διακριτικής μεταχείρισης” για την επιλογή και τοποθέτηση προϊόντων από συγκεκριμένες επιχειρήσεις. (Παρατηρείται κυρίως σε αλυσίδες λιανικής όπως τα σούπερ μάρκετ.)
- Η ανεξέλεγκτη τοποθέτηση εμπορικών κέντρων σε κατοικημένες περιοχές.

Εξίσου σημαντικές είναι και διάφορες άλλες τακτικές που εφαρμόζονται σε ένα κλίμα σκληρού ανταγωνισμού και προκαλούν σύγχυση ανάμεσα στις επιχειρήσεις:

- Η χρήση όμοιου ή παρόμοιου σήματος, επωνυμίας ή και συσκευασίας για ένα παραγόμενο προϊόν, που δημιουργεί σύγχυση στους καταναλωτές σχετικά με τα προϊόντα και την επιχειρηματική δραστηριότητα της ανταγωνίστριας επιχείρησης.
- Η ανακοίνωση ψευδών πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα ή τη δραστηριότητα της ανταγωνίστριας επιχείρησης προκρινόμενου να την υποβαθμίσουν στους καταναλωτές και να κερδίσουν πελάτες.
- Οι ψευδείς αποδείξεις για τη φύση, τον τρόπο κατασκευής, τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο χρήσης των προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση, που παραπλανούν το κοινό και χάνουν την εμπιστοσύνη που είχαν στον ανταγωνιστή.

Όλες αυτές οι καταστάσεις αποδυναμώνουν τις επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία τους.

2.2.5 ΚΑΙΡΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Οι καιρικές συνθήκες επηρεάζουν με τη σειρά τους τη λειτουργία μιας επιχείρησης άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά, προσδιορίζοντας έτσι και την ομαλή ή μη δραστηριότητα της και εν συνεχεία τη βιωσιμότητα της. Οι καιρικές συνθήκες

διαρκώς μεταβάλλονται και δεν μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια ούτως ώστε να προγραμματιστούν διάφορες δραστηριότητες. Οι βραχυπρόθεσμες μεταβολές του καιρού είναι αυτές που προσδιορίζουν το κόστος μιας επιχείρησης το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει την πιθανότητα τραυματισμού καθώς και οικονομικές ή υλικές ζημιές. Ωστόσο εξίσου σημαντική είναι και η μακροχρόνια μεταβολή του κλίματος. Κάθε πιθανή μεταβολή του καιρού επηρεάζει των όγκο των προϊόντων που καταναλώνονται.

Για παράδειγμα, γνωρίζει κανείς ότι κατά τους φθινοπωρινούς μήνες οι βροχοπτώσεις που κάνουν την εμφάνισή τους είναι πολύ πιθανόν να διαρκέσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε ορισμένες περιοχές τα καιρικά φαινόμενα είναι τόσο έντονα που οι κάτοικοι δεν έχουν τη δυνατότητα να βγαίνουν από τα σπίτια τους, οπότε στα καταστήματα οι πελάτες μειώνονται με αποτέλεσμα να μειώνονται οι πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη περίοδο. Τα αποθέματα στις αποθήκες αυξάνονται και η παραγωγή σταματάει προκαλώντας επιπλέον προβλήματα στην επιχείρηση.

Μια άλλη περίπτωση είναι αυτή των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν μεταφορές των προϊόντων τους για τη διευκόλυνση των πελατών τους. Οι άσχημες καιρικές συνθήκες επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της επιχείρησης καθώς οι μεταφορείς, οι οποίοι χρησιμοποιούν κάποιο μεταφορικό μέσο για τις παραγγελίες, αδυνατούν να φτάσουν στον προορισμό τους στο απαιτούμενο χρονικό διάστημα καθυστερώντας τις παραγγελίες και χάνοντας με αυτό τον τρόπο την εμπιστοσύνη των πελατών τους.

Είδη κινδύνων που απειλούν τις επιχειρήσεις

Φυσικοί κίνδυνοι: πρόκειται για έντονα φυσικά φαινόμενα που προκαλούνται από την κλιματική αλλαγή και επηρεάζουν τόσο το κεφάλαιο της επιχείρησης και τις συνθήκες εγκατάστασης της, όσο και την πρόσβαση της σε πρώτες ύλες καθώς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων της. Τέτοιες περιπτώσεις είναι οι εξής:

- **Ανεμοστρόβιλοι:** Ένας ανεμοστρόβιλος είναι καταστροφικός για μια επιχείρηση και μπορεί να την οδηγήσει απευθείας σε διάλυση.
- **Πλημμύρες:** Μια επιχείρηση που δεν έχει την κατάλληλη υποδομή δεν μπορεί να ανταπεξέλθει σε μια δυνατή καταιγίδα που μπορεί να οδηγηθεί πολύ εύκολα σε μια καταστροφική πλημμύρα. Άμεση συνέπεια είναι να καταστραφούν τα περισσότερα, αν όχι όλα τα μηχανήματα της επιχείρησης, το ίδιο και τα αποθέματα που βρίσκονται στις αποθήκες. Το κόστος αυτό είναι αρκετά μεγάλο για να μπορέσει να ανταποκριθεί μια επιχείρηση η οποία αντιμετωπίζει προβλήματα βιωσιμότητας.
- **Πυρκαγιές:** Οι δυνατοί ανέμοι αποτελούν κίνητρο για τους εμπρηστές. Ωστόσο μια πυρκαγιά κοντά σε μια επιχείρηση μπορεί να αποβεί μοιραία για την ίδια και τη βιωσιμότητα της.

Θεσμικοί κίνδυνοι: Η ανάγκη για άμεση αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Οι επιπτώσεις αυτές σχετίζονται με την αύξηση του λειτουργικού κόστους αφού οι επιχειρήσεις πρέπει να συμβαδίσουν με νέους κανονισμούς, τυχόν πρόστιμα για τη μη συμμόρφωση καθώς και πρόσθετα φορολογικά βάρη.

Κίνδυνοι αγοράς-φήμης: Πρόκειται για τις αλλαγές που σημειώνονται ανάμεσα στη σχέση παραγωγού και καταναλωτή ως προς τη φήμη της επιχείρησης και την ζήτηση της αγοράς. Αφενός η μη ανάληψη δράσης και μέτρων από τις επιχειρήσεις σχετικά με τις κλιματικές αλλαγές οδηγεί στο να χάνεται η καλή τους φήμη και αφετέρου η ζήτηση μειώνεται δραματικά όταν οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα πιο φιλικά στις κλιματικές αλλαγές. Μέσα σε όλο αυτότο κλίμα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαχειριστούν τις αλλαγές αυτές με μεγάλο κόστος για τις ίδιες.

Περιπτώσεις επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν προβλήματα από τις ανώμαλες μεταβολές θερμοκρασίας:

- Παραγωγοί αναψυκτικών: Οι επιχειρήσεις αυτές στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των κερδών τους κατά τους καλοκαιρινούς μήνες όταν δηλαδή η θερμοκρασία είναι αρκετά υψηλή. Ωστόσο οι πωλήσεις άρα και τα κέρδη μειώνονται τα κρύα καλοκαίρια που δεν παρατηρείται η αναμενόμενη αύξηση της θερμοκρασίας.
- Κλάδος ενέργειας: Στην κατηγορία αυτή παρατηρείται μείωση των πωλήσεων όταν η θερμοκρασία είναι υψηλή τους χειμερινούς μήνες και αρκετά χαμηλή τα καλοκαίρια.
- Κατασκευαστικές Εταιρίες: Αντιμετωπίζουν καθυστερήσεις στον προγραμματισμό όταν παρατηρούνται έντονα καιρικά φαινόμενα όπως μη αναμενόμενες αλλαγές της θερμοκρασίας και έντονη χιονόπτωση.

Επομένως είναι φανερό ότι οι καιρικές συνθήκες και οι μεταβολές τους επηρεάζουν μια επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό. Πέρα από τις διάφορες υλικές ζημιές που μπορεί να δημιουργηθούν παρατηρείται και έλλειψη εσόδων που αποτελεί και τον πιο σημαντικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

2.2.6 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Ορισμός: Γραφειοκρατία είναι ο όγκος των διαδικασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων σχετικών με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Είναι γνωστό ότι η γραφειοκρατία αποτελεί την μεγαλύτερη πρόκληση μιας επιχείρησης που προσπαθεί να επιβιώσει, της κοστίζει χρόνο και χρήμα με αποτέλεσμα να εμποδίζει την ορθολογική της ανάπτυξη.

Παθογένειες της γραφειοκρατίας

Οι παθογένειες που υπάρχουν στην γραφειοκρατία δεν επιβαρύνουν μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και το κράτος γενικότερα. Οι κυριότερες είναι:

- Αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων: Οι καθυστερήσεις για την αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων είναι πολλές με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο στο κόστος ευκαιρίας της επιχείρησης όσο και στην μακροχρόνια βιωσιμότητας της.
- Απονομή δικαιοσύνης: Η αργοπορία της απονομής της δικαιοσύνης αφήνει πολλές υποθέσεις να εκκρεμούν

- Δημόσιες συμβάσεις: Ο χρόνος για την ολοκλήρωση της διαδικασίας μιας δημόσιας σύμβασης είναι κατά μέσο όρο 230 ημέρες, ο δεύτερος μεγαλύτερος χρόνος στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Εξαγωγές-εισαγωγές, τελωνειακές διαδικασίες: Υπάρχει καθυστέρηση 1-1,5 έτους στις διαδικασίες εκκαθάρισης στις περιπτώσεις εισαγωγών αγαθών που προορίζονταν για εξαγωγή ή ενδοκοινοτική παράδοση.
- Εταιρικό δίκαιο: Περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες που επιβαρύνουν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και το κράτος στις διαδικασίες σύστασης λειτουργίας και λύσεις μιας εταιρίας.
- Υποχρεώσεις πληροφόρησης και δημοσιότητας: Υποχρέωση πολλαπλών υποβολών με επικαλυπτόμενο περιεχόμενο σε διαφορετικές δημόσιες επιχειρήσεις.
- Έλεγχος και εποπτεία: Έλλειψη στρατηγικής και μεθοδολογίας για την αντικειμενική, αξιόπιστη και αποτελεσματική διεξαγωγή των ελέγχων.
- Φορολογία, εισροές και λοιπές επιβαρύνσεις: Απουσία σταθερών θεσμών περιβάλλοντος.
- Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες/ πρόσβαση σε χρηματοδότηση-εργασιακό περιβάλλον/ εργασιακές σχέσεις, ασφαλιστικές εισφορές: Απουσία μέτρων υπέρ των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων για την άμβλυνση του ρυθμιστικού βάρους που τις επιβαρύνει δυσανάλογα προς τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Βαθμός αποτελεσματικότητας φορέων

Σύμφωνα με την παρακάτω έρευνα που πραγματοποιήθηκε (Έρευνα του Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος «Εμπόδια στην Επιχειρηματικότητα: Η Άποψη των Επιχειρήσεων», 2013). Οι παρακάτω πληροφορίες δείχνουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας των φορέων. Μικρή αποτελεσματικότητα 1-Μεγάλη αποτελεσματικότητα 5

- Κ.Ε.Π (4,1)
- Τελωνεία (2,9)
- Εφορείες (2,4)
- Υπουργεία (2,4)
- Αποκεντρωμένη διοίκηση (2,4)
- Περιφερειακή αυτοδιοίκηση (2,3)
- Δήμοι (2,2)
- Πολεοδομίες (1,9)

Η γραφειοκρατία επομένως επηρεάζει αρνητικά τη χρηματοδότηση των διαφόρων επιχειρήσεων καθώς οι διαδικασίες που απαιτούνται είναι χρονοβόρες, με αποτέλεσμα η εκάστοτε επιχείρηση να μένει πίσω σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, να μην αναπτύσσεται όσο οι ανταγωνίστριες της και να οδηγείται στην πτώχευση. Για τον ίδιο λόγο οι επιχειρήσεις αδυνατούν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις. Οι διαδικασίες συλλογής πιστοποιητικών από διάφορες υπηρεσίες είναι τόσες πολλές

που μπορεί να πάρει χρόνια. Επομένως, όχι μόνο ελληνικές αλλά και ξένες κυρίως επιχειρήσεις αποφεύγουν να συνεργάζονται με ελληνικές εταιρίες.

Ωστόσο, δεν μπορεί να αποφευχθεί η γραφειοκρατία και πολλές είναι οι επιχειρήσεις που καθημερινά σταματούν τη δραστηριότητα τους και χάνουν την ανταγωνιστικότητα τους από τη στιγμή που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις επιταγές. Πέρα από τις επιχειρήσεις επηρεάζονται και εκατοντάδες άνθρωποι που χάνουν τις δουλειές τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να ξεπεράσει τις σοβαρές οικονομικές δυσκολίες και να είναι μακροχρόνια βιώσιμη θα πρέπει να πραγματοποιήσει κάποιες αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές είναι οικονομικού ή χρηματοοικονομικού χαρακτήρα και έχουν άμεσες συνέπειες στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Μπορούν να επιτευχθούν στο λειτουργικό ή στο χρηματοοικονομικό κομμάτι της επιχείρησης ή ακόμα και στα δύο ταυτόχρονα ανάλογα με το δεδομένο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται.

3.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης απαρτίζεται από το σύνολο των απαραίτητων ενεργειών που συμβάλουν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Σε περιόδους οικονομικής δυσκολίας οι επιχειρήσεις προκειμένου να λειτουργήσουν αποδοτικότερα σχεδιάζουν και υλοποιούν αλλαγές στο λειτουργικό κομμάτι για την οικονομική βελτίωση της βιωσιμότητας τους. Οι αλλαγές αυτές αφορούν την οργάνωση της παραγωγής, την διαχείριση του χρόνου, των αποθεμάτων, των επενδύσεων καθώς και την τιμολόγηση.

3.1.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Αιτίες λειτουργικής βελτίωσης

Οι κύριες αιτίες που οδηγούν μια επιχείρηση στην λειτουργική βελτίωση είναι οι εξής:

- Όταν το κέρδος της επιχείρησης είναι αρνητικό ή δεν ικανοποιεί τις προοπτικές των μετόχων.

- Όταν τα περισσότερα τμήματα της επιχείρησης δεν λειτουργούν σωστά ή δεν έχουν την ίδια απόδοση με κάποια άλλα.
- Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να προλάβει μια διοικητική δυσλειτουργία επειδή υπάρχει φόβος να σταματήσει κάποια στιγμή η ανάπτυξη συνεχόμενων ετών.
- Όταν η επιχείρηση προβλέπει μείωση του όγκου των πωλήσεων συνεπώς και της κερδοφορίας, για το λόγο ότι η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση.

Βήματα λειτουργικής βελτίωσης

- Η δημιουργία δεικτών (balancescoreboard) προκειμένου να μετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης, καθώς και η θέσπιση στόχων για αυτήν, τα τμήματα της και τα στελέχη της.
- Η αξιολόγηση και η σύγκριση των επιδόσεων της επιχείρησης με μία άλλη ανταγωνιστική (benchmarking).
- Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών της επιχείρησης (businessprocessreengineering) έτσι ώστε αυτές να γίνουν πιο απλές, μειώνοντας το κόστος της επιχείρησης και αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η βελτίωση της συνεργασίας με τους εργαζομένους ώστε να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις για τα λειτουργικά θέματα, εφόσον είναι στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.

Στόχοι λειτουργικής βελτίωσης

- Η βελτίωση των ταμειακών ροών, η μείωση του κόστους και η κατάργηση διαδικασιών που δεν δίνουν αξία στο προϊόν.
- Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.
- Η βελτίωση της ταχύτητας ανάπτυξης των νέων προϊόντων και η εξάπλωση τους σε νέες αγορές.
- Η ανάπτυξη νέων διαδικασιών λειτουργίας.

Δυσκολίες κατά τη λειτουργική βελτίωση

- Έλλειψη κατανόησης του εύρους και του μεγέθους της αλλαγής.
- Έλλειψη συνεργασίας του προσωπικού στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση του έργου.
- Έλλειψη βασικών γνώσεων των στελεχών σε θέματα διαχείρισης αλλαγών.
- Γρήγορος ή αρκετά αργός ρυθμός αλλαγών.

- Επικέντρωση στη μείωση κόστους και προσωπικού και όχι στην αναπτυξιακή προοπτική του προγράμματος με αποτέλεσμα να αποθαρύνονται τα στελέχη και το προσωπικό.

Δείκτες (balancescorecard)

- Δείκτης οικονομικής απόδοσης
- Δείκτης ικανοποίησης πελατών
- Εσωτερικοί δείκτες απόδοσης
- Εσωτερικοί δείκτες βελτίωσης και καινοτομίας

3.1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Για να υπάρξει ανάκαμψη, σταθεροποίηση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, όταν μία οικονομία έχει χαμηλή καταναλωτική ζήτηση, χαμηλή ρευστότητα και μειωμένες επενδύσεις πρέπει να εφαρμοστούν κάποιες στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν ένα στοίχημα των επιχειρήσεων το οποίο αν υλοποιηθεί, μπορεί να πολλαπλασιάσει τα οφέλη της επιχείρησης αλλά και της οικονομίας γενικότερα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Εσωτερική Ευελιξία

Είναι μία στρατηγική που βασίζεται στην ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς εργασίας της επιχείρησης, δηλαδή στην αναδιοργάνωση των εργασιακών ειδικοτήτων των καθηκόντων.

A) Εναλλαγή ρόλων και θέσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση (job rotation)

Αποτελεί ένα σύστημα κυκλικής εναλλαγής θέσεων των εργαζομένων με παρόμοιες δεξιότητες και γνώσεις χωρίς να αλλάξει η σύμβαση τους. Η επιχείρηση επιτυγχάνει βελτίωση των ατομικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού, προσαρμογή σε μελλοντικές καταστάσεις όπως αποχώρηση στελεχών για μεγάλο διάστημα, μείωση σωματικής καταπόνησης ή πλήξης των εργαζομένων απο επαναλαμβανόμενη εργασία και εύελικτο σχεδιασμό εργασίας.

B) Ανάληψη πολλαπλών, νέων ή συνθετότερων καθηκόντων (multitasking, polyvalence)

Multitasking: Είναι η δυνατότητα εκτέλεσης πολλών νέων και διαφορετικών διεργασιών απο τον εργαζόμενο.

Polyvalence: Είναι η πολυδυναμία ενός εργαζομένου, δηλαδή η ικανότητα να εκτελεί πιο σύνθετες εργασίες, να αλλάζει συχνά αντικείμενο χωρίς να έχει ανυπέβλητο κόστος για την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνονται οι δεξιότητες των εργαζομένων, επιτυγχάνεται ευέλικτος σχεδιασμός, αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων, οικονομίες κλίμακας και περισσότερη συμμετοχή των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων.

Γ) Διαχείριση χρόνου εργασίας

Είναι ένας τρόπος ρύθμισης του χρόνου εργασίας ανάλογα με τις κυμαινόμενες ανάγκες των εργαζομένων και της παραγωγής. Αυξάνεται η παραγωγικότητα εργασίας σε σχέση με το κόστος.

Δ) Ομάδες εργασίας (workteams)

Αποτελεί μία ομάδα εργαζομένων συνήθως έως 20 άτομα που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση μιας εργασίας χωρίς όμως να αναφέρεται στην διοίκηση για τις αποφάσεις που λαμβάνει.

Οργανωτική καινοτομία – Επιχειρηματική πρακτική

Αφορά νέες μεθόδους που ασχολούνται με την οργάνωση των εργασιών και των διαδικασιών που επαναλαμβάνονται.

A) Καθιέρωση μιας νέας βάσης δεδομένων για βέλτιστες πρακτικές, μαθήματα και άλλη γνώση

Αφορά τη δημιουργία, τη διάχυση και τη χρήση της επιχειρηματικής γνώσης που στοχεύει στην ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Με αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζεται η ξαφνική αποχώρηση στελεχών και η σχετική γνώση που εκείνοι κατέχουν, και έτσι διαμορφώνεται η εταιρική γνώση.

B) Εισαγωγή ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης δραστηριοτήτων (integratedmonitoringsystemandcustomerrelationshipmanager).

Σχετίζεται με την εισαγωγή συστημάτων που δίνουν την δυνατότητα παρακολούθησης κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αλλά και την εισαγωγή του συστήματος CRM (customerrelationshipmanager) δηλαδή διαχείριση πελατειακών σχέσεων που έχουν ως στόχο την βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται με την διαχείριση πελατειακών σχέσεων και έχουν άμεση σύνδεση με αντίστοιχα τμήματα της επιχείρησης.

Γ) Εισαγωγή συστημάτων διοίκησης και βελτίωσης (managementsystems)

Πρόκειται για συστήματα που διασφαλίζουν την εκπλήρωση των καθηκόντων και των στόχων μιας επιχείρησης. Επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο η αύξηση παραγωγικής εργασίας, η μείωση του κόστους στην παραγωγή και η παράδοση των αγαθών καθώς και η βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας.

Δ) Πρόγραμμα εταιρικής βιωσιμότητας και αειφορίας (sustainability programs)

Είναι ένα πρόγραμμα που εξασφαλίζει τη σωστή ανάπτυξη της επιχείρησης και την ικανοποίηση των αναγκών της χωρίς να τεθούν σε κίνδυνο μελλοντικές της ανάγκες. Το πρόγραμμα αυτό επιδρά σημαντικά στην υλοποίηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στην παραγωγή και στην διάθεση προϊόντων, στην διαμόρφωση σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και στη δημιουργία της εικόνας που οι καταναλωτές διαμορφώνουν για τις επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η διασφάλιση της ρευστότητας καθώς η παραγωγή είναι σταθερή ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις προσθέτουν αξία στις κοινωνίες που δραστηριοποιούνται αυξάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό.

Ε) Εισαγωγή συστήματος διοίκησης της επιχειρησιακής απόδοσης (business performance management)

Γίνεται για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των επιδόσεων και των δεικτών απόδοσης που έχει θέσει ως σημείο αναφοράς η επιχείρηση εξασφαλίζοντας έτσι την συσχέτιση και τον συντονισμό των στόχων της.

Ζ) Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Είναι μια στρατηγική που στοχεύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων της επιχείρησης και παράλληλα συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης γενικότερα. Πραγματοποιείται με την οργάνωση ενός σχεδίου επαγγελματικής ανάπτυξης το οποίο αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών με σκοπό την βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης.

Οργανωτική καινοτομία – Οργάνωση εργασίας

Αφορά νέες μεθόδους για την ανάθεση ευθυνότητας και για τη λήψη αποφάσεων για τους εργαζομένους αλλά και νέες σκέψεις για την δομή των δραστηριοτήτων τους.

Α) Διατμηματική ομάδα εργασίας (cross-functional team)

Είναι μία ομάδα διαφορετικών ειδικοτήτων, ικανοτήτων και εμπειριών που εργάζονται για ένα κοινό σκοπό.

Β) Καινοτομία στην οργανωτική και λειτουργική δομή

Αφορά καινοτόμες ιδέες που διαμορφώνουν την οργανωτική και λειτουργική δομή. Η λειτουργική δομή σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρηματικών διαδικασιών ενώ η οργανωτική ρυθμίζει τις γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας, κατανέμοντας δικαιώματα και υποχρεώσεις. Επιτυγχάνεται η οργάνωση της εργασίας με βάση τα πρότυπα ευέλικτης οργάνωσης, η προώθηση της πολυειδίκευσης και της συνεχούς επανειδίκευσης, η μετάβαση από οργανωτική δομή ανά λειτουργία σε δομή προσανατολισμένη σε προϊόν και σε πελάτη, καθώς και η εφαρμογή αποκεντρωμένης ευθυνότητας εργασίας για τους εργαζομένους.

Γ) Συμβουλευτική από τους εργαζομένους (regular individual consultation)

Είναι μία πρακτική που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να εκφράζουν την γνώμη τους και τις απόψεις τους πάνω σε ένα θέμα, είτε ατομικά είτε σαν ομάδα. Η επιχείρηση από τη μεριά της μπορεί να απορρίψει ή να αποδεχθεί τις γνώμες αυτές.

Δ) Ενταξιοποίηση δραστηριοτήτων (activities integration)

Αφορά στην ενταξιοποίηση των δραστηριοτήτων μιας ειδικότητας ή ενός τμήματος όπως για παράδειγμα πωλήσεων παραγωγής, παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου ή παραγωγής και επιπέδου συντήρησης.

Οργανωτική καινοτομία – Εξωτερικές σχέσεις

Αφορά την οργάνωση των σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσια ιδρύματα και την υλοποίηση νέων τρόπων για την επίτευξη αυτής.

A) Συνεργασία με προμηθευτές.

Γίνεται άμεση ανταλλαγή πληροφοριών με τους προμηθευτές για την ομαλή λειτουργία των προμηθειών της επιχείρησης, την εξοικονόμηση χρόνου με την γρήγορη αναπλήρωση προϊόντων καθώς και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης με την μείωση του κόστους προμήθειας.

B) Συνεργασία με πελάτες.

Επιδιώκεται η ανταλλαγή πληροφοριών για την διαμόρφωση των προϊόντων. Η πρακτική αυτή πραγματοποιείται για την έκδοση ενημερωτικών αναφορών για όλα τα στάδια ανάπτυξης και επιτυγχάνει τη διαμόρφωση πελατοκεντρικής προσέγγισης στη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπρόσθετα διαμορφώνονται οι προτεραιότητες για την εξυπηρέτηση των πελατών που συμβάλουν σημαντικά στις συνολικές πωλήσεις καθώς και απόκτηση καλύτερης αντίληψης των αναγκών των πελατών.

Γ) Συνεργασία με φορείς για την κοινή υλοποίηση δραστηριοτήτων.

Αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων φορέων οι οποίοι συνεργάζονται ακολουθώντας σχεδιασμένες δραστηριότητες με σκοπό να αυξήσουν ή να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Δ) Outsourcing υπηρεσιών/δραστηριοτήτων

Είναι μια συνεργασία με έναν εξωτερικό συνεργάτη στον οποίο έχει ανατεθεί μία δραστηριότητα της επιχείρησης προκειμένου αυτή να επικεντρωθεί στα βασικά της θέματα. Εκμεταλλεύεται με αυτόν τον τρόπο την τεχνογνωσία και τις ικανότητες του συνεργάτη στις περιοχές που επιθυμεί και έτσι επιτυγχάνεται μείωση του κόστους, επικέντρωση των πόρων σε βασικές δραστηριότητες, ανασχεδιασμός κόστους καθώς και αύξηση ευελιξίας και πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες.

E) Δικτύωση επιχειρήσεων (clustering / networking)

Η δικτύωση διακρίνεται σε δύο τύπους, στα δικτυακά συγκροτήματα (clusters) και στα επιχειρηματικά δίκτυα (networks). Χάρη σε αυτήν επιτυγχάνεται μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου και αβεβαιότητας, μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμογή στις νέες τάσεις, αλλά και γρήγορη μετάβαση από το στάδιο εκμάθησης στο στάδιο καθιέρωσης στην. Επιπλέον διαδίδεται η τεχνογνωσία σε όλο το δίκτυο και διαμορφώνονται οι κλίμακες της οικονομίας.

Z) Αξιοποίηση online μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media)

Είναι ένας τρόπος προσέγγισης νέων πελατών καθώς και προώθησης νέων προϊόντων στην αγορά. Είναι ένα εργαλείο για το τμήμα του μάρκετινγκ πολύ σημαντικό και η αξιοποίηση του μπορεί να αποτελέσει εργαλείο προώθησης προϊόντων, εξυπηρέτησης πελατών, εύρεσης προσωπικού και αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης.

Η) Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)

Είναι η σύγκριση και η αξιολόγηση μιας επιχείρησης με μία άλλη ανταγωνιστική με σκοπό όχι μόνο να φτάσει στα ίδια επίπεδα αλλά και να τα ξεπεράσει.

3.1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

Είναι μία πρακτική που βοηθάει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και στην διατήρηση της ηρεμίας μέσα στην επιχείρηση. Αυτό πραγματοποιείται διότι με την διαχείριση του χρόνου οι στόχοι που έχουν τεθεί ολοκληρώνονται στον κατάλληλο χρόνο.

Πλεονεκτήματα διαχείρισης χρόνου

- Αυξάνεται η παραγωγικότητα.
- Μειώνεται το άγχος.
- Τηρούνται οι χρονικές περίοδοι.
- Η συνεργασία γίνεται ευκολότερη και καλύτερη.
- Προωθείται η ιδέα της προετοιμασίας και της επανάληψης.
- Αποφεύγεται η διεκπεραίωση των εργασιών την τελευταία στιγμή.

Στόχοι-έξυπνη αρχή (Smart principle)

Είναι μία αποδοτική έκφραση για την δημιουργία στόχων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι - Specific
- Μετρήσιμοι - Measurable
- Εφικτοί - Attainable
- Επιβραβεύσιμοι - Rewarding
- Με χρονική σημασία - Timely

Είναι σημαντικό να ακολουθηθούν όλα τα σημεία για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Συγκεκριμένοι - Specific: Οι συγκεκριμένοι στόχοι δείχνουν τι θέλει να πετύχει ο καθένας και τι πρότυπα έχει θέσει προκειμένου να το πετύχει.

Μετρήσιμοι - Measurable: Για να θεωρηθούν οι στόχοι μετρήσιμοι θα πρέπει να υπάρχουν κάποια κριτήρια που να αξιολογούν και να υποδεικνύουν πότε ο στόχος έχει ολοκληρωθεί. Η αντίληψη της προόδου είναι σημαντική για την αφοσίωση στον κάθε στόχο.

Εφικτοί - Attainable: Οι εφικτοί στόχοι είναι αυτοί που ρεαλιστικά έχουν την λογική πιθανότητα να ολοκληρωθούν, δεν σημαίνει όμως ότι θα πρέπει να είναι και χαμηλοί. Ένας εφικτός στόχος θα πρέπει να έχει το στοιχείο της πρόκλησης για επιτυχία.

Επιβραβεύσιμοι - Rewarding: Οι στόχοι είναι επιβραβεύσιμοι όταν υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για την επίτευξη τους. Αν το τελικό αποτέλεσμα ευνοεί κάποιον τότε το ενδεχόμενο παραίτησης του απο το στόχο αυτό μειώνεται σε μεγάλο βαθμό.

Με χρονική σημασία - Timely: Κάθε στόχος πρέπει να πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και διότι είναι σημαντικό να μην ασχολείται κάποιος με ένα θέμα παραπάνω απο όσο χρειάζεται. Πρόκειται για ένα μέτρο προστασίας απο την τελειομανία και την αναβλητικότητα.

Στρατηγικές

Ιεράρχηση στόχων: Γίνεται η καταγραφή των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση καθώς και η τοποθέτηση τους σε μία τάξη ανάλογα με τις προτεραιότητές τους.

Εκτιμάται ο χρόνος που απαιτείται για τους στόχους: Υπολογίζεται ο χρόνος που απαιτείται για την επίτευξη ενός στόχου, εξετάζονται τυχόν προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν καθώς και η επίτευξη του στόχου παρά τα προβλήματα.

Δημιουργία ενός καθημερινού προγράμματος: Σκοπός του προγράμματος είναι να διευκολύνει τους εργαζομένους στις καθημερινές τους εργασίες αλλά και στην υγεία τους μιας και πολλοί παρουσιάζουν διαταραχές ύπνου εξαιτίας του άγχους της επόμενης μέρας και των υποχρεώσεων τους. Το καθημερινό πρόγραμμα βοηθάει στην αποφυγή τέτοιων προβλημάτων που βλαπτουν την υγεία.

Υιοθέτηση μιας ήσυχης ώρας: Είναι απαραίτητο για τον εργαζόμενο, ο σκοπός είναι η συγκέντρωση του στη δουλειά χωρίς να υπάρχει ενόχληση απο κανέναν.

Ανάθεση εργασιών σε άλλους: Πρόκειται για τη μεταφορά ενός μέρους των υποχρεώσεων σε άλλον καθώς και αρμοδιοτήτων που την συνοδεύουν. Απαραίτητη πρϋπόθεση είναι η σαφήνεια στις οδηγίες αλλά και η μη απαίτηση της τελειότητας.

Η διατήρηση του μέτρου: Είναι σημαντικό να μην υπάρχει υπερβολή στις ώρες που εργάζεται κάποιος επομένως, το πρόγραμμα πρέπει να ακολουθείται πιστά όσον αφορά τις ώρες έναρξης και λήξης της εργασίας.

3.1.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Αποτελεί ευθύνη της διοίκησης ενός παραγωγικού συστήματος, με σκοπό τον καθορισμό των παραγγελθέντων αγαθών καθώς και το ύψος της κάθε παραγγελίας. Σε περιόδους οικονομικών δυσκολιών η καλύτερη επένδυση για μία επιχείρηση είναι η μείωση των αποθεμάτων της, διότι δεσμεύονται συνήθως με ένα μεγάλο ποσοστό του κεφαλαίου τους το οποίο έχει σημαντικό κόστος διατήρησης. Τέλος αξίζει να

σημειωθεί ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης εξοικονομεί πόρους ελαχιστοποιώντας το κόστος.

Αιτίες υψηλών αποθεμάτων

- Λάθος πρόβλεψη της ζήτησης του πελάτη ή ζήτηση με έντονες εποχιακές διαφοροποιήσεις
- Μη ύπαρξη εμπιστοσύνης στον προμηθευτή για την διαθεσιμότητα των αποθεμάτων με αποτέλεσμα ο πελάτης να κρατάει το απόθεμα ασφαλείας
- Καθυστέρηση χρόνου αποστολής των αποθεμάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ελλείψεις
- Ανάγκη κάλυψης της ζήτησης από τα αποθέματα του πελάτη όταν ο κύκλος της παραγγελιοδοσίας είναι μεγάλος
- Ο προμηθευτής έχει ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας – παραγωγής που υποχρεώνει τον πελάτη να πάρει
- Εξωγενείς παράγοντες που διαφοροποιούν τις παραμέτρους του συστήματος

Δείκτες αξιολόγησης

A) Υπολογίζει την υπεραποθεματοποίηση

- Δείκτης γυρίσματος που ελέγχει την υπεραποθεματοποίηση συνολικά στην επιχείρηση
- Δείκτης υπερβολικού αποθέματος που ελέγχει την υπεραποθεματοποίηση σε ορισμένους κωδικούς

B) Υπολογίζει την έλλειψη

- Δείκτης πληρότητας (διαθεσιμότητας) αποθεμάτων που ελέγχει την έλλειψη

Γ) Υπολογίζει την απαξίωση

- Δείκτης deadstock που ελέγχει την απαξίωση των αποθεμάτων
- Ηλικία κακού stock που ελέγχει τι ποσοστό των αποθεμάτων μη ενεργής γκάμας οδηγήτε προς το badstock

Δ) Υπολογίζει το κόστος τροφοδοσίας

- Δείκτης συνολικού κόστους διαχείρισης αποθεμάτων στην εταιρία

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε περιόδους κρίσης η σειρά προτεραιότητας διαμορφώνεται Γ, Α, Δ, Β γιατί το χειρότερο είναι το deadstock που απαξιώνεται 100%.

Ανάλυση ABC

Η διαχείριση των αποθεμάτων κοστίζει χρόνο και χρήμα, με την καταμέτρηση των αποθεμάτων, την τοποθέτηση τους και την παραλαβή τους. Με την ταξινόμηση ABC

τα αποθέματα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, πετυχαίνοντας έτσι την σωστή κατανομή κόστους ανα προϊόν και όχι γενικά ανα ποσοστό. Η κατηγορία Α αφορά ένα ποσοστό 15% - 20% ειδών αποθήκης μεγάλης αξίας, η Β 20% - 25% μικρότερης αξίας και η C 10% - 15% υπόλοιπο μικρής αξίας. Στόχος της ταξινόμησης είναι ο καθορισμός του βαθμού του ελέγχου και της παρακολούθησης των αποθεμάτων.

Χρωματολόγιο αποθεμάτων

Η κατηγορία C από την ταξινόμηση ABC αποτελεί σημαντικό πρόβλημα γιατί αναφέρεται σε προϊόντα που διένυσαν την καμπύλη της ζωής τους. Το χρωματολόγιο κατατάσσει τα αποθέματα με ένα status χρωμάτων (πράσινο, κίτρινο, κόκκινο, μαύρο). Τα ενεργά αποθέματα έχουν status πράσινο, ενώ τα μη ενεργά κίτρινο. Σε αυτά γίνονται προωθητικές κινήσεις πώλησεις τους ενώ παράλληλα μπαίνει απαγορευτικό στην μελλοντική τους αγορά. Κάθε status ενός αποθέματος έχει συγκεκριμένο χρόνο, για παράδειγμα στο κίτρινο είναι δύο μήνες ενώ στο κόκκινο τέσσερις, όπου γίνονται εντονότερες προσπάθειες απομάκρυνσης του. Στο μαύρο το απόθεμα θεωρείται deadstock. Στόχος λοιπόν του χρωματολογίου είναι η παρακολούθηση των αποθεμάτων ανα κατηγορία και η ανάλογη ενέργεια σύμφωνα με το status που βρίσκονται.

Πρόβλεψη κρίσης (CrisisForecasting)

Η πρόβλεψη παίζει σημαντικό ρόλο μέσα σε μία επιχείρηση για την λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης και δυσκολιών. Όταν η αγορά είναι ασταθής η ανάγκη για ορθολογική πρόβλεψη γίνεται εντονότερη καθώς μία λάθος πρόγνωση μπορεί να επηρεάσει τα αποθέματα της επιχείρησης και ουσιαστικά το μέλλον της. Μία πρόβλεψη μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη. Όσο πιο μικρή είναι η χρονική περίοδος τόσο πιο αξιόπιστη θα είναι καθώς ο βαθμός αβεβαιότητας μικραίνει.

Πολιτικές διαχείρισης αποθεμάτων

A) Πολιτικές με απόθεμα ασφαλείας EOQ που διαχωρίζονται σε πολιτικές συνεχούς επιθεώρησης

Το σύστημα αυτό προσφέρει χαμηλά αποθέματα και χαμηλό κόστος αποθέματος. Όταν το απόθεμα φτάσει σε μία συγκεκριμένη ποσότητα, η οποία είναι καθορισμένη έτσι ώστε να καλύψει τη ζήτηση την περίοδο υστέρησης, τότε πραγματοποιείται μία παραγγελία σταθερής ποσότητας. Η παρακολούθηση είναι συνεχής προκειμένου να διαπιστωθεί τότε χρειάζεται να γίνει μία παραγγελία.

B) Πολιτικές MRP (material requirement planning)

Αποτελεί μία αποτελεσματική μέθοδο για την διαχείριση αποθεμάτων. Το σύστημα MRP έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση του επιπέδου αποθεμάτων και την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγικής λειτουργίας με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών. Όπως όλα τα συστήματα διαχείρισης

αποθεμάτων έτσι και το MRP διασφαλίζει την διαθεσιμότητα των υλικών, των εξαρτημάτων και των προϊόντων, ενώ παράλληλα διατηρεί το χαμηλότερο δυνατό επίπεδο αποθέματος προγραμματίζοντας έτσι τις δραστηριότητες της παραγωγής, το χρονοδιάγραμμα των αποστολών και τις διαδικασίες προμηθειών. Ουσιαστικά απαντάει στα ερωτήματα τι υλικό είναι και πότε απαιτείται να γίνει η παραγγελία και πόση ποσότητα.

Γ) Πολιτικές συνεργασιακής διαχείρισης αποθεμάτων (VMI)

Το σύστημα VMI αφορά τη συνεργασία μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών αλλάζοντας την κλασική διαδικασία της λήψης παραγγελιών. Οι πελάτες ενημερώνουν καθημερινά τον προμηθευτή στέλνοντας του πληροφορίες αντί για την συνηθισμένη εντολή αγοράς και ο προμηθευτής με την σειρά του δημιουργεί την παραγγελία του πελάτη με βάση τις πληροφορίες της ζήτησης. Στόχος τους συστήματος αυτού είναι η επίτευξη ενός ορθολογικού τρόπου λειτουργίας της αλυσίδας εφοδιασμού.

Στόχοι-κατευθύνσεις

- Ελαχιστοποίηση του κόστους παραγγελίας.
- Ανάπτυξη συνεργασίας με προμηθευτές ώστε να μην τηρούνται και απο τους δύο υψηλά αποθέματα ασφαλείας. Εφαρμογή πολιτικής VMI.
- Καλύτερη πρόβλεψη της ζήτησης. Η βασική αιτία του αποθέματος ασφαλείας είναι η αναξιοπιστία της πρόβλεψης της ζήτησης.
- Ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης της παραγγελίας. Επιλογή αξιόπιστων προμηθευτών που δεν οδηγούν σε υψηλά αποθέματα ασφαλείας.
- Διαφοροποίηση στο επιτρεπτό ποσοστό έλλειψης ανα κατηγορία ABC.
- Γρήγορη εκποίηση των προϊόντων προς κατάργηση, δηλαδή με status κίτρινο. Όταν προχωρήσουν ζώνες απο κόκκινο σε μαύρο υπάρχει κίνδυνος να χαθεί το 100% της αξίας τους.
- Να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην παγίδα προσφορών, καθώς χρειάζεται μελέτη εις βάθος.
- Είναι καλύτερο να αγοραστούν ακριβότερα μικρότερες ποσότητες αποθεμάτων καλύτερης ποιότητας παρά φτηνότερα μεγαλύτερες ποσότητες που οδηγούν στην υπεραποθεματοποίηση.
- Θέσπιση υψηλότερων στόχων και μείωση των αποθεμάτων.

3.1.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ

Χαρτοφυλάκιο

Είναι το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων που έχει ένας επενδυτής στην κατοχή του όπως μετοχές, ομόλογα τίτλοι ιδιοκτησίας κτλ. Με την διαχείριση τους γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες και διασφαλίζεται το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί. Οι δύο κύριες μορφές διαχείρισης χαρτοφυλακίου είναι η ενεργητική και η παθητική διαχείριση.

Ενεργητική διαχείριση

Σύμφωνα με αυτή την γίνονται ειδικές επενδύσεις με στόχο να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση από έναν δείκτη αναφοράς επενδύσεων (benchmarkindex). Επιδιώκεται η εκμετάλλευση τυχόν λανθασμένης τιμολόγησης χρεογράφων καθώς και η ταυτόχρονη πώληση χρεογράφων που θεωρούνται υπεριτιμημένα.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Θεμελιώδης ανάλυση

Αποτελεί μια μορφή ανάλυσης αξιογράφων, σκοπός της οποίας είναι ο καθορισμός μιας εύλογης αξίας αυτών βασιζόμενη σε οικονομικούς παράγοντες. Με αυτή την ανάλυση μπορεί επίσης να ακολουθηθεί μία στρατηγική επάνω προς τα κάτω ή κάτω προς τα επάνω.

Στρατηγική επάνω προς τα κάτω: Με αυτή την στρατηγική αποτιμάται το μακροοικονομικό περιβάλλον και προβλέπονται πιθανές εξελίξεις που ενδεχομένως να γίνουν σε αυτό. Εκτιμάται η ανάπτυξη της συνολικής οικονομίας και η επίδραση της στην επιχείρηση και στην αγορά.

Στρατηγική κάτω προς τα επάνω: Αφορά την ανάλυση μεμονωμένων μετοχών χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στους διάφορους κλάδους της αγοράς. Η ανάλυση αξιογράφων αποτελεί βασικό εργαλείο.

Τεχνική ανάλυση

Σκοπός της ανάλυσης είναι η πρόβλεψη των διακυμάνσεων των τιμών των αξιογράφων χρησιμοποιώντας ειδικά στοιχεία της αγοράς (marketdata). Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί είτε σε μεμονωμένα αξιόγραφα είτε στην αγορά ως σύνολο.

Ανάλυση επενδυτικού στυλ

Βασίζεται στην απόδοση επιδιώκει την εξήγηση της μεταβλητικότητας των αποδόσεων που έχουν πραγματοποιηθεί σε ένα χαρτοφυλάκιο. Υλοποιείται με την εκτίμηση μιας παλινδρόμησης χρησιμοποιώντας την μέθοδο ελαχίστων τετραγώνων.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Χρονοδιάγραμμα αγοράς (MARKETDATA)

Γίνεται πρόβλεψη για την εξέλιξη της αγοράς το επόμενο διάστημα χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα τεχνικής ανάλυσης. Βασικός σκοπός, αν και υπάρχει υψηλός κίνδυνος είναι να ωφεληθεί βραχυπρόθεσμα από τις τιμές των μετοχών. Η πώληση και η αγορά των χρεογράφων πρέπει να γίνουν την κατάλληλη στιγμή.

Εξισορροπητική κερδοσκοπία (Arbitrage)

Γίνεται εκμετάλλευση της κακής τιμολόγησης ενός χρεογράφου στην αγορά δηλαδή η ταυτόχρονη αγορά και πώληση ενός υπερτιμημένου χρεογράφου Α με ένα υποτιμημένο χρεόγραφο Β αποσκοπώντας στο κέρδος χωρίς ουσιαστικό κίνδυνο.

GrowthInvestment (Επενδύσεις ανάπτυξης)

Βασικός σκοπός είναι η αγορά χαρισματικών χρεογράφων ανεξαρτήτως τιμής που θα έχουν μια συνέχεια στην αναπτυξιακή τους πορεία και στη θετική τους αποτίμηση. Υπάρχει κίνδυνος για καθυστέρηση στην επένδυση καθώς και φόβος ότι η θετική αποτίμηση δεν θα συνεχίσει για μεγάλο διάστημα ώστε να υπάρχει υπερωφέλεια για αυτό πρέπει η έξοδος να είναι σίγουρη και γρήγορη.

Επένδυση αξίας (ValueInvestment)

Αφορά την αγορά χρεογράφων που είναι υπερτιμημένα αλλά έχουν χαμηλό κόστος, με την ελπίδα ότι μακροχρόνια θα αποτιμηθούν θετικά. Ο κίνδυνος εδώ είναι να μην αναγνωριστεί η αξία του χρεογράφου την κατάλληλη στιγμή για να δώσει την αξία που αναμένεται. Η είσοδος πρέπει να είναι προσεκτική ώστε να καταστεί σίγουρο ότι το χρεόγραφο είναι υποτιμημένο.

Παθητική διαχείριση

Σκοπός της διαχείρισης αυτής είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγών πληροφόρησης και απασχόλησης. Είναι διαδεδομένη πιο πολύ στην αγορά μετοχών αλλά χρησιμοποιείται συχνά και σε άλλες μορφές επενδύσεων όπως ομόλογα και κεφάλαια κινδύνου. Η πιο γνωστή μέθοδος είναι η εκτέλεση του δείκτη ταμείου (indexfund).

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΘΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Πλήρης αντιγραφή

Η τεχνική αυτή αφορά την αγορά όλων των μετοχών που περιλαμβάνονται στον δείκτη αναφοράς. Η αγορά γίνεται αναλογικά με την βαρύτητα τους στον δείκτη. Το

πλεονέκτημα της είναι ότι εξασφαλίζεται η απόδοση του χαρτοφυλακίου και ταιριάζει με την απόδοση του δείκτη.

Τεχνική δειγματοληψίας

Σε αντίθεση με την πλήρη αντιγραφή κατά την οποία αγοράζονται όλες οι μετοχές που περιλαμβάνονται στον προκαθορισμένο δείκτη, στην τεχνική δειγματοληψίας αγοράζεται ένα μικρό δείγμα αυτών.

Τετραγωνική βελτιστοποίηση

Αφορά την χρήση ειδικών προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Γίνεται εισαγωγή σε εξειδικευμένα λογισμικά πακέτα H/Y, σε στοιχεία που αναφέρουν τις μεταβολές των τιμών στην αγορά καθώς και σε συντελεστες συσχέτισης μεταξύ των αποδόσεων. Ο σκοπός της εισαγωγής αυτής είναι ο καθορισμός της σύνθεσης ενός χαρτοφυλακίου το οποίο ελαχιστοποιεί το σφάλμα παρακολούθησης με τον δείκτη αναφοράς.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Στρατηγική αγοράς και διακράτησης

Αποτελεί την πιο απλή στρατηγική διαχείρισης. Με την στρατηγική αυτή επιλέγεται ένα χαρτοφυλάκιο ομολόγων το οποίο βασίζεται στους σκοπούς και στις ανάγκες του κάθε πελάτη και επιδιώκεται να κρατηθεί μέχρι τη λήξη του.

Στρατηγική δείκτη

Στην στρατηγική αυτή η επιλογή του χαρτοφυλακίου ομολόγων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζει με την απόδοση του επιλεγμένου δείκτη ομολόγων.

Στρατηγική πρόβλεψης επιτοκίων

Σκοπός της στρατηγικής πρόβλεψης επιτοκίων είναι να διατηρηθεί η αξία του επενδυμένου κεφαλαίου όταν αναμένεται αύξηση των επιτοκίων αλλά και να επιτευχθούν κέρδη όταν αναμένεται πτώση των επιτοκίων. Η επίτευξη γίνεται με την μεταβολή της διάρκειας του χαρτοφυλακίου ανάλογα φυσικά με την πρόβλεψη που έχει γίνει για άνοδο ή πτώση των επιτοκίων.

Στρατηγική της καμπύλης

Δείχνει την σχέση μεταξύ του χρόνου λήξης και των αποδόσεων των ομολόγων καθώς και την ανταλλαγή της καμπύλης με την πάροδο του χρόνου. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στον καθορισμό ενός χαρτοφυλακίου που θα ωφελείται από την καμπύλη και τις αναμενόμενες μεταβολές της.

Ανάλυση αποτίμησης

Με αυτήν την ανάλυση επιλέγονται ομόλογα ανάλογα με την εύλογη αξία τους. Η αξία αυτή των ομολόγων καθορίζεται με βάση τα χαρακτηριστικά τους καθώς και την μέση τιμή της αξίας των χαρακτηριστικών αυτών στην αγορά. Αυτό συμβαίνει στην αγορά υποτιμημένων ομολόγων πουλώντας τα υπερτιμημένα.

Στρατηγική πιστωτικής ανάλυσης

Η στρατηγική της πιστωτικής ανάλυσης περιλαμβάνει λεπτομερή ανάλυση του εκδότη της κάθε ομολογίας προκειμένου να καθορίσει αναμενόμενες μεταβολές στον κίνδυνο αθέτησης της ομολογίας. Προσπαθεί με λίγα λόγια να προβλέψει αλλαγές στην διαβάθμιση των ομολόγων, οι οποίες προέρχονται από τα γραφεία που ταξινομούν τις ομολογίες ανάλογα με την ποιότητα τους.

Ανταλλαγή ομολόγων

Σχετίζεται με την πώληση ενός ομολόγου και στην ταυτόχρονη αγορά ενός άλλου με τα ίδια χαρακτηριστικά και με βασικό σκοπό την αύξηση της απόδοσης.

Στρατηγική (πυρήνας – πρόσθετη απόδοση)

Αφορά την επένδυση ενός ποσοστού (70%- 75%) του χαρτοφυλακίου ομολόγων σε ένα αποτελεσματικό τμήμα της αγοράς. Το υπόλοιπο ποσοστό αναφέρεται σε ένα μη αποτελεσματικό τμήμα της αγοράς που έχει όμως μεγάλες πιθανότητες να παρουσιάσει θετικές μη κανονικές αποδόσεις. Στο πρώτο τμήμα εφαρμόζεται παθητική διαχείριση αφού δεν αναμένεται να προσφέρει υπερ-κανονικές αποδόσεις ενώ στο δεύτερο ενεργητική καθώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποφέρει υπερ-κανονικές αποδόσεις.

Δεσμευμένο χαρτοφυλάκιο με ακριβές συνταίριασμα μετρητών

Παρέχει μία ροή εισπράξεων από τοκομερίδια και ονομαστικές αξίες που θα συνταιριάζουν με την ροή των πληρωμών του επενδυτή.

Δεσμευμένο χαρτοφυλάκιο με άριστο συνταίριασμα μετρητών

Παρόμοια τεχνική με την προηγούμενη μόνο που σε αυτή οι ταμειακές εισροές δεν συνταιριάζουν ακριβώς με τις ταμειακές εκροές του επενδυτή κι αυτό συμβαίνει διότι οποιαδήποτε εισροή προηγείται της εκροής και επενδύεται με συντηρητικό επιτόκιο.

Κλασική ανοσοποίηση

Ένα χαρτοφυλάκιο ομολόγων είναι δυνατόν να ανοσοποιηθεί, εφόσον υποθέσει κανείς ότι εάν μετακινηθεί η καμπύλη αποδόσεων, η μετακίνηση της θα είναι παράλληλη. Με δεδομένη την υπόθεση αυτή ένα χαρτοφυλάκιο ομολογιών ανοσοποιείται από τον κίνδυνο επιτοκίων, εάν η διάρκεια του χαρτοφυλακίου είναι πάντοτε ίση με τον επενδυτικό ορίζοντα.

Συνταίριασμα επενδυτικού ορίζοντα

Είναι ένας συνδυασμός δύο τεχνικών (δεσμευμένου χαρτοφυλακίου και ανοσοποίησης) που κάνει τη ροή πληρωμών να διαιρείται σε δύο μέρη. Στη πρώτη το χαρτοφυλάκιο δημιουργείται για να παρέχει ένα συνταίριασμα μετρητών με τη ροή των πληρωμών και στη δεύτερη το χαρτοφυλάκιο ανοσοποιείται με το συνταίριασμα της διάρκειας του επενδυτικού ορίζοντα.

Ενδεχόμενη ανοσοποίηση

Δίνει την δυνατότητα στον διαχειριστή να επιδιώξει μεγαλύτερη απόδοση μέσω ενεργητικών στρατηγικών και να εξασφαλίσει συγκεκριμένες μικρότερες αποδόσεις στη διάρκεια του επενδυτικού ορίζοντα στηριζόμενος στην κλασική ανοσοποίηση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Υπάρχουν δύο κύριοι λόγοι που κάποιος μπορεί να διαχειριστεί το χαρτοφυλάκιο του ή το χαρτοφυλάκιο τρίτων. Ο πρώτος είναι η επίτευξη μεγαλύτερων αποδόσεων ή τουλάχιστον ίσων με εκείνων που αντιστοιχούν σε μία απλή στρατηγική αγοράς και διακράτησης στο ίδιο επίπεδο κινδύνου. Ο δεύτερος είναι η επίτευξη πλήρους διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου εξαλείφοντας τον μη συστηματικό κίνδυνο.

Στάδια επαγγελματικής διαχείρισης κεφαλαίων

Πρώτο στάδιο: Αυτοπροσδιορισμός διαχειριστή

Σε αυτό το στάδιο αποτυπώνεται και καθορίζεται η επενδυτική φιλοσοφία του διαχειριστή. Ελέγχεται η άποψη του για την αποτελεσματικότητα της αγοράς, το είδος της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί καθώς και η ικανότητα, η εμπειρία και ο όγκος των κεφαλαίων που θα διαθέσει.

Δεύτερο στάδιο: Καθορισμός επενδυτικού προφίλ.

Γίνεται ο καθορισμός της ανεκτικότητας του επενδυτή και του επενδυτικού ορίζοντα δηλαδή του χρονικού διαστήματος που διατίθενται τα κεφάλαια για να αξιοποιηθούν και να διατηρηθούν στο χαρτοφυλάκιο χωρίς να ρευστοποιηθούν. Επιπλέον ορίζεται το φορολογικό προφίλ και η προσδοκία τακτικών αποδοχών ή όχι.

Τρίτο στάδιο: Διαμόρφωση στρατηγικής

Σε αυτό το στάδιο καθορίζεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και προγραμματίζεται η αγορά ή η πώληση χρεογράφων. Ακόμη συγκεντρώνονται τα κεφάλαια που θα επενδυθούν και καθορίζονται οι ελάχιστοι στόχοι.

Τέταρτο στάδιο: Επενδυτική υλοποίηση

Η διαμόρφωση των χαρτοφυλακίων γίνεται πράξη με την αγορά των περιουσιακών στοιχείων από τα κεφάλαια των επενδυτών. Ο έλεγχος για τακτική αναμόρφωση των χαρτοφυλακίων σε περίπτωση πώλησης κάποιου στοιχείου είναι πολύ σημαντικός.

Πέμπτο στάδιο: Αξιολόγηση επενδυτικής επίδοσης

Με αυτόν τον τρόπο ελέγχεται αν έχουν επιτευχθεί ή όχι οι στόχοι που έχουν τεθεί στα προηγούμενα στάδια. Αφορά την μέτρηση της οικονομικής ωφέλειας που επιτυγχάνει ένας διαχειριστής για λογαριασμό των κεφαλαίων του επενδυτή. Διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο για κάποιον που ακολουθεί παθητική διαχείριση και λιγότερο σημαντικό για αυτόν που ακολουθεί ενεργητική.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

ΜΕΤΡΟ TREYNER: Σύμφωνα με τον TREYNER υπάρχουν δύο συνιστώσες κινδύνου, ο κίνδυνος που παράγεται από τις διακυμάνσεις της αγοράς και ο κίνδυνος που προκύπτει από τη μοναδική διακύμανση του χαρτοφυλακίου κινητών αξιών. Ο δείκτης αυτός υπολογίζει την ανταμοιβή του κινδύνου του εξεταζόμενου χαρτοφυλακίου, ανα μονάδα συστηματικού κινδύνου. Όσο μεγαλύτερη τιμή έχει τόσο καλύτερη απόδοση έχει το χαρτοφυλάκιο κατά την εξεταζόμενη περίοδο.

METPO SHARPE: Είναι ίδιο μέτρο με αυτό του TREYNER ωστόσο επιδιώκεται η μέτρηση του συνολικού κινδύνου του χαρτοφυλακίου περιλαμβάνοντας την τυπική απόκλιση, αντί για την εξέταση μόνο του συστηματικού κινδύνου.

METPO JENSEN: Δείχνει την αξία ενός χαρτοφυλακίου, η οποία υπολογίζεται ως η διαφορά μεταξύ της πραγματοποιηθείσας απόδοσης του εξεταζόμενου χαρτοφυλακίου από την απαιτούμενη του απόδοση που αντιστοιχεί στο συστηματικό κίνδυνο που περιέχει το χαρτοφυλάκιο.

3.1.6 ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Τιμολόγηση ονομάζεται η διαδικασία του καθορισμού μιας τιμής ενός αγαθού ή μιας παροχής υπηρεσίας, όπου καλύπτει το κόστος της παραγωγής αλλά και το κέρδος της επιχείρησης. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα διότι ορίζει το μερίδιο αγοράς και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Σημαντικοί παράγοντες τιμολόγησης

Τα βασικά λάθη που γίνονται στο χειρισμό της τιμολόγησης είναι ότι πολλές φορές είναι προσανατολισμένη στο κόστος και δεν αναθεωρείται συχνά με αποτέλεσμα να μην ενσωματώνει τις αλλαγές που γίνονται στην αγορά. Για την αποφυγή των λανθασμένων χειρισμών η επιχείρηση θα ήταν ωφέλιμο να λαμβάνει υπόψη:

- Τους στόχους της
- Το μερίδιο του πελάτη
- Την εταιρική εικόνα
- Την γραμμή των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Τον ανταγωνισμό
- Τους συνεργάτες και αγοραστές καθώς επηρεάζουν την προμήθεια και την διανομή
- Το γενικό περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, νομικό)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΗΜΑΤΩΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Επιλογή στόχου τιμολόγησης

Μπορεί να κινείται από την επιβίωση της επιχείρησης μέχρι την μεγιστοποίηση των κερδών της, την αύξηση των πωλήσεων και της ηγεσίας της. Όπως και να έχει όμως η τιμή καθορίζεται πιο εύκολα όταν αυτοί οι στόχοι είναι σαφείς.

Καθορισμός της ζήτησης

Το επίπεδο ζήτησης ενός προϊόντος επηρεάζεται από τις διαφορετικές τιμές, οι οποίες διαμορφώνουν εν τέλει το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του.

Εκτίμηση του κόστους

Η τιμή εναλλάσσεται προς τα πάνω με την ζήτηση και προς τα κάτω με το κόστος, το οποίο μπορεί να μεταβληθεί ανάλογα με το ύψος της παραγωγής και την περίοδο. Η εκτίμηση του κόστους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαφοροποίηση της τιμής καθώς και στη δυναμική τιμολόγηση.

Ανάλυση (κόστους, τιμών, προσφορών, ανταγωνιστών)

Γίνεται έρευνα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τα αποτελέσματα αυτής χρησιμοποιούνται σαν σημείο προσανατολισμού για την τιμολόγηση της επιχείρησης.

Επιλογή της μεθόδου τιμολόγησης

Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από την επιχείρηση, χρησιμοποιούνται μέθοδοι που θα οδηγήσουν σε μια συγκεκριμένη τιμή. Κάθε μέθοδος λαμβάνει υπόψη σε διαφορετικό βαθμό τα στοιχεία αυτά και οδηγείται στην εξαγωγή διαγορευτικών συμπερασμάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία για τον καθορισμό της τιμής.

Επιλογή της τελικής τιμής

Κατά την επιλογή της τελικής τιμής πρέπει να ληφθούν υπόψη μερικοί επιπλέον παράγοντες όπως διάφορες πολιτικές τιμολόγησης, η ψυχολογική τιμολόγηση αλλά και οι επιπτώσεις που προκαλεί η τιμή πάνω σε τρίτους. Η επιλογή γίνεται πιο εύκολα καθώς το εύρος των τιμών περιορίζεται από τις μεθόδους τιμολόγησης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Μετά την διαδικασία τιμολόγησης αποφασίζεται από την επιχείρηση η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και θα υλοποιηθεί.

Οι βασικότερες στρατηγικές είναι οι εξής:

Τιμολόγηση οικονομίας (Economypricing): Η τιμολόγηση οικονομίας προσελκύει καταναλωτές που έχουν χαμηλό εισόδημα και προσπαθούν να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες. Το κόστος παραγωγής και marketing των προϊόντων κινούνται σε χαμηλά επίπεδα. Τέτοια προϊόντα βρίσκονται κυρίως σε αλυσίδεςsupermarket όπου υπάρχουν φθηνές μάρκες.

Τιμολόγηση διείσδυσης (penetrationpricing): Στόχος αυτής της στρατηγικής είναι η διείσδυση νέων προϊόντων στην αγορά. Όταν επιτευχθεί αυτό η τιμή εναλλάσσεται και από τα χαμηλά επίπεδα που βρίσκεται στην αρχή ανεβαίνει προς τα επάνω.Επιπλέον, αποτελεί έναν σημαντικό τρόπο αντιμετώπισης των ανταγωνιστών καθώς δυσκολεύονται να αντιδράσουν στο γρήγορο ρυθμό αύξησης του μεριδίου αγοράς, εκτός όμως από αυτό αποτρέπει και την είσοδο νέων προϊόντων εξαιτίας των χαμηλών τιμών της.

Τιμολόγηση ασφαλιστρών ή γοήτρου (premium – prestigepricing): Η πρακτική αυτή προσελκύει πελάτες που συνδέουν άμεσα την υψηλή τιμή με την ποιότητα. Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα προϊόντα είναι μοναδικά στο είδος τους.

Τιμολόγηση ξαφρίσματος (Skimming): Αφορά επιχειρήσεις που έχουν καινοτόμα προϊόντα με συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλα. Η τιμή των προϊόντων αυτών προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες που εμφανίζονται κάθε φορά όπως για παράδειγμα όταν επιβραδύνονται οι πωλήσεις η τιμή πέφτει με σκοπό να προσελκύσει νέους πελάτες που δείχνουν ευαισθησία στην τιμή.

Οι γενικότερες στρατηγικές είναι οι εξής:

Cost-plus pricing: Είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος διότι απαιτεί λίγες πληροφορίες. Αν και είναι εύκολος ο υπολογισμός της έχει ένα σοβαρό μειονέκτημα: αγνοεί το ρόλο των καταναλωτών και των ανταγωνιστών.

Τιμολόγηση βασιζόμενη στο περιθώριο συνεισφοράς (Contributionmargin-based pricing): Βασίζεται στη διαφορά τιμής και μεταβλητού κόστους καθώς και στην προβλεπόμενη ελαστικότητα της ζήτησης του προϊόντος σε σχέση με την τιμή. Βασικός της στόχος είναι η μεγιστοποίηση κέρδους.

Τιμολόγηση ποσοστού επιστροφής (Rate of return pricing): Αφορά επιχειρήσεις μονοπωλίου οι οποίες καθορίζουν την τιμή η που βασίζεται σε μία στοχευμένη απόδοση μιας επένδυσης.

Τιμολόγηση με βάση την αξία (Value pricing): Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις. Όπως και η penetration pricing επιβάλλει χαμηλή τιμή για την προσφορά υψηλής ποιότητας. Βασικός στόχος είναι να μειωθεί το κόστος χωρίς να επηρεαστεί η ποσότητα με αποτέλεσμα να καθορίζονται χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές.

Καθημερινά χαμηλές τιμές (Everyday low pricing): Στόχος της στρατηγικής αυτής είναι να εξοικονομηθεί χρόνος και κόστος από τους εμπόρους λιανικής καθώς και κόστος δημιουργίας και διανομής από τους κατασκευαστές, προσφέροντας στους καταναλωτές την ελάχιστη τιμή.

Loss leader: Θέτει ως στόχο να προσελκύσει πελάτες πωλώντας προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές από το κόστος, προσδοκώντας παράλληλα στην πραγματοποίηση άλλων αγορών που θα επιφέρουν κέρδη.

Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό (Competition-based pricing): Αφορά επιχειρήσεις που δεν λαμβάνουν υπόψη το κόστος ή την ζήτηση αλλά καθορίζουν τις τιμές τους με βάση τις τιμές των ανταγωνιστών τους. Ανάλογα με τους στόχους της η επιχείρηση μπορεί να επιβάλλει ίδιες, χαμηλότερες ή υψηλότερες τιμές από εκείνες των ανταγωνιστών.

Τιμολόγηση επιθετικής πολιτικής (Predatory pricing): Στόχος των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική είναι να οδηγήσουν τους ανταγωνιστές εκτός αγοράς και να εμποδίσουν την είσοδο νέων, δημιουργώντας μονοπώλιο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την προσφορά των προϊόντων της σε πολύ χαμηλές τιμές. Σύμφωνα με αυτή την στρατηγική οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν βραχυπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες επιδιώκοντας μακροπρόθεσμα οφέλη. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολλές

χώρες διώκεται ποινικά καθώς υπάρχει περίπτωση να μην είναι αποτελεσματική αν οι ανταγωνιστές δεν είναι τόσο αδύναμοι όσο αναμένονται.

Οριακή τιμολόγηση (Limitpricing): Αφορά επιχειρήσεις που έχουν το μονοπώλιο και καθορίζουν την τιμή σε χαμηλά επίπεδα με σκοπό να αποτρέψουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Όπως και η predatory pricing σε πολλές χώρες απαγορεύεται από τον νόμο.

Ψυχολογική τιμολόγηση (Psychologicalpricing): Χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις με σκοπό να προσελκύσουν καταναλωτές με συναισθηματικό και όχι με ορθολογικό ερέθισμα. Σύμφωνα με την πιο διαδεδομένη μέθοδο οι τιμές των προϊόντων εκφράζονται με περιττούς αριθμούς όπως 2.99 αντί για 3. Με αυτόν τον τρόπο οι καταναλωτές πιστεύουν ότι το προϊόν τιμολογείται χαμηλά αγνοώντας τα σημαντικά ψηφία.

Τιμολόγηση προσανατολισμένη στην αγορά (Market-orientedpricing): Η τιμή σε αυτήν την περίπτωση καθορίζεται βάσει ερευνών και αναλύσεων που έχουν γίνει στην αγορά.

Τιμολόγηση προαιρετικού προϊόντος (Optionalproductpricing): Με αυτήν την τακτική οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το ποσό που δαπανά ένας πελάτης τους προσφέροντάς του προαιρετικά έξτρα προϊόντα που αυξάνουν την τιμή.

Τιμολόγηση συμπληρωματικών προϊόντων (Captiveproductpricing): Πρόκειται για μία ίδια τακτική με την lossleader. Χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις για προϊόντα που έχουν συμπληρωματικά και μπορούν να αυξήσουν την τιμή σε αυτά.

Productbundlepricing: Τακτική που συνδυάζει διάφορα προϊόντα στο ίδιο πακέτο.Α

Δυναμική τιμολόγηση (Dynamicpricing): Χρησιμοποιείται εδώ και πολλά χρόνια από αεροπορικές εταιρίες και ξενοδοχεία. Οι τιμές διαμορφώνονται με βάση τις πιέσεις της προσφοράς και της ζήτησης σε πραγματικό χρόνο.

3.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση μπορεί στο λειτουργικό κομμάτι να μην αντιμετωπίζει κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα αλλά στο χρηματοοικονομικό να λείπουν σημαντικά κεφάλαια τα οποία είναι απαραίτητα για το μέλλον της. Για αυτό τον λόγο είναι ιδιαίτερα σημαντική η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης που μπορεί να επιτευχθεί είτε με δημόσιο είτε με ιδιωτικό τρόπο είτε και με τα δυο ταυτόχρονα.

3.2.1 ΜΟΡΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Δημόσια χρηματοδότηση

Το ΕΣΠΑ είναι ένα πρόγραμμα χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι κονδύλια που δίνονται στην Ελλάδα με σκοπό να βοηθήσουν επιχειρήσεις ή επιχειρηματίες που ασχολούνται με το εμπόριο, την μεταποίηση και την πρωτογενή παραγωγή. Το πλεονέκτημα του προγράμματος είναι ότι πραγματοποιείται λήψη πόρων χωρίς την υποχρέωση αποπληρωμής τους, ενώ το μειονέκτημα του είναι ότι η

χρηματοδότηση πραγματοποιείται μετά απο μεγάλο διάστημα δαπανών, καθώς και το οτι υπάρχει χρονοβόρα γραφειοκρατική διαδικασία για την έγκριση του. Το μειονέκτημα αυτό καθιστά το πρόγραμμα μη ελκυστικό για επιχειρήσεις που χρειάζονται άμεσες και γρήγορες λύσεις, αν όμως συνδυαστεί με ιδιωτική χρηματοδότηση τότε αυτομάτως καθίσταται αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι το JEREMIE.

JEREMIE: Αφορά μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Η χρηματοδότηση γίνεται με μειωμένο επιτόκιο και αυτό γιατί το 50% γίνεται με ιδιωτική συμμετοχή ενώ το υπόλοιπο με δημόσια.

Ιδιωτική χρηματοδότηση

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ

Είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος δανεισμού και περιλαμβάνει τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης και τα μακροπρόθεσμα δάνεια. Τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης είναι μικρής διάρκειας και έχουν ως στόχο την εξασφάλιση της ρευστότητας και είναι κατάλληλο για τους ελεύθερους επαγγελματίες και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα πακέτα που προσφέρονται απο τις τράπεζες για τις ανάγκες της ρευστότητας είναι τα ανοιχτά δάνεια που δίνουν την δυνατότητα σε κάποιον πελάτη να δανείζεται ως προς ένα όριο το οποίο καθορίζεται απο την τράπεζα. Το πλεονέκτημα τους είναι οτι η εξόφληση δανείουτου μπορεί να γίνει είτε στο σύνολο του είτε σε ενα μέρος του, ενώ παράλληλα μπορεί να γίνει επαναδανεισμός ανάλογα το όριο που έχει καθοριστεί. Ένα άλλο πακέτο είναι οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί που μαζί με τα ανοιχτά δάνεια ανήκουν στα δάνεια κεφαλαίου κίνησης. Απο την άλλη τα μακροπρόθεσμα δάνεια είναι μακράς διάρκειας με χαμηλό επιτόκιο και περιλαμβάνουν δάνεια όπως επαγγελματικής εγκατάστασης και εξοπλισμού. Μπορούν να χρηματοδοτήσουν όλη την αξία αγοράς και η διάρκεια αποπληρωμής ποικίλει ανάλογα την τράπεζα, τον πελάτη και τις συνθήκες της οικονομίας.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΕ ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Συνίσταται για όσεςεπιχειρήσεις θέλουν να αποφύγουν τον τραπεζικό δανεισμό. Πραγματοποιείται με την έκδοση νέων μετοχών, κοινών ή προνομοιοιούχων, οι οποίες απευθύνονται είτε σε υπάρχοντες μετόχους είτε σε νέους, δίνοντας τους δικαίωμα στις αποφάσεις της επιχείρησης και τα κέρδη της. Η χρηματοδότηση με αυτόν τον τρόπο δεν είναι τόσο ευνοϊκή για τις μικρομεσαίες όσο για τις μεγάλες και αυτό γιατί οι μέτοχοι τους είναι και οι ιδιοκτήτες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης με την εισφορά των χρημάτων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ (VENTURECAPITAL)

Αφορά φιλόδοξες και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις με εναλλακτικές ιδέες. Η χρηματοδότηση γίνεται με αντάλλαγμα ένα ποσοστό των μετοχών τους για την βοήθεια που έλαβαν, το οποίο ποικίλει ανάλογα με την επιχείρηση και το ύψος της χρηματοδότησης. Εκτός απο την παροχή κεφαλαίου υπάρχει βοήθεια και σε ο,τι έχει να κάνει με την διοίκηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Το πλεονέκτημα της χρηματοδότησης αυτής είναι οτι δεν παρέχεται εγγύηση για το κεφάλαιο που έχει ληφθεί, έτσι σε περίπτωση αποτυχίας δεν διεκδικείται.

ΙΔΙΩΤΕΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ (BUSINESSANGELS)

Έίναι απο τους πιο γνωστούς τρόπους χρηματοδότησης στο εξωτερικό σε σχέση με την Ελλάδα. Οι ιδιώτες επενδυτές προσφέρουν επαγγελματική εμπειρία με συμβουλευτικές προτάσεις και κεφάλαια με μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης έναντι μετοχικών μεριδίων.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ (LEASING)

Αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο χρηματοδότησης για την αγορά παγίων. Επιτυγχάνεται όταν η εταιρεία leasing αγοράζει το πάγιο που επιθυμεί η επιχείρηση και στη συνέχεια το μισθώνει για μια χρονική περίοδο. Όταν παρέλθει η περίοδος αυτή η επιχείρηση μπορεί είτε να αγοράσει το πάγιο είτε να ανανεώσει την σύμβαση του. Αυτό είναι ένα απο τα πλεονεκτήματα του leasing όπως και το οτι δεν χρειάζεται να καταβάλλει άμεσα τα χρήματα του παγίου για την απόκτηση του. Μεγάλο προσόν για πολλές επιχειρήσεις με μικρή ρευστότητα είναι και το γεγονός οτι υπάρχει απόλυτη από το φόρο του παγίου αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται ως λειτουργική δαπάνη.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΛΗΘΟΣ (CROWDUNDING)

Είναι μια μέθοδος μικροχρηματοδότησης απο το πλήθος για την υλοποίηση κάποιου έργου ή κάποιας ιδέας. Μπορεί να συμβάλει ο καθένας και αποτελεί σημαντική μέθοδο χρηματοδότησης.

ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (FACTORING)

Εφαρμόζεται απο τις τράπεζες και απο τις ανώνυμες εταιρείες. Πρόκειται για μια συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή, ενός οφειλέτη-πελάτη και ενός πράκτορα (factor). Σκοπός του πράκτορα είναι να αναλάβει την διαχείριση, την είσπραξη, την προεξόφληση, τον πιστωτικό έλεγχο και την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή. Η εταιρεία factoring χρηματοδοτεί άμεσα την επιχείρηση με το 80% των οφειλών. Είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να χρηματοδοτηθεί μια επιχείρηση, να βελτιώσει την ρευστότητα της, να μειώσει τον λειτουργικό κόστος αλλά και να αυξήσει την παραγωγική της ικανότητά. Χρησιμοποιείται προκειμένου να χρηματοδοτηθούν άμεσα οι επιχειρήσεις, όταν δεν μπορούν να ανταποκριθούν στους προμηθευτές και όταν έχουν μεγάλες ζημιές απο αφερέγγυους πελάτες.

3.2.2 ΡΥΘΜΙΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ

Ένα απο τα σημαντικότερα στάδια για την βελτίωση της επιχείρησης εκτός απο μια απλή χρηματοδότηση είναι η ρύθμιση των δανείων της. Η ρύθμιση δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν τα χρέη τους σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους απέναντι στους δανειστές.

Επέκταση αποπληρωμών

Επιτυγχάνεται χαμηλή μηνιαία δόση καθώς ο χρόνος αποπληρωμής του δανείου αυξάνεται. Όσο μεγαλύτερη είναι η περίοδος αποπληρωμής τόσο μεγαλύτερο είναι και το κόστος απο τους τόκους. Οι δανειστές την δέχονται διότι υπάρχει δυνατότητα να εξοφληθούν πλήρως.

Περίοδος χάριτος

Δίνει την δυνατότητα στον οφειλέτη να διευκολυνθεί στην αποπληρωμή του δανείου του για κάποιο χρονικό διάστημα πληρώνοντας μόνο τους τόκους του. Όπως και στην επέκταση έτσι και στην περίοδο χάριτος το συνολικό κόστος αυξάνεται. Επίσης μπορεί να δοθεί περίοδο χάριτος έως την λήξη του δανείου και να αποπληρωθεί σε μία δόση στο τέλος.

Κεφαλαιοποίηση τόκων

Με την μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση των ληξιπρόθεσμων τόκων στη δόση του δανείου.

Μείωση επιτοκίου

Η μείωση του επιτοκίου έχει μια ευεργετική επίδραση στον δανειολήπτη διότι είναι μια ουσιαστική μείωση του κόστους του δανείου. Έτσι μια μείωση του επιτοκίου θα αναπροσαρμόσει την μηνιαία δόση προς τα κάτω.

Μετοχοποίηση απαιτήσεων

Είναι ένας τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να μειώσει μέρος των απαιτήσεων της ανταλλάσσοντας ένα ποσοστό ιδιοκτησίας, το οποίο θα δώσει στους πιστωτές για την πράξη αυτή (μείωση απαιτήσεων). Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως κάλυψη για ένα δάνειο αν πρώτα μετατραπεί σε μετοχές.

Μερική διαγραφή απαίτησης-κούρεμα (haircut)

Δίνει την δυνατότητα στον οφειλέτη να διαμορφώσει το χρέος του σε τέτοιο βαθμό που να γίνεται η ομαλή αποπληρωμή του στους δανειστές. Αυτό πραγματοποιείται με την οριστική διαγραφή μέρους από την συνολική απαίτηση. Είναι η τελευταία λύση όταν οτιδήποτε άλλο δεν είναι εφικτό και υπάρχει κίνδυνος να μην αποπληρωθεί το δάνειο. Οι δανειστές το δέχονται γιατί είναι προτιμότερο να πάρουν λιγότερα χρήματα από το να μην πάρουν καθόλου.

Συγκέντρωση πολλών οφειλών σε ένα δάνειο

Διευκολύνει τον δανειολήπτη να συγκεντρώσει τις οφειλές του σε ένα δάνειο κάνοντας πιο εύκολο τον έλεγχο τους. Η διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με την μεταφορά των οφειλών από μια τράπεζα σε μια άλλη, είτε με την ενσωμάτωση τους στην υπάρχουσα τράπεζα αλλά σε καινούριο δάνειο. Στις μεγάλες εταιρείες η διαδικασία πραγματοποιείται με την έκδοση ενός κοινού ομολογιακού δανείου μαζεύοντας τις οφειλές της σε ένα καινούριο δάνειο ενώ στις πολύ μεγάλες μπορεί να εκδοθεί ένα κοινοπρακτικό δάνειο.

Διακανονισμός ληξιπρόθεσμων οφειλών

Η ρύθμιση αυτή αφορά την αποπληρωμή των ληξιπρόθεσμων οφειλών όπου ο οφειλέτης θα μπορεί να καταβάλλει σε δόσεις. Σε περίπτωση καθυστέρησης της δόσης η ρύθμιση παύει να ισχύει για το λόγο ότι ο οφειλέτης δεν ήταν συνεπής στις υποχρεώσεις του και το σύνολο του υπολοίπου ποσού καθίσταται απαιτητό καθώς και το προηγούμενο ποσό των προσαυξήσεων και τόκων.

Πληρωμή balloon

Η πληρωμή balloon διευκολύνει τους οφειλέτες στην αποπληρωμή του δανείου τους διότι τους επιτρέπει να χωρίσουν το κεφάλαιο της οφειλής σε δύο ισόποσα μέρη. Το πλεονέκτημα με την μέθοδο αυτή είναι ότι το μισό ποσό μπορεί να αποπληρωθεί στο μέλλον χωρίς να εκτοκίζεται. Στην περίοδο αυτή η τράπεζα επανεξετάζει τις δυνατότητες του οφειλέτη προχωρώντας σε νέες ρυθμίσεις προς το συμφέρον του.

Saleandleaseback

Είναι μια μέθοδος κατά την οποία μια επιχείρηση μπορεί να πουλήσει ένα πάγιο και να το εκμισθωθεί πάλι. Στην περίπτωση που υπάρχει ένα υφιστάμενο δάνειο, αυτό θα μπορούσε να κλείσει με αυτή την μέθοδο κερδίζοντας μάλιστα και επιπρόσθετα ποσά. Επομένως επιτυγχάνονται δύο πράγματα, η ρευστοποίηση και η κυριότητα του παγίου.

Debt-assetswap

Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις όταν υπάρχει ανάγκη για χρήματα είτε για να επενδυθούν είτε για να εξοφληθούν χρέη. Συνήθως πραγματοποιείται για να επιτευχθεί μια πιο ευνοϊκή ροή πληρωμών των δανειακών υποχρεώσεων. Συνοπτικά λοιπόν είναι ανταλλαγή περιουσιακών στοιχείων με χρέους.

Χορήγηση επιπρόσθετων κεφαλαίων

Για να πραγματοποιηθεί πρέπει να υπάρξει εξασφάλιση για την χρησιμότητα του κεφαλαίου που δίνεται. Γίνεται για δύο λόγους, για να αποπληρωθούν τυχόν δάνεια που υπάρχουν και για να δοθεί στην επιχείρηση παραπάνω χρόνος ζωής.

3.2.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες στις οποίες μπορεί να διακριθεί ένας οφειλέτης ανάλογα με την κατάσταση του. Κάθε κατηγορία περιλαμβάνει το πρόβλημα του αλλά και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να είναι πετυχημένη η αναδιάρθρωση.

Βραχυπρόθεσμα

Η πρώτη κατηγορία αφορά τους οφειλέτες που έχουν προσωρινή δυσχέρεια αποπληρωμής των υποχρεώσεων τους. Για να μπορέσουν να το ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα που μπορούν να ακολουθήσουν είναι τα παρακάτω:

- κεφαλαιοποίηση τόκων
- περίοδο χάριτος
- επέκταση αποπληρωμών
- μείωση επιτοκίου

Μακροπρόθεσμα

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τους οφειλέτες που έχουν μακροπρόθεσμη αδυναμία εξόφλησης των υποχρεώσεων τους και έντονα προβλήματα φερεγγυότητας. Τα βήματα που μπορούν να ακολουθήσουν σε αυτήν την περίπτωση είναι:

- μετοχοποίηση απαιτήσεων
- πληρωμή balloon
- διαγραφή απαίτησης
- εκχώρηση παγίων

Οριστική

Η τρίτη κατηγορία αφορά τους μη βιώσιμους οφειλέτες που δεν μπορούν να συνεχίσουν την μακροχρόνια λειτουργία τους. Οι κινήσεις που πρέπει να κάνουν για την οριστική τακτοποίηση των απαιτήσεων προς τους δανειστές τους είναι:

- ολική εξόφληση σε απομειωμένο ποσό οφειλής (discount)
- ενεργοποίηση εξασφαλίσεων
- ρευστοποίηση και πώληση εταιρείας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΩΝ

Πρόκειται για μελέτες βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Λαμβάνονται μέτρα για την βέλτιστη διαχείριση των πόρων μιας επιχείρησης ώστε να αυξηθούν οι ταμειακές ροές της και να αποδειχθεί ότι ο οργανισμός αυτός υπο δεδομένες προϋποθέσεις μπορεί να λειτουργήσει μακροχρόνια βιώσιμα. Εξετάζονται οι παράγοντες προσδιορισμού της βιωσιμότητας και τίθεται σαφή εικόνα των προϋποθέσεων για την συνέχιση της επιχείρησης. Επιπλέον προτάσσονται συγκεκριμένα μέτρα χρηματοοικονομικής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης.

4.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, η χρηματοοικονομική ανάλυση/αναδιάρθρωση αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για διάφορους φορείς και ιδίως για τις επιχειρήσεις, διότι μέσα από αυτή δίνεται η δυνατότητα να κατανοηθεί κατά πόσο η πολιτική που αυτές έχουν ακολουθήσει είναι επιτυχής και αποδοτική για τις ίδιες, ακόμη και σε περίπτωση που οι προοπτικές της για το μέλλον έχουν διαγραφεί. Με την

χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση προτείνονται εφικτές και βιώσιμες λύσεις για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες και δεν είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν τον δανεισμό τους. Με αυτόν τον τρόπο τους δίνεται η δυνατότητα να εξυπηρετήσουν τις υποχρεώσεις τους επιτυγχάνοντας παράλληλα μείωση των δαπανών τους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και εξασφαλίζοντας την τήρηση ενός λογικού βιοτικού επιπέδου.

Πιο συγκεκριμένα, η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι η διερεύνηση, η ερμηνεία και η αξιολόγηση των οικονομικών καταστάσεων. Σκοπός της είναι να προσδιορίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης και να διαπιστώσει αν αυτή είναι χρηματοοικονομικά ισχυρή και επικερδής. Επομένως είναι εμφανές ότι, η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς προκύπτουν διάφορα συμπεράσματα που αφορούν την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων, καθώς και διάφορες τάσεις που διαμορφώνουν την εξέλιξή τους.

Επιπλέον, μέσω της λεπτομερούς ανάλυσης διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων που αφορούν την αποτελεσματική κατανομή των οικονομικών πόρων, όπως είναι η επιλογή των επενδύσεων. Έτσι λοιπόν διαπιστώνεται ότι η χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση επιτυγχάνεται μέσω λογιστικών καταστάσεων που οι οποίες παρέχουν σημαντικές πηγές πληροφοριών στις επιχειρηματικές μονάδες με σκοπό να λάβουν σωστές αποφάσεις. Ωστόσο, επειδή η πορεία μίας επιχείρησης εξαρτάται και από άλλες πληροφορίες που παρουσιάζονται στους ετήσιους απολογισμούς, θα πρέπει αυτές να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των λογιστικών καταστάσεων, αλλά και να μελετώνται προσεκτικά κατά την ανάλυση και την αξιολόγηση μίας επιχειρηματικής μονάδας.

4.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ

Ο όρος «εξυγίανση επιχειρήσεων» αναφέρεται στην προσπάθεια διάσωσης μίας οργανωμένης επιχειρηματικής μονάδας, ενώ αυτή βρίσκεται σε αδυναμία να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις της αλλά και να εξασφαλίσει τη λειτουργία της.

Η λειτουργική εξυγίανση στοχεύει στην βελτίωση όλων των σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας για την επίτευξη του κέρδους και τον περιορισμό ζημιών. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω μιας καλής συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, κατανοώντας τις πιθανές αιτίες της ύπο-απόδοσης και βρίσκοντας λύσεις με την δημιουργία πρακτικών στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων ώστε να γίνει η επιχείρηση μακροχρόνια βιώσιμη στο λειτουργικό της μέρος.

Έτσι το λειτουργικό σχέδιο της επιχείρησης σχετίζεται με :

- Την γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών.
- Την υψηλή ποιότητα των προϊόντων (HighQualityProducts)
- Τον έλεγχο του κόστους με βάση τις τιμές των προϊόντων των ανταγωνιστών.
- Την ίση αντιμετώπιση των εργαζομένων έτσι ώστε να συνεισφέρουν στα βέλτιστα αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, σημαντικό παράγοντα για την λειτουργική εξυγίανση της επιχείρησης αποτελούν οι συνθήκες λειτουργίας της σε σχέση με τη διαχείριση των αποθεμάτων της αλλά και τη σαφή αποτύπωσή τους. Η επίτευξη των παραπάνω πραγματοποιείται αρχικά με την τήρηση της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και με σύγχρονα συστήματα ελέγχου στην αποθήκη κάθε επιχείρησης. Ακόμη, πρέπει να υπάρχουν στενές επαφές με τους προμηθευτές για άμεση ανταπόκριση σε θέματα που

αφορούν και τις δύο μεριές αλλά και άμεση μεταφορά των προϊόντων μέσα στο χρόνο που έχει συμφωνηθεί.

4.2 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Οι οικονομοτεχνικές μελέτες προσφέρουν τις γνώσεις που απαιτούνται για να λειτουργήσει, να αναπτυχθεί, και να επιτύχει μία επιχείρηση, βοηθώντας τους επιχειρηματίες, και όχι μόνο, να προγραμματίζουν εύκολα, μεθοδικά και αποτελεσματικά. Μια οικονομοτεχνική μελέτη αποτελεί οδηγό για την υλοποίηση ενός έργου, καθώς περιγράφει τον τρόπο, τις διαδικασίες, τα χρονοδιαγράμματα, τις τεχνικές περιγραφές και το κόστος υλοποίησης ενός έργου. Ακόμη μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης του έργου τεκμηριώνεται και δικαιολογείται από οικονομικούς φορείς η χρήση πόρων για την οικονομική βιωσιμότητα και την σκοπιμότητα της επιχείρησης. Η έννοια της μελέτης αποτελεί σημαντικό τεκμήριο και πειστήριο για την προσέγγιση και την άντληση κεφαλαίων για την επιχείρηση και αποτελεί οδηγό όχι μόνο στην φάση της υλοποίησης αλλά και στο λειτουργικό στάδιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η οικονομοτεχνική μελέτη συνδυάζει τους στόχους της επιχειρηματικής μονάδας με την επενδυτική ευκαιρία και αποσκοπεί στην αξιολόγηση της εφικτότητας αυτών. Ως στόχοι αναφέρονται οι εναλλακτικές λύσεις αντιμετώπισης ενός προβλήματος. Η αξιολόγηση της εφικτότητας έχει να κάνει με την ικανοποίηση ορισμένων κριτηρίων, όπως είναι τα χρηματικά ή κοινωνικά κριτήρια. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στις επενδυτικές ευκαιρίες τις οποίες έχει αρχικά εντοπίσει. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι φορείς(επιχείρηση, κράτος) οι οποίοι μπορούν να διαθέσουν ένα χρηματικό κεφάλαιο με στόχο την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου ή έργου.

Δομή της οικονομοτεχνικής μελέτης

Η οικονομοτεχνική μελέτη αποτελείται από δύο μέρη, το οικονομικό και το τεχνικό και παρουσιάζει όλα τα στοιχεία που αφορούν την τεχνική φύση του επενδυτικού σχεδίου. Πιο αναλυτικά, αποτελείται από μελέτες όπως την περιβαλλοντική και την τοπογραφική και ορίζει το κόστος κατασκευής, τον τόπο εγκατάστασης καθώς και θέματα που αφορούν τη δομή και την οργάνωση των μελετών αυτών. Πρόκειται για μελέτες που είναι απαραίτητες τόσο για την υλοποίηση της επένδυσης, όσο και για τη λήψη όσων μέτρων προβλέπονται για τις άδειες από τους δημόσιους φορείς που εμπλέκονται σε αυτό. Η οικονομική μελέτη εστιάζει στη σκοπιμότητα της επένδυσης.

Από την εμπορική πλευρά, διερευνάται η προοπτική των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και από την οικονομική εκτιμώνται τα μελλοντικά οικονομικά μεγέθη. Στόχος σε αυτό το μέρος είναι η λήψη της τελικής απόφασης που αφορά την υλοποίηση της επένδυσης, μέσω των φορέων της επιχείρησης που αναφέρθηκαν και παραπάνω (Μελέτη σκοπιμότητας). Ακόμη, οι οικονομικές μελέτες σχετίζονται άμεσα με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, προβάλλοντας τον βαθμό στον οποίο αυτή είναι ικανή να ανταποκριθεί στις μακροπρόθεσμες και στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που θα δημιουργηθούν με τη μελέτη (Μελέτη βιωσιμότητας).

Επομένως, οι οικονομοτεχνικές μελέτες εξετάζουν τις πηγές χρηματοδότησης και ασχολούνται με το φυσικό αντικείμενο και το κόστος της επένδυσης μέσα από τις συνθήκες και τις τάσεις στην αγορά προσδιορίζοντας τους επενδυτές και τη νομική μορφή του φορέα, τα προσδοκώμενα οικονομικά μεγέθη αλλά και τις προοπτικές επιβίωσης της επένδυσης.

4.3 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΙΔΗ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ

1. Τεχνικοί περιορισμοί

Απαιτείται η τεχνογνωσία και η δυνατότητα εξερεύνησης λύσεων για να πληρεί το έργο συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές.

2. Περιβαλλοντικοί περιορισμοί

Λαμβάνεται υπόψη το φυσικό περιβάλλον:

- Περιβαλλοντικό ζήτημα: Με τις εκπομπές αερίου διοξειδίου του άνθρακα πρέπει να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα φίλτρα ή άλλες πιο ουσιαστικές πηγές ενέργειας.
- Τα λύματα πρέπει να απολυμανθούν και να γίνουν βιολογικοί καθαρισμοί στην περιοχή που θα πραγματοποιηθεί το έργο. Αποτελεί κοινωνική απαίτηση η ελαχιστοποίηση της επίπτωσης στο περιβάλλον.
- Ο θόρυβος, όχι μόνο στην φάση της υλοποίησης αλλά και στη λειτουργία του έργου, πρέπει να αποφευχθεί.

3. Θεσμικοί περιορισμοί

Κάθε χώρα λαμβάνει υπόψη διαφορετικό νομικό πλαίσιο. Είναι σημαντικό το αντικείμενο όσο και η μέθοδος του έργου να μην αντικρούουν σε οποιαδήποτε νομοθεσία, δηλαδή να θεωρείται νομικά αποδεκτό. Εκτός όμως από τους νομικούς περιορισμούς μιας χώρας υπάρχουν και οι άγραφοι κανόνες μιας τοπικής κοινωνίας με τα ήθη και έθιμα, την κουλτούρα αλλά και την θρησκεία που πρέπει να αναλογιστεί κανείς.

4. Συνθήκες αγοράς-ανταγωνισμός

Απαιτείται έρευνα αγοράς και εξειδικευμένη μελέτη διότι υπάρχουν κλάδοι με μεγάλη δαπάνη για την δημιουργία έργου που αποτελεί εμπόδιο στην είσοδο της αγοράς σε αυτήν την κατηγορία δραστηριότητας.

5. Χρηματοδοτικοί περιορισμοί

Σε μία οικονομία όπου το χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι ανεπτυγμένο και οι αγορές λειτουργούν αποτελεσματικά η εξεύρεση κεφαλαίων δεν αποτελεί πρόβλημα, όμως όταν οι αγορές δεν είναι ανεπτυγμένες και δεν λειτουργούν ωφέλιμα και αποδοτικά τότε παρουσιάζεται πρόβλημα.

6. Χωροταξικοί περιορισμοί

Ένα έργο πρέπει να πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις για την ομαλή και επιθυμητή λειτουργία του. Στη φάση της υλοποίησης πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση στην εξεύρεση πρώτων υλών κατασκευής χώρων (λιμανιών, δρόμων, αεροδρομίων, συγκοινωνιών), ενώ στη φάση της χωροθέτησης σχετίζεται τόσο με περιβαλλοντικούς παράγοντες όσο και με τις υποδομές και την πρόσβαση σε μεγάλους οδικούς δρόμους. Ανάλογα με την φύση του έργου, πολύ σημαντική είναι η χωροταξία τόσο για την ζήτηση υπηρεσιών και προϊόντων όσο και για την παροχή πρώτων υλών.

4.4 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΙΔΗ ΜΕΛΕΤΩΝ

Ανάλογα με το αντικείμενο και τον σκοπό τους οι οικονομοτεχνικές μελέτες διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές/βοηθητικές μελέτες. Στις κύριες περιλαμβάνονται οι μελέτες επενδυτικής σκοπιμότητας και επιχειρηματικού σχεδίου ενώ στις υποστηρικτικές/βοηθητικές περιλαμβάνονται οι περιβαλλοντικές μελέτες, οι τεχνικές και οι αγορές και έρευνας. Ωστόσο θεωρείται ότι υπάρχει και μια τρίτη κατηγορία οι εξειδικευμένες μελέτες που είναι και κύριες και υποστηρικτικές ταυτόχρονα. Είναι μία κατηγορία που περιλαμβάνει τις μελέτες επενδυτικών ευκαιριών αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας, κλαδικές μελέτες και μελέτες αποτίμησης και αναδιάρθρωσης χρέους και εξυγίανσης.

ΚΥΡΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Μελέτες επενδυτικής σκοπιμότητας

Αναφέρονται σε έργα ιδιωτικού χαρακτήρα που σκοπό έχουν να δημιουργήσουν ωφέλεια για τους φορείς που θα υλοποιήσουν την επένδυση και μακροχρόνια βιωσιμότητα ενός υφισταμένου. Αφορούν εκ του μηδενός ίδρυση, επέκταση ή βελτίωση ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

Μελέτες επιχειρηματικού σχεδίου

Αναφέρονται σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους startups που έχουν νέες ιδέες και πρέπει να διερευνηθεί το κατά πόσο είναι υλοποιήσιμες και ωφέλιμες. Στηρίζεται περισσότερο στην επιχειρηματική ιδέα παρά στο κομμάτι της επένδυσης. Είναι ίδια με την επενδυτική σκοπιμότητα αλλά πιο απλοϊκή σε αντίθεση με την πρώτη που είναι πιο δειξοδική.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ-ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Περιβαλλοντικές μελέτες

Τεχνικές μελέτες

Μελέτες αγοράς και έρευνα αγοράς

Γίνονται με σκοπό την διερεύνηση του βαθμού αποδοχής κάποιου προϊόντος στην αγορά και την εξακρίβωση των χαρακτηριστικών αλλά και του κοινού στο οποίο απευθύνεται για να είναι επιτυχημένη. Επιπλέον εξετάζεται ο τρόπος διανομής αλλά και το εύρος των τιμών. Πρόκειται για αυτοδύναμες μελέτες αλλά γίνονται στο πλαίσιο δημιουργίας μιας νέας ή ήδη υπάρχουσας επιχείρησης.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Μελέτες εντοπισμού επενδυτικών ευκαιριών

Γίνεται αναζήτηση για τον εντοπισμό επενδυτικών ευκαιριών με την ύπαρξη υψηλού επιπέδου κέρδους ή αύξησης της ζήτησης.

Μελέτες αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας

Αφορά συγκεκριμένο το οποίο αναζητάται προκειμένου να γίνει η καλύτερη αξιοποίηση του.

Κλαδικές μελέτες

Αφορούν τον οικονομικό κλάδο είτε σε ευρύτερο επίπεδο είτε σε πιο εξειδικευμένο. Μελετώνται τα χαρακτηριστικά του, οι συνθήκες του ανταγωνισμού, οι ιδιαιτερότητες, οι προοπτικές και οι τάσεις του κλάδου. Βασικός σκοπός είναι να καταδείξουν επενδυτικές ευκαιρίες.

Μελέτες αποτίμησης

Γίνεται αποτίμηση συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων ή αγοραία αξία για το μετοχικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης.

4.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΙΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Πρώτο στάδιο: Γίνεται καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης αλλά και παρουσίαση ιστορικών αναδρομών ώστε να γίνει αντιληπτή η κτάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.

Δευτερο στάδιο: Περιγράφεται το περιβάλλον, η αγορά, ο κλάδος και οι ανταγωνιστές ώστε να πληροφορηθεί η επιχείρηση για το ποιά μεγέθη λειτουργούν και να κάνει τις απαραίτητες συγκρίσεις.

Τρίτο στάδιο: Γίνεται αναζήτηση και καταγραφή μέτρων και στρατηγικών για την βελτίωση της βιωσιμότητας. Η ανάλυση swot και το πλάνο δράσης βοηθούν στο να αποφευχθούν τυχόν κίνδυνοι και απειλές.

Τέταρτο στάδιο: Γίνονται προβλέψεις και εκτιμήσεις

4.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

Η ανάλυση SWOT αποτελεί εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού του οποίου η χρήση διευκολύνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Πρόκειται για το εργαλείο εκείνο που εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και τα Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μίας επιχείρησης που σχετίζονται κυρίως με το εσωτερικό της περιβάλλον, όπως για παράδειγμα οι γνώσεις του προσωπικού και η ικανότητα της εκάστοτε επιχείρησης να ανταποκριθεί σε ποικίλα ζητήματα. Επιπλέον, εξετάζονται οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Απειλές (Threats) που αφορούν κυρίως το εξωτερικό της περιβάλλον και θα ήταν ωφέλιμο να γίνουν αντιληπτές και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά από την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η ύπαρξη νέων ανταγωνιστών και η δημιουργία νέων αγορών.

Ο όρος "Δυνατά σημεία" αναφέρεται:

- Στην ορθή οργάνωση της επιχείρησης.
- Στην καλή φήμη των επωνύμων προϊόντων.
- Στην καλή οικονομική κατάσταση της επιχείρησης που αφορά τις ταμειακές ροές, τη κερδοφορία, κλπ.

- Στην καλή σχέση που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στην επιχείρηση και στην τράπεζα.
- Στην εμπειρία του αντικειμένου που πραγματεύεται η επιχείρηση.

Ο όρος "Αδύνατα σημεία" αναφέρεται:

- Στην λανθασμένη οικονομική διαχείριση και την κακή οργάνωση της επιχείρησης.
- Στα γενικότερα λειτουργικά προβλήματα όπως για παράδειγμα στη παραγωγή, την προώθηση και την εξυπηρέτηση πελατών.
- Στο ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Στη μη διευθέτηση των οφειλών από τους πελάτες.

Ο όρος "Ευκαιρίες" αναφέρεται:

- Στην τεχνολογική πρόοδο όπως για παράδειγμα οι νέες μέθοδοι παραγωγής και τα νέα συστήματα.
- Στην αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών καθώς και στη δημιουργία νέων προϊόντων κι υπηρεσιών.
- Στη δημιουργία νέων υποδομών και την χορηγία επιδοτήσεων από αναπτυξιακά προγράμματα.
- Στις αλλαγές στον τομέα της κρατικής πολιτικής.

Ο όρος "Απειλές" αναφέρεται:

- Σε ενδεχόμενους κινδύνους όπως για παράδειγμα μία παγκόσμια κρίση, μία μείωση της κατανάλωσης ή στην είσοδο πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Στις διεθνείς πολιτικές και οικονομικές περιστάσεις.
- Στα προβλήματα χρηματοοικονομικής φύσεως που ενδεχομένως εμφανιστούν.
- Στις αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. αύξηση φορολογίας)

Συμπερασματικά, η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την επιχείρηση καθώς με την ορθή χρήση του προσφέρει πολλά οφέλη. Αρχικά εντοπίζονται τα δυνατά της σημεία και ο εκάστοτε επιχειρηματίας επενδύει σε αυτά αξιοποιώντας παράλληλα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Επιπλέον, προσδιορίζονται τα αδύνατα σημεία καθώς και οι απειλές της επιχείρησης και γίνεται προσπάθεια να διορθωθούν. Οι γνώσεις και οι πληροφορίες που θα επέλθουν με τη χρήση της ανάλυσης SWOT, θα διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης απόφασης και θα έχουν ως αποτέλεσμα την εφαρμογή της ορθότερης στρατηγικής.

4.5.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) περιγράφει τους στόχους της επιχείρησης και τα αναγκαία βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη τους. Επίσης χαρτογραφεί την πορεία τους σε συγκεκριμένους όρους το πρώτο έτος

και σε γενικούς το δεύτερο και τρίτο. Αποτελεί με λίγα λόγια μία γραπτή απόδειξη που βοηθάει μια επιχείρηση στην κατανομή πόρων και στην προετοιμασία της απέναντι στα προβλήματα και στις ευκαιρίες που πρόκειται να αντιμετωπίσουν στο μέλλον. Αναφέρεται τόσο σε υπάρχουσες επιχειρήσεις, όσο και σε startup's, με σκοπό την προσέλκυση επενδυτών και το σχεδιασμό της περαιτέρω πορείας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές λανθασμένες αντιλήψεις που υιοθετούνται από επίδοξους επιχειρηματίες και αφορούν τα Business Plans. Μία από αυτές είναι η πεποίθηση ότι το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις μόνο όταν χρειάζεται να το υποβάλλουν στην τράπεζα ή στον επενδυτή. Με αυτό τον τρόπο περιορίζεται ο έλεγχος υλοποίησης του στον επιχειρηματία, αφού κανένας άλλος δεν έχει την ικανότητα να το εφαρμόσει. Ακόμη ένα λάθος που παρατηρείται συχνά από τους επιχειρηματίες είναι ότι θεωρούν την εταιρική παρουσίαση απλή. Ενώ λοιπόν θεωρητικά, πρέπει να μοιάζει με ένα πρόγραμμα και να έχει στόχο την προσέλκυση χρηματοδότησης, οι αρμόδιοι το παρουσιάζουν με πληθώρα διαγραμμάτων, φωτογραφιών ή τυποποιημένων στοιχείων από το διαδίκτυο υποτιμώντας τα οικονομικά δεδομένα. Παρ' όλα αυτά αν η χρήση του γίνει σωστά και οργανωμένα, ο επιχειρηματίας θα έχει περισσότερες πιθανότητες να πείσει τους αναγνώστες του για την ορθότητα του σχεδίου. Διαπιστώνεται πως οι χρήσεις του είναι αρκετές.

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι εξής:

- Παρουσιάζει την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης με μετρήσιμα μεγέθη
- Βοηθά στη λήψη αποφάσεων αλλά και στην εκτίμηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης
- Ορίζει σε ποιο σημείο βρίσκεται η επιχείρηση τη στιγμή του σχεδιασμού και σε ποιο σημείο θέλει να βρεθεί στο μέλλον.
- Αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την προσέλκυση επενδυτών και τη συγκέντρωση κεφαλαίου.
- Απαιτείται πλέον για ενέργειες όπως η λήψη δανείου από τις τράπεζες.

Σκοπός λοιπόν του Business Plan, είναι η επιτυχία της επιχείρησης και η ελαχιστοποίηση του ρίσκου. Η χρήση του ενδείκνυται σε περιπτώσεις/μελέτες όπως οι παρακάτω:

- Η μελέτη της δημιουργίας μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπου σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει πλήρη γνώση της αγοράς που θέλει να δραστηριοποιηθεί, των ανταγωνιστών, των επενδύσεων αλλά και των διαφόρων κινδύνων που κρύβει η αγορά αυτή.
- Η μελέτη των επιχειρηματικών λειτουργιών μιας υφιστάμενης επιχείρησης που έχει στόχο την βελτιστοποίηση της.
- Η μελέτη βιωσιμότητας μιας υφιστάμενης επιχείρησης με στόχο τις επεκτατικές βλέψεις.

- Η εξεύρεση πόρων. Σε αυτή την περίπτωση οι υποψήφιοι επενδυτές ή χρηματοδότες θα πρέπει να γνωρίζουν λεπτομέρειες που αφορούν την επιχείρηση όπως τη στρατηγική που θα ακολουθήσει και τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν, πριν αποφασίσουν την ενίσχυσή της.

Περιεχόμενο επιχειρηματικού πλάνου

- Εισαγωγή-γενικά στοιχεία (πληροφόρηση για τους ιδρυτές και τα βασικά στελέχη της επιχείρησης)
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Εσωτερικός έλεγχος
- Πληροφόρηση για την αγορά και τον ανταγωνισμό
- Σχέδιο παραγωγικής διαδικασίας
- Σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού
- Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, προβλέψη και έλεγχος
- Παράρτημα με αναλυτικούς πίνακες



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

5.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ XXX

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μελέτη αφορά την εταιρεία xxx και τη διαδικασία εξυγίανσής της. Το σχετικό παράδειγμα, περιλαμβάνει τη συνοπτική παρουσίαση μίας ενδεικτικής εταιρείας, των επιχειρηματικών μονάδων της, τα εκτιμώμενα οικονομικά μεγέθη καθώς και τις παραδοχές που λήφθησαν υπόψη για την εκτίμηση των μεγεθών αυτών, με σκοπό την παρουσίαση της σχετικής μελέτης παραδείγματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Έδρα της εταιρείας έχει οριστεί η πόλη των Αθηνών . Κύριος σκοπός της είναι η εκμετάλλευση και διαχείριση υπερκαταστημάτων, πολυκαταστημάτων, υπεραγορών λιανικού ή χονδρικού εμπορίου, η λιανική ή χονδρική πώληση αλλά και η εμπορία, ακόμη και μέσω internet, με καταναλωτικά αγαθά, προϊόντα, τρόφιμα, συσκευές αλλά και η εισαγωγή και εξαγωγή τέτοιων αγαθών.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ-ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εταιρεία αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, η οποία έχει ως βασικό πυλώνα της στρατηγικής της να στηρίζει, στην πράξη καθημερινά, την εθνική οικονομία, την εγχώρια αγορά και τους καταναλωτές της.

Μέσα από ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, η επιχείρηση απασχολεί πάνω από 10.000 εργαζομένους ενώ διατηρεί και συνεργασίες με περισσότερους από 1.000 προμηθευτές και παραγωγούς στην Ελλάδα.

ΟΡΑΜΑ-ΣΤΟΧΟΙ

Η φιλοσοφία της εταιρείας βασίζεται στην πεποίθηση ότι προτεραιότητα έχει η προσφορά καινοτομικών υπηρεσιών, με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα και με ανταγωνιστικές τιμές με σκοπό την επιτυχή πορεία της επιχείρησης.

Με λίγα λόγια η εταιρεία χχχ στοχεύει στη συνεχή ανοδική πορεία μέσα στον επιχειρησιακό κλάδο της Ελλάδας και στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον.

Όσον αφορά την αποστολή της, η εταιρεία έχει στόχο την κατασκευή υψηλών προδιαγραφών κτηρίων αλλά και ποιότητας υπηρεσιών, πετυχαίνοντας έτσι τη μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρείας.

SWOT analysis (ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές της εταιρείας στα πλαίσια του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηροποιείται.

Δυνάμεις

- Εμπειρία – Τεχνογνωσία στον κλάδο με εξειδικευμένο προσωπικό και στελέχη υψηλής επαγγελματικής κατάρτισης
- Εγκαταστάσεις και ιδιόκτητος μηχανολογικός εξοπλισμός, ο οποίος καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της επιχείρησης
- Συνέπεια, ευελιξία και άριστη σχέση με τους πελάτες
- κεντρικά

- Υψηλή Οργανωμένη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και marketing που εκτελούνται ποιότητα προσφερόμενων αγαθών

Αδυναμίες

- Έλλειψη ή δυσκολία χρηματοδότησης
- Χρηματοπιστωτικά, που αφορούν τις εγγυήσεις των τραπεζών που δεν δίνονται
- Αρνητική εικόνα των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας

Ευκαιρίες

- Επέκταση των καταστημάτων σε νέες γεωγραφικές περιοχές υψηλού διαθέσιμου εισοδήματος
- Ένταξη νέων τμημάτων στα καταστήματα με υψηλό κύκλο εργασιών με στόχο τη βελτίωση της ρευστότητας

Απειλές

- Ύφεση της ελληνικής οικονομίας και πτώση της κατανάλωσης
- Στροφή των καταναλωτών σε υποκατάστατα προϊόντα σε πιο μικρή τιμή
- Μη καταβολή πληρωμών από πελάτες
- Απεργίες

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η επιχείρηση έχει αναπτύξει δύο κατηγορίες όσον αφορά τις λειτουργίες της. Αυτές διακρίνονται στις «κύριες» και στις «υποστηρικτικές».

Οι κύριες λειτουργίες αφορούν τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος της και αυτές είναι:

- Λιανικές πωλήσεις
- Χονδρικές πωλήσεις
- Το Marketing και τα Logistics

Από την άλλη οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι αυτές που υποβοηθούν περισσότερο τις κύριες. Αυτές θεωρούνται:

- Οι προμήθειες

- Η μηχανογράφηση
- Η έρευνα αγοράς
- Η αξιοπιστία και συντήρηση του υπάρχοντος εξοπλισμού
- Η διαχείριση των διαθέσιμων και του κυκλοφορούντος ενεργητικού
- Η μηχανογράφηση

Οι λειτουργίες αυτές λοιπόν, συντονίζονται μεταξύ τους προκειμένου να προκύψει επικοινωνία και σωστή λειτουργία της εταιρείας.

Ωστόσο, υπάρχουν και κάποιες λειτουργίες οι οποίες δεν έχουν αναπτυχθεί σωστά ή δεν έχει δοθεί η βαρύτητα που χρειάζεται. Αυτές είναι:

- Ο άρτιος εσωτερικός έλεγχος
- Ο ποιοτικός έλεγχος των παρεχομένων υπηρεσιών της επιχείρησης
- Η εξωτερική επικοινωνία μέσω της προώθησης της επιχειρησιακής εικόνας
- Η προβολή του έργου και των υπηρεσιών της επιχείρησης
- Η αναλυτική λογιστική, κοστολόγηση
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Με βάση τη θεωρία που αναπτύχθηκε αλλά κι λόγω της φύσης της εταιρείας λόγω του κλάδου στον οποίο ανήκει, η εταιρεία επηρεάζεται σημαντικά από την οποιαδήποτε οικονομική συγκυρία του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηροποιείται. Παρακάτω λοιπόν, καταγράφεται η οικονομική κατάσταση της εταιρείας με στόχο να εξαχθούν τα σωστά συμπεράσματα για την ανάγκη εισαγωγής της εταιρείας στη διαδικασία εξυγίανσης.

Πιο συγκεκριμένα θα γίνει παρουσίαση των ακολούθων δεδομένων:

- Το πρόβλημα ρευστότητας της εταιρείας
 - Το χρηματικό ύψος του προβήματος
 - Τα αίτια που δημιούργησαν το πρόβλημα

- Οι αρνητικές συνέπειες που θα επιφέρει η διατήρηση του προβλήματος ρευστότητας.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΕΤΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μείωση του ρυθμού της οικονομικής δραστηριότητας της ελληνικής οικονομίας και συνεπώς μία ύφεση μέσα από την οποία επηρεάζονται οι ελληνικές επιχειρήσεις όσον αφορά το μακροοικονομικό περιβάλλον τους.

Η ύφεση αυτή οφείλεται στη μεγάλη πτώση όλων των συνιστωσών της εγχώριας ζήτησης αλλά και στη αδυναμία έγκαιρης υλοποίησης των δημοσιονομικών και μεταρρυθμιστικών στόχων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της αβεβαιότητας στις διεθνείς αγορές αλλά και στις προβλέψεις των επιχειρήσεων, οι οποίες δεν μπορούσαν να συνυπολογίσουν τις επιπτώσεις από την δραματική αυτή εξέλιξη της οικονομίας και πιο συγκεκριμένα από τη ραγδαία αύξηση των επιτοκίων δανεισμού.

Έτσι, η βαθιά ύφεση θα οδηγήσει την ελληνική οικονομία σε περαιτέρω μείωση των εισαγωγών, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί εννοϊκή αχικά, ωστόσο μόνο πρόσκαιρα, καθώς το πρόβλημα της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας είναι βαθύτερο, αφού έχει να κάνει με την αντιπαλότητα του κράτους προς το επιχειρήν αλλά και το ασταθές και ασαφές φορολογικό περιβάλλον.

Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι τρεις τελευταίες χρονιές της εταιρείας και συγκεκριμένα οι ισολογισμοί της χρονιάς 2014, 2015 και 2016. Μέσα από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε τις αδυναμίες ως προς τις υποχρεώσεις και την αύξηση αυτών χρόνο με το χρόνο. Στον δεύτερο πίνακα γίνεται αντιληπτό μέσα από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης των τριών αυτών η εικόνα της επιχείρησης ως προς τα κέρδη της και τις ζημιές της. Παρατηρείται λοιπόν η διατήρηση του οικονομικού προβλήματος με τα νούμερα να είναι αρκετά μεγάλα έτσι ώστε να προκαλέσουν την ανάγκη για ένα σχέδιο εξυγίανσης.

<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>	2014	2015	2016
<u>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</u>			
Ενσώματα πάγια	666,225,697	658,039,480	663,809,465
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	11,413,944	11,839,132	11,954,234
Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	101,288,491	102,459,277	78,245,508
Επενδύσεις σε συγγενείς επιχειρήσεις	10,000,000	11,000,000	11,000,000
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	<u>9,278,416</u>	<u>9,036,405</u>	<u>23,243,249</u>
	798,206,548	792,374,294	788,252,456
<u>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</u>			
Αποθέματα	114,834,014	136,741,403	211,501,468
Εμπορικές και λοιπές απαιτήσεις	258,406,830	316,313,404	459,348,161
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	<u>21,838,816</u>	<u>23,427,323</u>	<u>19,777,953</u>
	395,079,660	476,482,130	690,627,582

ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	1,193,286,208	1,268,856,424	1,478,880,038
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
<u>Ίδια κεφάλαια</u>			
Μετοχικό κεφάλαιο	251,709,460	252,709,485	253,209,588
Αποθεματικό υπέρ του άρτιο	402,325,025	411,325,001	415,824,898
Λοιπα αποθεματικά	87,941,849	87,941,849	85,418,473
Ζημιές εις νέο	<u>-419,103,451</u>	<u>-480,653,179</u>	<u>-483,157,683</u>
	322,872,883	271,323,156	271,295,276
<u>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>			
Δάνεια	230,096,703	165,282,920	346,237,254
Υποχρεώσεις σε εργαζομένους	7,018,425	6,796,371	7,217,296
Προβλέψεις	<u>8,443,972</u>	<u>6,067,836</u>	<u>2,562,154</u>
	245,559,100	178,147,127	356,016,704
<u>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>			
Εμπορικές και λοιπές απαιτήσεις	571,147,555	630,684,795	750,680,301
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	46,735	232,177	158,307
Δάνεια	<u>53,659,935</u>	<u>188,469,169</u>	<u>100,729,450</u>
	624,854,225	819,386,141	851,568,058
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	1,193,286,208	1,268,856,424	1,478,880,038

Πωλήσεις	1,521,544,049	1,413,723,786	1,552,848,747
Κόστος πωληθέντων	-1,259,249,303	-	-
		1,166,978,804	1,301,296,516
Μικτός κέρδος	262,294,746	246,744,982	251,552,231
Έξοδα διάθεσης	-319,868,526	-268,650,085	-256,125,822
Έξοδα διοίκησης	-14,803,230	-22,121,232	-28,328,727
Απομείωση συμμετοχών	-7,509,077	-	-
Άλλα έσοδα	20,983,117	30,568,905	22,909,539
Λοιπά κέρδη / ζημιές	-1,326,650	-1,493,835	2,703,118
Λειτουργικά κέρδη / ζημιές προ μη επαναλαμβανόμενων εξόδων	-60,229,620	-14,951,265	-7,289,661
Μη επαναλαμβανόμενα έξοδα	-11,833,179	-26,906,901	33,988,612
Λειτουργικά κέρδη / ζημιές	-72,062,799	-41,858,166	26,698,951
Χρηματοοικονομικά έξοδα - καθαρά	-12,170,054	-18,696,801	-31,765,033
Ζημιές προ φόρων	-84,232,853	-60,554,967	-5,066,082
Φόρος εισοδήματος	-	-639,551	-
Ζημιές χρήσης	-84,232,853	-61,194,518	-5,066,082
<u>Λοιπά συνολικά εισοδήματα:</u>			
α) Ποσά που αναταξινομούνται στην κατάσταση αποτελεσμάτων σε μεταγενέστερες χρήσεις	-	-	-
β) Ποσά που δεν αναταξινομούνται στην κατάσταση αποτελεσμάτων σε μεταγενέστερες χρήσεις	-	-	-
Αναλογιστικά κέρδη	-	-480,014	51,624
Αναβαλλόμενος φόρος		124,804	-13,422
<u>Λοιπά συνολικά εισοδήματα για τη χρήση μετά απο φόρους</u>	-	-355,210	38,202
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ	-84,232,853	-61,549,728	-5,027,880

5.2 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΔΙΕΞΟΔΟ

Η οικονομική κρίση επηρέασε την εταιρεία σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις της αρχικά, οι οποίες ήταν μειούμενες κάθε χρόνο και συνεπώς και τη φήμη της. Αντίστοιχα, μειωνόντουσαν τα έσοδα της εταιρείας αλλά και τα λειτουργικά έξοδα ταυτόχρονα.

Ενδεικτικά, από το 2012 και μετά η εταιρεία παρουσίασε αρνητικά λειτουργικά αποτελέσματα, τα οποία αυξανόντουσαν με τον καιρό. Παράλληλα τα χρηματοοικονομικά έξοδα αυξάνονται κάθε χρόνο και σε συνδυασμό με τα έκτακτα και ανόργανα αποτελέσματα της, η εταιρεία είχε ως αποτέλεσμα, να παρουσιάζει αρνητικό πρόσημο στα κέρδη της με αποκορύφωμα το 2016.

Στο κομμάτι των απαιτήσεων, η εταιρεία είχε κάποιες αυξομειώσεις, οι οποίες οφείλονται στις απαιτήσεις από πελάτες της αλλά και στις επιταγές που δύναται να εισπράξει. Έτσι οι πιστώσεις αυτές δημιούργησαν ένα πολύ μεγάλο ποσό μη εισπράξιμων απαιτήσεων.

Αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων ήταν, η προσφοράς και οι εκπτώσεις από τους διευθυντές των καταστημάτων, οι οποίοι είχαν πάρει την άδεια για τη συγκεκριμένη ενέργεια με σκόπο την αύξηση του τζίρου.

Ωστόσο, η στρατηγική αυτή όχι μόνο δεν αύξησε τον τζίρο της επιχείρησης, αλλά χειροτέρευσε την τη ρευστότητα της. Η μη εξόφληση των προμηθευτών αλλά και η παράταση των πιστώσεων από πελάτες έγινε ένα σύνηθες φαινόμενο φαιρνοντας έτσι αναστάτωση στις αγορές των προϊόντων και αγαθών της εταιρείας. Συνέχεια όλων των παραπάνω ήταν οι μη έγκαιρες προμηθεύσεις των καταστημάτων, με αποτέλεσμα τη μείωση των προϊόντων στα ράφια και το αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις.

Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ 31-12-2016		
ΛΟΓ 45	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	207.500.000
ΛΟΓ 50	ΠΡΜΗΘΕΥΤΕΣ	425.500.000
ΛΟΓ51	ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	1.300.000
ΛΟΓ52	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	50.000.000
ΛΟΓ53.00	ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΠΡΟΣ. ΠΛΗΡΩΤΕΕΣ	4.500.000
ΛΟΓ53.90	ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΠΛΗΡΩΤΕΕΣ	550.500.000
ΛΟΓ53.98	ΛΟΙΠΕΣ ΒΡΑΧ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.000.000
ΛΟΓ54	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ Φ-Τ	50.000.000
ΛΟΓ55	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	51.000.000
ΛΟΓ56	ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓ. ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	20.000.000

ΛΟΓ30	ΠΕΛΑΤΕΣ-ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ	270.000
ΛΟΓ33.95	ΧΡΕΩΣΤΕΣ ΔΙΑΦ.- ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΠΡΟΜ	-270.000.000
ΣΥΝΟΛΟ ΛΟΓ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		483.900.000

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το οικονομικό πρόβλημα της εταιρείας σε σχέση με τους πιστωτές και τις οφειλές οι οποίες είναι ενημερωμένες μέχρι και σήμερα (για αυτό είναι και διαφοροποιημένες από το ισοζύγιο)

ΔΗΜΟΣΙΟ	Υποχρεώσεις σε ΔΟΥ	50.000.000
	Υποχρεώσεις σε ασφαλιστικούς οργανισμούς	51.000.000
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Μισθοδοσία εργαζομένων	4.500.000
ΕΝΕΓΓΥΟΙ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	Δάνεια με εμπράγματα εξασφαλίσεις	126.500.000
	Προμηθευτές με εμπράγματα εξασφαλίσεις	0.00
ΑΝΕΓΓΥΟΙ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	Δάνεια χωρίς εμπράγματα εξασφαλίσεις	210.000.000
	Leasing	160.000.000
	Προμηθευτές και λοιποί πιστωτές χωρίς εμπραγματές εξασφαλίσεις	720.000.000
ΣΥΝΟΛΟ		1.322.000.000

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τραπεζικές υποχρεώσεις της εταιρείας, καθώς επίσης και τα ποσοστά που κατέχουν ως προς το σύνολο του τραπεζικού δανεισμού.

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΣΕ ΔΑΝΕΙΑ		
ΤΡΑΠΕΖΑ/ΠΙΣΤΩΤΗΣ	ΠΟΣΟ ΣΕ €	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ
ΟΜΙΛΟΣ ALPHA	300.000.000	60%
ΟΜΙΛΟΣ EUROBANK	100.000.000	20%
ΟΜΙΛΟΣ ΕΘΝΙΚΗΣ	100.000.000	20%

ΣΥΝΟΛΟ	500.000.000	100%
--------	-------------	------

Αμέσως παρακάτω καταγράφονται αναλυτικά όλοι οι πιστωτές που εκφράζουν απαιτήσεις έναντι της εταιρείας:

ΠΙΣΤΩΤΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΔΗΜΟΣΙΟ – ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ		
ΠΙΣΤΩΤΗΣ	ΕΙΔΟΣ	ΑΠΑΙΤΗΣΗ
54.00	ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ	8.500.000
54.03.00	ΦΜΥ	2.000.000
54.03.04	ΦΟΡΟΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΩΝ ΑΠΟΛΥΩΜΕΝΩΝ	0.00
54.03.99	ΦΟΡΟΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΠΡΟΣ.	210.000
54.04.00	ΦΟΡΟΣ ΑΜΟΙΩΝ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ ΕΠΑΓΓΕΜΑΤΙΩΝ	21.000
54.04.02	ΧΑΡΤ/ΜΟ & ΟΓΑ ΑΠΟΖΗΜ	150
54.04.03	ΦΟΡΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΛΟΙΠΩΝ ΤΡΙΤΩΝ	450
54.08.00	ΛΟΓ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΗΣ ΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΕΛΩΝ	44.000
54.09	ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	2.250.000
54.09.03	ΦΟΡΟΣ ΤΟΚΩΝ 15%	65.000
54.90.00	ΑΓΓΕΛΙΟΣΗΜΟ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΣ ΦΟΡΟΣ ΕΠΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ	13.000
54.99.00	ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΕΛΗ ΠΡΟΗΓ ΧΡΗΣΕΩΝ	36.896.400
55.00.00	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ/ΙΚΑ	14.000.000
55.99.00	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΚΑΘΥΣΤ.	36.713.000
55.01.00	ΛΟΙΠΑ ΤΑΜΕΙΑ ΚΥΡΙΑΣ ΑΣΦ.	17.000
55.02.00	ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ	270.000
ΣΥΝΟΛΟ		101.000.000

Όπως γίνεται φανερό από τον παραπάνω πίνακα οι συνολικές εισφορές στην εφορία είναι ύψους 50.000.000€ και οι ασφαλιστικοί οργανισμοί έχουν συνολική απαίτηση 51.000.000€

Παρακάτω παρουσιάζονται οι οφειλές προς τους εργαζόμενους:

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ		
ΠΙΣΤΩΤΗΣ	ΕΙΔΟΣ	ΑΠΑΙΤΗΣΗ €
33.00	ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	-360.000
53.03	ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΛΗΡΩΤΕΕΣ	4.650.000
ΣΥΝΟΛΟ		4.290.000

Επίσης σημαντικό κομμάτι της εικόνας της επιχείρησης είναι οι αριθμοδείκτες που εμφανίζονται παρακάτω και μας δίνουν μία γενική και αλλά και ειδική εικόνα του οικονομικού προβλήματος που αφορούν την αποδοτικότητα τη ρευστότητα, την αποτελεσματικότητα αλλά και άλλα μεγέθη σημαντικά για να καταλάβει κάποιος τη σημαντικότητα της ζημίας των τελευταίων τριών ετών.ς

				2014	2015	2016
I	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
	Περιθώριο μικτού κέρδους	μικτά κέρδη	χ	17.24	17.45	16.20
		πωλησεις	100			
	Περιθώριο καθαρού κέρδους	καθαρά κέρδη	χ	-5.54	-4.35	-0.32
		πωλήσεις	100			
	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	καθαρά κέρδη	χ	-26.09	-22.69	-1.85
		ίδια κεφάλαια	100			
II	ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ					
	Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό		0.63	0.58	0.81
		Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
	Πραγματική Ρευστότητα	Κυκλοφ. Ενεργ. Αποθέματα		0.18	0.17	0.25
		Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
	Άμεση Ρευστότητα	Διαθέσιμα		0.03	0.03	0.02
		Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
III	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων (σε ημέρες)	Αποθέματα	χ	27.55	35.30	49.71
		Πωλήσεις	365			
	Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων (σε ημέρες)	Απαιτήσεις	χ	137.01	162.83	176.45
		Πωλήσεις	365			
	Κυκλοφορία ενεργητικού	Πωλήσεις		1.28	1.11	1.05
		Σύνολο ενεργητικού				
IV	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ					
	Δανεια προς ίδια κεφάλαια	Δάνεια		2.65	1.30	4.42
		Ίδια κεφάλαια				
	Γενική επιβάρυνση	Υποχρεώσεις		0.73	0.79	0.82
		Σύνολο Παθητικού				
	Χρηματοδότηση ακινητοποιήσεων	Ίδια κεφάλαια		0.40	0.34	0.34
		Πάγιο ενεργητικό				

				2014	2015	2016
I	ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
	Περιθώριο μικτού κέρδους	μικτά κέρδη	χ	17.24	17.45	16.20
		πωλησεις	100			
	Περιθώριο καθαρού κέρδους	καθαρά κέρδη	χ	-5.54	-4.35	-0.32
		πωλήσεις	100			
	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	καθαρά κέρδη	χ	-26.09	-22.69	-1.85
		ίδια κεφάλαια	100			
II	ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ					
	Κυκλοφοριακή Ρευστότητα	Κυκλοφορούν Ενεργητικό		0.63	0.58	0.81
		Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
	Πραγματική Ρευστότητα	Κυκλοφ. Ενεργ. Αποθέματα		0.18	0.17	0.25
		Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
	Άμεση Ρευστότητα	Διαθέσιμα		0.03	0.03	0.02
		Βραχ/μες Υποχρεώσεις				
III	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					
	Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων (σε ημέρες)	Αποθέματα	χ	27.55	35.30	49.71
		Πωλήσεις	365			
	Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων (σε ημέρες)	Απαιτήσεις	χ	137.01	162.83	176.45
		Πωλήσεις	365			
	Κυκλοφορία ενεργητικού	Πωλήσεις		1.28	1.11	1.05
		Σύνολο ενεργητικού				
IV	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ					
	Δανεια προς ίδια κεφάλαια	Δάνεια		2.65	1.30	4.42
		Ίδια κεφάλαια				
	Γενική επιβάρυνση	Υποχρεώσεις		0.73	0.79	0.82
		Σύνολο Παθητικού				
	Χρηματοδότηση ακινητοποιήσεων	Ίδια κεφάλαια		0.40	0.34	0.34
		Πάγιο ενεργητικό				

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Επειδή τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας βρίσκονται περίπου στα 6.000.000€ βγαίνει το συμπέρασμα ότι η εταιρεία θα έρθει σε αδιέξοδο καθότι οι ληξιπρόθεσμες οφειλές στο βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα υπερβαίνουν κατά πολύ τα ταμειακά της διαθέσιμα. Αυτό το έλλειμμα θα έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί η εταιρεία να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της έναντι των υπολοίπων πιστωτών της.

Ακόμη, η μη κάλυψη των ληξιπρόθεσμων οφειλών θα έχει δύο αρνητικές συνέπειες, οι οποίες θα οδηγήσουν την εταιρεία σε παύση λειτουργίας. Αρχικά, οι πιστωτές και οι τράπεζες που συνεργάζεται η εταιρεία θα σταματήσουν να έχουν συναλλαγές μαζί της και ταυτόχρονα θα απαιτήσουν την εξόφληση των μη ρυθμισμένων υπάρχοντων δανείων και πιστώσεων λόγω δυσμενών στοιχείων.

Μία χρηματοδότηση μέσω ενός βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού χαρακτηρίζεται αδύνατη καθώς τα κριτήρια των τραπεζών είναι πλέον πιο αυστηρά και χρηματοδοτούν πλέον επιχειρήσεις με ελάχιστα ανοιχτά δάνεια σε σχέση με τον κύκλο εργασιών της εταιρείας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η οικονομική μονάδα δαπανά μεγάλα χρηματικά ποσά για καταβολή άμεσων και έμμεσων φόρων. Παρ' όλα αυτά μπορεί να επανέλθει σε τροχιά ανάπτυξης και να βρεθεί ένας τρόπος αντιμετώπισης του ταμειακού ελλείμματος. Αυτό θα επιτευχθεί αν οδηγηθεί σε άμεση παύση των εργασιών της. Έτσι για να συνεχίσει η εταιρεία να είναι βιώσιμη πρέπει να εισαχθεί στις ευεργετικές διατάξεις του νέου Πτωχευτικού Νόμου για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία εξυγίανσης. Παρακάτω θα δούμε λοιπόν, τη δυνατότητα που θα δοθεί στην εταιρεία να διαπραγματευτεί με τους πιστωτές της και να ρυθμίσει έτσι τις οφειλές της ώστε να ανταπεξέλθει στις οικονομικές της υποχρεώσεις και να αποδειχθεί βιώσιμη.

Η διαδικασία αυτή θα έχει μεγάλο όφελος:

- Για τη ίδια την εταιρεία, η οποία θα συνεχίσει την απρόσκοπη πορεία της
- Για τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν θα απολέσουν στις θέσεις εργασίας τους
- Για τους υπόλοιπους πιστωτές, οι οποίοι θα συνεχίσουν να εισπράττουν από τη λειτουργία της επιχείρησης
- Για το ελληνικό δημόσιο, το οποίο θα συνεχίσει να εισπράττει έμμεσους και άμεσους φόρους από την οικονομική μονάδα.

Η παύση λειτουργίας μίας επιχείρησης που απασχολεί εργαζομένους και συναλλάσσεται με οικονομικούς παράγοντες, θα επιφέρει πλήγμα στη συνολική πορεία της οικονομίας στην οποία δραστηριοποιείται. Για αυτό το λόγο κρίνεται σημαντική η διατήρηση της οικονομικής μονάδας μέσα από το πλάνο εξυγίανσης που έχει σκοπό να την χαρακτηρίσει βιώσιμη.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να εξυγιανθεί και να επιβιώσει μέσα από τα πλάνα που πρόκειται να οργανώσει και τις συμφωνίες που επίκεινται να κλειστούν. Ακόμα, είναι προς το συμφέρον για το σύνολο των

επλεκόμενων πιστωτών της αλλά και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα, να ενταχθεί η εταιρεία στη διαδικασία εξυγίανσης και του επιχειρηματικού αυτού σχεδίου.

ΣΕΝΑΡΙΟ ΒΙΑΙΗΣ ΕΚΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σε περίπτωση που δεν επικυρωθεί η αίτηση εξυγίανσης, η εταιρεία θα οδηγηθεί αναγκαστικά στη διαδικασία της βίαιης εκποίησης των περιουσιακών της στοιχείων, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι πιστωτές της.

Όσον αφορά τη αξία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, το ποσό ανέρχεται στα 50.000.000€ και τα αποθέματα της στα 100.000.000€ σύμφωνα λοιπόν με την αξία των περιουσιακών της στοιχείων, οι πιστωτές θα ικανοποιηθούν μόνο με το 20% επί του συνόλου των απαιτήσεων των πιστωτών της εταιρείας. Αυτό λοιπόν το σενάριο, είναι καταστροφικό όχι μόνο για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για εκείνους που έχουν συναλλαγές μαζί της. Αυτό σημαίνει, ότι οι πιστωτές της θα λάβουν ένα ελάχιστο μέρος των απαιτήσεων τους και δεν θα μπορούν μελλοντικά να διεκδικήσουν το υπόλοιπο των απαιτήσεων τους.

Ακόμη όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας θα οδηγηθούν οριστικά σε ανεργία, αλλά και η ίδια η παύση της εταιρείας θα συμάνει και την απαξίωση του χαρτοφυλακίου της αλλά και των ακινήτων της τα οποία με την πάροδο του χρόνου θα απαξιωθούν.

Συνοπτικά το σενάριο της βίαιης εκποίησης της περιουσίας της εταιρείας θα συμβάλλει αρνητικά στα παρακάτω:

- Μείωση της ρευστότητας στη αγορά
- Αύξηση ανεργίας
- Μείωση κατανάλωσης
- Αύξηση ζημιών των επιχειρήσεων-πιστωτών της εταιρείας
- Domino Effect. Η παύση της εταιρείας θα συμπαρασύρει και συνεργαζόμενες επιχειρήσεις – προμηθευτές της.
- Μαρασμός της ευρύτερης περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση και τα τμήματά της.

5.3 ΣΕΝΑΡΙΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗΣ

Αφού η εταιρεία βρίσκεται στο πρωτεύον στάδιο και αφού έχει απορρίψει το σενάριο βίαιης εκποίησης, σειρά παίρνει το δεύτερο σενάριο που αφορά την εισαγωγή της εταιρείας στη διαδικασία εξυγίανσης με σκοπό να εξακολουθήσει να λειτουργεί κάτω από ομαλές συνθήκες. Στο πλαίσιο αυτό θα παρουσιαστούν η λειτουργική αναδιάρθρωση αλλά και η χρηματοοικονομική εξυγίανση της εταιρείας.

Μέσα λοιπόν, από το σχέδιο ανάπτυξης η εταιρεία θα μπορέσει να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της και την ανάπτυξη της μέσα από τολμηρές αλλά και αναγκαίες μεταρρυθμίσεις. Οι ενέργειες που περιλαμβάνουν το σχέδιο αυτό είναι:

- Τη βελτίωση της απρόσκοπτης λειτουργίας της επιχείρησης

- Την αύξηση των πωλήσεων σε ποσότητα και αξία
- Την χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση με τη δημιουργία σημαντικού κεφαλαίου κίνησης, με βασικό στόχο την αύξηση των χρόνων αποπληρωμής.
- Την πλήρη αναδιοργάνωση της χρηματοοικονομικής διαχείρισης.

ΕΞΩΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΡΥΘΜΙΣΗ ΟΦΕΙΛΩΝ (ν. 4469/2017.)

Με τον νόμο του εξωδικαστικού μηχανισμού ρύθμισης οφειλών επιχειρήσεων εισάγεται για πρώτη φορά στην ελληνική έννομη τάξη μία οργανωμένη εξωδικαστική διαδικασία για τη συνολική και μακροπρόθεσμη ρύθμιση των χρεών των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες, εξαιτίας της οξυτάτης και χρονικά μακράς οικονομικής κρίσης, αδυνατούν να εξυπηρετήσουν όλες τις συσσωρευθείσες οφειλές τους.

Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ρυθμίσει τα συνολικά της χρέη προς όλους τους πιστωτές όπως τις τράπεζες, εφορίες, ασφαλιστικά ταμεία, τους προμηθευτές της αλλά και διάφορους ιδιώτες. Μέσω μίας οικονομικά ορθολογικής διεύθετης οφειλώ που έχει ως απαρχή την εκτίμηση-πρόταση σχεδίου αποπληρωμής της ίδιας της αιτούμενης επιχείρησης με βάση τις πραγματικές δυνατότητες αποπληρωμής της για τα επόμενα τρία έτη, δηλαδή μέσω ενός βάσιμου ή απλώς λογικά σχεδίου, μπορεί να επιτευχθεί ρύθμιση μετά από διαπραγμάτευση με τους καλούμενους με την αίτηση πιστωτές της, η οποία κάλλιστα μπορεί να περιλαμβάνει γενναίες μειώσεις επιτοκίων, επιμηκύνσεις περιόδου αποπληρωμής, πάγωμα και διαγραφές οφειλών.

Έτσι για πρώτη φορά, ο οφειλέτης προστατεύεται με αυστηρή και συγκεκριμένη αναστολή από καταδιωκτικά μέτρα, από νέες και παλιές διεκδικήσεις εναντίον του και ταυτόχρονα προβλέπεται η δυνατότητα διαγραφής οφειλών αλλά και επιμηκύνσεις αποπληρωμών έως και 120 δόσεις.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μέσα από τους μειωμένους ρυθμούς ανάπτυξης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η εταιρεία θα πρέπει να διατηρηθεί ισχυρή και ανταγωνιστική, ακολουθώντας τις απαραίτητες στρατηγικές, ακόμη και σε περίοδο υψηλών ρυθμών ανάπτυξης.

Στρατηγικές επιλογές σε περίοδο υψηλών ρυθμών ανάπτυξης

- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Επέκταση στις διεθνείς αγορές
- Επενδύσεις με σκοπό τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης
- Συσχετισμένη διαφοροποίηση σε προϊόντα και δραστηριότητες

Στρατηγικές επιλογές σε περίοδο χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης

- Σταθερότητα

- Ανάπτυξη αγοράς
- Κοινοπραξίες με άλλες επιχειρήσεις σε νέες δραστηριότητες

Όσο λοιπόν, ο ρυθμός ανάπτυξης παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της σε ικανοποιητικά επίπεδα μέσα από τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση των ρυθμών ανάπτυξης θα εξετάσει την προοπτική της επέκτασης.

Ανταγωνιστική στρατηγική

Η συγκεκριμένη στρατηγική ακολουθείται από την επιχείρηση με σκοπό την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της μέσα στο χώρο που δραστηροποιείται η ίδια. Έτσι, η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επειδή όμως οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι μεταξύ τους αμοιβαία αποκλειόμενες, η εταιρεία θα εφαρμόσει έναν συνδυασμό μεταξύ της στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, με στόχο τη μείωση του κόστους και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών.

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η εταιρεία θα δώσει έμφαση στην παραγωγική της διαδικασία και στις αποτελεσματικές διαδικασίες διοίκησης με στόχο τη μείωση του κόστους αλλά και των απωλειών κατά την παραγωγή και ταυτόχρονα της αύξησης της αποτελεσματικότητας.

Οι ενέργειες για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εξής:

- Εισαγωγή και αξιοποίηση ενός νέου παραγωγικού εξοπλισμού
- Δραστική μείωση των εξόδων διοικητικής λειτουργίας και συγκρατημένη αύξηση αυτών με την πάροδο του χρόνου
- Ανάπτυξη λειτουργιών, διαδικασιών και συστημάτων πληροφορικής
- Δραστική μείωση των εξόδων προώθησης πωλήσεων και αύξηση αυτών με την πάροδο του χρόνου με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση παραγγελιών, προϊόντων και αποθεμάτων

Στρατηγική διαφοροποίησης

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στο τμήμα marketing και στο τμήμα πωλήσεων, με στόχο τη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας τα οποία θα συνοδεύονται με υψηλότερη τιμή.

Οι ενέργειες που πρόκειται να γίνουν για την επίτευξη των παραπάνω είναι:

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Αποτελεσματική συνεργασία με τα υπάρχοντα κανάλια διανομής
- Συνεχής διερεύνηση για νέες υπηρεσίες όσον αφορά τους πελάτες της εταιρείας.

Εταιρική στρατηγική

Στόχος της στρατηγικής είναι η διεύρυνση της εταιρείας σε νέους τομείς και η σωστή κατανομή των διαθέσιμων πόρων της. Αυτό πραγματοποιείται με τα παρακάτω:

- Στρατηγική σταθερότητας
- Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς

Στρατηγική σταθερότητας

Η εταιρεία ακολουθώντας τη στρατηγική αυτή θα πρέπει να κάνει κάποια σημαντικά βήματα έτσι ώστε να τακτοποιήσει τις υποχρεώσεις της και συγχρόνως να αξιοποιήσει νέες ευκαιρίες οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των μικτών κερδών.

Κύριες επιδιώξεις:

- Βελτίωση της αποδοτικότητας στο επίπεδο διαδικτύου, παραγωγής, logistics, τεχνικής εξυπηρέτησης και αξιοποίησης των παραγγελιών ανά εργαζόμενο
- Την αξιοποίηση ημιτέτοιμων προϊόντων
- Την αξιοποίηση των καλών σχέσεων της εταιρείας με του προμηθευτές της
- Μείωση χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δαπανών
- Μείωση του κόστους παραγωγής μέσω των οικονομιών κλίμακος
- Επιτάχυνση ρυθμού ανάπτυξης σε συνδυασμό με τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς

Οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η επιχείρηση για να διεισδύσει στην αγορά είναι οι εξής:

- Η εταιρεία θα πρέπει να αυξήσει τις συναλλαγές τις με τους πελάτες της προσφέροντάς τους περισσότερες υπηρεσίες, με σκοπό την αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών από το υπάρχον δίκτυο της
- Η προσέγγιση νέων πελατών μέσω της συνεργασίας με ειδικούς φορείς μάρκετινγκ επιτυγχάνοντας έτσι τη συστηματική επέκτασή της.

Το επόμενο βήμα είναι η προώθηση των προϊόντων της εταιρείας σε νέες αγορές με τις ακόλουθες ενέργειες:

- Ανάπτυξη αγορών σε διάφορες περιοχές: Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε στο εσωτερικό είτε και στο εξωτερικό. Στο εσωτερικό η εταιρεία μπορεί να επεκταθεί γεωγραφικά σε επαρχιακές πόλεις, ενώ μπορεί να αναπτύξει και τις συναλλαγές της με το εξωτερικό ενισχύοντας έτσι τις εξαγωγές της, όπου η ζήτηση είναι αυξημένη και τα περιθώρια κέρδους ελκυστικά.
- Διείσδυση σε νέα κανάλια διανομής: Στόχος της εταιρείας σε αυτή τη φάση είναι να πραγματοποιήσει συμφωνίες με το δημόσιο, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των δικών της προϊόντων. Αυτό μπορεί να γίνει με κάποιες ενέργειες όπως:
 - Η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας σε μικρότερες πόλεις.
 - Η συστηματική παρακολούθηση των πελατών.
 - Η αναζήτηση συνεργατών σε επαρχιακές πόλεις με στόχο την αμοιβαία επικερδή συνεργασία.
 - Η διερεύνηση της προοπτικής για αγορές από το εξωτερικό

Στρατηγική αναδιάρθρωσης management

Για να συνεχίσει η σωστή λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να γίνουν και κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες αφορούν τη διοίκηση και τη λειτουργικότητα των τμημάτων της. Τα βήματα λοιπόν που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι τα ακόλουθα.

- Αποσαφήνιση διοικητικής δομής σε επίπεδο αρμοδιοτήτων.
- Σαφής περιγραφή θέσης και συγκεκριμένες δομές οργάνωσης σε επίπεδο εξουσίας αναφοράς και κριτηρίων αξιολόγησης.
- Διασφάλιση αλυσίδας αξίας (αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων). Οι αξίες οι οποίες θα πρέπει να αναδείξει η επιχείρηση είναι η δέσμευση δραστηριότητας, η επίτευξη στόχων ανάπτυξης, η φιλοσοφία ολικής ποιότητας και η σχέση με τον πελάτη.

Στρατηγική marketing και πωλήσεων

Η στρατηγική αυτή έχει τους ίδιους σκοπούς με τις παραπάνω στρατηγικές και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει είναι τα εξής:

Δράσεις σε σχέση με τον ανταγωνισμό

- Συνεχής παρακολούθηση των ενεργειών των βασικών ανταγωνιστών.

- Προσέγγιση τμημάτων της αγοράς των οποίων οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται από τον ανταγωνισμό.

Δράσεις σε σχέση με την αγορά

- Συστηματική παρακολούθηση των πελατών.
- Συστηματοποίηση των πωλήσεων.
- Ανάπτυξη καναλιών συνεργασίας σε πόλεις που δεν δραστηροποιείται η επιχείρηση.
- Προώθηση της εταιρικής εικόνας με τη βοήθεια των ειδικών φορέων marketing.

Δράσεις σε σχέση με τη προσεγγίση καναλιών διανομής

- Επέκταση σε όλες τις μεγάλες πόλεις της επικράτειας.
- Επέκταση σε επιλεγμένες αγορές του εξωτερικού.
- Συστηματική παρακολούθηση των καναλιών διανομής που κατέχει ήδη η εταιρεία.

Δράσεις σε σχέση με την οργάνωση του υποστηρικτικού τμήματος των πωλήσεων

- Αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες – ικανοποίηση των αναγκών των πελατών
- Καλή συμπεριφορά από πλευράς όλων των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Ταχύτητα εξυπηρέτησης.
- Συνέπεια στους χρόνους παράδοσης των έργων.

Δράσεις σε σχέση με την οργάνωση των πλάνων για διαφήμιση

- Έντυπα ευρείας κυκλοφορίας (κυριακάτικες εφημερίδες, περιοδικά)
- Χορηγίες σε ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές εκπομπές.

Το προτεινόμενο λοιπόν πρόγραμμα ανάπτυξης της εταιρείας, μέσω των διαφόρων τεχνικών που παρουσιάστηκαν παραπάνω στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων της αλλά και στην αυστηρή συγκράτηση του ρυθμού αύξησης των εξόδων διοίκησης.

Επίσης η έγκαιρη διαπίστωση της επερχόμενης κακής οικονομικής συγκυρίας, αποδείχθηκε σημαντικό καθώς η εταιρεία έχει ήδη προβεί σε κάποιες σημαντικές ενέργειες προκειμένου να διασφαλίσει τις πωλήσεις της αλλά και τη ρευστότητα και τη διαχρονική βιωσιμότητά της.

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Χρηματοοικονομικές προβλέψεις με βάση το σχέδιο εξυγίανσης της εταιρείας

Στο παρόν επιχειρείται να αποσαφηνιστεί η μελλοντική χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης, στην περίπτωση που εγκριθεί και υλοποιηθεί το σχέδιο

εξυγίανσης Κατ' επέκταση, βάση εκτιμώμενης χρηματοοικονομικής λειτουργίας θα παρουσιαστεί και ο τρόπος ικανοποίησης των πιστωτών της εταιρείας.

Οι προβλέψεις που ακολουθούν έγιναν λαμβανομένων υπόψη των ιστορικών στοιχείων της εταιρείας, των σημερινών διαθέσιμων στοιχείων και εκτιμήσεων των ιθυνόντων της εταιρείας και των αναμενόμενων ευεργετικών επιπτώσεων που αναμένεται να έχει η εφαρμογή του σχεδίου εξυγίανσης στη χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης.

Οι προβλέψεις αφορούν την επόμενη 4/ετία και στη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πάσης φύσεως πιστωτών της.

Προβλέψεις λογαριασμών περιόδου 1ης-4ης

Πιο κάτω παρατίθεται ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων καθώς και ο ρυθμός μεταβολής των εξόδων της εταιρείας. Σε αντίστοιχη ποσοστιαία αναλογία της μεταβολής των προβλεπόμενων πωλήσεων, μεταβάλλονται και τα κόστη πωληθέντων για τα επόμενα 4 ημερολογιακά έτη. Πιο κάτω κατά την μελέτη των προβλέψεων παρατηρούμε μία αξιοσημείωτη μείωση αρχικά και κατόπιν μία αυστηρή συγκράτηση του ρυθμού αύξησης των εξόδων λειτουργίας διαθέσεως ή αλλιώς εξόδων προώθησης πωλήσεων και των εξόδων διοικητικής λειτουργίας σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, με συνέπεια να επηρεάζεται θετικά το λειτουργικό αποτέλεσμα (EBIDTA) της επιχείρησης μέσα στην τετραετία.

Οργανικά έσοδα	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η
Πωλήσεις	1.200.000.00 0	1.500.000.00 0	1.900.000.00 0	2.400.000.00 0
Ρυθμός αύξησης πωλήσεων		8%	7.8%	7.9%
Πωλήσεις supermarket	1.800.000.00 0	1.300.000.00 0	1.700.000.00 0	2.000.000.00 0
Ενοίκια και λοιπά έσοδα	15.000.000	20.000.000	20.000.000	21.000.000
Κόστος πωληθέντων	974.000.000	1.000.000.00 0	1.000.000.00 0	1.000.000.00 0
Ρυθμός αύξησης κόστους		5%	-	-

Οργανικά έξοδα	265.000.000	280.000.000	280.000.000	290.000.000
Ρυθμός αύξησης εξόδων		3%		2%
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	27.000.000	27.100.000	27.100.000	27.400.000
Έξοδα λειτουργικής διάθεσης	235.000.000	245.000.000	250.000.000	255.000.000
EBITDA	13.000.000	28.000.000	47.000.000	50.000.000
EBITDA/Πωλήσεις	1%	1.8%	2%	2%
Χρηματοοικονομικά έσοδα	22.800.000	22.800.000	20.000.000	18.500.000
Τόκοι δανείων	16.000.000	15.000.000	13.800.000	12.200.000
Λοιπά έξοδα τραπεζών	6.500.000	6.500.000	6.900.000	7.000.000
Χρηματοοικονομικά έσοδα	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Τόκοι πιστωτικοί	26.900.000	26.500.000	26.500.000	25.300.000
Αποτελέσματα προ αποσβέσεων	26.900.000	26.500.000	26.400.000	26.100.000
Αποσβέσεις	26.400.000	26.700.000	26.100.000	26.000.000
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα/έξοδα	500.000	420.000	430.000	430.000
Αποτέλεσμα προ φόρου	-60.000.000	-18.000.000	-2.000.000	15.700.000

Όπως γίνεται σαφές από τις προβλέψεις, οι προγραμματισμένοι στόχοι της εταιρείας είναι οι εξής:

- Επίτευξη μικτού περιθωρίου κέρδους κατά μέσο όρο περίπου του 27%
- Δραστική μείωση και τακτοποίηση των εξόδων για τα επόμενα έτη και μετέπειτα συγκράτησή τους για τις επόμενες χρονιές .
- Επίτευξη θετικών κερδών προ φόρων και αποσβέσεων.

Στις συγκεκριμένες προβλέψεις των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας, έχει ληφθεί υπόψη ένα συντηρητικό σενάριο, σχετικά με την αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας αναλογικά με τα έργα σε εξέλιξη και τις συμβάσεις προς εκτέλεση που διαθέτει η εταιρεία.

Προβλέψεις χρηματοροών για τις επόμενες χρονικές περιόδους

Ταμειακές ροές	1η	2 ^η	3η	4 ^η
Υπόλοιπο διαθεσίμων	6.300.000	3.900.000	4.700.000	2.400.000
Εισπράξεις/εισροές	1.200.000.000	1.400.000.000	1.400.000.000	1.500.000.000
Έσοδα από τόκους	2.200.000	2.200.000	2.200.000	2.200.000
Σύνολο εισπράξεων	1.400.200.000	1.600.200.000	1.600.200.000	1.700.200.000
Επενδύσεις	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Αγορές α' υλών και κόστους παραγωγής	800.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000	1.000.000.000
Οργανικά έξοδα	260.000.000	270.000.000	270.000.000	280.000.000
Λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα	6.600.000	6.800.000	6.900.000	7.000.000
Λοιπές εισπράξεις/(πληρωμές)	500.000	430.000	430.000	430.000
Φόρος ακίνητης περιουσίας-λοιποί φόροι	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000

Φόρος εισοδήματος/προκαταβολή	0.00	0.00	0.00	0.00
Σύνολο πληρωμών	1.075.300.000	1.285.430.000	1.285.530.000	1.295.630.000
ΔΑΝΕΙΑ	33.000.000	33.000.000	34.000.000	33.000.000
LEASING	15.000.000	15.000.000	14.500.000	14.000.000
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	4.200.000	0.00	0.00	0.00
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	3.400.000	3.400.000	3.400.000	3.400.000
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000
ΛΟΙΠΟΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ/ΠΙΣΤΩΤΕΣ	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000
Υπόλοιπο διαθεσίμων	3.900.000	4.700.000	2.400.000	3.000.000

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω και σε συνδυασμό με τις αξιώσεις που έχουν σήμερα οι πιστωτές της εταιρείας, όπως αναλύθηκε και νωρίτερα, στην περίπτωση έγκρισης του σχεδίου θα προκύψει η εκπλήρωση των απαιτήσεων των πιστωτών, η οποία χρονολογικά θα εκτυλιχθεί εντός του έτους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εφικτή παρουσίαση της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πιστωτών.

5.4 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τη μελέτη των προβλέψεων και των ταμειακών ροών και περίπτωση έγκρισης και υλοποίησης του χρεδίου εξυγίανσης στην εταιρεία εξασφαλίζονται τα παρακάτω:

- Η δυνατότητα αποπληρωμής όλων των υποχρεώσεων
- Η επαναλειτουργία και περαιτέρω βιωσιμότητα της εταιρείας
- Η περαιτέρω κερδοφορία και η ανοδική της τάση

Μέσα από μακροχρόνιες προσπάθειες της διοίκησης και με την υψηλή τεχνογνωσία της εταιρείας θα επέλθει εξάπλωση ξανά στην αγορά τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή. Έτσι, αφού η εταιρεία θα δραστηροποιηθεί ξανά, η φήμη και η πελατεία θα πάρουν μεγαλύτερες διαστάσεις.

Η κοινωνική σημασία της επιχείρησης

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι η εταιρεία απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων, με αποτέλεσμα να συμβάλλει σημαντικά στην εθνική οικονομία. Αυτό σημαίνει πως σε περίπτωση που η εταιρεία δεν συνεχίσει τη δραστηριότητά της, οι εργαζόμενοί της θα μείνουν άνεργοι κάτι το οποίο θα συμβάλλει αρνητικά στο σύνολο της εθνικής οικονομίας.

Συμερασματικά λοιπόν, η μη υπαγωγή της επιχείρησης στις ευεργετικές διατάξεις του νέου πτωχευτικού νόμου, θα στερήσει τη δυνατότητα στους ανθρώπους που απασχολούνται να συνεχίζουν να εργάζονται, ακόμη δεν θα δοθεί η ευκαιρία αποπληρωμής των χρεών προς το ελληνικό δημόσιο αλλά και των απαιτήσεων προς τους πιστωτές οι οποίες θα χαρακτηριστούν ως επισφαλείς.

Μέτρα αντιμετώπισης

Στόχος της εταιρείας είναι να επιβιώσει αρχικά, και να ικανοποιήσει τους πιστωτές της μέσα από μία ταυτόχρονη ανάπτυξη. Αυτό θα συμβεί μέσα από το σχέδιο ανάπτυξης που θα ακολουθήσει και αφού υπαχθεί στη διαδικασία εξυγίανσης.

Με τη ρύθμιση των οφειλών λοιπόν, προκύπτει ότι η επιχείρηση:

- Μπορεί αν ξεπεράσει αυτοχρηματοδοτούμενα τις ληξιπρόθεσμες οφειλές της
- Μπορεί να αποπληρώσει τους πιστωτές της
- Μπορεί να συνεχίσει απρόσοπα τις εμπορικές της συναλλαγές
- Μπορεί να συνεχίσει να απασχολεί το προσωπικό δυναμικό
- Μπορεί να συνεχίσει να καταβάλλει τους φόρους προς το δημόσιο
- Η ρύθμιση των οφειλών της εταιρείας δεν επιφέρει καμία ουσιαστική ζημία στους πιστωτές της

Κάνοντας λοιπόν δεκτή την αίτηση περί ανοίγματος της διαδικασίας εξυγίανσης, κάτι που αποτελεί και την μόνη προϋπόθεση, η εταιρεία θα έχει την ευκαιρία να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πιστωτών της.

Σκοπός είναι η διάσωση της επιχείρησης αρχικά και η ικανοποίηση των απαιτήσεων των δανειστών ιδίως από την ίδια τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι μοναδικός τρόπος για να χαρακτηριστεί η εταιρεία και πάλι βιώσιμη αλλά και να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της είναι να εισαχθεί στις ευεργετικές διατάξεις για το άνοιγμα της διαδικασίας εξυγίανσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

Ελληνική:

- Ανδρεοπούλου Ζ.Σ., "Νέες τεχνολογίες, περιβαλλοντική αειφορία και βιώσιμη ανάπτυξη", Φυσικοί πόροι, περιβάλλον και ανάπτυξη, (2008), Εκδόσεις Τζιόλα
- Αυγητίδης Δ., "Εξυγίανση Επιχειρήσεων μέσω Προ-πρωχευτικών Διαδικασιών, Νομική Βιβλιοθήκη Αθηνών, Αθήνα (2011)
- Γκινόγλου Δ., "Εξέταση των Ελληνικών προβληματικών επιχειρήσεων και πρόβλεψη της εμφάνισής τους", (1994)
- Κανελλόπουλος, Χ., "Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα", Αθήνα (1994)
- Καρβούνης Κ. Σ., Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, (2006), Εκδόσεις Σταμούλη
- Κάτσου Γ., "Προβληματικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα: Αίτια, πρόβλεψη, πρόληψη και εξυγίανση", Αθήνα (1998), Εκδόσεις Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών ερευνών
- Κωνσταντόπουλος Ν., "Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων", (2011), Εκδόσεις Κριτική
- Νιάρχος Χ., "Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων", (1997), Εκδόσεις Σταμούλη
- Οργανόπουλος Ι., "Αειφορία - Αειφόρος Ανάπτυξη: Αναγκαιότητα - Ορισμοί", (2010), Α' βάρθμια εκπαίδευση Ν.Πιερίας
- Παπαδάτου Δ. Θεοδώρα, Πομόνης Σ. Νικόλαος "Η λογιστική των εμπορικών εταιριών και η εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων", Αθήνα (2006) , Εκδόσεις Σταμούλη
- Παπαδέας, Π.: "Σύγχρονες προσεγγίσεις στις κεφαλαιακές απαιτήσεις για την κάλυψη κινδύνων και τη γνωστοποίηση τους στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις τραπεζών (ΔΠΧΠ 7)", Πρόλογοι: Γ. Βενιέρης, Αν. Τσάμης, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς (2008)
- Περάκης Ε., "Σειρά μελετών Δικαίου Επιχειρήσεων και Εταιριών", Νομική Βιβλιοθήκη Αθηνών, Αθήνα (2006)
- Πιμενίδης Ε., Ανδρεοπούλου Ζ.Σ. & Βασιλειάδου Σ.Ε., "E-services: πρωτοβουλίες και προοπτικές για την Αειφορική ανάπτυξη", (9-12 Δεκεμβρίου 2004), ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη

- Τσιάρας Σ., "Προοπτικές για βιώσιμη ή αιεφόρο ανάπτυξη στο Δήμο Πιερίων", (2010), Διδακτορική διατριβή, ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη - Φλογαίτη Ε., "Εκπαίδευση για το περιβάλλον και την αιεφορία", (2006), Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Τσώλας, Γ., "Εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών", Αθήνα (2002), Εκδόσεις Πατάκη

Ξενόγλωσση:

- Angelsen A., Fjeldstad O. & Sumaila U.R., 'Project appraisal and sustainability in less developed countries', (1994), Bergen, Norway
- Ajsen I., 'The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes', (1991)
- Atkinson G., 'Measuring corporate sustainability', (2000), Journal of Environmental planning and management
- Bebbington J., 'Sustainable development: A review of the international development, business and accounting literature', (2001), Accounting forum
- Bonnet M., 'Education for sustainable development: a coherent philosophy for environmental education', (1999), Cambridge Journal of Education
- Bowers J., 'Sustainability and environmental economics. An alternative text', (1997), Pearson education Ltd, England
- Brigham E.F. & Gapenski L.C., "Financial Management, Theory and Practice", Seven edition, The Dryden Press, New York (1994)
- Dale A. & Newman L., 'Sustainable development, education and literacy', International Journal of Sustainability in Higher Education', (2005)
- Gray R., 'Corporate reporting for sustainable development: Accounting for sustainability in 2000 AD', (1994), Environmental Values
- Mog J., 'Struggling with sustainability – A comparative framework for evaluating sustainable development programs', (2004), World Development
- Pojasek R.B., 'A framework for Business sustainability', (2007)
- Redclift M., 'Sustainable development : Exploring the contradictions', (1987), London

Διαδικτυακές πηγές:

- <https://alphatech.sg/2011/07/when-is-a-business-viable/>
- <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>

- <http://www.kathimerini.gr/791733/article/oikonomia/epixeirhseis/h-dyskolia-daneismoy-to-shmantikotero--provlhma-gia-tis-mme>
- <http://www.innosupport.net/index.php?id=swotanalysis&L=4>
- <http://www.protothema.gr/economy/article/388051/oi-odigies-tis-trapezas-tis-ellados-gia-ta-kokkina-daneia/>
- <http://newpost.gr/oikonomia/469866/ti-einai-ta-capital-controls-kai-pws-ephreazoyn-thn-kathmerinohta>