



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**  
**<< ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ**  
**ΚΡΙΣΕΩΝ>>**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΧΟΙΝΙΩΤΑΚΗΣ**  
**ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ : ΚΛΑΔΟΥ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ**

**ΣΕΠΤΕ ΒΡΙΟΣ 2012**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός και ο στόχος της συγκεκριμένης μελέτης είναι η Διαχείριση των Κρίσεων και ο ρόλος της στην λειτουργία των Ελληνικών Επιχειρήσεων. Τόσο ο επιχειρηματικός κλάδος, όσο και η κοινωνία ολόκληρη βιώνει μια από τις δυσκολότερες περιόδους της Ελληνικής οικονομίας, η οποία έχει οδηγήσει σε ολέθρια αποτελέσματα ορισμένους, αν όχι όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων. Στην παρούσα μελέτη θα αναλυθεί ο ορισμός της κρίσης, οι βασικοί και προσδιοριστικοί παράγοντές της, τα στάδια της κρίσης, τα αποτελέσματα και η πολυπλοκότητα που μπορεί να έχει. Θα εξεταστεί το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, για τη πρόληψη και την αντιμετώπιση των κρίσεων από τις εταιρείες όλων των κλάδων γενικότερα. Επίσης έγινε ιστορική αναδρομή στις οικονομικές κρίσεις και αναλύθηκαν οι επιπτώσεις τους στις επιχειρήσεις. Επιπλέον πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίων σε δυο επιχειρήσεις που ανήκουν στους κλάδους του τουρισμού και των κατασκευών αντίστοιχα και έπειτα πραγματοποιήθηκε η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν με τη βοήθεια των αριθμοδεικτών. Τέλος αναπτύχθηκε η ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου και έγινε χρηματοοικονομική ανάλυση για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα ζητήθηκαν και επισυνάπτονται στην εργασία τα οικονομικά αποτελέσματα των τριών τελευταίων ετών.

The purpose and objective of this study is the Crisis Management and its role in the operation of Greek businesses. Both the business brance ( traders), and society as a whole is experiencing one of the most difficult periods of the Greek economy, which has led to some disastrous results, if not all business brance ( traders).This study will analyze the definition of crisis,and the determinants of, stages of the crisis, the results and complexity can have. We examined the crisis management plan for the prevention and crisis response from companies from all sectors in general. There was also an historical overview in financial crises and analyzed their impact on businesses. In addition a survey was conducted in the form of questionnaires in two enterprises belonging to the brances of tourism and construction respectively and then took the analysis of data collected with the help of financial ratios( or accounting ratios).Finally developed to analyze the results of the questionnaire and became a financial analysis to evaluate companies. Of the companies surveyed were requested and are attached to the study the results of the last three years.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ** : Διαχείριση κρίσεων, κρίση, επιχειρηματικές κρίσεις, σχέδιο διαχείρισης κρίσης, έρευνα, οικονομική κρίση, κλάδος τουρισμού, κλάδος κατασκευών, χρηματοοικονομική ανάλυση, κρίση κατασκευαστικού κλάδου, ανταγωνιστικότητα τουρισμού, σχέδιο εξόδου από την κρίση, οικονομικά αποτελέσματα κατασκευαστικού κλάδου, οικονομικά αποτελέσματα τουριστικού κλάδου.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	2
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	6
Προσδιορισμός της κρίσης	6
1.1 Τι είναι κρίση	6
1.2 Βασικοί παράγοντες προσδιορισμού κρίσης	8
1.3 Τα στάδια μιας κρίσης	8
1.4 Κατηγορίες κρίσεων	10
1.5 Τύποι της κρίσης σύμφωνα με τους μελετητές	11
1.6 Αποτελέσματα μιας κρίσης	11
1.7 Το μέγεθος μιας κρίσης	12
1.8 Πολυπλοκότητα μιας κρίσης	13
1.9 Διαχείριση Κρίσεων	13
1.10 Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων	14
1.11 Στάδια Διαχείρισης Κρίσεων	15
1.12 Προληπτική & Αντιδραστική Διαχείριση Κρίσεων	16
1.13 Ο Κύκλος της Διαχείρισης Κρίσης	17
1.14 Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσης	18
1.15 Παραδείγματα πετυχημένου μάνατζμεντ κρίσης	21
1.16 Παραδείγματα αποτυχημένου μάνατζμεντ κρίσης	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	25
Ιστορική αναδρομή	25
2.1 Οικονομικές κρίσεις .	25
2.1.1 Οικονομικές κρίσεις. Το παράδειγμα της Αργεντινής	27
2.2 Ελληνική Κρίση	28
2.3 Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα	29
2.4 Μεταφορά επιχειρηματικής δραστηριότητας εκτός των συνόρων της χώρας	30
2.5 Η κρίση στον κατασκευαστικό κλάδο	31

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
Έρευνα	33
3.1 Μεθοδολογία της έρευνας	33
3.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολόγιο	33
Επιχείρηση Α	33
Επιχείρηση Β	35
3.3 Χρηματοοικονομική ανάλυση	38
3.4 Συμπεράσματα	45
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	48
1.Ερωτηματολόγια	49
1.1 Ερωτηματολόγιο Επιχείρησης Α	49
1.2 Ερωτηματολόγιο Επιχείρησης Β	53
<b>Ισολογισμοί Εταιριών</b>	59
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	60



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια οικονομία τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζει μια κρίση που έχει ως συνέπεια μια παγκόσμια ύφεση, με αποτέλεσμα οι περισσότερες εθνικές οικονομίες να έχουν βρεθεί αντιμέτωπες με ζητήματα οικονομικής διαχείρισης και ανάπτυξης. Στη χώρα μας οι περισσότεροι, αν όχι όλοι οι κλάδοι επηρεάζονται από την κρίση και καλούνται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις και να αναπτύξουν στρατηγικές βέλτιστης οικονομικής διαχείρισης.

Η παρούσα εργασία αναφέρεται γενικά στην έννοια της κρίσης σαν παγκόσμια έννοια, πως αυτή προσεγγίζεται βιβλιογραφικά και εξετάζονται παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων. Έχουμε δυο επιχειρήσεις που ανήκουν σε δυο σημαντικούς κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας, του τουρισμού και των κατασκευών.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της κρίσης, οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι την προσδιορίζουν, τα στάδια και οι κατηγορίες των κρίσεων. Αναφέρεται στα αποτελέσματα, το μέγεθος μιας κρίσης και το που μπορεί αυτή να οδηγήσει. Συνεχίζει με την ανάλυση της διαχείρισης των κρίσεων ως έννοια, καθώς και τα στάδια της προληπτικής και αντιδραστικής διαχείρισης των κρίσεων. Στην επόμενη ενότητα αναλύεται ο κύκλος της διαχείρισης της κρίσης και περιγράφονται τα παραδείγματα επιτυχημένου και αποτυχημένου μανάτζμεντ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο υπάρχει μια ιστορική αναδρομή στην κρίση και παρουσιάζεται το παράδειγμα της Αργεντινής, καθώς και οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις στην χώρα μας. Τέλος αναλύουμε την κρίση στον κατασκευαστικό κλάδο, ένας από τους κλάδους που έχει επηρεαστεί περισσότερο από την κρίση στην χώρα μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται έρευνα με τη συλλογή στοιχείων από δυο επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων με τη βοήθεια ερωτηματολογίου ( το οποίο αποτελείται από 21 ερωτήσεις ) και ανάλυση με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, των ισολογισμών των επιχειρήσεων για τα έτη 2008, 2009, 2010. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας και στη συνέχεια επίσκεψης στον χώρο εργασίας της επιχείρησης . Η συμπλήρωση του έγινε από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων οι οποίοι είναι άμεσα εμπλεκόμενοι με την οικονομική διαχείριση των εταιριών. Τέλος αναλύονται και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων που απαντήθηκαν από τους ερωτηθέντες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

#### 1.1 Τι είναι κρίση

Η έννοια της κρίσης σχετίζεται με τις καταστάσεις, που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα και την αίσθηση του επείγοντος (Rosenthal & Pijnenburg -1991). Οι κρίσεις μπορεί να είναι απειλητικές καταστάσεις οι οποίες απαιτούν ταχύτητα στην αντίδραση και οι οποίες είναι αβέβαιες ως προς τη φύση τους και το αντίκτυπο που μπορεί να έχουν.

Κάθε κρίση λειτουργεί ως δοκιμή της σταθερότητας του συστήματος. Ο ορισμός από τον McClelland, πρωτοπόρο στη μελέτη των διεθνών κρίσεων, είναι : « Η κρίση παριστά μια σημαντική αλλαγή στην ποσότητα, την ποιότητα ή την έκταση των σχέσεων μεταξύ δύο κρατών». Εστιάζοντας στους ανθρώπους, «κρίση χαρακτηρίζεται μια κατάσταση, όταν έτσι ορίζεται από εκείνους που είναι υπεύθυνοι να τη χειρισθούν». Ενώ ο καθηγητής Charles Hermann έδωσε τον ορισμό «Κρίση είναι μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από αιφνιδιασμό, υψηλό κίνδυνο για σοβαρές αξίες και μικρό χρόνο αντίδρασης».

Τι είναι κρίση για ένα επιχειρηματικό οργανισμό; Είναι ένα απρογραμμάτιστο περιστατικό που θέτει σε ενέργεια μια πραγματική ή ακόμη και πιθανή απειλή η οποία μπορεί να αναφέρεται στην υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον και επιπλέον τη φήμη και την αξιοπιστία μιας επιχείρησης. Μια κρίση έχει τη δυνατότητα να επιδρά σημαντικά στη λειτουργία μιας επιχείρησης δημιουργώντας σοβαρές περιβαλλοντικές, οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις.

Επιχειρηματική κρίση, με άλλα λόγια, είναι μια κρίσιμη καμπή που εμφανίζεται κατά τη διάρκεια κάποιας χρονικής στιγμής ή σταδίου, εξαιτίας ενός ή περισσότερων απρογραμμάτιστων γεγονότων, με αποτέλεσμα, αφενός τη διατάραξη της φυσιολογικής λειτουργίας της επιχείρησης και αφετέρου την παρουσίαση απειλών ή ευκαιριών για την επιχείρηση, η αντιμετώπιση ή η εκμετάλλευση των οποίων, επιβάλλει την ταχεία και υπό πίεση λήψη σημαντικών αποφάσεων, ενώ παράλληλα εγείρεται στο μέγιστο το ενδιαφέρον των ΜΜΕ και του ευρύτερου εσωτερικού ή εξωτερικού κοινού της επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά των κρίσεων:

1. Κλιμακούμενης έντασης.
2. Επικρατεί υψηλό αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου.
3. Επηρεάζονται οι συνήθεις λειτουργίες και ρυθμοί.
4. Διακινδυνεύει να πληγεί η δημόσια εικόνα της μονάδας.
5. Έλεγχος από τα αρμόδια κρατικά ή διακρατικά όργανα και παρέμβαση των ΜΜΕ.
6. Ποικίλες βλάβες και υλικές ζημιές.

Το τι εμπεριέχεται σε μια κρίσιμη κατάσταση και κατά συνέπεια στη διαχείριση μιας κρίσης, αποτυπώνεται παρακάτω με μια πιο τεχνοκρατική και συνάμα κατανοητή εικόνα. Μια κρίση δηλαδή, εμπεριέχει:

1. Αιφνιδιασμό, ανεξαρτήτως τύπου, λόγω απρόοπτων γεγονότων.
2. Απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους.
3. Αναξιόπιστες και ελλιπείς πληροφορίες.
4. Την απώλεια του ελέγχου.
5. Περιορισμένο χρόνο για τη λήψη απόφασης και αντίδρασης.
6. Ορατές και αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς.
7. Οι διαθέσιμοι πόροι και άνθρωποι δεν επαρκούν για τις απαιτήσεις προς αντίδραση.
8. Η υψηλή κάλυψη από τα ΜΜΕ αποτελεί τροφή για τα ίδια τα ΜΜΕ.

Στην κινέζικη γλώσσα, το ιδεόγραμμα που χρησιμοποιείται για να εκφράσει την κρίση περιέχει δύο λέξεις: κίνδυνος και ευκαιρία. Μια κρίση μπορεί να είναι κίνδυνος για το προϊόν ή την εταιρεία, ένα συγκεκριμένο άτομο, τους Πολίτες, τον εμπλεκόμενο οργανισμό και τους μετόχους του, όλη τη βιομηχανία.

Αν μια κρίση τύχει σωστών χειρισμών ή αν η κρίση αφορά έναν ανταγωνιστή, τότε μπορεί να γίνει μια πολύτιμη ευκαιρία. Μια κρίση μπορεί να είναι μια πρώτης τάξης ευκαιρία για να τονίσει μια εταιρεία το έμπρακτο ενδιαφέρον της για τους πελάτες της ή μια ευκαιρία για τους καταναλωτές να ενδυναμώσουν την εμπιστοσύνη τους σε ένα προϊόν ή μια εταιρεία. Μια κρίση κοστίζει χρήματα ή και ακόμα και την επιβίωση μιας εταιρείας. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τον τρόπο της ορθής αντιμετώπισης μιας κρίσης και να πραγματοποιούνται τα δέοντα και στο σωστό χρόνο. Άρα είναι προτιμότερο, να αντιμετωπιστεί μια κρίση άμεσα και σωστά παρά να ξοδευτούν χρήματα και χρόνος για την αποκατάσταση των βλαβών.

## 1.2 Βασικοί παράγοντες προσδιορισμού της κρίσης

Πριν φτάσουμε στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων, πρέπει να κατανοήσουμε πως ένα απρόσμενο γεγονός για μια επιχείρηση, μπορεί να την οδηγήσει σε κρίση. Για να προκληθεί κρίση σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να συνυπάρχουν τρεις βασικές δυνάμεις.

**Το καταλυτικό γεγονός ή έναυσμα.** Δηλαδή, το γεγονός που προκαλεί ή μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές. (triggering event)

**Αντιληπτική αδυναμία αντιμετώπισης.** Η διοίκηση θεωρεί ότι ένα γεγονός είναι πέραν των δυνατοτήτων της. (perceived inability to cope)

**Απειλή επιβίωσης.** Οι αλλαγές απειλούν την επιβίωση της επιχείρησης. (threat to survival)

## 1.3 Τα στάδια μια κρίσης

Ενώ μια κρίση μπορεί να χαρακτηρίζεται ως μια αιφνίδια κατάσταση, είναι στην πραγματικότητα η αρνητική εξέλιξη δυσλειτουργιών που συχνά προϋπήρχαν για πολύ καιρό σε έναν οργανισμό. Όσο τα συμπτώματα μιας κρίσης δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά ή αγνοούνται, τόσο το μέγεθος της κρίσης θα εκτίνεται. Τα στάδια μιας κρίσιμης κατάστασης χαρακτηρίζονται από τη χρονική τους εξέλιξη και διακρίνονται σε:

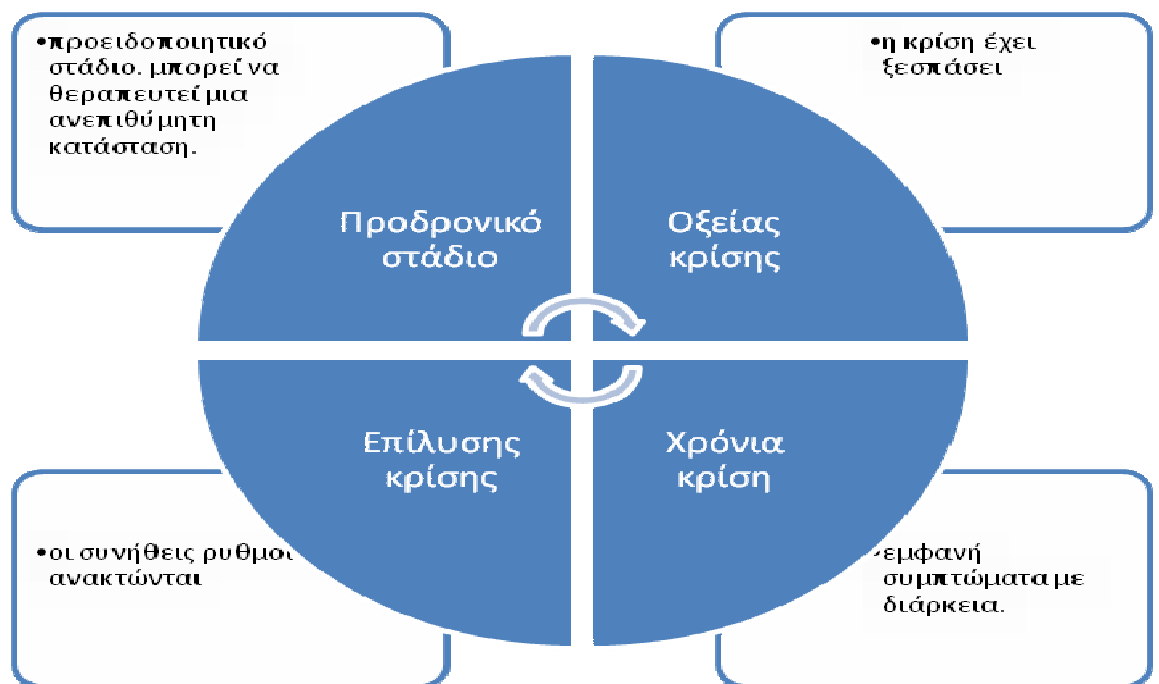
**Προδρομικό στάδιο.** Όπου η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με ένα πλήθος συμπτώματα, που προειδοποιούν για την επερχόμενη κρίση. Μιλάμε για μια φάση προειδοποιητική. Εδώ μπορεί εύκολα να «θεραπευτεί» ή και να προληφθεί μια ανεπιθύμητη κατάσταση, χωρίς να γίνει ανεξέλεγκτη.

Στάδιο της **οξείας κρίσης**. Τα σημάδια της κρίσης χρήζουν άμεσης προσοχής και αντιμετώπισης. Η αντίδραση της επιχείρησης περιορίζεται στον έλεγχο των ζημιών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Η επιχείρηση αρχίζει να «πληρώνει». Επίσης χαρακτηρίζεται από ένταση και ταχύτητα των γεγονότων.

Στο στάδιο της **χρόνιας κρίσης**, τα συμπτώματα είναι αρκετά εμφανή και έχουν διάρκεια. Η επιχείρηση πρέπει να πάρει μέτρα για τη ριζική αντιμετώπιση τους.

Και στο στάδιο της **επίλυσης της κρίσης**, όπου πραγματοποιείται η επίλυση και ο οργανισμός επιστρέφει στις τυπικές του δραστηριότητες.

Για καλύτερη απεικόνιση των σταδίων της κρίσης, ακολουθεί διαγραμματική παρουσίαση των σταδίων της κρίσης.



Σχήμα 1. Τα στάδια μιας κρίση

Πηγή. Steven Fink (2007)

## 1.4 Κατηγορίες κρίσεων

Μια κρίση χαρακτηρίζεται από τους παράγοντες που την προκαλούν. Με βάση αυτούς, διαμορφώνεται και το σχέδιο διαχείρισης της αντίστοιχης κρίσης. Η κατάταξη των κρίσεων μπορεί να γίνει σε τουλάχιστον τέσσερις κατηγορίες. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται σύμφωνα με το αν τα αίτια της κρίσης οφείλονται σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες του οργανισμού και αν χαρακτηρίζονται ως Τεχνικοοικονομικά ή οφείλονται σε κοινωνικούς, ανθρώπινους ή οργανωσιακούς παράγοντες. Με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό οι Mitroff και Shrivastava (1987), τυποποίησαν τις διάφορες κρίσεις στις κατηγορίες που αναφέρονται στον επόμενο πίνακα :

	ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ – ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μεγάλα βιομηχανικά ατυχήματα</li> <li>➤ Ατυχήματα λόγω ελαττωματικών προϊόντων</li> <li>➤ Κατάρρευση ηλεκτρονικών συστημάτων</li> <li>➤ Ελλιπής πληροφόρηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αδυναμία προσαρμογής στις αλλαγές</li> <li>➤ «Σαμποτάζ» από εσωτερικούς παράγοντες</li> <li>➤ Κατάρρευση οργανισμού/επικοινωνίας</li> <li>➤ Εσκεμμένη πρόκληση βλάβης σε προϊόν</li> <li>➤ Επαγγελματικές ασθένειες</li> </ul>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εκτεταμένη περιβαλλοντική καταστροφή</li> <li>➤ Φυσικές καταστροφές</li> <li>➤ Εξαγορές</li> <li>➤ Κοινωνικές κρίσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ «Σαμποτάζ» από εξωτερικούς παράγοντες</li> <li>➤ Τρομοκρατικές ενέργειες</li> <li>➤ Απάτες</li> </ul>

Πίνακας 1. Κατηγορίες Κρίσεων

Πηγή. Mitroff και Shrivastava (1987)

## 1.5 Τύποι της κρίσης σύμφωνα με τους μελετητές

Διάφοροι μελετητές έχουν κατηγοριοποιήσει τις κρίσεις ανάλογα με τη διάρκεια τους (μικρής διάρκειας, μεγάλης διάρκειας), τη γεωγραφική τους κάλυψη (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής), το βαθμό ζημιάς που προκαλούν σε ζωές και περιουσίες, το ποιος παθαίνει τη ζημιά, την αιτία που τις προκαλούν, το απροσδόκητο ή μη των κρίσεων και διάφορα άλλα κριτήρια.

Σύμφωνα με τους Seymour and Moore (2000), οι κρίσεις διακρίνονται σε δύο είδη, το είδος “Cobra” και το είδος “Python”. Το είδος κρίσης “Cobra” είναι η λεγόμενη ξαφνική κρίση: η καταστροφή «χτυπά» ξαφνικά την επιχείρηση και την οδηγεί κατευθείαν σε κατάσταση κρίσης. Το είδος κρίσης “Python” είναι η κρίση που αναδύεται στην επιφάνεια σιγά σιγά, το λεγόμενο “crisis creep”.

Ένας αντίστοιχος διαχωρισμός με τον παραπάνω διαχωρισμό γίνεται από τους Peter Ruff and Khalid Aziz, οι οποίοι χωρίζουν τις κρίσεις σε ξαφνικά γεγονότα (sudden events) και γεγονότα που σιγοβράζουν (simmering events). Τα πρώτα περιλαμβάνουν ατυχήματα και έκτακτα περιστατικά, τρομοκρατικές ενέργειες, μηχανικές βλάβες ή εχθρικές εξαγορές, κάποιες απροσδόκητες ενέργειες νομικής φύσης. Τα δεύτερα περιλαμβάνουν καταστάσεις οι οποίες αποκαλύπτονται σταδιακά και μπορούν να οδηγήσουν σε μία κρίση οποιαδήποτε στιγμή. Τέτοια παραδείγματα είναι οι βιομηχανικές αναταραχές, οι εγκληματικές πράξεις διαφόρων τύπων και το αναποτελεσματικό μάνατζμεντ.

Ο Gottschalk διέκρινε τρεις τύπους κρίσεων ανάλογα με το ποιος παθαίνει ζημιά: 1) επιχειρηματικές συμφορές, όπως η πτώχευση, 2) προβλήματα καταναλωτών, όπως τα ελαττωματικά προϊόντα, 3) ανθρώπινες τραγωδίες, όπως βία στο εργασιακό περιβάλλον ή αεροπορικά δυστυχήματα.

## 1.6 Αποτελέσματα μια κρίσης

Μια κρίση έχει την ικανότητα να προκαλεί με τη σειρά της και άλλες κρίσιμες καταστάσεις και αυτό καλείται κυματοειδές αποτέλεσμα. Οι Mitroff και Pearson (1993), πρόσεξαν ότι αυτό το κυματοειδές αποτέλεσμα μοιάζει με αλυσιδωτή αντίδραση, η οποία μπορεί να προκληθεί από την ανεπαρκή διοίκηση της αρχικής κρίσιμης κατάστασης. Ένα βιομηχανικό εργοστάσιο, το οποίο έχει καταστραφεί ή που έχει υποστεί μεγάλη ζημιά, εξαντλεί τα χρήματα των οργανισμών (τράπεζες, ασφαλιστικές), απολύει ανθρώπινο δυναμικό και ενδεχομένως προκαλεί και άλλες ζημιές στο ευρύτερο σύστημα της κοινότητας μέσω απώλειας πόρων ή μόλυνσης περιβάλλοντος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα κυματοειδούς αποτελέσματος αποτελούν τα ατυχήματα στον πυρηνικό σταθμό του Chernobyl (1986 ΕΣΣΔ / Ουκρανία) όπου ερήμωσε τεράστιες περιοχές γης, εξαιτίας των ραδιενεργών καταλοίπων. Παρόμοιο παράδειγμα αποτελούν τα ναυάγια των πετρελαιοφόρων Exxon Valdez και Prestige, όπου εκτός της απώλειας του πλοίου και του εμπορεύματος τους, προκλήθηκε τεράστια θαλάσσια ρύπανση που επηρέασε όλες τις παραθαλάσσιες περιοχές, αλλάζοντας ριζικά το τοπίο αλλά και τη ζωή των κατοίκων, αφού παραγωγικές δραστηριότητες που είχαν άμεση σχέση με τη θάλασσα κατέστησαν απαγορευτικές. Από τα παραπάνω φαίνεται καθαρά τα κυματοειδή αποτελέσματα των κρίσιμων καταστάσεων, που ενδέχεται να ξεπερνούν και τις ακόμα αρχικές κρίσεις.

### 1.7 Το μέγεθος μιας κρίσης

Στο άτομο μια κρίσιμη κατάσταση θα μπορούσε να δημιουργηθεί π.χ από πυρκαγιά στο σπίτι ή ένα αυτοκινητιστικό δυστύχημα. Ένας θάνατος σε μέλος της οικογένειας, έχει ακριβώς το ίδιο αντίκτυπο είτε ο θάνατος αυτός προέρχεται από αυτοκινητιστικό δυστύχημα ή από ένα μεγάλο σεισμό. Οι προσωπικές κρίσεις ή οι κρίσεις μιας μικρής ομάδας, έχουν πολύ μικρές επιπτώσεις σε μια κοινότητα.

Καθώς το μέγεθος της κρίσης αυξάνεται, οι πόροι που είναι διαθέσιμοι για να αντιμετωπίσουν το ζήτημα και να συμβάλλουν στην ανάκαμψη, μπορεί να μην επαρκούν. Αυτή η υπερβολική ζήτηση σχετική με τους απαιτούμενους πόρους, δημιουργεί πολύπλοκες επιπτώσεις στη διαχείριση της ανάκαμψης. Καθώς λοιπόν, το μέγεθος ή η κλίμακα της κρίσιμης κατάστασης αυξάνεται, η διαχείριση της αντιμετώπισης και της ανάκαμψης είναι πιθανό να γίνει πολύπλοκότερη, εξαιτίας της απαίτησης για να τεθούν προτεραιότητες και να αντισταθμιστούν τα κέρδη με τις απώλειες.

Η κλίμακα της κρίσης παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο και στην εμπορική – επιχειρηματική δράση. Η καταστροφή ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή π.χ. δεν είναι το ίδιο σημαντική, όσο η απώλεια όλων των υπολογιστών. Παρομοίως, ένα μικρό χρέος δε θα δημιουργήσει ιδιαίτερη κρίση από πλευράς ρευστότητας και χαμηλής ποσότητας ρευστού, αλλά συσσωρευμένα μικρά χρέη ή ένα μεγάλο χρέος, μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή μιας εταιρίας. Για παράδειγμα η τράπεζα Barings (Ηνωμένο Βασίλειο 1995) και οι Yamaichi Securities (Ιαπωνία 1997) απέτυχαν εξαιτίας κακής διαχείρισης των χρεών τους.



## 1.8 Πολυπλοκότητα μιας κρίσης

Μια κρίσιμη κατάσταση μπορεί να καταλήξει σε μια πολύπλοκη κατάσταση από άποψη διαχείρισης. Αυτή η πολυπλοκότητα, οφείλεται τόσο στα χτυπήματα των κυματοειδών συνεπειών μιας κρίσιμης κατάστασης όσο και στη σοβαρότητα ενός σημαντικού μεγέθους γεγονότος. Η πολυπλοκότητα της κρίσης εξαρτάται από τα ακόλουθα:

- Αν οι πόροι για την επίλυση της κρίσης είναι επαρκείς.
- Ποιος ο αριθμός των ατόμων ή και των πόρων που απειλούνται. Το μέγεθος αυτών υποχρεώνει σε λήψη ανάλογων αποφάσεων και σε καθορισμό προτεραιοτήτων.
- Πόσο εύκολα διαθέσιμοι είναι κάποιοι ειδικοί πόροι και ικανότητες που θα χρειαστούν τόσο για την αντιμετώπιση της αρχικής κρίσης, όσο και των επιπλέον συνεπειών που θα προέλθουν από αυτή.

Αποτέλεσμα μιας αυξανόμενης πολύπλοκης κατάστασης είναι ότι θα αυξηθεί το κόστος στους πόρους και το χρόνο για να επιλυθεί η κρίση, όπως επίσης και το κόστος σε χρόνο και πόρους για να έλθει ανάκαμψη από τις επιπτώσεις του γεγονότος.

## 1.9 Διαχείριση Κρίσης

Ο στόχος της Διαχείρισης Κρίσεων είναι να επιβιώσει η εταιρία έπειτα από μια ενδεχόμενη κρίση με τη φήμη της άσπιλης και όλα τα στοιχεία της εταιρίας να παραμείνουν ανέπαφα, γιατί «η φήμη της εταιρία είναι το σημαντικότερο στοιχείο της».

Το Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων περιλαμβάνει την αναγνώριση των κινδύνων, την εκτίμηση του κινδύνου, την κατάστρωση του σχεδίου, την άμεση αντίδραση, την ανάρρωση και τον έλεγχο του σχεδίου. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας κατάστρωσης του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων είναι απαραίτητο να ορισθεί επακριβώς το πρόσωπο το οποίο θα φέρει την αποκλειστική ευθύνη υλοποίησης ολόκληρου του σχεδίου. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να λειτουργεί ως συντονιστής των μελών της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων και να έχει την απαραίτητη εξουσία – δικαιοδοσία ώστε να πιστοποιεί την πλήρη εφαρμογή του Σχεδίου Διαχείρισης Κρίσεων.

## 1.10 Ορισμός Διαχείρισης Κρίσεων

Η Διαχείριση Κρίσεων (Crisis Management), συγκεντρώνει και οργανώνει :

- Τεχνικές μετριάσμού του κινδύνου και της αβεβαιότητας, κάτι που θα επιτρέψει μεγαλύτερο και καλύτερο έλεγχο του οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο δημιουργικότερη άσκηση του ρόλου της διοίκησης.
- Σειρά ενεργειών ή διαδικασιών με σκοπό την αναγνώριση, μελέτη και πρόβλεψη των καταστάσεων της κρίσης και ενεργοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών που θα επιτρέψουν στον οργανισμό να αποτρέψει ή να αντιμετωπίσει την κρίση.
- Μίγμα εφαρμοσμένης κοινής λογικής , εμπειρίας που πηγάζει από το προσωπικό επίπεδο των στελεχών και από το περιβάλλον τους και του χρόνου που πρέπει να αφιερωθεί στο πρόβλημα, με σκοπό να ληφθούν υπ' όψιν όλα τα πιθανά σενάρια και να αναπτυχθούν ευέλικτα σχέδια τα οποία θα γίνουν κατανοητά και θα ερευνηθούν από τον καθένα που συμμετέχει στην εφαρμογή τους.

Ένας τυπικός ορισμός για τη διαχείριση κρίσεων αποτελεί ο παρακάτω :

Διαχείριση Κρίσεων είναι η ενδελεχής μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση – οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων – ενεργειών και διαδικασιών, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση ώστε να αποφευχθεί, είτε να αντιμετωπιστεί η κρίση με τρόπο που να εξασφαλίζει τους ανθρώπους, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους και την οικονομική θέση της επιχείρησης.

Υπό μια άλλη θεώρηση, η διαχείριση κρίσεων αποτελεί ένα στρατηγικό πρόβλημα, η επίλυση του οποίου απαιτεί την ενεργοποίηση των έξι βασικών σταδίων της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ: ανάλυση του περιβάλλοντος, διαμόρφωση στόχων, διαμόρφωση στρατηγικής, αξιολόγηση στρατηγικής, εφαρμογή στρατηγικής και στρατηγικό έλεγχο.

Μια τυπική μορφή διαχείρισης κρίσεων δίνει μια ισχυρή έμφαση στη διαχείριση της αντιμετώπισης και δίνει πολύ μικρή προσοχή στο πριν και το μετά της κρίσιμης κατάστασης. Η αποτελεσματική διαχείριση χρειάζεται να αναζητά τη μείωση του μεγέθους και την κλίμακα της ζημιάς, πριν συμβεί η κρίση και να εγκαταστήσει κατάλληλα προειδοποιητικά συστήματα.

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό μια επιχείρηση είναι δεδομένο πως θα βρεθεί αντιμέτωπη, κατά τη διάρκεια λειτουργίας της, με διάφορες κρίσιμες καταστάσεις. Η επιχείρηση που έχει ασχοληθεί με τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών αποκτά την ικανότητα να αντιδρά γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά σε απρόοπτες καταστάσεις, με

σκοπό τον περιορισμό της απειλής για την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια, την απώλεια δημόσιας ή εταιρικής περιουσίας και τις δυσμενείς επιδράσεις στην ομαλή πορεία της επιχείρησης.

Εδώ να σημειωθεί, πως δεν πρέπει να γίνεται ταύτιση των όρων « Διαχείριση κρίσεων» και «Διαχείριση ζητημάτων» (“Issues Management”). Η Διαχείριση ζητημάτων δίνει λιγότερη προσοχή στην πράξη και είναι εκ φύσεως πιο προνοητική σε σχέση με τη Διαχείριση κρίσεων. Η Διαχείριση ζητημάτων προσπαθεί να αναγνωρίσει την προοπτική της αλλαγής και της επίδρασης στη λήψη αποφάσεων σχετικών με αυτήν την αλλαγή πριν αυτή έχει ένα αρνητικό αντίκτυπο σε μία εταιρεία. Αντιθέτως, η Διαχείριση Κρίσεων τείνει να είναι πιο αντιδραστική, αντιμετωπίζοντας μία κατάσταση αφού αυτή γίνει δημόσια γνώση και επηρεάσει την εταιρεία.

Επιπρόσθετα ο όρος “ Crisis Management” πρέπει να διαχωριστεί από τον όρο “ Risk Management”. Ο τελευταίος εστιάζει επίσης σε σοβαρές, ασυνήθιστες καταστάσεις όπως και το Crisis Management, οι οποίες όμως δεν προκαλούν σοβαρή ή διαρκή ζημιά στον οργανισμό.

### **1.11 Στάδια Διαχείρισης Κρίσεων**

Η διαχείριση μιας κρίσης ξεκινάει πριν καν εμφανιστεί η κρίση μέσω της πρόληψης και της προετοιμασίας της επιχείρησης και τερματίζει όταν έχει επιτευχθεί ο στόχος της ολοκληρωτικής αποκατάστασης της ζημιάς και της επαναφοράς της επιχείρησης στην προγενέστερη της κρίσης κατάσταση. Τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων τη διαιρούμε σε στάδια ανάλογα με τους στόχους που καλείται να εκπληρώσει. Στόχοι μπορεί να αποτελούν, η μείωση της έντασης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ο έλεγχος στη ροή και ακρίβεια των πληροφοριών, η αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων.

Έτσι προκύπτουν τα παρακάτω στάδια:

- Διαχείριση της Πρόληψης . Αναφέρεται στην περίοδο πριν από την κρίση. Στόχος η προετοιμασία του οργανισμού και η κατάρτιση πλάνου διαχείρισης κρίσεων.
- Διαχείριση της έναρξης της κρίσης. Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται στην κρίση. Στόχος η γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης έτσι ώστε να αποτραπεί η επιδείνωση της κατάστασης.
- Διαχείριση των επιπτώσεων της κρίσης. Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται στις ενέργειες για τη διευθέτηση των επιπτώσεων από την κρίση.
- Διαχείριση ανάκαμψης των επιπτώσεων. Πρόκειται για το στάδιο που αναφέρεται στις ενέργειες για την επαναφορά της δομής , των συστημάτων και των ανθρώπων σε μια

λειτουργική κατάσταση ίδια και βελτιωμένη (απίθανο να γίνει ακριβώς η ίδια με την αρχική) σε σχέση με την κατάσταση που ήταν το περιβάλλον πριν την έναρξη της κρίσης.

Σε μερικές περιπτώσεις, το χρονικό διάστημα της διαχείρισης της έναρξης της κρίσης είναι αρκετά μεγαλύτερο. Στις επιχειρήσεις, η πρώτη φορά που η απειλή μιας κρίσης γίνεται αντιληπτή είναι συνήθως πολύ μετά την εμφάνιση των προειδοποιητικών σημαδιών. Η διαχείριση της έναρξης φαίνεται ότι παίρνει πολύ λίγο χρόνο, πριν ξεκινήσει η διαχείριση των επιπτώσεων. Δεδομένου ότι η περίοδος διαχείρισης της έναρξης μπορεί να είναι πολύ σύντομη, τα στελέχη και οι διευθυντές θα πρέπει να αναπτύξουν καλύτερες μεθόδους διαχείρισης του κινδύνου πριν η κρίση ξεσπάσει, τη μείωση του κινδύνου και την εφαρμογή συστημάτων έγκαιρης προειδοποίησης, στοιχεία δηλαδή της διαχείρισης της πρόληψης.

Γιατί όμως οι καταστάσεις προχωρούν από το στάδιο πριν την κρίση, στο στάδιο της κρίσης; Ο Edward S. Devlin υποστηρίζει ότι οι τέσσερις κύριοι λόγοι είναι: 1) η υποτίμηση αυτών των καταστάσεων, 2) η υπερεκτίμηση της ικανότητας διαχείρισης τους, 3) η άγνοια για την εξελισσόμενη κρίση, 4) η αγνόηση της προειδοποίησης, 5) κάποιες προειδοποιήσεις πριν την κρίση είναι εμφανείς, ενώ άλλες δεν είναι.

### **1.12 Προληπτική και Αντιδραστική Διαχείριση Κρίσεων**

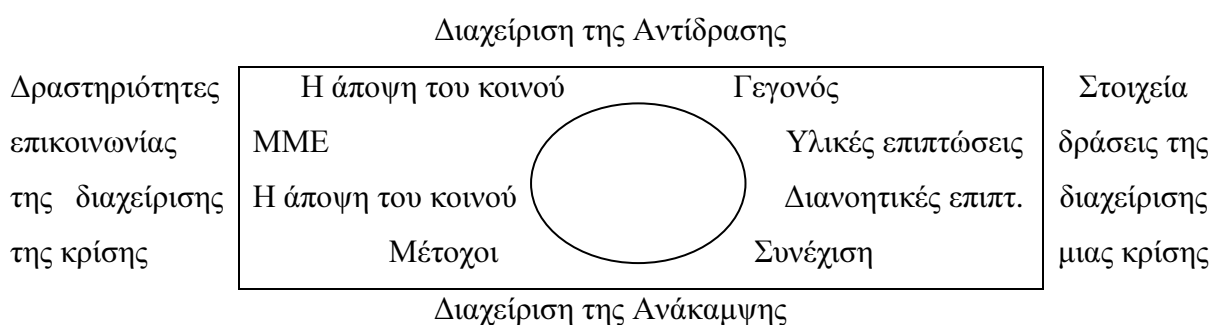
Αυτή τη στιγμή υπάρχουν δυο μοντέλα διαχείρισης κρίσεων με βασική τους διαφορά το στάδιο διαχείρισης της πρόληψης. Αυτή η διαφορά διαμορφώνει και στη συνέχεια τα υπόλοιπα στάδια της διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων. Η προληπτική διαχείριση κρίσεων έχει χαρακτήρα ανασταλτικό. Δίνει έμφαση στην πρόδρομη φάση. Δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνονται τα προειδοποιητικά μηνύματα έγκαιρα δίνοντας την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποφύγει τις ενδεχόμενες κρίσεις ή αν αυτό δεν είναι εφικτό να τις αντιμετωπίσει επιτυχώς. Η προληπτική διαχείριση εξασφαλίζει χρόνο, δυνατότητα ανάπτυξης σχεδίων και ευελιξία. Όμως δεσμεύει ανθρώπινο δυναμικό και πόρους δίχως το έργο της να είναι οφθαλμοφανές προκαλώντας αίσθημα δυσπιστίας για την προσφορά της.

Η Αντιδραστική Διαχείριση Κρίσεων έχει χαρακτήρα κατασταλτικό. Δίνει έμφαση στη φάση της έναρξης της κρίσης. Η δομή της δεν δίνει τη δυνατότητα για έγκαιρη λήξη των προειδοποιητικών σημάτων με αποτέλεσμα την αδυναμία προετοιμασίας της επιχείρησης για την επερχόμενη κρίση. Σαν συνέπεια είναι το μεγαλύτερο κόστος για την επιχείρηση λόγω της κρίσης. Σε αρκετές επιχειρήσεις έχει ανεκτό ρόλο αφού δεν δεσμεύει πολλούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό όπως η προληπτική διαχείριση.

### 1.13 Ο Κύκλος Διαχείρισης της Κρίσης

Στον κύκλο διαχείρισης της κρίσης τα δυο αριστερά τέταρτα, αντιπροσωπεύουν τις δραστηριότητες επικοινωνίας της διαχείρισης της κρίσης, ενώ τα δυο δεξιά τέταρτα, αντιπροσωπεύουν τα στοιχεία δράσης της διαχείρισης μιας κρίσης. Τα επάνω τέταρτα, αντιπροσωπεύουν την έναρξη μέχρι το ξεκαθάρισμα μιας κρίσης, ενώ τα κάτω τέταρτα αντιπροσωπεύουν την περίοδο διαχείρισης της ανάκαμψης.

Στη συνέχεια ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου διαχείρισης της κρίσης .



Σχήμα 2.Κύκλος Διαχείρισης της Κρίσης

Πηγή. Ian Mitroff, Pearson Christine, (1993)

Στην περίοδο της έναρξης μέχρι το ξεκαθάρισμα, κυριαρχούν οι υλικές (και ορατές) επιπτώσεις, ενώ στη φάση της ανάκαμψης, προβάλλουν πιο κυρίαρχα οι διανοητικές επιπτώσεις. Είναι αξιοσημείωτη η μεγάλη έμφαση η οποία δίνεται στην άποψη που έχει το κοινό στα δυο επίπεδα, στη διαχείριση της αντίδρασης και της ανάκαμψης. Τέλος με τον όρο μέτοχοι γίνεται αναφορά σε όλους όσους έχουν κάνει μια άμεση ή έμμεση επένδυση στον οργανισμό. Σε αυτές τις ομάδες περιλαμβάνονται πελάτες, πιστωτές, μέλη του προσωπικού, προμηθευτές, χρήστες των προϊόντων, κάτοχοι μετοχών, ιδιοκτήτες και κυβερνητικοί παράγοντες. Για να πετύχουμε μια θετική και αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, θα πρέπει να διαχειριστούμε πολύ προσεκτικά την κάθε μια από τις ομάδες κατά τη διάρκεια της αντίδρασης και της ανάκαμψης.

Αρκετοί οργανισμοί δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη διαχείριση των πόρων , δηλαδή στις εγκαταστάσεις, στα παραγωγικά συστήματα κ.α. Η προσπάθεια πολλών οργανισμών στο αριστερό μέρος του κύκλου είναι τόσο μικρή που είναι σχεδόν αόρατη, με αποτέλεσμα να μοιάζουν ότι είναι εκτός επικοινωνίας , ότι αδιαφορούν και ότι ακόμα είναι απροετοίμαστοι να έρθουν σε επαφή με τους μετόχους και τον εξωτερικό κόσμο. Οι επαφές με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης , όπως επίσης και με το γενικό κοινό συχνά έχουν τη μορφή των

επιτυχημένων και αφύσικα ικανοποιημένων, που φαίνεται σαν μια προφανής κάλυψη ή ως μια προφανής χειρονομία προς το εμπλεκόμενο κοινό.

Ο κύκλος της διαχείρισης μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη μιας επιχείρησης να συγκεντρωθούν στη γενική προσέγγιση της διαχείρισης μιας κρίσης. Οι διευθυντές και τα στελέχη θα πρέπει να σκεφτούν πως θα μειώσουν την έκθεσή τους σε μια κρίσιμη κατάσταση και πως θα προετοιμάσουν τους οργανισμούς για να διαχειριστούν μια κρίσιμη κατάσταση, όπως επίσης να σχεδιάσουν και να εκπαιδεύσουν τα άτομα για να αντιδράσουν και να ανακάμψουν από μια κρίσιμη κατάσταση. Αυτά τα τέσσερα στοιχεία δημιουργούν τη βάση για τη διαχείριση της κρίσης :

- Reduction ( Ελάττωση )
- Readiness ( Ετοιμότητα )
- Response ( Αντιμετώπιση )
- Recovery ( Ανάκαμψη )

Οι διευθυντές θα πρέπει να καλύψουν τα καθήκοντα και στις τέσσερις ομάδες αυτού του μοντέλου, να ελαττώσουν δηλαδή την έναρξη και τις επιπτώσεις της κρίσιμης κατάστασης, να προετοιμάσουν τον οργανισμό, ώστε να χειρίζεται τις κρίσιμες καταστάσεις και να έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί και να ανακάμψει από αυτές τις κρίσιμες καταστάσεις που εμφανίζονται.

Η αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων ξεκινάει πριν καν εμφανιστεί μια κρίση μέσω της αξιολόγησης των κινδύνων μιας κρίσιμης κατάστασης και του επακόλουθου υπολογισμού του πως οι επιπτώσεις μιας κρίσης μπορεί να βλάψουν την επιχείρηση και το γύρο περιβάλλον. Αυτές οι αξιολογήσεις και οι υπολογισμοί επιτρέπουν τη λήψη αποφάσεων για το καθένα από το τέσσερα R.

#### **1.14 Σχέδιο Διαχείρισης Κρίσης**

Αυτό που χαρακτηρίζει τις μέρες μας είναι ότι χάρη στην ανάπτυξη των ΜΜΕ και των τηλεπικοινωνιών, η είδηση μιας καταστροφής οπουδήποτε και αν έχει συμβεί, κατακλύζει ολόκληρο τον πλανήτη άμεσα. Έκτακτες τέτοιου είδους καταστάσεις δημιουργούν αβεβαιότητα και η αβεβαιότητα γεννά φόβο.

Κάθε οργανισμός ή οικονομική μονάδα, ανεξαρτήτως μεγέθους, οφείλει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σχέδιο Διαχείρισης Κρίσεων, το οποίο θα προκαθορίζει συγκεκριμένες

μεθοδικές διαδικασίες, ενέργειες και δράσεις για την επίλυση των προβλημάτων και την έξοδο από την κρίση.

Για να χαρακτηριστεί αποτελεσματικό πρέπει:

- Να προκαθορίζει κάποιες σταθερές ενέργειες, αφήνοντας για την περίοδο της κρίσης εκείνες που αφορούν μεταβλητές που δεν είχαν προβλεφθεί. Αυτό εξοικονομεί χρόνο και δυνάμεις.
- Να περιλαμβάνει αναλύσεις κρίσεων. Τα συμπεράσματα τους ενδέχεται να βοηθήσουν στο χειρισμό της τρέχουσας κρίσης. Αναγνωρισμένα λάθη του παρελθόντος προετοιμάζουν και ασφαλίζουν το μέλλον.
- Να καταστρώνει σχέδιο χειρισμού κρίσεων που να περιλαμβάνει το είδος των κινδύνων, την εκτίμηση σοβαρότητας, την εκτίμηση πιθανότητας και τα μέτρα ελέγχου – αντιμετώπισης.

Επίσης πρέπει για κάθε πιθανή κρίση να υπολογίσει τις οικονομικές ζημιές που μπορεί να προκαλέσει, την πιθανότητα αυτής να συμβεί και την αναμενόμενη αξία για καθεμία από αυτές (οικονομικές ζημιές επί την πιθανότητα). Την αναμενόμενη αξία για καθεμία από τις κρίσεις θα πρέπει εν συνεχεία να τη συγκρίνει με το κόστος της αποφυγής τους ώστε να αποφασιστεί για ποιές κρίσεις συμφέρει να ληφθούν μέτρα αποφυγής τους.

Το Σχέδιο Χειρισμού Κρίσεων περιλαμβάνει:

1. Τρόπους ελαχιστοποίησης των κινδύνων.
2. Προτάσεις ρεαλιστικών μέτρων άμεσης αντιμετώπισης.
3. Ασκήσεις αντιμετώπισης ενδεχόμενων εκτάκτων κρίσεων.
4. Ορισμό υπευθύνου επικοινωνίας με τα ΜΜΕ.
5. Ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων.
6. Πλάνο και στοιχεία επικοινωνίας, όλων των εμπλεκόμενων μερών.
7. Κατάσταση πιθανών πηγών ανάκτησης πληροφοριών.

Τα σχέδια θα πρέπει να δοκιμαστούν στην πράξη ώστε να ανακαλυφθούν τυχόν αδυναμίες σε αυτά και να βρεθούν ευκαιρίες για βελτίωση. Τα σχέδια επίσης, θα πρέπει και να ανανεώνονται τακτικά (π.χ. η λίστα τηλεφώνων θα πρέπει να ανανεώνεται τακτικά, οι καινούργιοι υπάλληλοι να εκπαιδεύονται για την αντιμετώπιση των κρίσεων).

Επιπλέον συστήνεται:

1. Παρότρυνση των χαμηλόβαθμων υπαλλήλων (πωλητές, λογιστές, τεχνικό προσωπικό), να μιλούν στη διοίκηση, η οποία είναι συνήθως απορροφημένη στη λειτουργία της επιχείρησης, σε περίπτωση που αντιληφθούν σημάδια μελλοντικών κρίσεων.
2. Οι διευθυντές να βρίσκονται σε εγρήγορση ώστε να αντιλαμβάνονται τις προειδοποιήσεις των υφισταμένων τους.
3. Να συγκροτείται ομάδα κρίσης.

Η εταιρία αρχικά πρέπει να γνωρίζει τις ομάδες που μπορεί να επηρεάσουν την ίδια και τη φήμη της, όπως πελάτες, προμηθευτές, συνδικάτα, ΜΜΕ, μέτοχοι, ακτιβιστικές ομάδες κλπ.

Πρέπει να έχει ορίσει ποιος θα επικοινωνεί με τα ΜΜΕ. Η κρίση πρέπει να εντυπωθεί με ακρίβεια στο κοινό. Η φήμη της εταιρίας μπορεί να πληγεί δημοσίως από εχθρικά διακείμενους ή κακώς πληροφορημένους δημοσιογράφους, γι' αυτό τα ΜΜΕ ως μέσα ενημέρωσης απαιτούν σωστούς χειρισμούς. Τα μηνύματα πρέπει να είναι ακριβή και ειλικρινή, να είναι συνεχή και έγκαιρα.

Για τη μετάδοση του μηνύματος, πρέπει να χρησιμοποιείται το κατάλληλο μέσο για το τμηματοποιημένο κοινό. Διαφορετικά κοινά απαιτούν διαφορετικά μέσα και διαφορετικό μήνυμα.

Σήμερα, ένα χρήσιμο μέσο έχει αναδειχθεί το διαδίκτυο, όπου όλο και περισσότεροι άνθρωποι στρέφονται σε αυτό για την ενημέρωσή τους.

#### Διαδίκτυο

Στη διαχείριση της κρίσης, το διαδίκτυο θα μπορούσε να έχει κυρίαρχο ρόλο εάν είχε την ίδια διείσδυση σε όλες τις ηλικίες του πληθυσμού. Παρόλα ταύτα, ο ρόλος που μπορεί τελικά να διαδραματίσει είναι μεγάλος, κυρίως ως αγωγός μηνυμάτων και ως βασικός διαμορφωτής της κοινής γνώμης, με ένα βασικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων μέσων, τη συνέχεια στην παρουσία. Το διαδίκτυο είναι μια αδιάκοπη διαδικασία μετάδοσης μηνυμάτων χωρίς περιοδικότητα, μιας και βρίσκεται πάντα εκεί περιμένοντας τον επισκέπτη να λάβει το μήνυμα που εμείς θέλουμε.

Το σύνολο των δραστηριοτήτων στο διαδίκτυο μπορεί να περιέχει:

1. Βασική ιστοσελίδα, η οποία θα φέρει το βασικό όνομα του μηνύματος, όπως **www.antimetopisikrisis.gr**. Θα περιέχει όλα τα μηνύματα και τις καταχωρίσεις, θα έχει πλήρες πλάνο των δραστηριοτήτων και θα εξυπηρετεί όλους τους σκοπούς των Δημοσίων Σχέσεων.
2. Δημιουργία φόρουμ για την ανταλλαγή απόψεων, όπου όλα τα μέλη θα επικοινωνούν



μεταξύ τους με κυρίαρχο θέμα την κρίση, αλλά και με ιδιαίτερη σημασία στα γεγονότα που διοργανώνονται.

3. Σύνδεση με αντίστοιχους ιστότοπους. Ο ιστότοπος θα πρέπει να συνδεθεί με κάθε αντίστοιχες άλλες προσπάθειες σε όλο τον κόσμο.
4. Το υπέρτατο εργαλείο άμεσης επικοινωνίας δια μέσω του διαδικτύου που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί άμεσα και μαζικά για την καλύτερη μετάδοση του μηνύματος ή των μηνυμάτων. Για κάθε ενέργεια της ομάδας διαχείρισης θα πρέπει να ενημερώνονται όλοι όσοι είναι προσβάσιμοι μέσω της διεύθυνσης ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου.
5. Δημοσκοπήσεις για όλα τα θέματα που απασχολούν την κοινότητα και για όλες τις πτυχές του σχεδίου δράσης που έχει αποφασιστεί.
6. Με μεγάλη ταχύτητα και ελάχιστο κόστος μπορεί να χρησιμοποιήσει μεγάλο δείγμα πληθυσμού για την ανάγκη της όσο το δυνατόν πιο έγκυρης και αξιόπιστης έρευνας.
7. Δια μέσω του διαδικτύου και των τεχνολογιών αιχμής που αυτό υποστηρίζει, όπως η τηλεδιάσκεψη για παράδειγμα, είναι εφικτή μια συνεργασία φορέων άλλων κρατών ή και μέσα από το ίδιο κράτος, αλλά σε απομακρυσμένη περιοχή.

### **1.15 Παραδείγματα πετυχημένου μάνατζμεντ κρίσης.**

#### **Tylenol (Johnson και Johnson)**

Το φθινόπωρο του 1982, ένας δολοφόνος πρόσθεσε 65 χιλιοστόγραμμα κυανίου σε κάποιες κάψουλες Tylenol στα ράφια των καταστημάτων, σκοτώνοντας επτά ανθρώπους, μεταξύ των οποίων τρεις σε μία οικογένεια. Η Johnson & Johnson απέσυρε και κατάστρεψε 31 εκατομμύρια κάψουλες, με κόστος 100 εκατομμύρια δολάρια. Ο Διευθύνων Σύμβουλος James Burke, εμφανίστηκε σε τηλεοπτικές διαφημίσεις και σε συνεντεύξεις τύπου, ενημερώνοντας τους καταναλωτές για τις δράσεις της εταιρείας. Άμεσα προστέθηκαν μη παραβιάσιμες συσκευασίες και οι πωλήσεις γρήγορα επέστρεψαν στα προ της κρίσης επίπεδα.

Όταν ένα άλλο μπουκάλι μολυσμένου Tylenol ανακαλύφθηκε σε ένα κατάστημα, χρειάστηκαν μόνο λίγα λεπτά για τον κατασκευαστή να εκδώσει μια πανεθνική προειδοποίηση ότι οι άνθρωποι δεν έπρεπε να χρησιμοποιήσουν το φάρμακο σε μορφή κάψουλας.

## **Odwalla Foods**

Όταν ο χυμός μήλου Odwalla θεωρήθηκε ότι είναι η αιτία εκδήλωσης της μόλυνσης από E. coli, η εταιρεία έχασε το ένα τρίτο της αξίας αγοράς της. Τον Οκτώβριο του 1996, ένα ξέσπασμα των βακτηρίων E. coli στην πολιτεία Ουάσιγκτον, Καλιφόρνια, Κολοράντο και Βρετανική Κολούμπια, εντοπίστηκε από μη παστεριωμένο χυμό μήλου, του κατασκευαστή φυσικών χυμών Odwalla inc. Σαράντα εννέα περιπτώσεις αναφέρθηκαν, συμπεριλαμβανομένου του θανάτου ενός μικρού παιδιού. Μέσα σε 24 ώρες, Odwalla με τον οργανισμό υγείας και αξιωματούχους της Ουάσιγκτον, καθόρισαν ένα χρονοδιάγραμμα καθημερινής ενημέρωσης μέσω του Τύπου. Απέστειλε δελτία τύπου τα οποία ανακοίνωναν την ανάκληση. Εξέφρασε μεταμέλεια, την ανησυχία και την απολογία, και ανέλαβε την ευθύνη για όλους όσους υπέφεραν από τα προϊόντα. Εξήγησε τι πρέπει να κάνουν οι καταναλωτές με τα μολυσμένα προϊόντα. Η Odwalla τότε ανέπτυξε, με τη βοήθεια των συμβούλων, αποτελεσματικές θερμικές διεργασίες που δεν θα έβλαπταν τη γεύση των προϊόντων, όταν η παραγωγή συνεχίστηκε. Όλα αυτά τα μέτρα είχαν κοινοποιηθεί μέσω των στενών σχέσεων με τα μέσα ενημέρωσης και μέσω ολοσέλιδων διαφημίσεων σε εφημερίδες.

## **Pepsi**

Η Pepsi Corporation αντιμετώπισε μια κρίση το 1993 που ξεκίνησε με ισχυρισμούς ότι σύριγγες βρέθηκαν σε κουτιά της Pepsi. Η Pepsi προέτρεψε τα καταστήματα να μη βγάλουν το προϊόν από τα ράφια, ενώ διερεύνησε την κατάσταση. Αυτό οδήγησε σε μια σύλληψη, που δημοσιοποιήθηκε και στη συνέχεια ακολούθησε το πρώτο βίντεο με ειδήσεις που έδειχναν την παραγωγική διαδικασία ώστε να αποδείξει ότι η παραβίαση ήταν αδύνατη μέσα σε εργοστάσιό τους. Ένα δεύτερο δελτίο τύπου – βίντεο, εμφάνιζε τον άνδρα που συνελλήφθη. Ένα τρίτο βίντεο επιτήρησης από ένα παντοπωλείο, έδειχνε μια γυναίκα πιάστηκε να αναπαράγει το επιζήμιο περιστατικό. Η εταιρεία ταυτόχρονα συνεργάστηκε με τον οργανισμό υγείας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ήταν εντελώς ανοικτή με το κοινό και κάθε υπάλληλος της Pepsi παρέμεινε ενημερωμένος για τις λεπτομέρειες. Μετά την πάροδο της κρίσης, η εταιρεία πραγματοποίησε μια σειρά ειδικών εκστρατειών που σχεδιάστηκαν για να ευχαριστήσουν το κοινό που στήριξε την εταιρεία, μοιράζοντας και κουπόνια για περαιτέρω αποζημίωση.

## **1.16 Παραδείγματα αποτυχημένου μάνατζμεντ κρίσης.**

### **Bhopal**

Τα ξημερώματα της 3ης Δεκεμβρίου του 1984, στο εργοστάσιο της Union Carbide στην πόλη Μποπάλ της Ινδίας σημειώνεται διαρροή τοξικών αερίων. Κανένα από τα συστήματα ασφαλείας του εργοστασίου δεν λειτουργούσε με αποτέλεσμα το τοξικό σύννεφο να εξαπλωθεί γρήγορα πάνω από την πόλη. Το αέριο, ισοκυανιούχο μεθύλιο, σκότωσε τις πρώτες ημέρες 9.000 ανθρώπους. Ο αριθμός των θυμάτων από τις επιπτώσεις του αερίου μέχρι σήμερα έχει ξεπεράσει τις 25.000.

Καταδεικνύεται η σημασία της ενσωμάτωσης της διαπολιτισμικής επικοινωνίας στα σχέδια διαχείρισης κρίσεων. Οι κάτοικοι της περιοχής δεν ήταν σίγουροι για το πώς να αντιδράσουν στις προειδοποιήσεις για πιθανές απειλές από το εργοστάσιο. Τα εγχειρίδια λειτουργίας ήταν τυπωμένα μόνο στην αγγλική γλώσσα και αυτό είναι ένα ακραίο παράδειγμα της κακής διαχείρισης, αλλά ενδεικτικό των εμποδίων για τη διάχυση της πληροφορίας. Μια ημέρα μετά την κρίση, η ανώτερη διοίκηση της Union Carbide έφτασε στην Ινδία, αλλά δεν ήταν σε θέση να βοηθήσει στις προσπάθειες ανακούφισης επειδή τέθηκαν υπό κράτηση από την ινδική κυβέρνηση. Το περιστατικό καταδεικνύει τη δυσκολία εφαρμογής προτύπων διαχείρισης σε πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η Union Carbide, πλήρωσε πρόστιμο και αποζημιώσεις στις οικογένειες των θυμάτων που ανέρχονταν στο «αστρονομικό ποσό» των 800 περίπου δολαρίων για κάθε θύμα. Η Union Carbide, μερικά χρόνια αργότερα πουλήθηκε στην αμερικανική εταιρία Dow.

### **Ford και Firestone Tire - Rubber Company**

Το ζήτημα της Ford-Firestone, εταιρείας ελαστικών και καουτσούκ, αποκαλύφθηκε τον Αύγουστο του 2000. 6,5 εκατομμύρια ελαστικά αποσύρθηκαν λόγω ισχυρισμών ότι στα 15-ιντσών Wilderness ATX και ATX II τα πέλματα χωρίζονταν από τον ελαστικό πυρήνα, πράγμα που οδηγεί σε ατυχήματα. Τα ελαστικά αυτά χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για το Ford Explorer, το μεγαλύτερο σε πωλήσεις στον κόσμο όχημα SUV.

Οι δύο εταιρείες διέπραξαν τρία σημαντικά λάθη. Πρώτον, κατηγόρησαν τους καταναλωτές για μη σωστό φούσκωμα των ελαστικών. Στη συνέχεια κατηγόρησε ο ένας τον άλλον για ελαττωματικά ελαστικά και ελαττωματικό σχεδιασμό των οχημάτων. Είπαν πολύ λίγα για το τι έκαναν για να λύσουν το πρόβλημα που είχε προκαλέσει περισσότερους από 100 θανάτους και γι' αυτό οδηγήθηκαν στην Ουάσιγκτον για να καταθέσουν ενώπιον του Κογκρέσου.

## **Exxon**

Στις 24 Μαρτίου 1989, ένα δεξαμενόπλοιο που ανήκει στην Exxon Corporation προσάραξε στο Prince William Sound στην Αλάσκα. Από το Exxon Valdez χύθηκαν εκατομμύρια γαλόνια αργού πετρελαίου στα ύδατα, σκοτώνοντας χιλιάδες ψάρια, πουλιά και θαλάσσιες ενυδρίδες. Εκατοντάδες χιλιόμετρα ακτογραμμής ήταν μολυσμένα και διακόπηκε η ωοτοκία του σολομού. Πολυάριθμοι ψαράδες, κυρίως ιθαγενείς, έχασαν τα μέσα βιοπορισμού τους. Η Exxon δεν αντέδρασε γρήγορα σε σχέση με τα ΜΜΕ και το κοινό. Ο Διευθύνων Σύμβουλος απόφυγε τη δημόσια συμμετοχή. Η εταιρεία δεν είχε ούτε ένα σχέδιο επικοινωνίας, ούτε μια ομάδα επικοινωνίας σε θέση να χειριστεί την περίπτωση. Δεν είχε διορίσει υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων στην ομάδα διαχείρισης μέχρι το 1993, 4 χρόνια μετά το συμβάν. Η Exxon όρισε κέντρο επικοινωνίας της στο Valdez, μια θέση πολύ μικρή και απομακρυσμένη για να χειριστεί τις επιθέσεις των ΜΜΕ. Η εταιρεία ενήργησε αμυντικά ως απάντησή στις επιθέσεις και κατά καιρούς κατηγορούσε άλλους, όπως το Λιμενικό Σώμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

#### 2.1 Οικονομικές Κρίσεις.

Η μεγάλη κρίση του 1929 είναι το κυριότερο σημείο αναφοράς για την κατανόηση τόσο των προηγούμενων όσο και της τελευταίας κρίσης του καπιταλιστικού συστήματος. Το κραχ του 1929 προκάλεσε η κατάρρευση των χρηματοπιστωτικών αγορών, οι πτωχεύσεις στο τραπεζικό σύστημα και η έλλειψη άμεσης αντίδρασης των οικονομικών πολιτικών ή ακόμη η λάθος αντίδρασή τους.

Εξετάζοντας πρώτα τη λεγόμενη «Ασιατική Κρίση» του 1998-1999, βλέπουμε ότι άγγιξε σε μεγάλο βαθμό το τραπεζικό σύστημα, ωθώντας πολλές ασιατικές τράπεζες στα πρόθυρα χρεοκοπίας. Οι παρεμβάσεις των κυβερνήσεων και οι εθνικοποιήσεις τραπεζών επέτρεψαν στις ασιατικές οικονομίες να βγουν από την κρίση. Η μεταπώλησή τους στη συνέχεια απέφερε αξιόλογα κέρδη. Πρόκειται για μία τοπική κρίση, γεωγραφικά περιορισμένη, κάτι που τη διαφοροποιεί πολύ από την κρίση του 1929, καθώς και από τη σημερινή.

Μία άλλη κρίση στη δεκαετία του 1990 είναι αυτή της ιαπωνικής οικονομίας, η οποία είχε επίσης αντιμετωπιστεί με μερική ή πλήρη εθνικοποίηση τραπεζών. Είχε μεγάλη διάρκεια και οδήγησε σε ύφεση, διότι η αντίδραση των ιαπωνικών αρχών έφτασε με μεγάλη καθυστέρηση. Οι έπειτα από τέσσερα χρόνια εθνικοποιήσεις στο τραπεζικό σύστημα θα έπρεπε να είχαν γίνει νωρίτερα λόγω απώλειας της αξιοπιστίας. Η καθυστέρηση των παρεμβάσεων κάνει την κρίση αυτή να έχει αναλογίες με αυτήν του 1929. Εντούτοις και αυτή διαφοροποιείται τόσο από τη σημερινή όσο και από αυτήν του 1929 λόγω του τοπικού χαρακτήρα της.

Η Ιαπωνία εκ νέου, μετά τον καταστροφικό σεισμό και το τσουνάμι στις 11 Μαρτίου 2011, αντιμετώπισε σοβαρή κρίση. Οι πρώτες εκτιμήσεις για τις οικονομικές απώλειες στη χώρα άρχισαν να βγαίνουν στο φως. Ο Χιρομίτσι Σιρακάουα, Επικεφαλής Οικονομολόγος της Credit Suisse της Ιαπωνίας, θεωρεί ότι οι ζημιές αναμενόταν να φθάσουν τα 14-15 τρισεκατομμύρια γιεν (171-183 δισεκατομμύρια δολάρια, 123-131 δισεκατομμύρια ευρώ) μόνο στις περιοχές, οι οποίες υπέστησαν ζημιές εξαιτίας του σεισμού. Άλλοι αναλυτές προβλεπόταν "ταχεία ανάκαμψη της οικονομίας της Ιαπωνίας", η οποία ενώ αποτελεί την 3η μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο, προβλεπόταν να υποστεί αλλαγή θέσεως σε αυτό τον τομέα εξαιτίας της κρίσης.

Μια άλλη μεγάλη κρίση στα τέλη της δεκαετίας του '90, αφορά τις εταιρείες του διαδικτύου, που βρισκόταν στο απόγειο τους. Η τάση για επένδυση σε μετοχές υψηλής τεχνολογίας ήταν γενικευμένη. Το φαινόμενο κορυφώθηκε τον Ιανουάριο του 2000, όταν η AOL εξαγόρασε με το αστρονομικό ποσό των 200 δισ. δολαρίων τον όμιλο Time Warner. Το Μάρτιο του 2000 ο δείκτης μετοχών υψηλής τεχνολογίας Nasdaq έφτασε το ιστορικό του υψηλό άνω των 5.000 μονάδων. Η φούσκα έσκασε, με το δείκτη Nasdaq να χάνει μέχρι τον Οκτώβριο του 2002 το 78% της αξίας του.

Ως κύρια αίτια αυτής της πτώσης θεωρούνται οι υπερτιμημένες μετοχές των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας, αλλά και η διαφθορά των εταιρειών μιας και πολλές από αυτές δήλωναν κέρδη υψηλότερα του πραγματικού. Συχνά επίσης, οι χρηματιστηριακοί αναλυτές έδιναν θετικές εισηγήσεις για μετοχές εταιρειών που είχαν σημαντικά οικονομικά προβλήματα. Οι συνέπειες για την αμερικανική οικονομία ήταν ευρύτερες. Η πτώση ήταν απότομη, οι επενδύσεις «πάγωσαν» και η 11η Σεπτεμβρίου αποτέλεσε τη χαριστική βολή. Η Fed όμως παρενέβη εγκαίρως, μειώνοντας διαδοχικά τα επιτόκια και βοηθώντας τη μεγαλύτερη οικονομία του πλανήτη να ανακάμψει.

Στις αρχές του καλοκαιριού του 2007 η οικονομία των ΗΠΑ συρρικνώθηκε για άλλη μια φορά. Μία νέα λέξη άρχισε να απασχολεί όσους ασχολούνται με τα οικονομικά: τα subprimes δάνεια. Πρόκειται για στεγαστικά δάνεια που χρηματοδοτούν πέραν του 100% της αξίας του ακινήτου, καθώς επίσης και δάνεια με υψηλότερο επιτόκιο σε μη φερέγγυους δανειολήπτες. Με μόνο στόχο την επίτευξη κέρδους, τα δάνεια χορηγήθηκαν στα αμερικανικά νοικοκυριά, χωρίς προηγουμένως οι τράπεζες να ελέγξουν τη δυνατότητα αποπληρωμής τους. Αυτό σε συνδυασμό με την κρίση της αγοράς ακινήτων και την πτώση των τιμών επέφερε μία γενικευμένη κρίση. Ακολούθησαν κατασχέσεις σπιτιών και χιλιάδες εξώσεις. Μέσα από αλυσιδωτές αντιδράσεις, η ύφεση της αμερικανικής οικονομίας ήταν δεδομένη.

Η σημερινή κρίση λόγω της παγκοσμιοποίησης φαίνεται να είναι ακόμη σοβαρότερη από αυτήν του 1929. Η παγκοσμιοποίηση εντείνει τη δυναμικότητα μιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και επηρεάζει πολύ πιο γρήγορα την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα. Πέραν όμως της παγκοσμιοποίησης, εάν πρέπει να αποκλείσουμε μία επανάληψη της κρίσης του 1929, είναι γιατί βρισκόμαστε σε ένα διαφορετικό περιβάλλον από εκείνο της δεκαετίας του 1930.

### **2.1.1 Οικονομικές Κρίσεις. Το παράδειγμα της Αργεντινής**

Στην Αργεντινή, η οποία κατά το πρώτο ήμισυ του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ανήκε στις πλουσιότερες χώρες του κόσμου, διαπιστώνουμε ότι η κύρια αιτία της πτώσης της ήταν τόσο οι πολιτικές, όσο και οικονομικές περιόδους συνεχούς αστάθειας, οι οποίες επικράτησαν μετά το 1955. Οι διαρκείς εναλλαγές των κυβερνήσεων είχαν σαν αποτέλεσμα την «εναλλασσόμενη» υιοθέτηση διαφορετικών κάθε φορά οικονομικών πολιτικών, οι οποίες οδηγούσαν σε πολλές επί μέρους κρίσεις που καταπολεμούνταν συνήθως με βραχυπρόθεσμα, «σταθεροποιητικά» προγράμματα. Τα προγράμματα όμως αυτά επιδείνωναν συνεχώς την ασταθή οικονομική κατάσταση της χώρας, ενώ χαρακτηρίζονταν από μεγάλο κοινωνικό κόστος.

Η μεγάλη πολιτική αστάθεια «ξεπεράστηκε» τελικά το 1983, όταν «εκδιώχθηκε» η δικτατορία και εγκαθιδρύθηκε η Δημοκρατία. Εν τούτοις, η οικονομική αστάθεια (υψηλός πληθωρισμός, συνεχή μέτρα λιτότητας κλπ) συνέχισε να υπάρχει μέχρι το 1991, όπου η Αργεντινή αποφάσισε να συνδέσει το νόμισμα της με το δολάριο, επιλέγοντας τη σταθερή ισοτιμία μαζί του.

Έτσι κατόρθωσε τελικά να καταπολεμήσει τον πληθωρισμό, αλλά λίγα μόνο χρόνια αργότερα ήλθε αντιμέτωπη με τις «παρενέργειες» αυτού του «μονεταριστικού» προγράμματος σταθερότητας: οι τιμές των προϊόντων της χώρας ακρίβυναν στις διεθνείς αγορές, γεγονός που οδήγησε στον περιορισμό της ανταγωνιστικότητας της, στη μείωση των εξαγωγών της και στο αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο (εισαγωγές μεγαλύτερες από τις εξαγωγές), το οποίο είχε σαν «φυσικό» αποτέλεσμα την μεγάλη άνοδο του εξωτερικού χρέους της.

Το 1997 ξέσπασε στη γειτονική χώρα της Αργεντινής, στη Βραζιλία, μία βαθιά κρίση, η οποία είχε σαν αποτέλεσμα τη δραστική υποτίμηση του βραζιλιάνικου νομίσματος - έχασε περίπου το 50% της αρχικής του αξίας. Οι επιδράσεις της κρίσης στην Αργεντινή δεν άργησαν να φανούν, αφενός μεν επειδή η Βραζιλία αποτελούσε έναν σημαντικό οικονομικό εταίρο της, οπότε «πλήγηκαν» οι εξαγωγές της, αφετέρου δε επειδή η Βραζιλία «κέρδισε»,

μέσω της «αδρής» υποτίμησης του νομίσματος της, σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απέναντι στην Αργεντινή.

Οι εισαγωγές της Αργεντινής από τη Βραζιλία αυξήθηκαν, οι εξαγωγές της προς τη Βραζιλία περιορίστηκαν, τα προϊόντα της αντικαταστάθηκαν στις διεθνείς αγορές από τα αντίστοιχα της Βραζιλίας, οι επιχειρήσεις της μετέφεραν την παραγωγή τους στη γειτονική χώρα και οι διεθνείς επενδύσεις σχεδόν μηδενίστηκαν σε ολόκληρη την περιοχή, λόγω των δυσμενών οικονομικών προοπτικών της.

Έτσι η Αργεντινή οδηγήθηκε το 1999 σε ύφεση (αρνητική οικονομική ανάπτυξη), ύψους -4%, η οποία κατέληξε σε στασιμότητα το 2000, παρά τα τεράστια δάνεια εκ μέρους του ΔΝΤ και των ιδιωτικών τραπεζών.

Στα τέλη του 2002 η Οικονομία άρχισε να αναπτύσσεται αργά αλλά σταθερά, αφού άρχισε να αποδίδει η υποτίμηση του νομίσματος, η οποία κατέστησε τα προϊόντα της Αργεντινής ανταγωνιστικά στις διεθνείς αγορές. Ο συνδυασμός των δύο αυτών παραγόντων ήταν θετικός για το εμπορικό ισοζύγιο της Αργεντινής, όπως επίσης και για τον περιορισμό του εξωτερικού χρέους της.

## 2.2 Η ελληνική κρίση

Οι πρόσφατες εξελίξεις στην ελληνική οικονομία έχουν καταστήσει πολύ σαφές πως διανύουμε μία από τις δυσκολότερες οικονομικές περιόδους της σύγχρονης ελληνικής ιστορίας, και σίγουρα την πιο δύσκολη της μεταπολίτευσης. Το μεγάλο εξωτερικό χρέος, το εξίσου μεγάλο έλλειμμα στον προϋπολογισμό που οδηγεί στην αύξηση του υφιστάμενου χρέους, καθώς επίσης και η σχεδόν μηδενική ανάπτυξη, έχουν φέρει τη χώρα στα πρόθυρα της χρεοκοπίας.

Επιγραμματικά το χρονικό της ελληνικής κρίσης:

- Οκτώβριος 2009. Ανακοινώνεται ότι το έλλειμμα για το 2009 θα κυμανθεί στο 12,5% του ΑΕΠ αντί για το 6% που υπολόγιζε η προηγούμενη κυβέρνηση.
- Ακολουθεί Υποβάθμιση της Ελλάδας από τους οίκους αξιολόγησης Fitch, Standard and Poor's, Moody's.
- Ιανουάριος 2010. Το spread των 10ετών ομολόγων ξεπερνά τις 300 μονάδες.
- Φεβρουάριος 2010. Ανακοίνωση πρώτου πακέτου μέτρων δημοσίου τομέα.
- Μάρτιος 2010. Ανακοίνωση δευτέρου πακέτου μέτρων δημοσίου τομέα.



- Απρίλιος 2010. Προσφυγή της χώρας στο Διεθνή μηχανισμό στήριξης.
- Μάιος 2010. Ψήφιση μνημονίου. Υπογραφή Δανειακής σύμβασης.
- Δεκέμβριος 2010. Ψήφιση πολυνομοσχεδίου για τα εργασιακά και τις ΔΕΚΟ.
- Οι προαναφερθέντες οίκοι αξιολόγησης συνεχίζουν την υποβάθμιση της χώρας και προστίθεται η υποβάθμιση από τον κινεζικό οίκο Dagong.
- Ιούνιος 2011. Ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος.
- Σεπτέμβριος 2011. Επιβολή νέων εκτάκτων και ειδικών μέτρων.
- Οκτώβριος 2011. Αποφασίζετε από τη σύνοδο κορυφής της ΕΕ κούρεμα του ελληνικού χρέους κατά 50%.

Ανεξάρτητα όμως από τη σοβαρότητα της οικονομικής κατάστασης, η οποία, ούτως ή άλλως, δεν είναι μόνο και αποκλειστικά σημερινή, ενδιαφέρει παρουσιάζει ο επικοινωνιακός της χειρισμός, τόσο από τον κρατικό μηχανισμό, όσο και από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η ένταση και ο ρυθμός που πήραν τα μηνύματα που είχαν να κάνουν με την ενδεχόμενη χρεοκοπία, ενέτειναν ακόμα περισσότερο τον κίνδυνο. Η αποδοχή πως οδεύουμε προς την πτώχευση έγινε κοινή και οδήγησε σε ένα ντόμινο εξελίξεων στην οικονομική κατάσταση στη χώρα. Ο πληθυσμός ανησύχησε από τα μηνύματα αυτά με αποτέλεσμα να αναστείλει τις δαπάνες του, γεγονός που αναπαραγόμενο, οδήγησε σε μεγαλύτερη ανησυχία και τελικά σε έναν επικίνδυνο φαύλο κύκλο. Η αγορά πλέον είναι από μηδενικά κινητική έως “κλινικά νεκρή”.

### **2.3 Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.**

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας οι Ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τεράστια προβλήματα, λόγω της κατάστασης που έχουν περιέλθει, τα οποία έχουν να κάνουν με τη μειωμένη ρευστότητα, λόγω έλλειψης χρήματος στην αγορά (αδυναμία καταναλωτών για αγορές ) και φυσικά αδυναμία δανεισμού των επιχειρήσεων από τη μεριά των τραπεζών. Τα επενδυτικά και τα προγράμματα επιδοτήσεων σπανίζουν και φυσικά οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν σε νέες τεχνολογίες και νέο εξοπλισμό. Κανένας από τους κλάδους επιχειρήσεων δεν μπορεί από μόνος του να ανατρέψει την κακή εικόνα την οποία έχει δημιουργηθεί για την Ελληνική οικονομία. Αυτό δημιουργεί ένα φαύλο κύκλο και ένα πρόβλημα που ο κάθε τομέας που νοσεί το μεταφέρει στον επόμενο ( δημιουργείται μια αλυσίδα προβλημάτων σε όλους τους τομείς ) και δυστυχώς λόγω έλλειψης χρήματος δεν αλλάζει. Στις μέρες μας είναι αυτό που ονομάζεται ύφεση ή οδηγεί σε αυτό που σήμερα ονομάζεται ύφεση και γίνεται τόσος λόγος από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

## **2.4 Μεταφορά επιχειρηματικής δραστηριότητας εκτός των συνόρων της χώρας.(Η περίπτωση μεταφοράς επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Βουλγαρία).**

Λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα ένα μέρος των ελληνικών επιχειρήσεων μεταφέρουν τη δραστηριότητά τους στη Βουλγαρία. Όπως επιβεβαιώνουν και τα στοιχεία του Εμπορικού Μητρώου.

Τα τελευταία δύο χρόνια ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων με ελληνική συμμετοχή αυξάνεται γεωμετρικά. Εάν κάνουμε μια πρόβλεψη με βάση τα στοιχεία των πρώτων έξι μηνών του τρέχοντος έτους, μέχρι το τέλος του 2011 μπορεί να αναμένεται πάνω από 800 νέες επιχειρήσεις με ελληνική συμμετοχή να εγγραφούν στο Εμπορικό Μητρώο της Βουλγαρίας.

Όπως δείχνουν τα στοιχεία του Εμπορικού Μητρώου, οι νέες εγγεγραμμένες μέχρι στιγμής του 2011 επιχειρήσεις με ελληνική συμμετοχή είναι 418, οι επανεγγεγραμμένες – 179, έκλεισαν 6 εταιρείες, ενώ οι θυγατρικές είναι 22.

Ένα μέρος των εγγεγραμμένων εταιρειών είναι μικρές με σκοπό την αγορά ακινήτου ή οχήματος, δεν είναι λίγες όμως κι εκείνες που αναπτύσσουν πραγματική επιχειρηματική δραστηριότητα. Λόγω της ύφεσης στην Ελλάδα πολλές ελληνικές εταιρείες μεταφέρουν τη δραστηριότητά τους στο εξωτερικό. Ως γειτονική χώρα η Βουλγαρία αποτελεί προορισμό νούμερο 1, και για το λόγο αυτό μπορεί να αναμένεται κι άλλες ελληνικές παραγωγές να μεταφερθούν στη χώρα.

Η Βουλγαρία είναι ελκυστική για τους χαμηλότερους φόρους της. Στη χώρα είναι φθηνότερο και το εργατικό δυναμικό, οι υπηρεσίες μεταφορών, τα ακίνητα και τα ενοίκια. Τους προσελκύει και το πιο ήσυχο οικονομικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με στοιχεία του Ελληνο-Βουλγαρικού Εμπορικού & Βιομηχανικού Επιμελητηρίου, οι ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν δουλειά σε 82 000 Βούλγαρους. Η Ελλάδα είναι ο τέταρτος σε μέγεθος επενδυτής στη Βουλγαρία μετά από την Ολλανδία, το Βέλγιο και την Κύπρο, και σχεδόν το 1/10 των βουλγαρικών εξαγωγών προορίζονται για τη νότια γειτονική χώρα της Βουλγαρίας. Επομένως η ύφεση στην Ελλάδα και η συρρίκνωση της αγοράς έχει άμεσες επιπτώσεις και στη βουλγαρική οικονομία.

## 2.5 Η κρίση στον κατασκευαστικό κλάδο

Στην παρακάτω ανάλυσή μας θα γίνει αναφορά στον κατασκευαστικό κλάδο, γιατί είναι αυτός που στις μέρες μας έχει επηρεαστεί περισσότερο από την κρίση. Αναλυτικότερα αναφέρουμε τα εξής:

Ο κατασκευαστικός κλάδος θεωρείται από τους σημαντικότερους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας και συνδέεται στενά με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, ενώ η σημασία του για τη διαμόρφωση τάσεων και εξελίξεων στα μεγέθη της Ελληνικής Οικονομίας είναι αδιαμφισβήτητη. Η ροή χρηματικών κονδυλίων από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης III για την ολοκλήρωση των αναπτυξιακών έργων υποδομής και η ανάληψη της Ολυμπιάδας του 2004 ανέδειξαν τον κλάδο σε σημαντικό αναπτυξιακό παράγοντα.

Ο συνολικός αριθμός εταιριών που απαρτίζουν τον κατασκευαστικό κλάδο ανερχόταν την περασμένη δεκαετία στις 2.500 περίπου, με συνολική άμεση απασχόληση στον κλάδο ξεπέρασε τα 340.000 άτομα.

Η κατασκευαστική δραστηριότητα μπορεί να αναλυθεί κυρίως σε δύο επιμέρους κατηγορίες: α) Δημόσια Έργα & β) Ιδιωτικά Έργα

Τα δημόσια έργα αποτελούν το σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα του κλάδου των κατασκευών. Μερικά από τα μεγάλα τεχνικά έργα υποδομής που αποπερατώθηκαν είναι ο νέος διεθνής αερολιμένας Ελευθέριος Βενιζέλος στα Σπάτα, η ζεύξη Ρίου - Αντίρριου, το Αττικό Μετρό, ο οδικός άξονας της Εγνατίας, η ελεύθερη λεωφόρος Σπάτων - Σταυρού - Ελευσίνας, ο οδικός άξονας Πάτρας - Αθήνας - Θεσσαλονίκης – Ευζώνων και πολλά άλλα .

Όσον αφορά τα ιδιωτικά έργα, αναφέρουμε ότι στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο συγκεκριμένος τομέας λόγω της οικονομικής ύφεσης που έπληξε την ελληνική οικονομία εμφάνισε πτωτική πορεία. Ωστόσο από το 1995 και εντεύθεν λόγω της μείωσης των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων και της ένταξης πολλών περιοχών στο σχέδιο πόλης, η εικόνα στο τομέα αυτό παρουσίασε βελτίωση.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση – αναδρομή της πορείας εξέλιξης του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα , ερχόμαστε στα θλιβερά αποτελέσματα , τα οποία έχουν αποβεί μοιραία για πολλές τεχνικές εταιρίες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Ετήσιας Γενικής Συνέλευσης των μελών του Πανελλήνιου Συνδέσμου Ανωτόμων , Περιορισμένης Ευθύνης και Προσωπικών Τεχνικών Εταιριών που πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2011 ( σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδος Βήμα ) ,συγκριτικά με την προηγούμενη Ετήσια Γενική Συνέλευση τον Απρίλιο του 2010 διαπιστώθηκε ότι τα αποτελέσματα είναι χειρότερα και από τις χειρότερες προβλέψεις που μπορούσαν να γίνουν.

Σύμφωνα με στοιχεία που παρουσιάστηκαν στη Γενική Συνέλευση των μελών του ΣΑΤΕ:

- Τουλάχιστον 92 ανώνυμες εταιρείες από 3η τάξη και πάνω διαγράφηκαν ήδη από το μητρώο επιχειρήσεων.
- Δεκάδες εταιρείες ειδικά από 5η τάξη και πάνω προσφεύγουν πλέον στο άρθρο 99 του πτωχευτικού κώδικα.
- Η αδυναμία πληρωμών & το σφράγισμα επιταγών, μείωση του κύκλου εργασιών, εμφάνιση ζημιών. απολύσεις προσωπικού.

Πτώση 1,8% παρουσίασε ο κλάδος των κατασκευών στην ευρωζώνη τον Ιούνιο του 2011, ενώ στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, η οικοδομική δραστηριότητα μειώθηκε κατά 25,3% τον Απρίλιο σε σχέση με τον Απρίλιο του 2010, ενώ το τετράμηνο Ιανουαρίου – Απριλίου 2011, η μείωση έφτασε το 43,1%.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΕΡΕΥΝΑ

#### 3.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη συλλογή στοιχείων από δυο επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων με τη βοήθεια ερωτηματολογίου και ανάλυσης των ισολογισμών των επιχειρήσεων για τα έτη 2008, 2009, 2010. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας και στη συνέχεια επίσκεψης στον χώρο εργασίας της επιχείρησης. Η συμπλήρωση του έγινε από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων οι οποίοι είναι άμεσα εμπλεκόμενοι με την οικονομική διαχείριση των εταιριών.

Το κάθε ερωτηματολόγιο αποτελείται από 21 ερωτήσεις που αφορούν πληροφοριακά στοιχεία της επιχείρησης, όπως τον αριθμό των ατόμων που απασχολούν, τον κλάδο που ανήκουν και την κατηγορία των βιβλίων που τηρούν, πως αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν την κρίση και πως σκοπεύουν να ενεργήσουν, ώστε να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στο μέλλον.

#### 3.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

##### Επιχείρηση Α

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας μας και θα ξεκινήσουμε με την πρώτη εταιρία, που προέρχεται από το χώρο του τουρισμού την ΤΑΚΟΣ ΑΚΙΝΗΤΑ ΑΕ, με έδρα το Ρέθυμνο, και τηρεί Γ κατηγορίας βιβλία συγκεκριμένα η ονομασία του ξενοδοχείου είναι AQUILA (στο παράρτημα επισυνάπτονται οι Ισολογισμοί της καθώς και το ερωτηματολόγιο της εταιρίας).

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο η επιχείρηση απασχολεί 30 άτομα προσωπικό σε ετήσια βάση και 300 άτομα με ημιαπασχόληση, επειδή πρόκειται για επιχείρηση που λειτουργεί εποχιακά, κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου. Να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση δεν είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α και όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις της

χώρας μας αντιμετωπίζει πρόβλημα ρευστότητας και σαφώς το κόστος προσωπικού έχει αυξηθεί, λόγω της αύξησης των εργατικών εισφορών και της μείωσης του αφορολόγητου εισοδήματος . Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι πολλές επιχειρήσεις απορρόφησαν τις αυξήσεις αυτές για να μην προχωρήσουν σε μειώσεις μισθών. Κατά τα δυο τελευταία χρόνια η Κερδοφορία και το Μικτό Περιθώριο Κέρδους μειώθηκαν , ενώ το Κόστος Χρηματοδότησης αυξήθηκε, γιατί η επιχείρηση στράφηκε σε νέες μεθόδους χρηματοδότησης για να μπορέσει να κρατηθεί στην αγορά. Ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί πολύ με αποτέλεσμα να μειωθεί το περιθώριο κέρδους και να υιοθετήσουν μια πολιτική αμυντική , έτσι ώστε να μπορέσουν να κρατηθούν στην αγορά.

Η εκτίμησή τους για τη φετινή χρονιά είναι ότι είναι καλύτερη χρονιά σε σχέση με το 2010 και έτσι είναι, αν κρίνουμε από τα πρώτα αποτελέσματα που ανακοινώθηκαν από τους φορείς του τουρισμού. Παρά τις θετικές εκτιμήσεις για το τρέχον έτος οι επιχειρήσεις είναι συγκρατημένες και δεν ετοιμάζονται για επενδύσεις για τα επόμενα χρόνια , λόγω της αρνητικής κατάστασης που έχει δημιουργηθεί. Πιθανολογείται ότι η έξοδος από την κρίση θα αρχίσει από το τέλος του 2012 και μετά, οπότε έως τότε δεν περιμένουμε καμία πρωτοβουλία για ανάπτυξη και επενδύσεις από τη μεριά της επιχείρησης και επειδή επίσης , σύμφωνα με τα συμπεράσματα του ερωτηματολογίου , η οικονομική πολιτική δεν έχει συνοχή , πρέπει να έχουν μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και να εστιάσουν στην ανάπτυξη της χώρας μας και όχι στο έλλειμμα.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1<sup>ο</sup>

Η επιχείρηση απασχολεί 300 άτομα με μερική απασχόληση και 30 άτομα με πλήρη απασχόληση. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η επιχείρηση λειτουργεί σε εποχιακή βάση και καλύπτει τις δευτερεύουσες ανάγκες της με τετράωρη απασχόληση προσωπικού, ενώ τα άτομα σε βασικές θέσεις έχουν πλήρη απασχόληση ίσως και ετήσια σε ορισμένες θέσεις.

Η επιχείρηση είναι Τουριστική ( Ξενοδοχειακή Μονάδα) , ανήκει στην κατηγορία των ΑΕ και τηρεί βιβλία Γ' κατηγορίας, λόγω μεγάλου κύκλου εργασιών ( 10.914.190,00). Η επιχείρηση είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομη, πράγμα πολύ βασικό στις μέρες μας, διότι δεν βασίζεται στον τραπεζικό δανεισμό για να λειτουργήσει και να κινδυνεύει ανά πάσα στιγμή να βρεθεί αντιμέτωπη με άρνηση των τραπεζών για χρηματοδότηση .

Η επιχείρηση είναι Ανώνυμη Εταιρία, της οποίας η μετοχική σύνθεση αποτελείται από διάφορους μετόχους και δεν είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός και το τεράστιο κόστος προσωπικού, με τις εισφορές να αυξάνονται συνεχώς και έχουν φτάσει μέχρι και το 75% των συνολικών αποδοχών των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης τον τελευταίο χρόνο αυξήθηκε το κόστος του εργατικού δυναμικού καθώς και το κόστος χρηματοδότησης και ταυτόχρονα μειώθηκε η κερδοφορία της επιχείρησης, το περιθώριο κέρδους. Αυτό είναι λογικό αποτέλεσμα της αύξησης των δυο προαναφερόμενων παραγόντων, είχε δηλαδή ως συνέπεια τη μείωση της κερδοφορίας και της καθαρής θέσης. Το κόστος των αγορών μειώθηκε, πιθανότατα λόγω ειδικών συμφωνιών με τους προμηθευτές ενώ η αδυναμία πληρωμών από πελάτες / τρίτους δεν είχε καμία απολύτως μεταβολή.

Όσον αφορά την οικονομική κατάσταση της χώρας μας, η επιχείρηση εκτιμά ότι για το 2011 θα είναι χειρότερη σε σχέση με το 2010.

Εκτίμηση της επιχείρησης για το έτος 2011 είναι ότι θα είναι ένα καλύτερο έτος, θα κλείσει δηλαδή με καλύτερα αποτελέσματα – αύξηση του πραγματοποιηθέντος τζίρου πωλήσεων, διότι ως αποτέλεσμα των εκτιμήσεων για αύξησης του τουρισμού στη χώρα μας και λόγω έντασης του ανταγωνισμού η επιχείρηση έχει επιλέξει αμυντική στρατηγική, δεν θα κάνει επενδύσεις, αλλά θα φροντίσει να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της ως αποτέλεσμα φυσικά της αύξησης των πωλήσεων της. Για να πετύχει φυσικά μεγαλύτερο τζίρο θα αυξήσει τις θέσεις εργασίας των υπαλλήλων της, στοχεύοντας πιθανότατα σε επιπλέον υπηρεσίες που θα είναι διαθέσιμες στους πελάτες της, αλλά και φροντίζοντας να μην χάσει τη ποιότητα και εξυπηρέτησή της.

Σύμφωνα με την επιχείρηση από την οικονομική κρίση θα βγούμε προς το τέλος του 2012, η οικονομική πολιτική της χώρας μας εστιάζει στο έλλειμμα περισσότερο και όχι στην ανάπτυξη, δεν έχουμε δηλαδή αποφασιστικότητα και συνοχή.

## **Επιχείρηση Β**

Συνεχίζουμε την ανάλυσή μας με τη δεύτερη εταιρία, την ΥΙΟΙ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΠΕΡΑΚΗ ΑΒΕΕ, με έδρα το Ρέθυμνο, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των κατασκευών-κατασκευαστική εταιρία.

Συμφωνά με το ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται στο παράρτημα, έχουμε συμπεράνει τα ακόλουθα : η εταιρία τηρεί Γ κατηγορίας βιβλία και είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομη, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των στελεχών της. Η μετοχική της σύνθεση αποτελείται από διάφορους μετόχους, χωρίς να είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α. Ο κατασκευαστικός κλάδος έχει πληγεί από την κατάσταση των τελευταίων ετών, με αποτέλεσμα τα σοβαρότερα προβλήματα να είναι οι εύρεση πελατών, η ρευστότητα – δυσκολία χρηματοδότησης από τα τραπεζικά ιδρύματα, καθώς και η αδυναμία είσπραξης των οφειλών τους. Τον τελευταίο χρόνο έχει μειωθεί η κερδοφορία της εταιρίας καθώς και το περιθώριο κέρδους της και κατά συνέπεια το κόστος των αγορών και το κόστος του εργατικού

δυναμικού ( αδυναμία εκτέλεσης έργων ). Όλο αυτό οδήγησε στο να στραφούν στον τραπεζικό δανεισμό με υψηλό κόστος χρηματοδότησης.

Η εταιρία εκτιμά ότι η οικονομική κατάσταση της χώρας θα είναι χειρότερη για το τρέχον έτος, βλέποντας την αδυναμία πραγματοποίησης και ανάληψης έργων και τη κατάσταση του κλάδου γενικότερα. Η επιχείρηση δεν ετοιμάζει επενδύσεις για το 2012, λαμβάνοντας υπόψη τις πωλήσεις του 2011, οι οποίες ήταν αμετάβλητες καθώς και το περιθώριο κέρδους που ήταν αμετάβλητο επίσης. Όλο αυτό το σενάριο οδήγησε σε μείωση του αριθμού των ατόμων που απασχολεί, και σύμφωνα με τα τελευταία αποτελέσματα, απασχολείται 1 άτομο με πλήρη εργασία και 10 με μερική απασχόληση. Η διοίκηση της εταιρίας δεν είναι αισιόδοξη για την ανάπτυξη της χώρας και για την ανάπτυξη του κλάδου της γενικότερα και θεωρεί ότι η έξοδος μας από την οικονομική κρίση θα αρχίσει μετά το 2012 και ότι η οικονομική πολιτική δεν έχει συνοχή και εστιάζεται στο έλλειμμα και όχι στην ανάπτυξη της χώρας.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2<sup>ο</sup>

Η επιχείρηση απασχολεί μόνο 10 άτομα με μερική απασχόληση και μόλις 1 άτομο με πλήρη απασχόληση, ποσοστό αρκετά μεγάλο όπως βλέπουμε και στο σχήμα που ακολουθεί. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η επιχείρηση έχει υποστεί μεγάλη κρίση, λόγω όλων των προαναφερόμενων δυσάρεστων συνεπειών του κατασκευαστικού κλάδου.

Παρόλες τις δυσάρεστες συνέπειες και παρόλη την συρρίκνωση της, η επιχείρηση παραμένει χρηματοοικονομικά αυτόνομη, γεγονός πολύ βασικό για να μην οδηγηθεί σε πολύ πιο δυσάρεστα αποτελέσματα, όπως πιθανότατα μια πτώχευση.

Η επιχείρηση ανήκει στον κλάδο των κατασκευών, τηρεί Γ κατηγορίας βιβλία του ΚΒΣ. Για το έτος 2010 πραγματοποίησε τζίρο 98.954,84 ευρώ, πιθανότατα πολύ μικρό τζίρο σε σχέση με προηγούμενα χρόνια. Η μετοχική της σύνθεση αποτελείται από διάφορους μετόχους και δεν πρόκειται για επιχείρηση εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών.

Ως επιχείρηση του κατασκευαστικού κλάδου, του κλάδου που έχει υποστεί τη μεγαλύτερη κρίση στις μέρες μας, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει είναι η εύρεση πελατών, γιατί ως γνωστό η έλλειψη τραπεζικού δανεισμού και η ανεργία δεν οδηγεί στην αγορά κατοικιών και λοιπών επαγγελματικών χώρων. Ένα άλλο μεγάλο πρόβλημά της είναι η αδυναμία είσπραξης των οφειλών της και η αδυναμία χρηματοδότηση από τις Τράπεζες.

Τον τελευταίο χρόνο το κόστος χρηματοδότησης και αδυναμία πληρωμών από πελάτες και τρίτους αυξήθηκε, ενώ μειώθηκε η κερδοφορία της, το περιθώριο κέρδους, το κόστος του εργατικού δυναμικού ( πιθανότατα από μείωση θέσεων εργασίας) και το κόστος των αγορών. Όσον αφορά την οικονομική κατάσταση της χώρας μας, η επιχείρηση εκτιμά ότι για το 2011 θα είναι χειρότερη σε σχέση με το 2010.



Για τα έτη 2011-2012 η επιχείρηση δεν σχεδιάζει καμία απολύτως επένδυση και δεν έχει φυσικά υιοθετήσει καμία απολύτως στρατηγική. Είναι αναμενόμενη και απολύτως φυσιολογική η στάση της, γιατί σύμφωνα με εκτιμήσεις της το 2011 θα κλείσει το ίδιο με το 2010 ή πιθανότατα να μειωθεί ο τζίρος της, πράγμα που θα οδηγήσει σε μείωση ή καμία απολύτως μεταβολή στις πωλήσεις της. Επίσης δεν θα υπάρξει καμία απολύτως μεταβολή στο περιθώριο κέρδους της. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω θα είναι η μείωση του αριθμού των εργαζομένων της. Αναμενόμενο επίσης είναι το γεγονός ότι η ένταση του ανταγωνισμού θα υποχωρήσει στον κλάδο για το τρέχον έτος.

Σύμφωνα με την επιχείρηση από την οικονομική κρίση θα αργήσουμε πολύ ακόμα να βγούμε, η οικονομική πολιτική της χώρας μας εστιάζει στο έλλειμμα περισσότερο και όχι στην ανάπτυξη, δεν έχουμε δηλαδή αποφασιστικότητα και συνοχή .

Αναλυτικότερα έχουμε : Αξιολόγηση της επιχείρησης με τη χρήση των αριθμοδεικτών

### 3.3 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

#### 1 Δείκτης Γενικής Ρευστότητας:

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Όσο πιο προβλέψιμες είναι οι εισροές χρημάτων μιας επιχείρησης τόσο είναι γενικότερα αποδεκτός ένας πιο χαμηλός δείκτης, αν και αυτό είναι συνάρτηση κυρίως του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Όσο πιο κοντά στο 100 % βρίσκεται ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η ρευστότητα της επιχείρησης

$$\text{Δείκτης Γενικής Ρευστότητας Σύνολο} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων}}$$

Επιχείρηση A		Επιχείρηση B	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	1,12 φορές	2008	1,37 φορές
2009	1,67 φορές	2009	1,28 φορές
2010	1,57 φορές	2010	1,10 φορές

Όπως παρατηρούμε στην επιχείρηση A ο αριθμοδείκτης αυξάνεται, λόγω της αύξησης του κυκλοφορούν ενεργητικού και των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, πράγμα που σημαίνει ότι η ρευστότητα κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, άρα η επιχείρηση είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις υποχρεώσεις τις με την χρήση των διαθέσιμων περιουσιακών στοιχείων της. Στην επιχείρηση B μειώνεται ο αριθμοδείκτης λόγω της μείωσης του κυκλοφορούν ενεργητικού και της αύξησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, πράγμα που σημαίνει ότι η ρευστότητα επηρεάζεται αρκετά και αρχίζει να μειώνεται σημαντικά.

#### 2 Ξένων προς τα Συνολικά Κεφάλαια :

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει τι ποσοστό του συνόλου των κεφαλαίων ή του ενεργητικού αποτελούν τα ξένα κεφάλαια

$$\text{Ξένων προς τα Συνολικά Κεφάλαια} = \frac{\text{Σύνολο Ξένων Κεφαλαίων}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	2,43	2008	1,03
2009	1,97	2009	1,09
2010	1,87	2010	1,25

Όπως βλέπουμε στην επιχείρηση Α ο αριθμοδείκτης μειώνεται, λόγω αύξησης των Ξένων Κεφαλαίων όπως επίσης και του Συνόλου του Ενεργητικού, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση με την αύξηση του ενεργητικού της προσπαθεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις τις όσο το δυνατό καλύτερα.

Στην επιχείρηση Β όμως βλέπουμε αύξηση του αριθμοδείκτη, λόγω του ότι έχουμε αύξηση των Ξένων Κεφαλαίων και μείωση του ενεργητικού, άρα η επιχείρηση δυσκολεύεται αρκετά να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις τις.

### 3 Κεφαλαιακής Διάρθρωσης :

Η ανάλυση του μας δείχνει το ποσοστό των Ξένων Κεφαλαίων (Δάνεια , Προμηθευτές , Πιστωτές κ.λ.π) αποτελούν τα Ίδια Κεφάλαια τις επιχείρησης.

$$\text{Κεφαλαιακής Διάρθρωσης} = \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Ξένα Κεφάλαια}} \times 100$$

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	14,09 %	2008	9,12 %
2009	6,68 %	Αρνητικά ίδια κεφάλαια	
2010	5,38 %		

Όπως παρατηρούμε στην επιχείρηση Α έχουμε μείωση του δείκτη, με την μείωση των Ίδιων Κεφαλαίων και επιπλέον την αύξηση των Ξένων Κεφαλαίων, άρα υπάρχει δυσκολία στην χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης από μακροπρόθεσμες πηγές χρηματοδότησης.

Στην επιχείρηση Β έχουμε σημαντική μείωση Ίδιων Κεφαλαίων που φτάνει και τα αρνητικά κεφάλαια, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικό πρόβλημα επιβίωσης, διότι δεν πραγματοποιεί πωλήσεις και για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της πραγματοποιεί τραπεζικό δανεισμό.

#### 4 Ταχύτητα Πληρωμής Υποχρεώσεων

Η ανάλυση του αριθμοδείκτη μας δείχνει το χρονικό διάστημα κατά μέσο όρο, όπου οι Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις παραμένουν απλήρωτες.

$$\text{Ταχύτητα Πληρωμής Υποχρεώσεων} = \frac{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	0,87	2008	1,22
2009	1,01	2009	6,10
2010	1,25	2010	20,84

Στην επιχείρηση Α υπάρχει αύξηση του αριθμοδείκτη, λόγω της αύξησης των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων και της μείωσης των πωλήσεων, άρα οι υποχρεώσεις παραμένουν αρκετό διάστημα απλήρωτες.

Στην επιχείρηση Β υπάρχει πολύ μεγάλη αύξηση του αριθμοδείκτη, λόγω της μεγάλης αύξησης των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων και της σημαντικής μείωσης των πωλήσεων, άρα αυξάνονται οι δανειακές υποχρεώσεις με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αντιμετωπίζει πρόβλημα.

#### 5 Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού:

Ο εν λόγω αριθμοδείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Βέβαια, τα στοιχεία αυτού του δείκτη επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο των αποσβέσεων που ακολουθεί η διοίκηση της εταιρείας, δηλαδή από το αν ακολουθείται πολιτική αυξανόμενης ή σταθερής απόσβεσης. Γενικότερα, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία.

Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού =  $\frac{\text{Κύκλος Εργασιών}}$

Γενικό Σύνολο Ενεργητικού

Επιχείρηση Α

Έτος	Αποτέλεσμα
2008	0,37 φορές
2009	0,28 φορές
2010	0,26 φορές

Επιχείρηση Β

Έτος	Αποτέλεσμα
2008	0,53 φορές
2009	0,11 φορές
2010	0,04 φορές

Όπως παρατηρούμε στην επιχείρηση Α έχουμε μείωση του αριθμοδείκτη, λόγω της μείωσης του Κύκλου Εργασιών και της αύξησης του Γενικού Συνόλου Ενεργητικού, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα περιουσιακά της στοιχεία, αλλά και οι συνεχείς επενδύσεις που γίνονται στα κτήρια σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων επηρεάζουν τον δείκτη. Στην επιχείρηση Β έχουμε μεγάλη μείωση του αριθμοδείκτη, λόγω της μεγάλης μείωσης του Κύκλου Εργασιών και της μείωσης του Γενικού Συνόλου Ενεργητικού, αυτό σημαίνει ότι τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης δεν έχουν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της.

#### 6 Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων:

Ο συγκεκριμένος δείκτης καταδεικνύει αν οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλες σε σύγκριση με τις πωλήσεις της. Ανάλογος με την ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων είναι ο χρόνος δέσμευσης των απαιτήσεων. Μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη των απαιτήσεων σημαίνει μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες. Η παρακολούθηση της τάσης είναι διαχρονικά χρήσιμη για την αξιολόγηση της ποιότητας και της ρευστότητας των απαιτήσεων.

Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων =  $\frac{\text{Κύκλος Εργασιών}}$

Απαιτήσεις

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	1,05	2008	2
2009	0,60	2009	0,49
2010	0,51	2010	0,13

Στην επιχείρηση Α έχουμε μείωση του αριθμοδείκτη, λόγω της μείωσης του Κύκλου Εργασιών και της αύξησης των Απαιτήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει μεγάλη ταχύτητα στη είσπραξη των Απαιτήσεων, άρα υπάρχει πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες.

Στην επιχείρηση Β έχουμε πολύ μεγάλη μείωση του αριθμοδείκτη, λόγω της πολύ μεγάλης μείωσης του Κύκλου Εργασιών και της αύξησης των Απαιτήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει καθόλου μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη των Απαιτήσεων, άρα υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλής πελάτες

#### 7 Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων

Η ανάλυση του μας δείχνει σε πόσες ημέρες κατά μέσο όρο οι Απαιτήσεις της επιχείρησης παραμένουν ανείσπρακτες (πίστωση) . Δείχνει δηλαδή την εικόνα της "Πολιτικής Πιστώσεων" που ακολουθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες της.

$$\text{Δείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων} = \frac{\text{Απαιτήσεις}}{\text{Πωλήσεις}} * 365 \text{ ημέρες}$$

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	348 ημέρες	2008	183 ημέρες
2009	609 ημέρες	2009	749 ημέρες
2010	710 ημέρες	2010	2812 ημέρες

Όπως βλέπουμε στην επιχείρηση Α έχουμε αύξηση του δείκτη δηλαδή αύξηση των ημερών, λόγω αύξησης των Απαιτήσεων και της μείωσης των Πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση κατά μέσο όρο χορηγεί μεγάλη πίστωση στους πελάτες της.

Όπως βλέπουμε στην επιχείρηση Β έχουμε πολύ μεγάλη αύξηση του αριθμοδείκτη δηλαδή αύξηση των ημερών, λόγω της αύξησης των Απαιτήσεων και της πολύ μεγάλης μείωσης των Πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση καθυστερεί να εισπράξει τις απαιτήσεις της.

## 8 Δείκτης Οικονομικής Μόχλευσης

Με τον εν λόγω δείκτη παρατηρούμε την επίδραση που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Ανάλογα με το επίπεδο του δείκτη μεγαλύτερος, ίσος ή μικρότερος της μονάδας η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αντίστοιχα θετική και επωφελής, μηδενική ή αρνητική.

$$\text{Δείκτης Οικονομικής Μόχλευσης} = \frac{\text{Γενικό Σύνολο Ενεργητικού}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}}$$

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	8,15 φορές	2008	10,62 φορές
2009	16 φορές	Αρνητικά ίδια κεφάλαια	
2010	20 φορές		

Στην επιχείρηση Α έχουμε αύξηση του αριθμοδείκτη, λόγω της αύξησης του Γενικού Συνόλου Ενεργητικού και της μείωσης του Συνόλου Ίδιων Κεφαλαίων, πράγμα που σημαίνει ότι η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων επιδρά στην αποδοτικότητα των Ίδιων Κεφαλαίων και η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι θετική.

Στην επιχείρηση Β έχουμε μεγάλη μείωση του αριθμοδείκτη που φτάνει και τα αρνητικά Ίδια Κεφάλαια, λόγω της μείωσης του Γενικού Συνόλου Ενεργητικού και της μείωσης του Συνόλου Ίδιων Κεφαλαίων, πράγμα που σημαίνει ότι έχουμε πτώση των Πωλήσεων και αύξηση των δανειακών υποχρεώσεων.

## 9 Δείκτης Μεικτού Κέρδους

Ο αριθμοδείκτης αυτός, γνωστός και ως μεικτό περιθώριο κέρδους, είναι πολύ σημαντικός διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Δείχνει δηλαδή τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και την πολιτική τιμών αυτής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους τόσο καλύτερη από απόψεως κερδών είναι η θέση της επιχείρησης διότι μπορεί να αντιμετωπίσει, χωρίς δυσκολία, μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Ένας υψηλός δείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές.

$$\text{Δείκτης Μεικτού Κέρδους} = \frac{\text{Μεικτά Κέρδη Εκμετάλλευσης}}{\text{Κύκλο Εργασιών}} * 100$$

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	19,70 %	2008	0,42 %
2009	22,68 %		
2010	15,68 %	Ζημίες	

Στην επιχείρηση Α έχουμε μείωση του αριθμοδείκτη, λόγω της μείωσης των Μεικτών Κερδών Εκμετάλλευσης και της μείωσης του Κύκλου Εργασιών, πράγμα που σημαίνει ότι η θέση της επιχείρησης από απόψεως κερδών είναι χειρότερη διότι δεν μπορεί να αντιμετωπίσει με ευκολία μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των προϊόντων της που έχουν πωληθεί, άρα η ικανότητα της διοίκησης της επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές είναι μειωμένη.

Στην επιχείρηση Β έχουμε μεγάλη μείωση του αριθμοδείκτη που φτάνει και σε ζημία, λόγω της μεγάλης μείωσης των Μεικτών Κερδών Εκμετάλλευσης και της μεγάλης μείωσης του Κύκλου Εργασιών, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει μεγάλο πρόβλημα στην αποδοτικότητα, στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και στην πολιτική των τιμών της.

#### 10 "Επιπλέον" Απαραίτητα Κεφάλαιο Κίνησης (Βραχυπρόθεσμο)

Η ανάλυση του μας δείχνει το επιπλέον (ανώτατο) Βραχυπρόθεσμο Κεφάλαιο Κίνησης (Δάνειο συνήθως) που πιθανόν χρειάζεται η επιχείρηση για την ομαλή λειτουργία της.

"Επιπλέον" Απαραίτητα Κεφάλαιο Κίνησης (Βραχυπρόθεσμο)=

Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Επιχείρηση Α		Επιχείρηση Β	
Έτος	Αποτέλεσμα	Έτος	Αποτέλεσμα
2008	1.371.678,87	2008	653.352,17
2009	7.904.354,18	2009	550.620,35
2010	7.814.079,08	2010	211.051,70

Όπως παρατηρούμε στην επιχείρηση Α έχουμε αύξηση του αριθμοδείκτη, λόγω της αύξησης του Κυκλοφορούν Ενεργητικού και της αύξησης των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση χρειάζεται επιπλέον Βραχυπρόθεσμο Κεφάλαιο Κίνησης για την ομαλή λειτουργία της.

Όπως παρατηρούμε στην επιχείρηση Β έχουμε επίσης αρκετά μεγάλη μείωση του αριθμοδείκτη, λόγω της μείωσης του Κυκλοφορούν Ενεργητικού και των Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει πρόβλημα ρευστότητας και χρηματοδότησης αφού δεν πραγματοποιεί πωλήσεις, ενώ πραγματοποιεί μακροχρόνιο τραπεζικό δανεισμό.



### **3.4 Συμπεράσματα**

Η διαχείριση των κρίσεων αποτελεί βασικό εργαλείο για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Τα στελέχη και οι προϊστάμενοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να ελέγχουν τα οικονομικά στοιχεία της και να τα αξιολογούν σωστά. Σε συνδυασμό με τις τρέχουσες εξελίξεις θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να μπορούν να αξιολογηθούν σωστά κάθε φορά, να μπορούν να προσδιορίσουν το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση και να πάρουν εγκαίρως τις σωστές αποφάσεις για το πώς θα συνεχίσει η επιχείρηση την ομαλή της πορεία, η οποία δεν θα οδηγήσει την επιχείρηση σε τραγικά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να γίνεται σε πολύ τακτά χρονικά διαστήματα, τουλάχιστον τρίμηνα, έτσι ώστε να γίνουν το δυνατόν συντομότερα διορθωτικές κινήσεις.

Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά σε δυο επιχειρήσεις που ανήκουν στο χώρο του τουρισμού και των κατασκευών αντίστοιχα. Δυο βασικοί κλάδοι της Ελληνικής οικονομίας, οι οποίοι αν πληγούν ακόμα πιο πολύ θα φέρουν μεγάλο οικονομικό μαρασμό στην οικονομία της χώρας μας γενικότερα.

Παρατηρείται ότι και οι δυο επιχειρήσεις μεταφέρουν ζημίες από προηγούμενα έτη τις οποίες θα προσπαθήσει στην πορεία της λειτουργίας της να καλύψει με κέρδη των επόμενων χρήσεων της. Οι ζημίες μπορεί να οφείλονται και σε επενδύσεις που γίνονται συνεχώς σε κτιριακό εξοπλισμό, στην περίπτωση της τουριστικής επιχείρησης, ενώ στην δεύτερη περίπτωση οι ζημίες της οφείλονται σε αδυναμία πραγματοποίησης πωλήσεων. Στην πρώτη περίπτωση προσδοκά η επιχείρηση ότι θα καταφέρει τα επόμενα χρόνια με την άνοδο των πωλήσεων της να καταφέρει να αποκτήσει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, έτσι ώστε να καλύψει τις ζημίες των προηγούμενων ετών της.

Για να καλύψουν τις ανάγκες σε ρευστότητα προχωρούν σε βραχυχρόνιο τραπεζικό δανεισμό, πράγμα το οποίο σημαίνει και όπως φαίνεται από τα στοιχεία, δημιουργεί μεγάλο ποσό τόκων χρεωστικών, οι οποίοι με τη σειρά τους μειώνουν σημαντικά τα κέρδη της. Η πρώτη επιχείρηση μπορεί ακόμα να δανειστεί από τις τράπεζες γιατί πραγματοποιεί πωλήσεις κάθε χρόνο και από ότι μπορούμε να δούμε από τα οικονομικά της στοιχεία, έχει στη διάθεσή της περιουσιακά στοιχεία- κτιριακές εγκαταστάσεις. Το πρόβλημα είναι στη δεύτερη εταιρία η οποία δεν πραγματοποιεί πωλήσεις, αυξάνει τις ζημίες της και θα βρεθεί σε δυσάρεστη

θέση να μην μπορεί πιθανότατα να δανειστεί από τις τράπεζες. Μέτριας κατάστασης ρευστότητα η οποία μπορεί και να προέρχεται και από ανείσπρακτες απαιτήσεις καθώς και από προκαταβολές που δόθηκαν για απόκτηση παγίων εγκαταστάσεων. Το μικτό περιθώριο κέρδου της είναι σχετικά μικρό, σε σχέση με άλλους κλάδους πχ. Βιομηχανίες. Αυτό οφείλεται στην κρίση που επικρατεί στον τομέα των κατασκευών, αλλά και από την άλλη στο τομέα του τουρισμού οι τιμές θα πρέπει να είναι συγκροτημένες για να μπορέσει η επιχείρηση να κρατηθεί στην αγορά και να μην χάσει μεγάλο μερίδιο αυτής.

Οι διοικήσεις των εταιριών θα πρέπει να προχωρήσουν σε μείωση των λειτουργικών της εξόδων, τόσο των Διοικητικών όσο και των εξόδων λειτουργίας διάθεσης για να διαφυλάξουν την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων και για να μην βρεθούν σε δυσκολότερη κατάσταση, ώστε να διατρέξει πρόβλημα η πορεία της κάθε επιχείρησης.

Και οι δυο επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερους εργαζομένους με μερική απασχόληση και λιγότερους με πλήρη απασχόληση σε ποσοστό 10%, το οποίο τυχαίνει να είναι το ίδιο και στις δυο επιχειρήσεις. Αναλύοντας όμως τα δεδομένα συμπεραίνουμε ότι πρόβλημα και για τις δυο επιχειρήσεις είναι το μεγάλο κόστος του εργατικού δυναμικού, σε περιόδους όπου το περιθώριο κέρδους μειώνεται συνεχώς. Στρέφονται λοιπόν οι επιχειρήσεις από τη μεριά τους σε ελαστικότερες μορφές εργασίας για να αντέξουν τα δυσβάστακτο έξοδο.

Ο τομέας του τουρισμού μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι είναι περισσότερο αισιόδοξος από τον τομέα των κατασκευών, έχει μεγαλύτερη αισιοδοξία και πιθανολογεί ότι θα καταφέρει να επιβιώσει και να αυξήσει ακόμα τον πραγματοποιηθέντα τζίρο ή και τις θέσεις των απασχολούμενων ακόμα. Ενώ αντίθετα ο τομέας των κατασκευών δεν έχει απολύτως καμία αισιοδοξία για το μέλλον και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης γενικότερα, για όλους τους λόγους τους οποίους αναλύσαμε σε προηγούμενες παραγράφους.

Όπως πάντως και να έχει οι επιχειρήσεις είναι συγκρατημένες και δεν στοχεύουν σε επενδύσεις, η μεν τουριστική γιατί πιθανότατα να θέλει να κρατήσει αποθέματα για να αντιμετωπίσει δυσάρεστες καταστάσεις στο μέλλον, η δε κατασκευαστική γιατί δεν έχει που να επενδύσει από τη στιγμή που έχει σταματήσει τις πωλήσεις της.

Σύμφωνα με τη άποψη των συντακτών και των δυο ερωτηματολόγιων η χώρα μας θα αργήσει να βγει από την κρίση, παρά τις αισιόδοξες απόψεις των κυβερνητικών εκπροσώπων της χώρας μας. Πιστεύουν μάλιστα ότι η πολιτική είναι λάθος και μάλιστα πιθανολογούν ότι εστιάζει στο έλλειμμα και όχι στην ανάπτυξη της χώρας, η οποία θα οδηγήσει στην έξοδο από την άσχημη αυτή κατάσταση στην οποία έχουμε οδηγηθεί.

Γενικότερα από την πραγματοποίηση της παραπάνω έρευνας μπορούμε να συμπεράνουμε :

- Μείωση των πωλήσεων, εμφάνισαν ζημίες και αρνητικά ίδια κεφάλαια.
- Μεγάλη καθυστέρηση πληρωμών από πελάτες της επιχείρησης.
- Απαισιοδοξία για το οικονομικό περιβάλλον.
- Σημαντικά προβλήματα ρευστότητας .
- Αδυναμία κάλυψης υποχρεώσεων.
- Υπερδανεισμός.
- Αύξηση κόστους λειτουργίας λόγω αύξησης φορολογίας και κόστους πρώτων υλών.

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον και αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης, είναι απαραίτητο να ενισχυθούν από την πολιτεία αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις να εξετάσουν στρατηγικές συγχωνεύσεων, συμμαχιών και κοινοπραξιών.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

### 1.1.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΤΑΚΟΣ ΑΚΙΝΗΤΑ ΑΕ

**ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ :** ΜΑΡΙΑ ΜΑΡΚΑΝΤΩΝΗ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Ο στόχος του ερωτηματολογίου είναι να συλλέξει στοιχεία για την κάθε επιχείρηση , για την οικονομική κατάσταση της εταιρίας, εν μέσω κρίσης καθώς και να εξετάσει τις προσδοκίες των επιχειρηματιών για το μέλλον. Σκοπός του είναι να διερευνήσει το επιχειρηματικό περιβάλλον και τη διάθεση επιχειρηματικότητας που υπάρχει στην αγορά. Το σημαντικότερο για την επιχειρηματικότητα είναι η αισιοδοξία των επιχειρηματιών. Οι ερωτήσεις λοιπόν που επιλέχθηκαν προσπαθούν να διερευνήσουν την αισιοδοξία ή μη των επιχειρηματιών και γι' αυτό το λόγο δεν είναι ποσοτικές, αλλά ποιοτικές.

#### **Ερώτηση 1<sup>η</sup>**

<b><u>Πόσα άτομα εργάζονται στην εταιρία σας</u></b>		
α)με απασχόληση	πλήρη	30 Άτομα με πλήρη απασχόληση
β)με απασχόληση	μερική	300 Άτομα με μερική απασχόληση

#### **Ερώτηση 2**

<b><u>Η εταιρία σας είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομη;</u></b>	
ΝΑΙ	<input checked="" type="checkbox"/>
ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>

### **Ερώτηση 3**

<b>Τι κατηγορίας βιβλία σύμφωνα με τον ΚΒΣ τηρεί η εταιρία σας</b>	
B	
Γ	✓

### **Ερώτηση 4**

<b>Ποιο ήταν το ύψος των πωλήσεών σας (τζίρος) το 2010;</b> ( Κύκλος Εργασιών 2010 σε ευρώ )	10.914.190,00
---	---------------

### **Ερώτηση 5**

<b>Σε ποιον τομέα παραγωγής εντάσσεται η επιχείρησή σας;</b> Επιλέξτε έναν από τους παρακάτω τομείς	
Βιομηχανία	
Μεταφορές	
Ναυτιλία	
Τουρισμός	✓
Αγροτικά	
Υπηρεσίες	
Εμπόριο	
Κατασκευές	
Άλλο	

### **Ερώτηση 6**

<b>Ποια είναι η μορφή Ιδιοκτησία εταιρίας σας</b> Επιλέξτε μια από τις παρακάτω	
Διάφοροι μέτοχοι ( εντός χρηματιστηρίου)	
Διάφοροι μέτοχοι ( εκτός χρηματιστηρίου)	✓
Προσωπική εταιρία	

### **Ερώτηση 7**

<b>Ποιο είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε αυτή τη στιγμή</b> Επιλέξτε περισσότερες από μια από τις παρακάτω επιλογές	
Εύρεση πελατών	
Αυξημένος ανταγωνισμός	
Ρευστότητα	✓
Αδυναμία είσπραξης οφειλών	
Χρηματοδότηση από τράπεζες	
Κόστος προσωπικού	✓
Γραφειοκρατία	

Άλλο	
------	--

### Ερώτηση 8

Ποιοι από τους παρακάτω οικονομικούς παράγοντες άλλαξαν τον τελευταίο χρόνο			
	Αύξηση	Μείωση	Καμία μεταβ.
Κερδοφορία		✓	
Περιθώριο Κέρδους		✓	
Κόστος εργατικού δυναμικού	✓		
Κόστος αγορών		✓	
Κόστος χρηματοδότησης	✓		
Αδυναμία πληρωμών από Πελάτες / Τρίτους			✓

### Ερώτηση 9 ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΕ

Πόση ήταν η μεταβολή των παραγόντων αυτών					
	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Κερδοφορία					
Περιθώριο Κέρδους					
Κόστος εργατικού δυναμικού					
Κόστος αγορών					
Κόστος χρηματοδότησης					
Αδυναμία πληρωμών από Πελάτες / Τρίτους					

### Ερώτηση 10 ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΕ

Ο λόγος του ενεργητικού προς το παθητικό το προηγούμενο δωδεκάμηνο, έχει:			
	Αύξηση	Μείωση	Καμία μεταβ.
Έτος 2010			

### Ερώτηση 11

Ποια είναι η εκτίμησή σας για την οικονομική κατάσταση της χώρας κατά τη διάρκεια του επόμενου δωδεκαμήνου			
	Καλύτερη	Χειρότερη	Καμία μεταβ.
Έτος 2011		✓	

### Ερώτηση 12

Κατά την εκτίμησή σας, ο συνολικός τζίρος σας το τρέχον έτος θα κυμανθεί			
	Καλύτερα	Χειρότερα	Καμία μεταβ.
Έτος 2011	✓		

### Ερώτηση 13

Ποια είναι η εκτίμησή σας για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο το τρέχον έτος			
	Θα ενταθεί	Θα υποχωρήσει	Καμία μεταβολή
Έτος 2011	✓		

### Ερώτηση 14

Οι πωλήσεις της εταιρίας σας το τρέχον έτος , περιμένετε να κυμανθούν			
	Καλύτερα	Χειρότερα	Καμία μεταβολή
Έτος 2011	✓		

### Ερώτηση 15

Το περιθώριο κέρδους της εταιρίας σας για το τρέχον έτος , περιμένετε να			
	Αυξηθεί	Μειωθεί	Καμία μεταβολή
Έτος 2011	✓		

### Ερώτηση 16

Ο αριθμός των εργαζομένων στην εταιρία σας για το τρέχον έτος , περιμένετε να			
	Αυξηθεί	Μειωθεί	Καμία μεταβολή
Έτος 2011	✓		

### Ερώτηση 17

Ποιες είναι οι στρατηγικές επιλογές σας για το επόμενο έτος			
	Αμυντικές	Επιθετικές	Κάτι άλλο
Έτος 2011	✓		



### **Ερώτηση 18**

<b>Σχεδιάζει η επιχείρησή σας επενδύσεις για το έτος 2011-2012</b>	
ΝΑΙ	
ΟΧΙ	✓

### **Ερώτηση 19**

<b>Πως αναμένεται να κλείσει το έτος 2011 σε σχέση με το έτος 2010</b>			
	<b>Καλύτερα</b>	<b>Χειρότερα</b>	<b>Όμοια</b>
	✓		

### **Ερώτηση 20**

<b>Πως κρίνετε την οικονομική πολιτική</b>	
Εστιάζουν στο έλλειμμα και όχι στην ανάπτυξη	✓
Χρειάζονται μεγαλύτερη αποφασιστικότητα	✓
Ικανοποιητική	
Πλήρης	
Χωρίς συνοχή	✓

### **Ερώτηση 21**

<b>Θεωρείτε ότι η έξοδος της ελληνικής οικονομίας από την κρίση θα αρχίσει</b>	
Τέλος του 2011	
Μέσα στο 2012	
Στο τέλος του 2012	✓

## 1.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΥΙΟΙ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΠΕΡΑΚΗ ΑΒΕΕ

#### ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ : ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΠΕΡΑΚΗΣ

Ο στόχος του ερωτηματολογίου είναι να συλλέξει στοιχεία για την κάθε επιχείρηση, για την οικονομική κατάσταση της εταιρίας, εν μέσω κρίσης καθώς και να εξετάσει τις προσδοκίες των επιχειρηματιών για το μέλλον. Σκοπός του είναι να διερευνήσει το επιχειρηματικό περιβάλλον και τη διάθεση επιχειρηματικότητας που υπάρχει στην αγορά. Το σημαντικότερο για την επιχειρηματικότητα είναι η αισιοδοξία των επιχειρηματιών. Οι ερωτήσεις λοιπόν που επιλέχθηκαν προσπαθούν να διερευνήσουν την αισιοδοξία ή μη των επιχειρηματιών και γι' αυτό το λόγο δεν είναι ποσοτικές, αλλά ποιοτικές.

#### Ερώτηση 1<sup>η</sup>

<b>Πόσα άτομα εργάζονται στην εταιρία σας</b>		
α)με απασχόληση	πλήρη	1 Άτομα με πλήρη απασχόληση
β)με απασχόληση	μερική	10 Άτομα με μερική απασχόληση

#### Ερώτηση 2

<b>Η εταιρία σας είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομη;</b>	
ΝΑΙ	<input checked="" type="checkbox"/>
ΟΧΙ	<input type="checkbox"/>

#### Ερώτηση 3

<b>Τι κατηγορίας βιβλία σύμφωνα με τον ΚΒΣ τηρεί η εταιρία σας</b>	
Β	<input type="checkbox"/>
Γ	<input checked="" type="checkbox"/>

#### Ερώτηση 4

<b>Ποιο ήταν το ύψος των πωλήσεών σας (τζίρος) το 2010;</b> ( Κύκλος Εργασιών 2010 σε ευρώ )	98.954,84
---	-----------

#### Ερώτηση 5

<b>Σε ποιον τομέα παραγωγής εντάσσεται η επιχείρησή σας;</b> Επιλέξτε έναν από τους παρακάτω τομείς
--

Βιομηχανία	
Μεταφορές	
Ναυτιλία	
Τουρισμός	
Αγροτικά	
Υπηρεσίες	
Εμπόριο	
Κατασκευές	✓
Άλλο	

### Ερώτηση 6

<b>Ποια είναι η μορφή Ιδιοκτησία εταιρίας σας</b> Επιλέξτε μια από τις παρακάτω	
Διάφοροι μέτοχοι ( εντός χρηματιστηρίου)	
Διάφοροι μέτοχοι ( εκτός χρηματιστηρίου)	✓
Προσωπική εταιρία	

### Ερώτηση 7

<b>Ποιο είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε αυτή τη στιγμή</b> Επιλέξτε περισσότερες από μια από τις παρακάτω επιλογές	
Εύρεση πελατών	✓
Αυξημένος ανταγωνισμός	
Ρευστότητα	✓
Αδυναμία είσπραξης οφειλών	✓
Χρηματοδότηση από τράπεζες	✓
Κόστος προσωπικού	
Γραφειοκρατία	
Άλλο	

### Ερώτηση 8

<b>Ποιοι από τους παρακάτω οικονομικούς παράγοντες άλλαξαν τον τελευταίο χρόνο</b>			
	<b>Αύξηση</b>	<b>Μείωση</b>	<b>Καμία μεταβ.</b>
Κερδοφορία		✓	
Περιθώριο Κέρδους		✓	
Κόστος εργατικού δυναμικού		✓	
Κόστος αγορών		✓	
Κόστος χρηματοδότησης	✓		
Αδυναμία πληρωμών από Πελάτες / Τρίτους	✓		

### Ερώτηση 9 ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΕ

<b>Πόση ήταν η μεταβολή των παραγόντων αυτών</b>					
	<b>0%</b>	<b>1-25%</b>	<b>26-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-100%</b>

Κερδοφορία					
Περιθώριο Κέρδους					
Κόστος εργατικού δυναμικού					
Κόστος αγορών					
Κόστος χρηματοδότησης					
Αδυναμία πληρωμών από Πελάτες / Τρίτους					

**Ερώτηση 10 ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΕ**

<b>Ο λόγος του ενεργητικού προς το παθητικό το προηγούμενο δωδεκάμηνο, έχει:</b>			
	<b>Αύξηση</b>	<b>Μείωση</b>	<b>Καμία μεταβ.</b>
Έτος 2010			

**Ερώτηση 11**

<b>Ποια είναι η εκτίμησή σας για την οικονομική κατάσταση της χώρας κατά τη διάρκεια του επόμενου δωδεκαμήνου</b>			
	<b>Καλύτερη</b>	<b>Χειρότερη</b>	<b>Καμία μεταβ.</b>
Έτος 2011		✓	

**Ερώτηση 12**

<b>Κατά την εκτίμησή σας, ο συνολικός τζίρος σας το τρέχον έτος θα κυμανθεί</b>			
	<b>Καλύτερα</b>	<b>Χειρότερα</b>	<b>Καμία μεταβ.</b>
Έτος 2011		✓	

**Ερώτηση 13**

<b>Ποια είναι η εκτίμησή σας για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο το τρέχον έτος</b>			
	<b>Θα ενταθεί</b>	<b>Θα υποχωρήσει</b>	<b>Καμία μεταβολή</b>
Έτος 2011		✓	

**Ερώτηση 14**

<b>Οι πωλήσεις της εταιρίας σας το τρέχον έτος, περιμένετε να κυμανθούν</b>			
	<b>Καλύτερα</b>	<b>Χειρότερα</b>	<b>Καμία μεταβολή</b>
Έτος 2011			✓

**Ερώτηση 15**

<b>Το περιθώριο κέρδους της εταιρίας σας για το τρέχον έτος , περιμένετε να</b>			
	<b>Αυξηθεί</b>	<b>Μειωθεί</b>	<b>Καμία μεταβολή</b>
Έτος 2011			✓

**Ερώτηση 16**

<b>Ο αριθμός των εργαζομένων στην εταιρία σας για το τρέχον έτος , περιμένετε να</b>			
	<b>Αυξηθεί</b>	<b>Μειωθεί</b>	<b>Καμία μεταβολή</b>
Έτος 2011		✓	

**Ερώτηση 17**

<b>Ποιες είναι οι στρατηγικές επιλογές σας για το επόμενο έτος</b>			
	<b>Αμυντικές</b>	<b>Επιθετικές</b>	<b>Κάτι άλλο</b>
Έτος 2011			✓

**Ερώτηση 18**

<b>Σχεδιάζει η επιχείρησή σας επενδύσεις για το έτος 2011-2012</b>	
ΝΑΙ	
ΟΧΙ	✓

**Ερώτηση 19**

<b>Πως αναμένεται να κλείσει το έτος 2011 σε σχέση με το έτος 2010</b>			
	<b>Καλύτερα</b>	<b>Χειρότερα</b>	<b>Όμοια</b>
			✓

### **Ερώτηση 20**

<b>Πως κρίνετε την κυβερνητική πολιτική</b>	
Εστιάζουν στο έλλειμμα και όχι στην ανάπτυξη	✓
Χρειάζονται μεγαλύτερη αποφασιστικότητα	
Ικανοποιητική	
Πλήρης	
Χωρίς συνοχή	✓

### **Ερώτηση 21**

<b>Θεωρείτε ότι η έξοδος της ελληνικής οικονομίας από την κρίση θα αρχίσει</b>	
Τέλος του 2011	
Μέσα στο 2012	
Στο τέλος του 2012	

Η απάντηση είναι διαφορετική από τις παραπάνω : Θα αργήσει πολύ ακόμα

## 2. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

2.1 ΤΑΚΟΣ ΑΚΙΝΗΤΑ ΑΕ ( ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ 2008-2009-2010)

2.2 ΥΙΟΙ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΠΕΡΑΚΗ ΑΒΕΕ ( ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ 2008-2009-2010)







**ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 21η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΠΡΗΜΙΑ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 ΑΜ ΑΕ 19830/072/Β/0018**

**ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**

**Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ**

1. Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκ/σεως

**Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**

**Π. Ενσώματες ακινητοποιήσεις**

1. Γ'ηπεδα - Οικόπεδα
2. Κτίρια - Εγκαταστάσεις - Τεχνικά έργα
4. Μηχ/τα - τεχν. εγκ. & λοιπ. μηχαν. εξοπλ.
5. Μεταφορικά μέσα
6. Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός

Σύνολο ακινητοποιήσεων

**Σύνολο Παγίου Ενεργητικού (ΠΙ)**

**Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**

**Ι. Αποθέματα**

1. Εμπορεύματα
2. Α & Β Υλές
3. Προϊόντα έτοιμα

Σύνολο αποθεμάτων

**Π. Απαιτήσεις**

1. Πελάτες
- 3α. Επιταγές εισπρακτέες
11. Χρεώστες διάφοροι

Σύνολο απαιτήσεων

**ΙV. Διαθέσιμα**

1. Ταμείο
2. Κατάθετες Όψεως

Σύνολο διαθέσιμων

Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ)**

**ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009**

**Ι. Αποτελέσματα εκμετάλλευσης**

Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)

Μειον : Κόστος πώλησεων

Μικτά αποτελέσματα (κέρδη-ζημιές) εκμτ/σεως

Πλέον : Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης

Σύνολο

Μειον : 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας

3. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης

Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσως

Μειον : Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα

Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσως

**ΠΙΠΛΑΦΟΝ (ή μείον): Έκτακτα αποτελέσματα**

Πλέον : Έκτακτα & ανόργανα έσοδα

Μειον : Έκτακτα & ανόργανα έξοδα

Οργανικά & έκτακτα αποτελ. εκμ/σεως

ΜΕΙΟΝ : Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχ

	Ποσά Κλειομένης Χρήσεως 2009		Ποσά Προηγούμενης Χρήσης 2008	
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις
Αξία κτήσεως	4.294,38	0,00	4.294,38	0,00
Αποσβέσεις	29.728,69	0,00	29.728,69	0,00
Σύνολο	20.447,00	3.315,99	20.447,00	2.208,66
Αξία Κτήσεως	114.765,29	114.764,95	114.556,28	113.707,36
Αποσβέσεις	191.222,65	116.898,66	197.922,65	95.059,79
Σύνολο	302.469,11	200.803,36	299.820,75	143.750,35
Αξία Κτήσεως	658.632,74	435.782,96	662.475,37	354.726,16
Αποσβέσεις	222.849,78	222.849,78	307.749,21	307.749,21
Σύνολο	976.841,58	658.632,74	970.224,58	662.475,37
Αξία Κτήσεως	330.589,64	0,00	420.500,00	0,00
Αποσβέσεις	211.350,25	982,76	285.398,00	60.325,75
Σύνολο	1.518.781,47	982,76	1.691.248,50	60.325,75
Αξία Κτήσεως	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αποσβέσεις	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αξία Κτήσεως	188.514,38	188.514,38	6.454,18	6.454,18
Αποσβέσεις	169.732,41	982,76	7.587,08	7.587,08
Σύνολο	358.246,79	982,76	14.041,26	14.041,26
Αξία Κτήσεως	2.550.878,66	2.550.878,66	2.434.102,83	2.434.102,83
Αποσβέσεις	2.773.728,44	2.773.728,44	2.741.852,04	2.741.852,04
Σύνολο	5.324.607,10	5.324.607,10	5.175.954,87	5.175.954,87

	Ποσά Κλειομένης Χρήσεως 2009		Ποσά Προηγούμενης Χρήσης 2008	
	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις
Αξία Κτήσεως	4.294,38	0,00	4.294,38	0,00
Αποσβέσεις	29.728,69	0,00	29.728,69	0,00
Σύνολο	20.447,00	3.315,99	20.447,00	2.208,66
Αξία Κτήσεως	114.765,29	114.764,95	114.556,28	113.707,36
Αποσβέσεις	191.222,65	116.898,66	197.922,65	95.059,79
Σύνολο	302.469,11	200.803,36	299.820,75	143.750,35
Αξία Κτήσεως	658.632,74	435.782,96	662.475,37	354.726,16
Αποσβέσεις	222.849,78	222.849,78	307.749,21	307.749,21
Σύνολο	976.841,58	658.632,74	970.224,58	662.475,37
Αξία Κτήσεως	330.589,64	0,00	420.500,00	0,00
Αποσβέσεις	211.350,25	982,76	285.398,00	60.325,75
Σύνολο	1.518.781,47	982,76	1.691.248,50	60.325,75
Αξία Κτήσεως	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αποσβέσεις	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αξία Κτήσεως	188.514,38	188.514,38	6.454,18	6.454,18
Αποσβέσεις	169.732,41	982,76	7.587,08	7.587,08
Σύνολο	358.246,79	982,76	14.041,26	14.041,26
Αξία Κτήσεως	2.550.878,66	2.550.878,66	2.434.102,83	2.434.102,83
Αποσβέσεις	2.773.728,44	2.773.728,44	2.741.852,04	2.741.852,04
Σύνολο	5.324.607,10	5.324.607,10	5.175.954,87	5.175.954,87

	Ποσά Κλειομένης Χρήσεως 2009		Ποσά Προηγούμενης Χρήσης 2008	
	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις
Αξία Κτήσεως	4.294,38	0,00	4.294,38	0,00
Αποσβέσεις	29.728,69	0,00	29.728,69	0,00
Σύνολο	20.447,00	3.315,99	20.447,00	2.208,66
Αξία Κτήσεως	114.765,29	114.764,95	114.556,28	113.707,36
Αποσβέσεις	191.222,65	116.898,66	197.922,65	95.059,79
Σύνολο	302.469,11	200.803,36	299.820,75	143.750,35
Αξία Κτήσεως	658.632,74	435.782,96	662.475,37	354.726,16
Αποσβέσεις	222.849,78	222.849,78	307.749,21	307.749,21
Σύνολο	976.841,58	658.632,74	970.224,58	662.475,37
Αξία Κτήσεως	330.589,64	0,00	420.500,00	0,00
Αποσβέσεις	211.350,25	982,76	285.398,00	60.325,75
Σύνολο	1.518.781,47	982,76	1.691.248,50	60.325,75
Αξία Κτήσεως	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αποσβέσεις	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αξία Κτήσεως	188.514,38	188.514,38	6.454,18	6.454,18
Αποσβέσεις	169.732,41	982,76	7.587,08	7.587,08
Σύνολο	358.246,79	982,76	14.041,26	14.041,26
Αξία Κτήσεως	2.550.878,66	2.550.878,66	2.434.102,83	2.434.102,83
Αποσβέσεις	2.773.728,44	2.773.728,44	2.741.852,04	2.741.852,04
Σύνολο	5.324.607,10	5.324.607,10	5.175.954,87	5.175.954,87

	Ποσά Κλειομένης Χρήσεως 2009		Ποσά Προηγούμενης Χρήσης 2008	
	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις	Αξία Κτήσεως	Αποσβέσεις
Αξία Κτήσεως	4.294,38	0,00	4.294,38	0,00
Αποσβέσεις	29.728,69	0,00	29.728,69	0,00
Σύνολο	20.447,00	3.315,99	20.447,00	2.208,66
Αξία Κτήσεως	114.765,29	114.764,95	114.556,28	113.707,36
Αποσβέσεις	191.222,65	116.898,66	197.922,65	95.059,79
Σύνολο	302.469,11	200.803,36	299.820,75	143.750,35
Αξία Κτήσεως	658.632,74	435.782,96	662.475,37	354.726,16
Αποσβέσεις	222.849,78	222.849,78	307.749,21	307.749,21
Σύνολο	976.841,58	658.632,74	970.224,58	662.475,37
Αξία Κτήσεως	330.589,64	0,00	420.500,00	0,00
Αποσβέσεις	211.350,25	982,76	285.398,00	60.325,75
Σύνολο	1.518.781,47	982,76	1.691.248,50	60.325,75
Αξία Κτήσεως	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αποσβέσεις	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο	672.867,64	672.867,64	668.487,32	668.487,32
Αξία Κτήσεως	188.514,38	188.514,38	6.454,18	6.454,18
Αποσβέσεις	169.732,41	982,76	7.587,08	7.587,08
Σύνολο	358.246,79	982,76	14.041,26	14.041,26
Αξία Κτήσεως	2.550.878,66	2.550.878,66	2.434.102,83	2.434.102,83
Αποσβέσεις	2.773.728,44	2.773.728,44	2.741.852,04	2.741.852,04
Σύνολο	5.324.607,10	5.324.607,10	5.175.954,87	5.175.954,87

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

	2009	2008
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης	-484.184,04	24.818,51
Μειον ζημιές προηγ. χρήσης	-38.391,41	0,00
Πλέον Κέρδη εις νέον	127.337,38	0,00
Κέρδη προς διάθεση - Ζημιές εις νέο	-395.238,07	24.818,51
Ρεθύμινο 30 Απριλίου 2010		
Ο Πρόεδρος	Ένα Μέλος	
ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΠΕΡΑΚΗΣ	ΕΜΜΑΝΟΥΙΛ ΠΕΡΑΚΗΣ	
ΑΔΤ Λ 966834	ΑΔΤ Λ 992444	
Ο Λογιστής		
ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΕΤΥΣΑΚΗΣ		
ΑΔΤ ΑΕ 969099		

ΑΡ.ΑΔ. 30833  
Α. ΤΑΞΗΣ

Μείον : Οι από αυτές ενσωμ. στο λογ. κόστος	-87.576,12	0,00	-57.402,66	0,00
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>	<u>-484.184,04</u>	<u>-484.184,04</u>		<u>24.818,51</u>

ΤΙΤΛΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΙΟΥ ΠΕΡΑΚΗ ΑΒΕΕ

ΣΧΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 22η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ Ι ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 ΑΜ.Α.Ε. 19830/072/Β/0018

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2010		Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2009		Παθητικό	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2010	Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2009
	Αξία κτήσεως	Αποβέσεις	Αναπ.Αξία	Αξία Κτήσεως	Αναπ.Αξία	χρήσης 2010	χρήσης 2009
<b>Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>							
1. Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκατάστασης	4.294,38	4.294,38	0,00	4.294,38	0,00	105.480,00	105.480,00
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
<b>Π. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>							
1. Γηπέδα-Οικόπεδα	29.728,69	0,00	29.728,69	29.728,69	29.728,69	619,64	619,64
2. Κτίρια-Εγκαταστάσεις-Τεχνικά έργα	20.447,00	4.951,75	15.495,25	20.447,00	17.131,01	34.135,86	34.135,86
4. Μηχ/τα-τεχν.εργ.& λοιπ.μηχαν.εξοπλ.	115.418,22	114.849,20	569,02	114.765,29	114.764,95	34.755,50	34.755,50
5. Μεταφορικά μέσα	0,00	0,00	0,00	191.222,65	116.898,66		
6. Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	302.614,96	258.013,18	44.601,78	302.469,11	200.803,36		
Σύνολο ακινητοποιήσεων	468.208,87	377.814,13	90.394,74	658.632,74	435.782,96		
<b>Σύνολο Παγίων Ενεργητικού (ΠΙ)</b>							
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
<b>Ι. Αποθέματα</b>							
1. Εμπορεύματα	973.527,72		976.841,58		976.841,58		
2. Α & Β Υλές	310.073,24		330.589,64		330.589,64		
3. Προϊόντα έτοιμα	197.612,67		211.350,25		211.350,25		
Σύνολο αποθεμάτων	1.481.213,63		1.518.781,47		1.518.781,47		
<b>ΙΙ. Απαιτήσεις</b>							
1. Πελάτες	767.533,87		749.268,27	691.133,24	672.867,64	286.632,36	425.285,45
Μειον προβλέψεις	-18.265,60		0,00	-18.265,60	0,00	0,00	7.500,00
11. Χρεώστες διάφοροι	13.208,51		13.208,51		982,76	1.732.923,80	1.540.358,48
Σύνολο απαιτήσεων	762.476,78		762.476,78		673.850,40	14.241,58	15.608,35
<b>ΙV. Διαθέσιμα</b>							
1. Ταμείο	20.770,05		20.770,05		188.514,38	26.810,18	2.550,24
2. Καταθέσεις Όψεως	8.714,19		8.714,19		169.732,41	2.062.122,95	2.000.258,31
Σύνολο διαθέσιμων	29.484,24		29.484,24		358.246,79	2.951.460,51	3.028.731,01
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>							
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ)</b>							
	2.273.174,65		2.363.569,39		2.550.878,66	2.363.569,39	2.773.728,44
	2.363.569,39		2.363.569,39		2.773.728,44		

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010

	Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2010		Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 2009	
	Κύβητος εργασιών (πωλήσεις)	Μειον : Κόστος πωλήσεων	Κύβητος εργασιών (πωλήσεις)	Μειον : Κόστος πωλήσεων
<b>Ι. Αποτελέσματα εκμετάλλευσής</b>				
Κύβητος εργασιών (πωλήσεις)	98.954,84		328.174,52	
Μειον : Κόστος πωλήσεων	-146.750,28		-509.229,13	
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη-ζημιές) εκμετάλλευσής	-47.795,44		-181.054,61	
Πλέον : Άλλα έσοδα εκμετάλλευσής	12.000,00		0,00	
Σύνολο	-35.795,44		-181.054,61	
Μειον : 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	-25.310,91		-50.436,27	
3. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	-38.514,15		-95.663,27	
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσής	-99.620,50		-146.099,54	
Μειον : Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	-161.093,24		-327.154,15	
Όλα τα αποτελέσματα εκμετάλλευσής	-260.713,74		-158.682,33	
<b>ΙΙ. ΠΛΕΟΝ(ή ΜΕΙΟΝ) Έκτακτα αποτελέσματα</b>				
Πλέον : Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	0,00		2.319,34	
Μειον : Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	-3.222,74		-666,90	
Μειον : Έκτακτες ζημιές	-68.952,07		0,00	
Οργανικά & έκτακτα αποτελ. εκμ.σέως	58.929,83		1.652,44	
ΜΕΙΟΝ : Σύνολο αποβέσεων παγίων στοιχ.	-58.929,83		-484.184,04	
Μειον : Οι από αυτές ενσωματωμένοι λοιπ. κόστος			0,00	
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>				
	-332.888,55		-484.184,04	

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	2010	2009
Καθαρά αποτελέσματα χρήσης	-332.888,55	-484.184,04
Μειον ζημιές προηγ. χρήσης	-395.238,07	-38.391,41
Πλέον Κέρδη εις νέον	0,00	127.337,38
Κέρδη προς διάθεση - Ζημιές εις νέο	-728.126,62	-395.238,07
Ρέθιμο 30 Απριλίου 2011		
Ο Πρόεδρος	Ένα Μέλος	
	ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΠΕΡΑΚΗΣ	
	ΑΔΤ Α 966834	
ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΠΕΡΑΚΗΣ	Ο Λογιστής	
ΑΔΤ Α 966834	ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΠΕΡΑΚΗΣ	
	ΑΔΤ Α 992444	

ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΕΤΥΧΑΚΗΣ  
ΑΔΤ ΑΕ 969099  
ΑΡ.ΑΑ. 30833  
Α ΤΑΞΗΣ



**ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**

	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2008		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2007		Ποσά κλειόμενης χρήσεως 31-12-2008	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2007
	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αξία κτήσεως	Αποσβέσεις		
<b>B. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Έσοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκατάστασης	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.266.188,87	1.262.813,95	3.374,92
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεων	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.270.907,96	1.267.533,04	3.374,92
	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.270.907,96	1.267.533,04	3.374,92
<b>Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	8.041.948,20	1.876.454,58	6.165.493,62	8.041.948,20	288.064,94	7.773.883,26
1. Ασύμμετρες ακινήσεις	6.999.825,45	6.999.825,45	6.999.825,45	5.960.261,03	5.960.261,03	5.960.261,03
3. Υπεράξια επιχειρήσεων (Goodwill)	29.855.806,90	23.347.647,56	6.507.959,34	28.610.780,28	22.728.283,51	5.882.496,77
II. Εναύλιες ακινήσεις	3.260.325,15	2.946.001,92	314.323,23	3.105.932,64	2.820.215,65	285.716,99
1. Γήπεδα-Οικόπεδα	293.640,03	165.697,37	127.942,66	289.873,90	215.177,59	74.696,31
3. Κτίρια & Τεχνικά Έργα	10.701.513,15	9.635.318,28	1.066.194,87	9.977.212,61	9.133.725,34	843.487,27
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπά μηχανολογικά εξοπλισμός	1.130.996,66	1.130.996,66	1.130.996,66	113.769,02	113.769,02	113.769,02
5. Μεταφορικά μέσα	52.241.907,34	36.094.665,13	16.147.242,21	48.057.829,48	34.897.402,09	13.160.427,39
6. Έπιπλα & λοιπός εξοπλισμός	60.283.855,54	37.971.119,71	22.312.735,83	56.099.777,68	35.165.467,03	20.934.310,65
7. Ακινήτοποιησις υπό εκτέλεση & προκαταβολές						
Σύνολο ακινήτοποιησεων (Γ+ΓII)						
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις						
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	915.637,73					1.290.756,83
2. Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις	96.440,20					96.440,20
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	19.239,72					18.817,87
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (Γ+ΓIII)	1.031.317,65					1.406.014,90
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	23.344.053,46					22.340.325,55
I. Αποθέματα						
1. Εμπορεύματα	166,06					274,80
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες-Ανοδώσιμα υλικά-Ανταλλακτικά και είδη συσκευασίας	151.648,35					122.573,52
5. Προκαταβολές για αγοράς αποθεμάτων	25.865,86					4.425,52
II. Απαιτήσεις	177.680,32					127.273,84
1. Πελάτες	444.071,10					748.015,63
3α. Επιστολές εισπρακτέες (μεταχρονολογημένες)	9.326.482,59					242.559,50
9. Μακροσμες απαιτήσεις εισπρακτέες στην επόμενη χρήση	38.878,67					32.459,88
10. Επισφαλείς - Επιδόκοι πελάτες & χρεώστες	2.046.936,39					1.286.377,35
11. Χρεώστες διάφοροι	976.652,67					1.194.542,04
12. Λογαριασμοί διαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων						
III. Χρεόγραφα	12.833.021,42					3.503.954,40
1. Μετοχές	0,00					0,00
IV. Διαθέσιμα	13.816,69					62.303,63
1. Ταμείο	9.210,60					243.097,65
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	23.027,29					305.401,28
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV)	13.033.729,03					3.936.629,52
E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΙΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	29.305,99					37.442,44
1. Έσοδα επομένων χρήσεων	12.830,55					13.135,98
2. Έσοδα χρήσεως εισπρακτέα	42.136,54					50.578,42
3. Λοιποί μεταβατικοί λογαριασμοί εμεργητικού						
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>						
Αξία κτήσεως	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.270.907,96	1.267.533,04	3.374,92
Αποσβέσεις	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.270.907,96	1.267.533,04	3.374,92
Σύνολο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Αξία κτήσεως	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.266.188,87	1.262.813,95	3.374,92
Αποσβέσεις	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.270.907,96	1.267.533,04	3.374,92
Σύνολο	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ΠΛΗΘΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 31-12-2008	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2007
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	306.000,00	306.000,00
I. Κεφάλαιο μετοχών		
1. Καταβλημένο/Μετοχές 155.000 των 2 ευρώ εκά		
III. Διαφορές αναπροσαρμογής:		
Επιχορηγήσεις ετιμολογίων	27.056,74	27.056,74
1. Διαφορές από αναπροσαρμογή συμμετοχών & χορηγήσεων	0,00	0,00
2. Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπων περιουσιακών στοιχείων	3.992,50	3.992,50
3. Επιχορηγήσεις επενδύσεων πύργου ενεργητικού	31.049,24	44.731,55
IV. Αποθεματικά Κεφάλαια		
1. Τακτικό αποθεματικό	438.105,19	438.105,19
1α. Ζημιές από πώληση συμμετοχών	-654.920,72	-654.920,72
4. Εκτακτο αποθεματικό	2.277,02	2.277,02
5. Απορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	6.488.508,30	6.488.508,30
5α. Αποθεματ από έσοδα φορολογ. κατ' ειδικό τρόπο	47.106,87	47.106,87
5β. Αποθεμ. από σταθλασ. έσοδα	3.150,59	3.150,59
	6.324.227,25	6.324.227,25
	6.324.227,25	6.324.227,25
V. Αποτρίξεμα ες νέο		
Υπόλοιπο κερδών(ζημιών) χρήσεως ες νέο	-2.191.661,49	-1.160.873,23
	-2.191.661,49	-1.160.873,23
VI. Ποσά προοριζόμενα για αύξηση κεφαλαίου		
1. Καταθέσεις μετόχων	0,00	1.020.000,00
	0,00	1.020.000,00
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV+ΔV)	4.469.615,00	6.514.085,57
B. ΠΡΟΒΛΗΨΕΙΣ ΠΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ		
ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ		
2. Λοιπές προβλέψεις	110.782,69	53.725,37
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Ομολογιακά δάνεια	20.050.000,00	0,00
2. Δάνεια Τραπεζών	0,00	924.837,44
8. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	5.317,83	0,00
	20.055.317,83	924.837,44
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1. Προμηθευτές	522.624,38	694.485,71
2α. Επιστολές πληρωτέες (μεταχρήνες)	2.370.933,97	57.573,13
3. Τράπεζες-Λογ/σμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	6.373.218,50	7.694.908,54
4. Προκαταβολές πελατών	989.798,57	874.413,57
5. Υποχρεώσεις από φόρους-έλη	118.818,25	190.730,68
6. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	230.568,95	213.900,56
7. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	1.394.276,86	631.081,40
10. Μερίσματα πληρωτέα	0,00	0,00
11. Πιστωτές διάφοροι	61.810,68	8.464.086,93
	11.662.050,16	18.821.180,52
Σύνολο υποχρεώσεων (Γ+ΓI)	31.717.367,99	19.745.017,96





ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ									
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 8ης ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2009) Α.Μ.Α.Ε. 5008572/Β/01/23									
ΤΑΚΟΣ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.									
(Ποσά σε ΕΥΡΩ)									
	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2009	Αναπόσβεστη αξία	Αποσβέσεις	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2008	Αναπόσβεστη αξία	Αποσβέσεις	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2009	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2008	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2008
<b>Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	306.000,00
1. Έσοδα πόρων και πρώτης εγκατάστασης για κτιριακές προηγμένων στοιχείων	1.951.436,26	1.935.401,52	16.034,74	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.790.605,40	1.768.504,17	306.000,00
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεως	1.951.436,26	1.935.401,52	16.034,74	1.790.605,40	1.768.504,17	22.101,23	1.790.605,40	1.768.504,17	306.000,00
<b>Γ.Ι. ΠΑΠΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>									
Αυτίματες ακινοποιήσεις	8.041.948,20	3.484.844,22	4.557.103,98	8.041.948,20	1.876.454,58	6.165.493,62	8.041.948,20	1.876.454,58	6.165.493,62
3. Υπεράσια επιχειρήσεις (Goodwill)	8.041.948,20	3.484.844,22	4.557.103,98	8.041.948,20	1.876.454,58	6.165.493,62	8.041.948,20	1.876.454,58	6.165.493,62
<b>Γ.ΙΙ. Ενομήματες ακινοποιήσεις</b>									
1. Γηπέδα-Οικόπεδα	7.082.151,05	23.869.163,29	7.082.151,05	6.999.825,45	23.347.847,56	6.999.825,45	6.999.825,45	23.347.847,56	6.999.825,45
3. Κτίρια & Τεχνικά έργα	30.899.379,95	3.080.235,55	27.819,14	29.855.606,90	23.347.847,56	6.507.959,34	29.855.606,90	23.347.847,56	6.507.959,34
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπά μηχανολογικά εξοπλισμός	3.304.105,32	305.974,77	198.342,12	3.260.325,15	2.946.001,92	314.323,23	3.260.325,15	2.946.001,92	314.323,23
5. Μεταφορικά μέσα	305.974,77	198.342,12	107.632,65	293.640,03	165.697,37	127.942,66	293.640,03	165.697,37	127.942,66
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	10.837.326,94	10.078.835,76	758.491,18	10.701.513,15	9.635.918,28	1.066.194,87	10.701.513,15	9.635.918,28	1.066.194,87
7. Ακτινοποιήσεις υπό εκτέλεση & προκαταβολές	1.063.000,00	37.226.576,72	1.063.000,00	1.130.996,66	36.094.665,13	16.147.242,21	1.130.996,66	36.094.665,13	16.147.242,21
Σύνολο ακινοποιήσεων (Γ+ΓΙ)	53.491.938,03	40.711.420,94	20.822.465,29	60.283.855,54	37.971.119,71	22.312.735,83	60.283.855,54	37.971.119,71	22.312.735,83
<b>ΙΙΙ. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις</b>									
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	915.637,73	96.440,20	915.637,73	915.637,73	96.440,20	915.637,73	915.637,73	96.440,20	915.637,73
2. Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις	19.239,72	1.031.317,65	1.031.317,65	19.239,72	1.031.317,65	1.031.317,65	19.239,72	1.031.317,65	1.031.317,65
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	21.853.782,94	21.853.782,94	21.853.782,94	23.344.053,48	23.344.053,48	23.344.053,48	23.344.053,48	23.344.053,48	23.344.053,48
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (Γ+ΓΙ+ΓΙΙ)	75.340.646,94	64.581.420,61	42.703.251,26	83.701.905,74	61.976.936,90	44.682.525,16	83.701.905,74	61.976.936,90	44.682.525,16
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>									
<b>Ι. Αποθέματα</b>									
1. Εμπορεύματα	2.738,45	85.719,81	2.738,45	166,08	151.648,35	166,08	2.738,45	151.648,35	166,08
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες-Αναλώσιμα υλικό-Ανταλλακτικά και είδη συνσκευασίας	85.719,81	16.875,38	85.719,81	151.648,35	25.865,89	151.648,35	85.719,81	25.865,89	151.648,35
5. Προκαταβολές για αγοράς αποθεμάτων	16.875,38	105.353,64	16.875,38	16.875,38	177.860,32	177.860,32	16.875,38	177.860,32	177.860,32
Σύνολο αποθεμάτων	95.333,64	208.954,62	95.333,64	174.590,81	234.574,56	234.574,56	95.333,64	234.574,56	234.574,56
<b>ΙΙ. Απαιτήσεις</b>									
1. Πελάτες	258.778,41	13.805.137,23	258.778,41	444.071,10	9.326.482,59	444.071,10	258.778,41	9.326.482,59	444.071,10
3α.Επιταγές εισπρακτέες (μεταφάρες)	13.805.137,23	0,00	13.805.137,23	9.326.482,59	2.046.936,39	0,00	9.326.482,59	2.046.936,39	0,00
9. Μακροπρόθεσμες εισπρακτέες στην επόμενη χρήση	0,00	4.610.408,32	0,00	0,00	38.878,67	0,00	0,00	38.878,67	0,00
10. Επισφαλείς - Επίδικα πελάτες & χρεώστες	4.610.408,32	976.662,67	4.610.408,32	0,00	876.662,67	0,00	0,00	876.662,67	0,00
11. Χρεώστες διάφοροι	976.662,67	19.650.976,63	976.662,67	12.833.021,42	12.833.021,42	12.833.021,42	976.662,67	12.833.021,42	12.833.021,42
12. Λογαριασμοί διαγραφέντες προκαταβολών και πιστώσεων	19.650.976,63	0,00	19.650.976,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ΙΙΙ. Χρεώγραφα</b>									
1. Μετοχές	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Λοιπά χρεώγραφα	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο ενεργητικού	125.681.293,88	105.162.841,23	65.506.502,52	147.403.801,58	113.948.873,80	67.715.051,01	147.403.801,58	113.948.873,80	67.715.051,01
<b>ΙV. Διαθέσιμα</b>									
1. Ταμείο	438.105,19	438.105,19	438.105,19	438.105,19	438.105,19	438.105,19	438.105,19	438.105,19	438.105,19
2. Ζημιές από πώληση συμμετοχών	-654.920,72	-654.920,72	-654.920,72	-654.920,72	-654.920,72	-654.920,72	-654.920,72	-654.920,72	-654.920,72
4. Εκτακτα αποθεματικά	2.277,02	2.277,02	2.277,02	2.277,02	2.277,02	2.277,02	2.277,02	2.277,02	2.277,02
5. Αφορολόγητα αποθεματικά εδίων διατάξεων νόμων	6.488.508,30	6.488.508,30	6.488.508,30	6.488.508,30	6.488.508,30	6.488.508,30	6.488.508,30	6.488.508,30	6.488.508,30
3α. Αποθεματ. από έσοδα φορολογ. κατ' ειδικό τρόπο	47.106,87	47.106,87	47.106,87	47.106,87	47.106,87	47.106,87	47.106,87	47.106,87	47.106,87
3β. Αποθεματ. από απαλλοτ. Έσοδα	3.150,59	3.150,59	3.150,59	3.150,59	3.150,59	3.150,59	3.150,59	3.150,59	3.150,59
Σύνολο διαθέσιμων	6.324.227,25	6.324.227,25	6.324.227,25	6.324.227,25	6.324.227,25	6.324.227,25	6.324.227,25	6.324.227,25	6.324.227,25
<b>V. Αποτελέσματα εις νέο</b>									
Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13
Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13	-4.054.308,13
Ποσά προσαρτημένα για αύξηση κεφαλαίου	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Καταθέσεις μετόχων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο ιδίων Κεφαλαίων (Α+Β+Γ+Δ+Ε+Ζ)	2.602.975,86	2.602.975,86	2.602.975,86	2.602.975,86	2.602.975,86	2.602.975,86	2.602.975,86	2.602.975,86	2.602.975,86
<b>Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΑ ΚΙΝΗΤΟΥΣ</b>									
ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ									
2. Λοιπές προβλέψεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ									
<b>Γ. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>									
1. Ουλοκληγικά δάνεια	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91
2. Δάνεια Τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91
<b>Δ. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>									
1. Καταθέσεις μετόχων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Καταθέσεις τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Καταθέσεις λοιπών τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91	27.097.832,91
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>	125.681.293,88	105.162.841,23	65.506.502,52	147.403.801,58	113.948.873,80	67.715.051,01	147.403.801,58	113.948.873,80	67.715.051,01









ΤΑΚΟΣ ΔΙΚΗΜΤΙΑ Α.Ε.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 9ης ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010) Α.Μ.Α.Ε. 50085729/0123

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά εκτιμώμενης επένδυσης 2010		Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2009		ΠΛΗΡΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2010	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2009		
	Δεία κτήσεως	Αποσβέσεις	Αντιστοίχια αξία	Αξία κτήσεως				Αποσβέσεις	Αντισσβέστη αξία
<b>Β. ΕΞΟΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ</b>									
1. Έσοδα φήσεως & πώλησης εγκαταστάσεων	0,00	0,00	0,00	0	0				
2. Συνολογενής διαφοράς δανείων για επίσημα πηγών στοιχείων	1.989.729,84	1.981.361,71	8.368,13	1.951.436,26	1.936.401,52	16.034,74			
4. Λοιπά έσοδα εγκαταστάσεων	1.989.729,84	1.951.361,71	8.368,13	1.951.436,26	1.936.401,52	16.034,74	306.000,00		
<b>Γ. ΠΑΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>									
Αυτίσεις ακινοποιήσεως									
3. Υπερτίβα επιχρίσεως (Goodwill)	8.041.948,20	3.484.844,22	4.557.103,98	8.041.948,20	3.484.844,22	4.557.103,98			
	8.041.948,20	3.484.844,22	4.557.103,98	8.041.948,20	3.484.844,22	4.557.103,98			
<b>Γ. ΙΙ.</b>									
III. Εντάξιμες ακινοποιήσεως									
1. Γηπέδα-Οικόπεδα	7.082.151,08		7.082.151,05	7.082.151,05		7.082.151,05			
3. Κτίρια & Τεχνικά έργα	30.868.342,16	24.423.081,37	6.546.860,79	30.899.379,95	23.887.862,29	7.030.216,66			
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπών μηχανολογικών εξοπλισμών	3.445.994,03	3.242.979,91	203.115,12	3.304.195,32	3.080.236,55	223.868,77	27.066,74		
5. Μεταφορικά μέσα	274.954,96	203.772,28	71.182,68	306.974,77	199.344,72	107.630,05	0,00		
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	11.019.291,97	10.595.942,03	442.729,94	10.337.336,94	10.078.835,76	758.481,18	0,00		
7. Ακινοποιήσεως υπό κατασκευή & προκαταβολές	1.194.000,00		1.194.000,00	1.663.000,00		27.066,74	27.066,74		
8. Σύνολο ακινοποιήσεως (Γ.Π.Π)	54.084.334,87	38.485.994,59	15.538.040,09	53.491.938,03	37.226.876,72	16.266.361,31			
	62.046.282,87	41.950.138,81	20.096.144,05	61.535.896,23	40.711.420,94	20.827.466,29			
<b>III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις</b>									
1. Συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις			916.637,73			916.637,73			
2. Συμμετοχές σε λοιπές επιχειρήσεις			96.440,20			96.440,20			
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			19.238,72			19.238,72			
			1.031.317,65			1.031.317,65			
			21.127.461,71			21.853.782,94			
<b>Σύνολο παγίων ενεργητικού (Γ.Π.Π.Π.Π)</b>									
<b>Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>									
<b>I. Αποθέματα</b>									
1. Εμπορεύματα			619,00			279,46			
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες, αναλώσιμα υλικά, αναλωτικά και αλλα σκευαλεία			106.670,30			867,19,81			
5. Προκαταβολές για αγοράς αποθεμάτων			34.163,29			16.875,38			
			141.452,59			185.333,64			
<b>II. Απαιτήσεις</b>									
1. Πωλίτες			234.748,24			288.778,41			
3α. Επιταγές εισπρακτικές (μηνιαίες)			180.889,56			13.895.137,23			
9. Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις εισπρακτικές στην επόμενη χρήση			0,00			0,00			
10. Επιστροφικές - Επίδομα πωλίτες & χρεώσεως						0,00			
11. Χρεώσεως διαφόρων			19.884.277,61			4.610.408,32			
12. Λογιστηριακά διακρίσματα προκαταβολών και πιστώσεων			976.662,67			976.662,67			
			21.266.898,08			19.659.876,63			
<b>Σύνολο κυκλοφορούν ενεργητικού</b>									
<b>Σύνολο ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>									
<b>IV. Αποθεματικά Κεφάλαια</b>									
1. Τακτικά αποθεματικά									
1α. Ζημιές από πώληση συμμετοχών						438.105,19			
4. Εκτακτα αποθεματικά						654.920,72			
5. Αφρολόγητα αποθεματικά υδίων διατάξεων νόμων						2.277,02			
6α. Αποθεματ από έσοδα φορολογ. κατ' ειδικό τρόπο						6.488.568,30			
6β. Αποθεματ από έσοδα φορολογ. κατ' ειδικό τρόπο						47.106,87			
6γ. Αποθεματ από απαύλαση Έσοδα						3.160,69			
						6.324.227,25			
<b>V. Απορρίσματα εις νέο</b>									
Υπόλοιπο ζήτητων χρημάτων εις νέο						4.503.807,48			
Υπόλοιπο ζήτητων προηγούμενων χρήσεων						0,00			
						4.503.807,48			
<b>Σύνολο απορριμάτων εις νέο</b>						0,00			
<b>Σύνολο ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Αλ+ΒΗ+Γ+Δ+Ε+Ζ+Η+Θ+Ι+Κ+Λ+Μ+Ν+Ξ+Ο+Π)</b>									
						2.153.476,51	2.602.976,66		
<b>ΠΡΟΒΛΗΨΕΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΑΒΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ</b>									
1. Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εφόδου						161.600,00	0,00		
2. Λοιπές προβλέψεις						66.707,23	0,00		





ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ		ΠΟΣΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 2010		ΠΟΣΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΕΝΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 2009		ΠΟΣΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 2010		ΠΟΣΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 2009	
31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2009)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2009)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2010 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2010)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2009)	31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2009 (ΓΙ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2009)
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως									
Κόστος Εργασίων (παραχρή υπηρεσιών)	10.914.140,09			11.771.664,66					
Μίσση, Κόστος παροχής υπηρεσιών	9.262.489,14			9.101.806,64					
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	1.711.730,95			2.669.857,94					
Πάσιμ: Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	844.290,03			894.263,21					
Σύνολο	2.556.020,98			3.564.121,15					
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητική, λειτουργική	407.530,68			651.891,33					
3. Έξοδα λειτουργικής διαβίσεως	512.782,46			1.011.086,64					
Μικρά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως				1.562.967,97					
Μείον 2. Έσοδα συμμετοχών	18.061,29			1.701.133,18					
2. Έσοδα χρεογράφων	0,00								
3. Κέρδη εκ πωλ.συσμ. & χρεογράφων	0,00			34.733,26					
4. Ποσιμικοί τόκοι & αντισφά έσοδα	1.057,41			0,00					
Μείον:				0,00					
1. Διαφ. αποσπ.συσμ.χρεογράφων	0,00			0,00					
2. Έξοδα κ.χρημ.συσμ.χρεογράφων	0,00			0,00					
3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	1.274.755,94			1.547.352,42					
Ουκιά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	-18.978,70			189.554,00					
ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα									
1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	43,32			5.206,75					
2. Έκτακτα κέρδη	6.768,78			7.110,14					
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	42.766,66			56.414,75					
Μείον:									
1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	20.247,57			19.441,86					
2. Έκτακτα ζημιές	1.071,75			0,00					
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	98.401,86			116.412,00					
4. Προβλ.μίσ για έκτακτους κινδύνους	56.707,23			0,00					
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (ζημιές)	132.101,64			135.855,18					
ΜΕΙΟΝ: Σύνολο αποβλήτων παγίων στοιχείων				121.430,49					
Μείον: Ο από απ.εξ. ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	1.321.016,84			2.998.375,18					
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Ζημιές) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	-156.709,35			1.349.985,54					
Μείον: Ο από απ.εξ. ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος				1.486.989,16					
ΡΕΥΜΑΤΟ, 30 Απριλίου 2011									
Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΟΥ Δ.Σ.									
Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΟΥ Δ.Σ.									
ΜΑΡΗ σ.σ. ΔΗΜ.ΔΙΕΥΚΛΑΝΤΙΚΗ Α.Δ.Τ. 8037890	ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΗΜ.ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΗΣ Α.Δ.Τ. ΑΕ 077488	ΒΑΣΙΛΗΣ ΜΙΧ. ΒΑΣΙΛΑΚΗΣ Α.Δ.Τ. ΑΒ 971686	ΗΤΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΟΥ	ΜΑΡΙΑ ΝΙΚ.ΜΑΡΚΑΝΤΩΝΗ Α.Δ.Τ. Λ 986842					

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Σφακιανάκης, Μανώλης Κ., Έλλην,(1998) «Διοικητική Κρίσεων».

Συλλογικό Έργο: Γκόγκου Αντωνία, Ζαμπετάκης Γιάννης, Κουντουράς Λίνος, Νάντσου Θεοδότα, Φατούρου Χριστίνα, εκδόσεις Σταμούλη,(2010) «Η Πράσινη Κρίση».

Δ. Παπούλιας, Κριτική,(2009) «Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management».

SPECISOFT,(2010) «Θέματα Χρηματοοικονομικής Διοίκησης».

Καραγιάννης Δημήτρης,(2010) «Ανάλυση Ισολογισμών & Αριθμοδείκτες Βιωσιμότητας Επιχειρήσεων».

Μπέης Ιωάννης, Επίκεντρο,(2007) «Ανάλυση Ισολογισμών με Δείκτες για τη Λήψη Αποφάσεων».

### Ξένη Βιβλιογραφία

Robert Heath,(2004) Γκιούρδας, «Διαχείριση Κρίσεων – Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα».

Luecke Richard,(2008) Modern Times, «Διαχείριση Κρίσεων: Αποκτήστε τις δεξιότητες για να αποτρέψετε τις καταστροφές».

Norman R. Augustine,(2000) Harvard Business School Press, “Harvard Business Review on Crisis Management”.

Ian I. Mitroff, (2000)Gus Anagnos, Amacom, “Managing Crises Before They Happen: What Every Executive And Manager Needs to Know About Crisis Management”.

Ian Mitroff,(2003) Wiley, “Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable”.

Michael Regester,(2008) Judy Larkin, Kogan Page, “Risk Issues and Crisis Management : A Casebook of Best Practice”.

Smith Keith,(1998) David N.Petley, Routledge, “Environmental hazards. Assessing Risk and reducing Disaster”.

Simon Booth,(1993) International Thomson Business Press, “Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises”.

Steven Fink ,(2007) Amacon, “Crisis Management: Planning for the Inevitable”.

Dr. John Burnett,(2007) Praeger, “Managing Business Crises: From Anticipation to Implementation”.

Norman R.Augustine,(2009) Harvard Business Review, “Managing the Crisis You Tried to Prevent”.

Michael Regester & judy Larkin,(2005) Kogan Page, «Risk Issues and Crisis Management».

M. Seymour & Simon Moore,(2000) Cassell, “Effective Crisis Management: Wordwide Principles and Practice”.

J. Gottschalk,(2002) Oxford Capstone Publishing Ltd, “Crisis Management”.

Dirk Glaesser,(2006) Elsevier, Burlington, MA, “ Crisis Management in the Tourism Industry”.

Edward S. Devlin,(2007) Auerbach Publications, USA, “Crisis Management Planning and Execution”.

Larry Barton,(2004) Harvard Business School, Boston, MA, “Management: Master the Skills to Prevent Disasters”.

Rosenthal Uriel,(1991) Pijnenburg, Kluwer Academic Publishers, “Crisis management and decision making Simulation oriented scenarios”.

Mike Seymour,(2000) Simon Moore, Cassell, “Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice”.

Ian Mitroff,(1993) Pearson Christine, Jossey Bass Publishers, “Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization’s crisis preparedness”.

Peter Ruff,(2003) Khalid Aziz, Gower Publishing, “Managing communications in a crisis”.

Charles,(1972) HermannFree Press, “International Crises: insights from behavioral research”.

### **Διαδίκτυο**

<http://www.tovima.gr/> Εφημερίδα «Το Βήμα».

<http://www.tanea.gr/> Εφημερίδα «Τα Νέα».

[www.imf.org](http://www.imf.org), International Monetary Fund.

<http://www.answers.com/topic/crisis-management>.

<http://en.wikipedia.org>.

<http://www.grreporter.info/gr>.

<http://www.sate.gr> Πανελλήνιος σύνδεσμος ανωνύμων τεχνικών εταιριών και ΕΠΕ.

<http://www.espa.gr/el/Pages/default.aspx>.

<http://digilodge-portal.digitalaid.gr>.

<http://www.enthesis.net>.

<http://www.casss.gr>.

### **Άρθρα - Περιοδικά**

Black F. and M. Scholes,(1973) “The pricing of options and corporate liabilities”, Journal of Political Economy, vol.81.

Paul Argenti,(2002) Harvard Business Review, “Crisis Communication: Lessons from 9/11”.

Ian Mitroff,(1987) Paul Shrivastava, Firdaus E. Udwardia, The Academy of Management Executive, “Effective Crisis Management”.

Jonathan Bernstein,(2011) Free Management Library.

Epsilonet, Εβδομαδιαίο Οικονομικό Περιοδικό.

Λογιστής, Μηνιαίο Οικονομικό Περιοδικό.