



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

## **Η ΚΡΙΣΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

των

Λεωνίδας Παππάς, Α.Μ. 3378

Λάμπρος Χουλιάρης, Α.Μ. 3283

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Δρ. Σοφία Παπαστεφανάκη

Ηράκλειο 2013

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστούμε τον όμιλο ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε. για τις πληροφορίες που μας παραχώρησαν και για την εξαιρετική εξυπηρέτησή τους. Επίσης, ευχαριστούμε θερμά την Δρ. Σοφία Παπαστεφανάκη για την πολύτιμη βοήθεια της, της συμβουλές της, τις εύστοχες παρατηρήσεις της και την συνεχή παρακολούθηση και επίβλεψη ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία.

## **Περίληψη**

Τα τελευταία χρόνια λόγω του σύγχρονου τρόπου ζωής, αλλά και της γενικότερης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, έχει κριθεί η ανάγκη για την ανάπτυξη μηχανισμών ώστε να προστατευθούν οι πολίτες από το επικίνδυνο αυτό περιβάλλον.

Στη συγκεκριμένη εργασία μελετάμε τα αίτια και τις επιπτώσεις της κρίσης, τα στάδια, την σημασία της πρόγνωσης ώστε να περιοριστούν οι επιπτώσεις της, καθώς επίσης και τον σύγχρονο τρόπο αντιμετώπισής της. Τέλος, μελετάμε την περίπτωση μίας ελληνικής εταιρίας παραγωγής γυάλινων ειδών η οποία έχει καταφέρει επιτυχώς όχι απλώς να μείνει σχετικά ανεπηρέαστη από την οικονομική κρίση, αλλά και να καταφέρει να διατηρήσει την ποιότητα των προϊόντων της, αυξάνοντας παράλληλα και την παραγωγή της.

### Crisis management in companies and organizations

The last few years because of the modern lifestyle, and the general global economic crisis, it's very important to develop new ways to protect ourselves from this dangerous environment. In this report we investigate the reasons and the effects of crisis, the stages, the importance to anticipate the market and the modern way to deal with all these conditions. Finally we study the case of one Greek glass manufacture company which has succeeded not only to stay untouched from the economic crisis, but managed to maintain the quality of the products, while increasing production.

## **Περιεχόμενα**

### **1. Εισαγωγή**

### **2. Η έννοια της κρίσης**

- 2.1 Ο ορισμός της κρίσης
- 2.2 Τα αίτια μίας κρίσης
- 2.3 Τα στάδια και οι τύποι της κρίσης
- 2.4 Πρόγνωση της κρίσης
- 2.5 Η οικονομική κρίση
- 2.6 Οι επιπτώσεις της κρίσης

### **3. Διαχείριση κρίσεων**

- 3.1 Διαχείριση αιφνίδιων κρίσεων
  - 3.1.1 Στάδια και μοντέλα διαχείρισης κρίσεων
  - 3.1.2 Ο ρόλος της επικοινωνίας για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων
  - 3.1.3 Ο ρόλος των ΜΜΕ για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων
- 3.2 Διαχείριση/Αντιμετώπιση οικονομικών κρίσεων

### **4. Ερευνητικό μέρος**

- 4.1 Η ιστορία της ΓΙΟΥΛΑ
- 4.2 Συνέντευξη οικονομικού διευθυντή του ομίλου ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε
- 4.3 Αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συνέντευξη.

### **5. Συμπεράσματα**

### **6. Βιβλιογραφία**

### **7. Παράρτημα**

- 7.1 Η ιστορία του γυαλιού
- 7.2 Η υπεροχή της γυάλινης συσκευασίας
- 7.3 Διαδικασία παραγωγής γυάλινου είδους
- 7.4 Ανακύκλωση

## **1. Εισαγωγή**

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό, ότι τα τελευταία χρόνια η χώρα μας αλλά και οι περισσότερες χώρες του κόσμου, βρίσκονται αντιμέτωπες με μια μεγάλη κρίση του οικονομικού, κοινωνικού αλλά και πολιτικού τομέα. Το πρόβλημα όμως της κρίσης αυτής, δεν εδράζεται μόνο στους συγκεκριμένους τομείς, αλλά αφορά και ένα γενικότερο πρόβλημα στο σύστημα διακυβέρνησης των κρατών, το οποίο πηγάζει και από την νοοτροπία του κάθε κράτους. Το μέγεθος και η ένταση της κρίσης κάθε φορά, μαρτυρά συνήθως τον αριθμό των προβλημάτων αλλά και τη σοβαρότητά τους. Επομένως όσο πιο σοβαρή είναι η κρίση, τόσο μεγαλύτερα θα είναι και τα προβλήματα με αυξανόμενο φυσικά και το βαθμό δυσκολίας ως προς την αντιμετώπισή τους.

Ένας από του πιο ευάλωτους κλάδους σε τέτοιου είδους κρίσεις, είναι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, που οδηγούνται σε απολύσεις προσωπικού και μείωση της παραγωγικότητας, κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε μείωση των εσόδων του οργανισμού. Το αποτέλεσμα πολλές φορές, είναι το κλείσιμο των επιχειρήσεων, με την ταυτόχρονη επικράτηση ενός κλίματος ανασφάλειας και φόβου, που συντελεί στην επικράτηση του φαινομένου της «επενδυτικής άπνοιας».

Αξίζει να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο, ότι οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να έρθει αντιμέτωπη και με ένα άλλο είδος κρίσης που προκλήθηκε από ανθρώπινο παράγοντα και έχει σχέση με τα λεγόμενα ανθρώπινα λάθη. Αυτό σημαίνει, ότι μια επιχείρηση με μαθηματική ακρίβεια θα βρεθεί μπροστά σε κρίσιμες καταστάσεις που ενδεχομένως θα πλήξουν την αναπτυξιακή πορεία της, μέχρι και την βιωσιμότητά της. Κάθε οργανισμός επομένως, οφείλει να αναπτύσσει εκείνες τις στρατηγικές οι οποίες θα θωρακίσουν τους στόχους του οργανισμού, αλλά και θα περιορίσουν την συχνότητα εμφάνισης των κρίσιμων αυτών καταστάσεων.

Στόχος της παρούσας εργασίας, είναι πέρα από την αποσαφήνιση του όρου κρίση, να αναπτυχθούν λεπτομερώς οι στρατηγικές διαχείρισης των κρίσεων που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις, με αναλυτική παρουσίαση των

σταδίων τους και παράλληλη αναφορά στο θεωρητικό τους υπόβαθρο, με απώτερο σκοπό την ανάδειξη των συνεπειών κατά την εφαρμογή τους.

## **2. Η Έννοια της Κρίσης**

### **2.1 Ορισμός της Κρίσης**

Η έννοια της κρίσης, είναι πολυδιάστατη και έχουν γίνει προσπάθειες να αποδοθεί με ποικίλους τρόπους. Με τον όρο κρίση, περιγράφεται μια απρόβλεπτη κατάσταση, η οποία διακρίνεται από ένα ισχυρό κλίμα έντασης και ανασφάλειας και η οποία πιθανολογείται ότι θα επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα.

Σύμφωνα με το «Concise Oxford Dictionary», η κρίση είναι μια κρίσιμη καμπή, μια χρονική περίοδος κινδύνου ή ανησυχίας στην πολιτική ή στο εμπόριο (The Concise Oxford Dictionary 1985). Ο συγγραφέας Fink, διευρύνει τον παραπάνω ορισμό, υποστηρίζοντας ότι η κρίση είναι μια κρίσιμη καμπή, μια αποφασιστική στιγμή ή μια κρίσιμη χρονική στιγμή (Fink 1986). Ο συγγραφέας Richard Luecke, μιλώντας για την κρίση, αναφέρει ότι είναι μια ξαφνική αλλαγή ή ένα γεγονός που εξελίσσεται σε βάθος χρόνου και έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός σοβαρού προβλήματος, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα (Luecke 2004).

Ένας άλλος θεωρητικός, ο Glaesser διατύπωσε την άποψη, ότι η κρίση είναι μία ανεπιθύμητη, ασυνήθιστη, συχνά απροσδόκητη και χρονικά περιορισμένη διαδικασία, με αμφίσημες πιθανότητες ανάπτυξης. Μία κατάσταση κρίσης προσδιορίζεται από την αξιολόγηση της σοβαρότητας των αρνητικών γεγονότων σε εξέλιξη, τα οποία απειλούν, αποδυναμώνουν ή καταστρέφουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Glaesser 2006:12).

Σήμερα όμως, η έννοια της κρίσης είναι μία καθολική έννοια, που αναφέρεται γενικά σε απειλούμενες καταστάσεις. Την επικαλούμαστε δηλαδή, με σκοπό να εξηγήσουμε και να κατανοήσουμε όσα συμβαίνουν τις τελευταίες δεκαετίες και πλήττουν την κοινωνία και τον πολιτισμό.

### **2.2 Τα αίτια μιας κρίσης**

Τα ατυχήματα, οι φυσικές καταστροφές, οι περιβαλλοντικές καταστροφές, τα προβλήματα υγείας, οι τεχνικές βλάβες, οι ανεξέλεγκτοι υπάλληλοι, οι δυνά-

μεις της αγοράς και της οικονομίας συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των ενδεχόμενων κρίσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση. Πολλοί κίνδυνοι καθορίζονται αποκλειστικά από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια εταιρεία κατασκευής ιατρικών μηχανημάτων είναι εκτεθειμένη σε ποινικές διώξεις για τα προϊόντα που παράγει, καθώς είναι πιθανή πρόκληση κάποιου ατυχήματος ή η εμφάνιση κάποιας παρενέργειας από την χρήση των μηχανημάτων που παράγει. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Robbins, κατασκευάστρια εταιρεία μηχανήματος ενδομήτριας μεθόδου αντισύλληψης η οποία έφτασε στο σημείο της χρεοκοπίας μετά από ένα τεράστιο αριθμό αγωγών λόγω τραυματισμού.

Οι σύγχρονες εταιρείες μέσα από τις εμπειρίες έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για τους κινδύνους που σχετίζονται με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, αναπτύσσοντας σχέδια διαχείρισης των ενδεχόμενων κρίσεων. Παραδείγματος χάριν, οι αεροπορικές εταιρείες γνωρίζουν ότι σε περίπτωση συντριβής του αεροσκάφους ή κάποιας αεροπειρατείας θα είναι εκτεθειμένες. Για το λόγο αυτό δίνεται μεγάλη βάση στην προετοιμασία του προσωπικού τους για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κρίσης. Επιπλέον, οι βιομηχανίες χημικών και πετρελαιοειδών βρίσκονται συνεχώς σε επιφυλακή για το ενδεχόμενο εκρήξεων και διαρροής τοξικών και ρυπογόνων ουσιών στο περιβάλλον.

### **2.3 Τα στάδια και οι τύποι της κρίσης**

Η κρίση διέρχεται από ορισμένα στάδια, σχετικά με την χρονική εξέλιξη της. Ο κύκλος ζωής μίας κρίσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- ❖ Κύηση της κρίσης: Είναι η περίοδος προ-κρίσης κατά την οποία δεν υπάρχουν δείγματα εκδήλωσης ενδεχόμενης κρίσης. “Κάθε στιγμή που δεν υπάρχει κρίση, διανύεται μια κατάσταση προ-κρίσης”.
- ❖ Πρώτα δείγματα: Το στάδιο αυτό αποτελεί την πρώτη εκδήλωση του πιθανού κινδύνου με ελάχιστα δείγματα, με αποτέλεσμα ο εντοπισμός της κρίσης να είναι δύσκολος.



- ❖ Στάδιο εκδήλωσης: Η περίοδος κατά την οποία εκδηλώνεται μια κρίση. Διαρκεί όσο χρόνο τα χαρακτηριστικά της κρίσης εκδηλώνονται.
- ❖ Στάδιο κορύφωσης: Η περίοδος που κορυφώνεται η κρίση. Στο στάδιο αυτό δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τις επιπτώσεις που θα επιφέρει η κρίση.
- ❖ Στάδιο επιπτώσεων: Η περίοδος κατά την οποία οι επιπτώσεις από την κρίση εκδηλώνονται και οι συνέπειες γίνονται ορατές.
- ❖ Στάδιο ομαλοποίησης: Αποτελεί το τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής της κρίσης, καθώς οι διαδικασίες επανέρχονται σε κανονικούς ρυθμούς.

Όσον αφορά τους τύπους της κρίσης, πολλοί μελετητές έχουν προβεί στην κατηγοριοποίηση τους. Οι τύποι, έχουν να κάνουν με τη διάρκεια ζωής των κρίσεων (μικρής ή μεγάλης), με το βαθμό ζημιάς που προκαλούν σε ανθρώπους και περιουσίες, σχετικά με το ποιος παθαίνει τη ζημιά ή ακόμα και με τη γεωγραφική έκταση τους (τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής), την αιτία που τις προκαλούν και τέλος το απροσδόκητο ή μη, αυτών. Κατά τον Otto Lerbinger (Lerbinger 1997), υπάρχουν επτά τύποι κρίσης, με βάση τις αιτίες:

- ❖ Τεχνολογικές
- ❖ Φυσικές
- ❖ Κρίσεις έντονων αντιπαραθέσεων (crises of confrontation)
- ❖ Κρίσεις κακίας (crises of malevolence)
- ❖ Λοξές επιχειρησιακές αξίες (skewed management values)
- ❖ Δόλος (deception)
- ❖ Διοικητικά παραπτώματα (management misconduct)

Σχετικά με το απροσδόκητο ή μη του γεγονότος, σύμφωνα με τους Seymour και Moore (2000), οι κρίσεις χωρίζονται σε δύο είδη: α) το είδος Cobra και β)

το είδος Python. Το είδος Cobra, αφορά την ξαφνική κρίση η οποία οδηγεί σε καταστροφή της επιχείρησης, ενώ το είδος Python, έχει να κάνει με την κρίση, της οποίας τα συμπτώματά κάνουν την εμφάνισή τους σιγά σιγά και στα αγγλικά αποδίδεται με τον όρο «crisis creep».

## **2.4 Πρόγνωση της κρίσης**

Η αναγνώριση κινδύνων που επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός «Συστήματος» είναι σήμερα βασική διοικητική ανάγκη. Η ανάπτυξη, η ευημερία και η ασφάλεια ενός κράτους, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποκομιδή σκουπιδιών, η προστασία της εταιρίας, η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της, η διασφάλιση της οικονομικής της ευρωστίας, είναι μερικά από τα θέματα τα οποία χρειάζονται σαφείς διαδικασίες για την καθημερινή τους διοίκηση.

Οι επιπτώσεις μιας κρίσης είναι δυνατόν να περιορισθούν ενεργώντας προληπτικά, δηλαδή εάν πριν τη κρίση ενεργήσουμε όπως θα υποχρεωθούμε να ενεργήσουμε μετά την εμφάνιση της. Γι' αυτό απαιτείται καταρτισμός σχεδίων αντιμετώπισης πιθανών κρίσεων και πρακτική εξάσκηση με βάση συγκεκριμένα σενάρια ενδεχομένων κρίσεων με έμφαση στις στρατηγικές χειρισμού κρίσεων, στην επικοινωνία και σε άλλους κρίσιμους τομείς. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, απαιτείται όλα τα επίπεδα ιεραρχίας να συνειδητοποιήσουν τον κίνδυνο καθώς θα κληθούν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Αν μια κρίση θα επιφέρει ή όχι αρνητικές συνέπειες στον τομέα/χώρο που θα εκδηλωθεί και πόσο έντονες θα είναι αυτές, μπορεί να υπολογισθεί με τον Δείκτη Επιπτώσεων Κρίσης (Crisis Impact Value – CIV). Ο Δείκτης Επιπτώσεων Κρίσης χαρακτηρίζεται με ένα αριθμό κλίμακας από 0-10 και απεικονίζει το μέγεθος ζημιών που θα επιφέρει η κρίση, όταν κανένα μέτρο για την αντιμετώπιση της δεν έχει ληφθεί. Η πιθανότητα να εκδηλωθεί μια κρίση μετράται με τον Δείκτη Πιθανοτήτων (Probability Factor), σε πιθανότητες επί τοις εκατό.

## 2.5 Η οικονομική κρίση

Η έννοια της οικονομικής κρίσης από την άλλη περιγράφει το φαινόμενο, κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα εννοούμε την απασχόληση, το εθνικό προϊόν, τις επενδύσεις κλπ., με βασικότερο κομμάτι της τις επενδύσεις.

Η οικονομική κρίση, περιγράφει τη φάση καθόδου της οικονομίας και η εμφάνιση της για πολλούς σημαίνει την ευκαιρία αλλαγής των λανθασμένων μηχανισμών που ακολουθήθηκαν στο παρελθόν και επικράτησης νεώτερων. Η οικονομική κρίση, διέπεται από την λογική αλληλουχία στην οποία περιλαμβάνεται η μεγέθυνση, η ύφεση, η καινοτομία και η παρακμή.

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, ο οικονομικός κύκλος χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις, η χρονική διάρκεια των οποίων δεν είναι δεδομένη, αλλά εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες και κυρίως από το βάθος της κρίσης και τις κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις της. Σε γενικές γραμμές και χωρίς να αποκλείονται ταλαντεύσεις και πισωγυρίσματα στα πλαίσια ενός και μόνο κύκλου, οι φάσεις είναι:

- ❖ Η φάση της κρίσης. Στα όριά της σημειώνεται συνεχής πτώση της παραγωγής. Στην εξεταζόμενη, δηλαδή, περίοδο έχουμε μικρότερο όγκο παραγωγής εμπορευμάτων από την προηγούμενη.
- ❖ Η φάση της ύφεσης. Η έναρξη της φάσης αυτής αρχίζει όταν σταματάει η πτωτική τάση της παραγωγής και η οικονομία περνά σε μια φάση στασιμότητας.
- ❖ Η φάση της ανάκαμψης. Εδώ η παραγωγή παρουσιάζει αυξητική τάση, αλλά το επίπεδό της δεν έχει καλύψει ακόμα τα προ της κρίσης επίπεδα και υπολείπεται από αυτά.
- ❖ Η φάση της ανόδου. Η παραγωγή έχει καλύψει τα προ-κρίσης επίπεδα και εξακολουθεί να εξελίσσεται με αυξανόμενους ρυθμούς, μέχρι να ξεσπάσει η νέα κρίση.

Αυτό που αποκαλούμε «οικονομική κρίση» είναι αυτό που η οικονομική θεωρία ονομάζει φάση ύφεσης, η δεύτερη φάση δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός οικονομικού κύκλου. Πιο συγκεκριμένα, η φάση της ύφεσης χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη ανεργία, έλλειψη επενδύσεων και ανεπαρκή ζήτηση καταναλωτικών αγαθών. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που παράγουν τόσο καταναλωτικά όσο και κεφαλαιουχικά αγαθά έχουν αχρησιμοποίητη ή πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Επιπροσθέτως, η παραγωγή και τα εισοδήματα βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο τους, οι τιμές, αν δεν μειώνονται, τουλάχιστον δεν αυξάνονται ή αυξάνονται ελάχιστα και τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι χαμηλά. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις έχουν ζημιές αντί για κέρδη. Το γενικό επιχειρηματικό κλίμα δεν είναι ευνοϊκό για την ανάληψη επενδύσεων και επικρατεί απαισιοδοξία για το μέλλον. Η ένταση των παραπάνω φαινομένων διαφέρει από κύκλο σε κύκλο. Όσο περισσότερο έντονα είναι τα συμπτώματα αυτά, τόσο πιο βαθιά είναι η ύφεση. Τέτοια ήταν η μεγάλη ύφεση του 1930 που συντάραξε τις προηγμένες καπιταλιστικές χώρες και κυρίως τις ΗΠΑ.

## **2.6 Οι επιπτώσεις της κρίσης σε μια επιχείρηση**

Όταν μια επιχείρηση πλήττεται από κρίση έχει να αντιμετωπίσει τις εξής επιπτώσεις:

- ❖ **Απώλειες απ' την κρίση στις επιχειρήσεις:** Οι απώλειες που μια κρίση μπορεί να επιφέρει, μπορούν να συνοψιστούν στις εξής (Burnett, 2002):
  - σημαντικές απώλειες κερδών της επιχείρησης, που μπορεί να επιφέρει τη χρεωκοπία της
  - ανεπιθύμητη δημόσια και κυβερνητική επιτήρηση
  - ζημιά στην ακεραιότητα και στο όνομα της επιχείρησης
  - αντιπαραγωγική εργασία εργαζομένων και αντιπαραγωγική διάθεση χρόνου και κεφαλαίων

- αρνητικό ηθικό εργαζομένων
- ❖ **Κέρδη απ' την κρίση στις επιχειρήσεις:** Μια κρίση παράγει εκτός από απώλειες, και κέρδη. Τα πιθανά κέρδη για μία επιχείρηση είναι τα εξής (Burnett, 2002):
  - ανακαλύπτονται νέα και ικανότερα στελέχη (heroes are born)
  - επιταχύνονται οι αλλαγές
  - υποβόσκοντα προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια
  - αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό
  - ανάπτυξη νέων στρατηγικών
  - ανάπτυξη συστημάτων προειδοποίησης
  - εμφάνιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (competitive edges appearance)

Το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει πλέον πολλαπλά προβλήματα ένεκα του γενικού αρνητικού οικονομικού περιβάλλοντος. Ο κατασκευαστικός/οικοδομικός τομέας ήδη ασφυκτιά από την κεφαλαιακή στενότητα και την αδυναμία δανεισμού και δημιουργεί τις πρώτες στρατιές ανέργων. Η ναυτιλία είναι ήδη βυθισμένη σε βαθιά κρίση και η καταβαράθρωση των ναύλων, λόγω συρρίκνωσης της παγκόσμιας ζήτησης, οδηγεί σε παροπλισμό πολλών μεγάλων σκαφών. Ο τουρισμός, με τα προϋπάρχοντα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και τον ελάχιστο βαθμό ανταγωνιστικότητας, είναι επόμενο να δεχθεί το ισχυρότερο πλήγμα από την πλανητική κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και την επερχόμενη παγκόσμια οικονομική ύφεση (Σκουλάς, 2008).

Όπως προκύπτει από την έρευνα του IOBE, το ποσοστό απώλειας εσόδων κατά το 2009-2010 εξαιτίας της κρίσης εκτιμήθηκε ότι θα προσεγγίσει το 5,5% για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Περισσότερο αρνητική εικόνα παρουσιάζουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη Βιομηχανία και το Εμπόριο (80%

των επιχειρήσεων) ενώ δυσμενέστερες εκτιμήσεις διατυπώνουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Εμπορία και Επισκευή Αυτοκινήτων/Πώληση Καυσίμων (92% των επιχειρήσεων). Αντίθετα, ανθεκτικότερες στην κρίση εμφανίζονται οι επιχειρήσεις στους κλάδους της Ιδιωτικής Υγείας και Ιδιωτικής Εκπαίδευσης.

Η αντιμετώπιση της κρίσης σαφώς δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Σήμερα, στο μέσον αυτής, μπορούμε να διαγνώσουμε ότι η κρίση απαιτεί την υιοθέτηση του κατάλληλου μείγματος νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής και το συντονισμό σε διεθνές επίπεδο. Το κρίσιμο ερώτημα, σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας της αγοράς, είναι πως εκείνοι που ευθύνονται για την κρίση θα πληρώσουν, χωρίς να υπάρξουν αδικαιολόγητες απώλειες στο παραγόμενο προϊόν (ΑΕΠ).

Στην Ελλάδα, η βασική ιδέα είναι να υποστηριχθεί το τραπεζικό σύστημα, ώστε να στηριχτούν οι χιλιάδες μέτοχοι των τραπεζών, τα εκατομμύρια των καταθετών και φυσικά να διευκολυνθεί η πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό με χαμηλά επιτόκια, τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών.

Αν κάποια τράπεζα ζητήσει να ενταχθεί στο παραπάνω σχέδιο θα μειωθούν οι υψηλοί μισθοί και τα bonus των στελεχών της και φυσικά το ελληνικό δημόσιο θα λάβει ως αντάλλαγμα προνομιούχες μετοχές της τράπεζας, ενώ θα συμμετέχει και εκπρόσωπός του με δικαίωμα βέτο στο διοικητικό συμβούλιο. Επιπλέον, το δημόσιο θα είναι σε θέση, όταν αυτό κρίνει, να προβεί σε πώληση των μετοχών του, ώστε να αποκομίσει και το ανάλογο κέρδος. (Παπαθανασίου, 2008).

### **3. Διαχείριση Κρίσεων**

#### **3.1 Διαχείριση αιφνίδιων κρίσεων**

Ο όρος «Διαχείριση Κρίσεων» (Crisis Management) αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών και διαδικασιών με σκοπό την αναγνώριση, την μελέτη και την πρόβλεψη καταστάσεων κρίσης και ενεργοποίησης κατάλληλων μηχανισμών ώστε η επιχείρηση να κατορθώσει είτε να αποτρέψει είτε να αντιμετωπίσει την κρίση. Το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων, σχετίζεται με την εκτίμηση της σοβαρότητας των κινδύνων και την άμεση αντίδραση στους κινδύνους με αποτελεσματικά μέσα. Κατά τη δημιουργία του σχεδίου, είναι πολύ σημαντικό να οριστεί το άτομο που θα φέρει την ευθύνη της υλοποίησης του και το οποίο θα είναι υπεύθυνο και για τον συντονισμό της Ομάδας Διαχείρισης Κρίσεων. Σύμφωνα με τον Glaesser, «Διαχείριση Κρίσεων είναι η ενδεδειγμένη μελέτη και πρόβλεψη των κινδύνων που ενδέχεται να απειλήσουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό με σκοπό τη μείωση της αβεβαιότητας και τη λήψη όλων των απαιτούμενων μέτρων, πριν κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση, ώστε είτε να αποφευχθεί, είτε να προφυλάξει τους ανθρώπους, το περιβάλλον, τους εργαζόμενους και την οικονομική θέση της επιχείρησης». (Glaesser 2006:21)

Παλαιότερα, το παραδοσιακό πρότυπο διαχείρισης μιας κρίσης, ήταν η κρίση να αντιμετωπίζεται ως γεγονός, το οποίο δεν ήταν δυνατό να προβλεφθεί. Οι διαχειριστές της, περιορίζονταν στην παροχή συμβουλών, σχετικά με το πώς να αντιμετωπίσει κάποιος το απροσδόκητο γεγονός, μέχρι να ξεπεραστεί. Η θεώρηση αυτή βέβαια, ξεπεράστηκε με την πάροδο του χρόνου και σήμερα είμαστε αντιμέτωποι με ένα άλλο πρότυπο διαχείρισης, το οποίο δίνεται και πάλι από τον Glaesser: «Το “Crisis management” είναι οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και τα μέτρα τα οποία είναι προγραμματισμένα και μπαίνουν σε εφαρμογή για να προλάβουν και να αντιμετωπίσουν την κρίση (Glaesser 2006:22). Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, για το Glaesser, το Crisis management είναι η σταθερή πρακτική της αποφυγής και αναχαίτισης της κρίσης. Ο ορισμός αυτός, δίνει βάση στην σημασία που έχει ο σχεδιασμός και η πρόληψη, ως ισότιμες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Το σύγχρονο πρότυπο της διαχείρισης κρίσεων, είναι άμεσο αποτέλεσμα της εμπειρίας των διαχειριστών κρίσεων. Η διαδικασία της διαχείρισης κρίσεων, περιλαμβάνει προληπτικές πράξεις, πράξεις προετοιμασίας, προετοιμασία διαχείρισης κινδύνου και κρίσης, εκπαιδευμένους εκπροσώπους της εταιρείας και υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης, ενώ παράλληλα αναγκαία για την επίλυση της κρίσης, είναι η συνεργασία με την κοινότητα (Meena 2006:9).

### **3.1.1 Στάδια και Μοντέλα Διαχείρισης Κρίσης**

Ο τρόπος αντιμετώπισης μίας κρίσης, εξαρτάται από το μέγεθος και τη σοβαρότητα της, ώστε να είναι εφικτή η έξαλειψη ή η ελαχιστοποίηση της. Η επιχείρηση, θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για κάθε περίπτωση και στην περίπτωση που έρθει αντιμέτωπη με μία κρίση, οφείλει να ακολουθήσει κάποια συγκεκριμένα στάδια ώστε να τη διαχειριστεί.

Ένας τρόπος αντιμετώπισης, είναι η αποτροπή της κρίσης. Οι διαχειριστές, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τις πιθανές κρίσεις και να λαμβάνουν μέτρα για να την αποφυγή τους. Ο συγκεκριμένος έλεγχος κρίσεων, είναι απαραίτητος για το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της εταιρείας, καθώς εμπεριέχει στρατηγικό σχεδιασμό. Για την ακρίβεια, περιλαμβάνει τον σχεδιασμό δράσεων κάθε τμήματος της επιχείρησης ξεχωριστά αλλά και της επιχείρησης συνολικά. Η προετοιμασία για τη διαχείριση της κρίσης, είναι ένας εξίσου σημαντικός τρόπος αντιμετώπισης που εστιάζει στο σχεδιασμό μίας διαχείρισης κρίσης πρώτου αυτή εμφανιστεί, ώστε οι ενέργειες να επικεντρωθούν στην αποτελεσματική διαχείρισή της, αν και όταν συμβεί. Κατ' αυτό τον τρόπο, είναι δυνατό να προσδιοριστούν οι πιθανές κρίσεις, οι τρόποι ελαχιστοποίησης των κινδύνων και το κόστος των επιπτώσεων της κρίσης στην επιχείρηση. Εν συνεχεία, η αναγνώριση της κρίσης είναι εξίσου σημαντική για την αξιολόγηση των γεγονότων και κατ' επέκταση για τη συγκέντρωση των διαχειριστών στην αντιμετώπιση της.

Η αντιμετώπιση της κρίσης, είναι το στάδιο στο οποίο οι διαχειριστές, ωφείλουν να αναλάβουν δράση και να βρουν αποτελεσματικές λύσεις. Τα συναισθήματα, παίζουν εξίσου καθοριστικό ρόλο, καθώς είναι δυνατό να δημιουρ-



γήσουν πανικό, φόβο ή ακόμα και προδοκία θετικού αποτελέσματος σε κάποιον που βιώνει μια κρίση. Ο ρόλος του ηγέτη σε μία τέτοια περίπτωση, είναι αναγκάιο να χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, η οποία θα βοηθήσει να αποφευχθούν βεβιασμένες και επιπόλαιες αντιδράσεις. Όταν η κρίση παρέλθει, το καλύτερο είναι η επιχείρηση να επωφεληθεί από την εμπειρία και να προχωρήσει σε αλλαγές, με στόχο την προετοιμασία για άλλο παρόμοιο γεγονός, σχεδιάζοντας παράλληλα ανθεκτικούς μηχανισμούς, για να μη βρεθεί ξανά σε παρόμοια κατάσταση.

Τέλος, θα πρέπει να γίνει αναφορά στην ύπαρξη δύο μοντέλων διαχείρισης κρίσης: την προληπτική και την αντιδραστική.

Η προληπτική διαχείριση κρίσεων έχει χαρακτήρα ανασταλτικό. Δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να λαμβάνονται τα προειδοποιητικά μηνύματα έγκαιρα, δίδοντας την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποφύγει τις ενδεχόμενες κρίσεις ή αν αυτό δεν είναι εφικτό να τις αντιμετωπίσει επιτυχώς. Με αυτό το μοντέλο εξασφαλίζεται χρόνος, δυνατότητα ανάπτυξης σχεδίων και ευελιξία. Παρ' όλα αυτά, δεσμεύει το ανθρώπινο δυναμικό και πόρους δίχως το έργο της να είναι οφθαλμοφανές, προκαλώντας αίσθημα δυσπιστίας για τα αποτελέσματά της.

Η αντιδραστική διαχείριση έχει χαρακτήρα κατασταλτικό καθώς δίνει έμφαση στην έναρξη της κρίσης. Η δομή της δεν δίνει την δυνατότητα για έγκαιρη λήψη 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 επιτυχία, αφού δεν δεσμεύει πολλούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό όπως η προληπτική διαχείριση.

### **3.1.2 Ο ρόλος της επικοινωνίας για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων**

Ένας καθοριστικός παράγοντας, στη διαχείριση μιας κρίσιμης κατάστασης, είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία, καλύπτει όλα τα είδη της ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ή μηχανημάτων. Οι υπεύθυνοι επικοινωνιών ενός οργανισμού, θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι αυτές οι ανταλλαγές των πληροφοριών είναι ακριβείς, ώστε να μπορέσουν να

αντιμετωπίσουν μία κρίσιμη κατάσταση. Οι διαχειριστές, θα πρέπει να επιδιώκουν συνεχώς να βελτιώνουν τα συστήματα επικοινωνίας, καθώς κατά την διάρκεια της διαχείρισης μιας κρίσιμης κατάστασης, η ανάγκη για επικοινωνία μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων είναι απαραίτητη. Η επιχείρηση που πρέπει να αντιμετωπίσει την κρίσιμη κατάσταση, θα πρέπει και να έχει συνεχή ροή πληροφοριών από τον τόπο της κρίσης, έτσι ώστε να έχει συνεχώς όσο το δυνατόν λεπτομερέστερη εικόνα της κατάστασης. Το κέντρο επιχειρήσεων του οργανισμού, λαμβάνοντας υπ' όψη τις πληροφορίες από το μέτωπο της κρίσης, έχει την δυνατότητα να ενεργήσει με μεγαλύτερη ακρίβεια προς την αντιμετώπιση της. Επομένως, οι διαχειριστές κρίσεων πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές για να εξαλείψουν ή να μειώσουν τις πιθανότητες να παρουσιαστούν εμπόδια στη δράση και τις ενέργειες τους.

Σε έναν οργανισμό, υπάρχουν δύο βασικές μορφές επικοινωνίας, η επίσημη και ανεπίσημη. Τα επίσημα συστήματα επικοινωνίας είναι κατασκευασμένα κατάλληλα ώστε να μπορέσει ένας οργανισμός να κατακτήσει τους σκοπούς του, και περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική μετάδοση, δηλαδή τηλέφωνα, υπολογιστές κλπ. Η επίσημη επικοινωνία, βασίζεται στις αποφάσεις της διοίκησης. Κατά την διαχείριση κρίσεων, απαιτείται λεπτομερής και έγκυρη πληροφόρηση. Βέβαια, οι διαχειριστές, αντιμετωπίζουν δύο σοβαρά προβλήματα, τα οποία είναι η περιορισμένη ταχύτητα της ροής των πληροφοριών και η αλλοίωση των ίδιων των πληροφοριών

Τα συστήματα ανεπίσημης επικοινωνίας, δεν καθορίζονται από επίσημες διαδικασίες επικοινωνίας και είναι απρογραμματίστα ως προς την εμφάνιση και την δομή τους. Κυμαίνονται από την επικοινωνία ανάμεσα σε φίλους και συνεργάτες, που παρέχουν νέα για διαδόσεις και φήμες.

Επιπλέον, υπάρχουν οι συγκεκριμένες πληροφορίες, δηλαδή εκείνες που έχουν εκτιμηθεί, ως αξιόπιστες και σίγουρες. Οι αόριστες πληροφορίες από την άλλη, είναι εκείνες που έχουν εκτιμηθεί ως αναξιόπιστες και αβέβαιες. Οι πληροφορίες μπορούν να θεωρηθούν αβέβαιες όταν δεν μπορούμε να δούμε τις αποδείξεις αυτοπροσώπως, όταν οι πληροφορίες προέρχονται από άλλους σε μακρινή απόσταση ή όταν οι αποδείξεις έχουν χαθεί ή καταστραφεί. Το αν μια πληροφορία θα εκτιμηθεί ως συγκεκριμένη ή αόριστη, εξαρτάται

από την άποψη και την εκπαίδευση της ομάδας διαχείρισης κρίσεων και ειδικότερα από αυτούς που συλλέγουν και αξιολογούν τις πληροφορίες. Οι καταστάσεις, στις οποίες εμείς οι ίδιοι υπήρξαμε μάρτυρες και οι οποίες είναι ακόμα ορατές, κρίνονται εύκολα ως συγκεκριμένες, παρόλο που η θεωρία για τις ζημιές, τα ατυχήματα, την απώλεια των πόρων και τα ανάλογα προβλήματα τις καθιστά πολύ αόριστες.

Οι διαχειριστές των κρίσεων αντιμετωπίζουν συχνότερα αόριστες παρά συγκεκριμένες πληροφορίες. Μερικοί διευθυντές εμπιστεύονται τις πληροφορίες, που προέρχονται από τις ομάδες των κρίσεων και όχι από οποιαδήποτε άλλη ομάδα ή πηγή εκτός οργανισμού. Οι έμπιστες πηγές συχνά θεωρούνται ότι δίνουν συγκεκριμένες πληροφορίες. Οι περισσότεροι επαγγελματικοί οργανισμοί, που έχουν σχέση με την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων, εμπιστεύονται τα δικά τους μέλη και αγνοούν τις πληροφορίες που παρουσιάζονται από άλλους επαγγελματικούς οργανισμούς αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων ως αόριστες. Για να προσδιοριστεί αν οι πληροφορίες που κατευθύνονται σε έναν οργανισμό είναι συγκεκριμένες, θα πρέπει να έχει επιβεβαιωθεί το μεγαλύτερο μέρος της πληροφορίας από δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες πηγές, ταυτόχρονα. Οι περισσότερες πληροφορίες προέρχονται από διάφορες πηγές και έτσι η έμφαση πρέπει να δοθεί στο κατά πόσο οι πηγές είναι ανεξάρτητες και αν ισχύει το ταυτόχρονα. Αν οι πηγές των πληροφοριών είναι διαδοχικές, υπάρχει κάποια πιθανότητα, η μία αναφορά να είναι επανάληψη της προηγούμενης.

### **3.1.3 Ο ρόλος των ΜΜΕ για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων**

Το πιο κρίσιμο από όλα τα στοιχεία στη Διαχείριση Κρίσεων, είναι η επαφή με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Όταν η κρίση εμφανιστεί, οι ζημιές με τον ένα ή τον άλλο τρόπο θα αντιμετωπιστούν, εκείνο όμως που μπορεί να πληγεί ανεπανόρθωτα, είναι η φήμη της εταιρείας και η χαμένη αξιοπιστία της. Η προστασία της φήμης της εταιρείας από τα ΜΜΕ, είναι καθαρά ευθύνη της ίδιας και του επιτελείου της.

Είναι γεγονός ότι οι φήμες είναι η παλαιότερη μορφή ΜΜΕ στον κόσμο και ότι παραμένει μια από τις κυριότερες μεθόδους, για τη διάδοση αρνητικών θέσεων στο κοινωνικό σύνολο. Αντίθετα όμως με την κοινή αντίληψη, που θεωρεί ότι δεν αποτελεί παρά μια μέθοδο για παραπληροφόρηση, τα ΜΜΕ πολλές φορές βασίζονται σε γεγονότα που μπορούν να επιβεβαιωθούν. Σε μία κρίση όμως, δεν εξετάζεται τόσο η πηγή της φήμης, όσο ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε.

Σε αυτό το σημείο έγκειται και η στρατηγική αντιμετώπισης τους, με μέσα που αρμόζουν σε κάθε περίπτωση. Αρχικός στόχος, πρέπει να είναι η αναγνώριση των ομάδων εκείνων, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την εταιρεία και τη φήμη της π.χ. πελάτες, συνδικάτα, ΜΜΕ, ασφαλιστικές εταιρείες, κλπ. Ο καθορισμός ενός ατόμου, το οποίο θα έρχεται σε επαφή με τα ΜΜΕ κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την κρίση, θεωρείται απαραίτητη. Η δύναμη των ΜΜΕ και η δυνατότητα τους να ελέγχουν την κοινή γνώμη, πρέπει να γίνει τόσο κατανοητή ώστε οι απώλειες από την από την κρίση να είναι μικρότερες. Με αυτόν τον τρόπο, η διάδοση πληροφοριών δεν θα καθυστερεί, για να μην προκαλεί αίσθημα θυμού και να μην κινεί υποψίες. Επιπλέον, η μονόπλευρη αξιολόγηση των ΜΜΕ και του ρόλου τους, αποκρύπτοντας την αλήθεια στους καταναλωτές μπορεί να ζημιώσει τον οργανισμό. (Silva & McGann 1995:59)

Συμπεραίνουμε, ότι η διαχείριση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης είναι ένα βασικό στοιχείο στην επιτυχημένη διαχείριση των κρίσεων. Η διαχείριση των ΜΜΕ χαρακτηρίζεται ως επιτυχημένη, όταν μπορεί να οδηγήσει το κοινό και τους σχολιαστές, να είναι λιγότερο αρνητικοί και επικριτικοί με τα λάθη και τις αποτυχίες, που μπορεί να προκύψουν κατά την διαχείριση των κρίσεων, ώστε να περιοριστεί η αναστάτωση που μπορεί να προκληθεί στις ομάδες πίεσης, ακόμα και με ενδεχόμενη πτώση της τιμής της μετοχής. Η αρνητική εντύπωση που μπορούν να προκαλέσουν τα ΜΜΕ, στην περίπτωση που δεν έχει γίνει σωστός σχεδιασμός διαχείρισης τους στον οργανισμό, μπορεί να επηρεάσει τις κρατικές αρχές, προς την κατεύθυνση άσκησης παραδειγματικής αυστηρότητας κυρώσεων.

Από την άλλη, οι οργανισμοί που δεν έχουν τη δυνατότητα να «ελέγχουν» το ενδιαφέρον των ΜΜΕ, για την κρίση όσο και τις επιπτώσεις της, είναι πιθανόν

να αισθανθούν ότι απειλούνται ή ότι είναι απομονωμένοι. Σε μία ενδεχόμενη κρίση, όταν ο οργανισμός δεν έχει αναπτύξει πλάνα διαχείρισης των μέσων, εύκολα μπορεί να γίνει θύμα των ΜΜΕ, τα οποία λόγω ανταγωνισμού και προβολής μίας αποκλειστικής είδησης, μπορεί να δημοσιεύσουν αβάσιμες θεωρίες, ώστε ν' αυξήσουν τη θεαματικότητα τους. Είναι γεγονός, ότι καμιά στρατηγική για την διαχείριση των ΜΜΕ δεν μπορεί να εγγυηθεί ολοκληρωτική επιτυχία. Είναι πιθανό, όμως, να μειώσει τις συγκρούσεις, τις λάθος ερμηνείες και την επακόλουθη αρνητική εικόνα του οργανισμού.

Η διαχείριση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, δεν εξασφαλίζει την ασυλία της εταιρείας από δημοσιογραφικές επιθέσεις, που ενδεχομένως υπάρξουν, αλλά έχει σαν στόχο, να προετοιμάσει την εταιρεία και τα εμπλεκόμενα στελέχη της, για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των ΜΜΕ.

Η σωστή διαχείριση των ΜΜΕ, βασίζεται:

- i. Στον έλεγχο που μπορούν να ασκήσουν τα ΜΜΕ, τον οποίο οι διαχειριστές της κρίσης θα πρέπει να περιορίσουν, ώστε να μην πληγεί η εικόνα και το κύρος του οργανισμού.
- ii. Στην προετοιμασία των ατόμων του οργανισμού, που έχουν επωμισθεί με το βάρος της συνέντευξης. Το άτομο, καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο της επικοινωνίας της εταιρείας με τα ΜΜΕ –συνεπώς και της κοινής γνώμης, θα πρέπει να φροντίσει οι μέθοδοι των ΜΜΕ, να διαφυλάσσουν την εικόνα της εταιρείας και όχι να διατηρούν επιθετική στάση απέναντι της.
- iii. Στη μετάδοση των αρχών διαχείρισης των ΜΜΕ, στο προσωπικό υποστήριξης, το οποίο λόγω του ότι αποτελεί βασικό στοιχείο της προσπάθειας αντιμετώπισης της κρίσης, θα πρέπει να πλήρως ενημερωμένο για τους σκοπούς των ΜΜΕ και τις δυσχέρειες που είναι πιθανό ν' αντιμετωπίσει.
- iv. Τέλος, θα πρέπει να βασίζεται στη δημιουργία ενός γραφείου τύπου, στελεχωμένο από άτομα με γνώσεις στις δημόσιες σχέσεις, ώστε ο σχεδιασμός δράσης της εταιρείας, να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

### **3.2 Διαχείριση/Αντιμετώπιση των οικονομικών κρίσεων από τις επιχειρήσεις**

Σε μία περίοδο ευημερίας για την οικονομία, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εναποθέσουν κεφάλαια και να επενδύσουν, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Σήμερα όμως, που η οικονομική κρίση πλήττει συνεχώς ατομικές αλλά και πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι επενδύσεις διανύουν την πιο κρίσιμη περίοδο τους. Οι αλλαγές που αντιμετωπίζουν προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον με αποτέλεσμα οι επενδύσεις να εξαρτώνται από οικονομικούς, κοινωνικούς, αλλά και άλλους παράγοντες. Οι εν λόγω παράγοντες, είναι αναμενόμενο να μεταβάλλουν και ν' ασκούν τις δικές τους πιέσεις στις επιχειρήσεις, καθώς είναι σε θέση να επηρεάσουν το μέγεθος της επένδυσης και ακόμα και την ίδια την ύπαρξη της.

Σε περίπτωση οικονομικής κρίσης, τα πράγματα για τις επενδύσεις είναι διαφορετικά απ' ότι συνήθως. Είναι γνωστό, ότι το οικονομικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τον τρόπο που διανέμονται και χρησιμοποιούνται οι πόροι μίας κοινωνίας. Ο περιορισμός ή η αφθονία ορισμένων αγαθών, η διανομή του εθνικού εισοδήματος, το επίπεδο της απασχόλησης, η ανεργία, καθώς και άλλοι μακροοικονομικοί παράγοντες, είναι αναμενόμενο ότι ασκούν σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και των ατόμων, γιατί καθορίζουν το είδος, τις ποσότητες και τις τιμές των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η αγορά, στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση, επηρεάζεται από τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τους κατοίκους μίας περιοχής και κατ' επέκταση το επίπεδο της ζήτησης και της καταναλωτικής συμπεριφοράς τους. Επιπλέον, επηρεάζεται η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και η γενικότερη συμπεριφορά των επιχειρήσεων της περιοχής (πχ. δε γίνονται πλέον επενδύσεις από τους επιχειρηματίες).

Αντίστοιχα, σε εθνικό επίπεδο, οι συνθήκες διαμορφώνουν την εθνική οικονομία, η οποία επηρεάζεται από παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, η βιομηχανική παραγωγή κ.α., με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η καταναλωτική συμπεριφορά των κοινωνικών ομάδων, στις οποίες βασίζονται τα κέρδη των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, σε διεθνές επίπεδο παρατηρούμε ότι η οικονο-

μική κρίση είναι εξίσου σημαντική, καθώς επηρεάζονται οι εξελίξεις της οικονομίας σε εθνικό επίπεδο με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η βιωσιμότητα των μεμονωμένων επιχειρήσεων. Η κρίση είναι πιθανό να οδηγήσει την κυβέρνηση στη λήψη μέτρων, που θα έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία της αγοράς και επομένως η οικονομική κρίση να εισβάλλει στις ζωές και την καθημερινότητα των μελών της κοινωνίας, και να αλλάζει η ποιότητα ζωής τους. Οι επιχειρήσεις όμως, από την άλλη, θα πρέπει να είναι πάντοτε σε θέση να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που τους δίνονται –ακόμη και εν μέσω κρίσης– και ν' αντιμετωπίζουν τους κινδύνους που δημιουργούνται από τις αλλαγές που προκλήθηκαν στην οικονομική ζωή της κοινωνίας. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει την πολιτική της ανάλογα με τις περιστάσεις.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε μία περίοδο οικονομικής κρίσης είναι ότι οι παραγωγικές διαδικασίες παρέχουν περιορισμένες δυνατότητες για τη βελτίωση των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να δημιουργούν λιγότερα νέα προϊόντα και μειωμένες νέες μεθόδους διανομής και προώθησης τους. Παράλληλα, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων αλλάζει και δημιουργούνται συνεχώς νέοι νόμοι, κώδικες και αποφάσεις, που περιορίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα η αύξηση φορολογίας. Οι κυβερνήσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, καθώς η ασκούμενη πολιτική τους, είναι σε θέση να επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στην οικονομική ζωή της χώρας και κατ'επέκταση στην επιχειρηματική δραστηριότητα και τις επενδύσεις. (Παπαδάκης, 2002)

Συχνά οι επιχειρήσεις, είναι αναγκασμένες ν' ακολουθήσουν κάποιες «στρατηγικές», με απώτερο σκοπό την κάλυψη των αναγκών της αγοράς, αλλά και την όσο το δυνατόν μεγιστοποίηση των κερδών τους. Η στρατηγική, αποτελεί ένα σχέδιο δράσης των επιχειρήσεων και συνδέεται άρρηκτα με τη λήψη αποφάσεων μιας επιχειρηματικής μονάδας ή με τις επιμέρους δραστηριότητες της, όπως είναι οι επενδύσεις.

Η στρατηγική επενδύσεων, είναι καθοριστική για το μέλλον της επιχείρησης. Οι χρηματοοικονομικοί μάνατζερς, παίζουν και εδώ ένα πολύ σημαντικό ρόλο, στη λήψη αποφάσεων. Είναι υπεύθυνοι για την επιλογή της στρατηγικής που

θα ακολουθήσει η επιχείρηση –ανάλογα τους στόχους της– και προσπαθούν να ανταγωνισθούν με επιτυχία την αγορά, δεδομένου του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν ποικίλουν, γι' αυτό το λόγο οι μάνατζερς, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπροσαρμόζουν τις αποφάσεις τους συνεχώς στο περιβάλλον τους. Σε άλλη περίπτωση, οι επιχειρήσεις που δε δύνανται να ακολουθήσουν αυτή την αναπροσαρμογή, είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα σε καιρούς οικονομικές κρίσης, εξαιτίας της έλλειψης στρατηγικών.

Η επιλογή της στρατηγικής που θ' ακολουθήσει ο χρηματοοικονομικός μάνατζερ, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την κρίση. Για παράδειγμα, κάποιοι επενδυτές αντιλαμβάνονται την κρίση σαν ευκαιρία και κάποιοι άλλοι σαν απειλή. Για την επιλογή που θα κάνει ο μάνατζερ, καθοριστικής σημασίας είναι η εμπειρία του, αλλά και η πολιτική της ίδιας της επιχείρησης. Είναι σαφές, ότι η επιχείρηση προτού επιλέξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις εξωτερικές μεταβλητές, οι οποίες λειτουργούν άλλοτε υποστηρικτικά και άλλοτε ανασταλτικά σε σχέση, με την ανάπτυξη στην υπάρχουσα αγορά ή σε νέες αγορές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν ενδελεχώς τις δυνατότητες και τις απειλές που είναι πιθανό ν' αντιμετωπίσουν προκειμένου να μπορέσουν να τις εκμεταλλευτούν ή να τις αποφύγουν.

Οι επιλογές του χρηματοοικονομικού μάνατζερ όσον αφορά τις στρατηγικές επιβίωσης της επιχείρησης ποικίλουν. Συχνά, οι επιχειρήσεις τείνουν να επιδιώκουν τη διατήρηση της σταθερότητας τους προκειμένου να ανακάμψουν από την κρίση χωρίς να διακινδυνεύουν τη βιωσιμότητα τους. (Μπουραντάς, 2002)

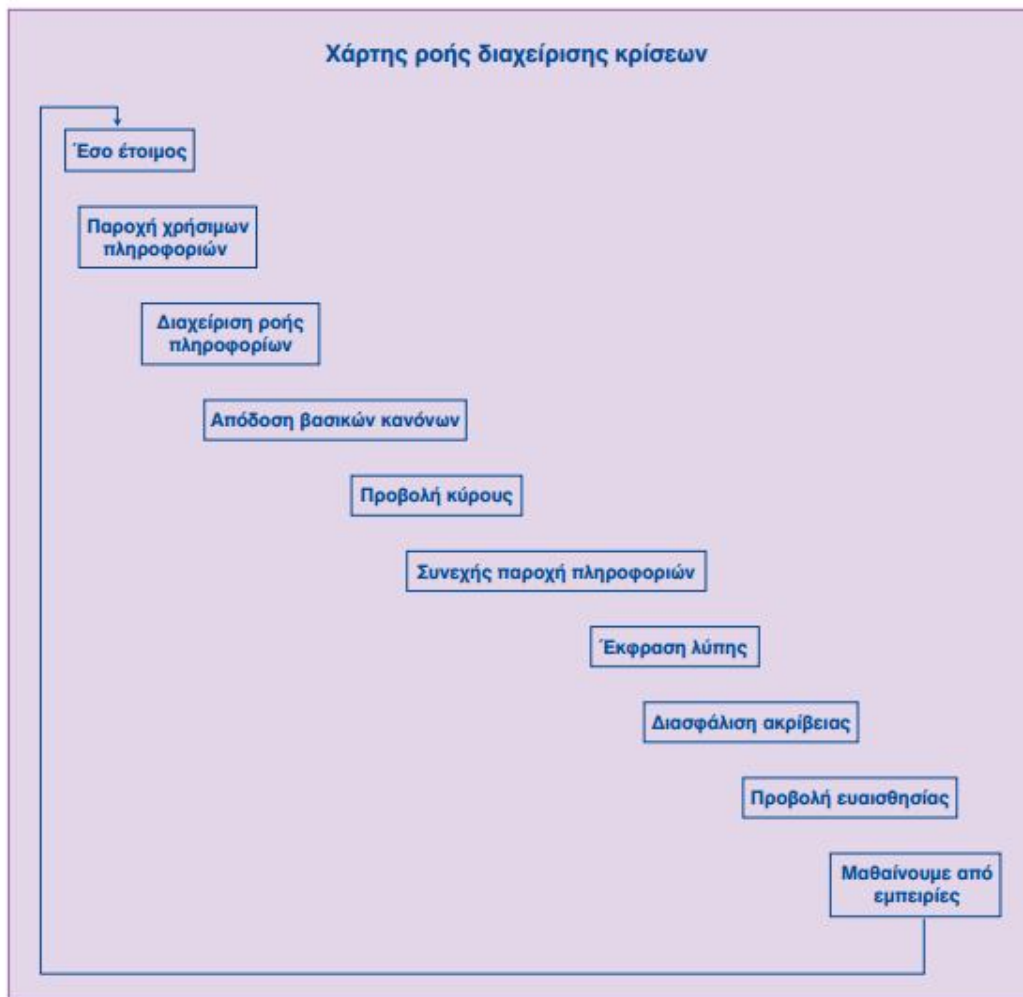
Σε άλλη περίπτωση, είναι πιθανό ν' αδράξουν την «ευκαιρία» της κρίσης, για να εξυψώσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, παρά τις –κατά την κοινή γνώμη– άσχημες επικρατούσες συνθήκες για την υπόλοιπη κοινωνία. Ακόμη, είναι γνωστή η στρατηγική «διάσωσης και συρρίκνωσης», σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση, αντιλαμβάνεται την οικονομική κρίση σαν μια περίοδο θερισμού των υπάρχοντων εξόδων της και όχι ως περίοδο σποράς επενδύσεων, για την προσέλκυση νέων πελατών. Ο μάνατζερ με σκοπό να



προσαρμοστεί στο περιβάλλον της κρίσης, στοχεύει στις περικοπές εξόδων και στη μείωση των επενδύσεων λόγω της δυσκολίας χρηματοδότησης των προγραμματισμένων έργων. (Σακκάς 1999)

Η στρατηγική εξαγοράς ή συγχώνευσης, ως μία ακόμη εναλλακτική μέθοδο στρατηγικής, είναι εκείνη που επιλέγεται συχνότερα σε περιόδους κρίσης και αφορά τη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη), σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση αυτή, γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά (ανταλλαγή μετοχών), μέσω του Χρηματιστηρίου. Επιπλέον, η επιχείρηση είναι πιθανό να προτιμήσει τη συγχώνευση, τη συνένωση δηλαδή, δύο ή περισσότερων εταιρειών. Όμως και οι δύο μέθοδοι (εξαγορά, συγχώνευση), μπορούν να τελεστούν σταδιακά, ολικά ή επιλεκτικά, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων κλπ. (Υψηλάντης & Συρακούλης, 2005)

Τέλος, η επιχείρηση είναι δυνατό να επιλέξει ν' ακολουθήσει στρατηγικές συμμαχίες, δηλαδή μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών, όπου όλες οι πλευρές συνεισφέρουν συγκεκριμένους πόρους, με την προοπτική να προσκομίζουν αμοιβαία οφέλη, χωρίς να υπάρχει απορρόφηση της μιας επιχείρησης από την άλλη (Paul & Dinsmore & Terence & Cooke-Davies 2005).



## **4. Ερευνητικό μέρος**

Προκειμένου να εξετάσουμε τις επιπτώσεις της σημερινής οικονομικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις επιλέξαμε να διεξάγουμε μία Μελέτη Περίπτωσης. Η επιχείρηση με την οποία ασχοληθήκαμε είναι η ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε., η οποία ιδρύθηκε το 1947 και πλέον έχει εδραιωθεί παρόλες τις αντίξοες συνθήκες της ελληνικής οικονομίας. Το εργαλείο έρευνας που αξιοποιήσαμε είναι η συνέντευξη την οποία μας παραχώρησε ο οικονομικός διευθυντής του ομίλου ΓΙΟΥΛΑ, κ. Γ. Φραγκούλης. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί περιγράφεται αναλυτικότερα η επιχείρηση και η δραστηριότητά της και κατόπιν τα αποτελέσματα της συνέντευξης.

### **4.1 Η ιστορία της ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε.**

Η ιστορία της ΓΙΟΥΛΑ αρχίζει από πολύ το 1947, όταν ο κ. Κυριάκος Βουλγαράκης και ο αδελφός του κ. Ιωάννης Βουλγαράκης αποφάσισαν να ιδρύσουν την εταιρία, έχοντας ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή γυάλινων χειροποίητων επιτραπέζιων ειδών. Κυρίαρχα συστατικά της δομής της ήταν η παραδοσιακή «μαστοριά» (αφού ο κ. Κυριάκος Βουλγαράκης ήταν τεχνίτης υαλουργός) κι ένας μικρός φούρνος. Το 1947 η εταιρία αποτελούσε μία από τις πενήντα συνολικά επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την παραγωγή χειροποίητου φουσητού γυαλιού στην Ελλάδα.

- 1958** Η ΓΙΟΥΛΑ μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία με αρχικό μετοχικό κεφάλαιο €35,950 και με ταυτόχρονη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της που ξεπέρασε τα 1.000 άτομα.
- 1969** Ο αυτοματισμός της παραγωγής έχει ξεκινήσει, ωστόσο ένα τμήμα της παραμένει παραδοσιακό και ασχολείται με το χειροποίητο φουσητό γυαλί.
- 1974** Σημαντικές επενδύσεις πραγματοποιούνται στον τεχνολογικό και μηχανολογικό τομέα οι οποίες θα συμβάλλουν στην 100% αύξηση του συνολικού όγκου παραγωγής. Η έμφαση δίνεται τώρα, στην παραγωγή γυάλινων φιαλών και βάζων

που προορίζονται για την συσκευασία τροφίμων και ποτών.

- 1974-1980** Διαρκείς επενδύσεις και τεχνολογικές βελτιώσεις. Πρωτεύοντες στόχοι, τώρα, η επάνδρωση με μία δυναμική και ευέλικτη ομάδα διοικητικών στελεχών και η συνεχής εκπαίδευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού. Η άνοδος της ΓΙΟΥΛΑ στον κλάδο της υαλουργίας συνεχίζεται με πολύ γοργούς ρυθμούς και το μερίδιο αγοράς της αυξάνεται συνεχώς.
- 1981** Κατασκευάστηκε κλίβανος παραγωγικής δυναμικότητας 200 τόνων ημερησίως.
- 1985** Η ΓΙΟΥΛΑ είναι αναμφισβήτητα ο ηγέτης της αγοράς, για πρώτη φορά από την ημέρα της ίδρυσής της, ενώ ο ετήσιος τζίρος της ξεπερνά κατά πολύ αυτούς των ανταγωνιστών. Από το 1985 μέχρι το 1986 παύει σταδιακά η παραγωγή χειροποίητων ειδών για να δοθεί έμφαση στην πλήρη αυτοματοποίηση της παραγωγής.
- 1993** Η ΓΙΟΥΛΑ εξαγοράζει την ΥΑΛΟΥΡΓΙΑ ΚΡΟΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε. η οποία ασχολείται με την παραγωγή γυάλινων επιτραπέζιων ειδών (ποτήρια, βάζα, κανάτες, σταχτοδοχεία κλπ).
- 1997** Έχοντας σταθεροποιήσει την ηγετική της παρουσία στην Ελληνική αγορά, η εταιρία ΓΙΟΥΛΑ τώρα επεκτείνεται και στα Βαλκάνια με την εξαγορά της εταιρίας STIND A.D., εργοστασίου παραγωγής γυάλινων περιεκτών στη Σόφια της Βουλγαρίας.
- 1998** Εξαγορά ενός ακόμα εργοστασίου με την επωνυμία DRUJBA A.D. που εδρεύει στη Φιλιππούπολη της Βουλγαρίας.

**2002** Ίδρυση εμπορικής εταιρίας με την επωνυμία YIOULA ROMANIA στο Βουκουρέστι.

Εμπορική συνεργασία με την GLASS CONTAINER COMPANY OF MOLDOVA για την προώθηση και διακίνηση των προϊόντων παραγωγής του ομίλου στην αγορά της Μολδαβίας και της Ουκρανίας.

**2003** Η παραγωγική παρουσία της ΓΙΟΥΛΑ επεκτείνεται ακόμα περισσότερο στην περιοχή των Βαλκανίων, μετά την εξαγορά του STIROM S.A., ενός από τα μεγαλύτερα εργοστάσια παραγωγής γυαλιού στην περιοχή.

Οι δύο Βουλγάρικες εταιρίες συγχωνεύονται σε μία, κάτω από την επωνυμία DRUJBA S.A. με στόχο καλύτερες και παραγωγικότερες λειτουργίες, καθώς και συνεργίες οικονομιών κλίμακος.

Με το παραπάνω σκεπτικό, συγχωνεύονται και οι δύο Ελληνικές εταιρίες ΓΙΟΥΛΑ και ΚΡΟΝΟΣ, κάτω από την κοινή ονομασία ΓΙΟΥΛΑ ΥΑΛΟΥΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.

**2004** Μία ακόμα εταιρία "εισέρχεται" στον όμιλο. Πρόκειται για πρώην εργοστάσιο της μονάδας ΚΙΤΚΑ στο Novi Pazaar της Βουλγαρίας, το οποίο τώρα ονομάζεται NEW GLASS S.A. και αφιερώνεται εξ' ολοκλήρου στην παραγωγή επιτραπέζιων προϊόντων.

**2005** Εξαγοράζεται η Ουκρανική εταιρία BIOMEDSKLO που εδρεύει στο Zhitomir. Η εταιρία αυτή ειδικεύεται στην παραγωγή γυάλινων περιεκτών αλλά και φαρμακευτικού γυαλιού (αμπούλες, φιαλίδια,...)

Λίγους μήνες μετά, μία ακόμα Ουκρανική εταιρία, η BUCHA

GLASSWORKS γίνεται κομμάτι της ευρύτερης οικογενείας της ΓΙΟΥΛΑ. Η Bucha εδρεύει στην ομώνυμη περιοχή του Κιέβου, και παράγει γυάλινους περιέκτες αλλά και διακοσμητικό τζάμι.

## **4.2 Συνέντευξη οικονομικού διευθυντή ομίλου ΓΙΟΥΛΑ**

1. Κύριε Φραγκούλη πείτε μας μερικά βασικά πράγματα για το πια είναι η εταιρία ΥΙΟΥΛΑ και την ιστορία της.

Φραγκούλης: Η ιστορία της ΥΙΟΥΛΑ αρχίζει το 1947 όταν ο Κυριακός Βουλγαράκης και ο αδελφός του Ιωάννης ιδρύσαν την εταιρία, έχοντας σαν κύρια δραστηριότητα την παραγωγή γυάλινων ειδών. Μέχρι το 1974 η παραγωγική διαδικασία παρέμενε με τον παραδοσιακό τρόπο, και είχε σαν κυρία ασχολία της το χειροποίητο φυσητό γυαλί. Μετά την χρονική αυτή περίοδο η εταιρία πραγματοποιεί σημαντικές επενδύσεις, στον τεχνολογικό τομέα και το μηχανολογικό εξοπλισμό οι οποίες συμβάλουν σε τεράστια αύξηση του συνολικού όγκου παραγωγής. Μέχρι το 1981 η εταιρία καταφέρνει να έχει μια παραγωγική δυναμικότητα διακοσίων τόνων ημερησίως και με γοργούς ρυθμούς να αυξάνει το μερίδιό της στην ελληνική αγορά. Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχοντας σταθεροποιήσει την ηγετική της παρουσία στην ελληνική αγορά αποφασίζει την επέκτασή της στον βαλκανικό χώρο και την ανατολική Ευρώπη γενικότερα. Ο σημερινός όμιλος της ΥΙΟΥΛΑ και με έδρα στην Ελλάδα αποτελείται από ένα εργοστάσιο στην Αθήνα, τρία εργοστάσια στην Βουλγαρία, ένα εργοστάσιο στην ρουμανία και δυο εργοστάσια στην Ουκρανία. Αποτέλεσμα όλης αυτής της επέκτασης είναι να παίζει κυρίαρχο ρόλο στην Ελλάδα και στα βαλκάνια, στις πολώσεις και στο μερίδιο αγοράς.

2. Ποιος είναι ο λόγος που αποφασίσατε να επεκταθείτε στο εξωτερικό και με ποιον τρόπο καταφέρατε να τον επιτύχετε;

Φραγκούλης: Η επέκτασή της εταιρείας στο εξωτερικό ξεκίνησε το 1996 ως μία αμυντική κίνηση στον εντεινόμενο εισαγόμενο ανταγωνισμό από την Βουλγαρία. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η βιομηχανία της γυάλινης συσκευασίας στην Βουλγαρία ήταν από πλευράς όγκων η ισχυρότερη στα Βαλκάνια με άμεσο στόχο την αγορά της πρώην Σοβιετικής Ένωσης μέσα από τις εξαγωγές κυρίως του τομέα των κρασιών. Το έλλειμμα ποιότητας δεν επέτρεπε την επέκτασή στις πιο ανεπτυγμένες χώρες της Βαλκανικής. Μετά

την διάσπαση της Σοβιετικής ένωσης και την δραματική πτώση της ζήτησης οι βιομηχανίες γυάλινης συσκευασίας της Βουλγαρίας αναζήτησαν διεξόδους με όπλο τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές τις οποίες η ΥΙΟΥΛΑ δεν μπορούσε να ανταγωνιστεί στην Ελληνική αγορά. Οι εμφιαλωτές στην ελληνική αγορά βρέθηκαν αντιμέτωποι με προσφορά προϊόντων χαμηλής ποιότητας μεν, εξαιρετικά χαμηλής τιμής δε πράγμα που απετέλεσε και το κριτήριο τους ευκαιριακά . Η Διοίκηση της ΥΙΟΥΛΑ αποφάσισε να προβεί στην εξαγορά δύο παραγωγικών μονάδων γυάλινης συσκευασίας στην Βουλγαρία με σκοπό να αποτρέψει την εισαγωγή προϊόντων από την Βουλγαρία . Οι εξαγορές πραγματοποιήθηκαν μέσω πλειοδοτικών διαγωνισμών που πραγματοποίησε η Βουλγαρική κυβέρνηση . Το 2002 η Διοίκηση της εταιρείας αναγνώρισε την σημαντικότητα της Ρουμανικής αγοράς. Η Ρουμανία ήταν και είναι μια χώρα με κοινά χαρακτηριστικά με την Ελλάδα. Η κοινή θρησκεία και κουλτούρα καθώς και η κοινή ιστορία φέρνουν κοντά τα χαρακτηριστικά των δύο λαών . Τον Φεβρουάριο του 2003 η ΥΙΟΥΛΑ εξαγόρασε την μοναδική παραγωγική μονάδα γυάλινης συσκευασίας στην Ρουμανία με σκοπό την διεύρυνση της στην Ρουμανική αγορά . Το 2005 αξιολογώντας το μέγεθος και τις προοπτικές της Ουκρανικής αγοράς επιδιώχθηκε και επιτεύχθηκε η εξαγορά δυο εταιρειών στην Ουκρανία . Όλες οι παραπάνω εξαγορές αφορούν τον κλάδο της γυάλινης συσκευασίας ο οποίος και αποτελεί την κύρια ενασχόληση του Ομίλου. Η δεύτερη δραστηριότητα του Ομίλου είναι η παραγωγή γυάλινων επιτραπέζιων προϊόντων. Μέχρι το 2005 η παραγωγή των επιτραπέζιων προϊόντων ήταν στις παραγωγικές εγκαταστάσεις της Ελλάδας και της Ρουμανίας . Το 2006 μεταφέρθηκαν στην Βουλγαρία σε ένα νέο εργοστάσιο το οποίο εξαγόρασε η ΥΙΟΥΛΑ στην περιοχή της Βάρνας . Σκοπός της μετεγκατάστασης ήταν η εκμετάλλευση του χαμηλού εργατικού κόστους καθώς η παραγωγή των επιτραπέζιων προϊόντων είναι εντάσεως εργασίας.

3. Η παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων αλλά και η ελληνική κρίση γενικότερα ποσό σας έχει επηρεάσει σαν εταιρία;

Φραγκούλης: Είναι σαφές ότι η διεθνής κρίση ως πρώτη και μεγαλύτερη επίπτωση είχε την άμεση μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος του κατανα-



λωτή. Από αυτήν την συνέπεια ξεκίνησε μια αλυσιδωτή αντίδραση με ευρύτερες συνέπειες σε όλες τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες. Στην χώρα μας η κατάσταση επιδεινώθηκε λόγω της σαθρής διάρθρωσης του δημόσιου τομέα. Με δεδομένο ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί έντονα στις χώρες της Βαλκανικής, μεταφέρθηκαν τα προβλήματα ρευστότητας και σε αυτές τις χώρες οι οποίες ήδη είχαν να αντιμετωπίσουν πρωτογενώς την διεθνή κρίση. Η μείωση της ζήτησης, η έλλειψη ρευστότητας από μέρους των πελατών καθώς και η μείωση της ροής των κεφαλαίων από τον Τραπεζικό τομέα προς την αγορά είναι οι κυρίαρχες συνέπειες στην αγορά.

4. Πως αντιμετωπίζετε σαν ΥΙΟΥΛΑ την οικονομική κρίση των τελευταίων χρονών;

Φραγκούλης: Η διοίκηση της εταιρίας πήρέ έγκαιρα αποφάσεις από το 2008 όταν άρχισε να εμφανίζετε η οικονομική κρίση στην Αμερική, ώστε να υπάρξουν όσο το δυνατόν λιγότεροι κραδασμοί για την εταιρία. Στα πλαίσια αυτά η ΥΙΟΥΛΑ πήρέ τις παρακάτω βασικές αποφάσεις:

- Μείωσε το προσωπικό της κατά 5%, κυρίως σε άτομα του διοικητικού προσωπικού και των βοηθητικών τμημάτων της παράγωγης ( π.χ. ηλεκτρολόγους, υδραυλικούς, συντήρηση κ.λπ.) και όχι σε άτομα του βασικού πυρήνα παράγωγης.
- Η εταιρία αποφάσισε να μειώσει το επενδυτικό της πρόγραμμα για την επομένη πενταετία, στους τομείς όμως που σε καμία περίπτωση δεν θα επηρεάσουν την ποιότητα και την ποσότητα της παράγωγής μας. Τα τελευταία χρόνια είχαμε καταφέρει να δημιουργήσουμε ένα σημαντικό τμήμα από εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό ώστε να είναι σε θέση να κάνει οποιαδήποτε επισκευή σε όλα τα εργοστάσια της γραμμής παράγωγης, χωρίς να χρειάζεται εξοπλισμό κ έξοδα εκτός προϋπολογισμού.
- Αποφασίσαμε να δημιουργήσουμε ένα πενταετές πλάνο προϋπολογισμού σε κάθε εργοστάσιο του ομίλου με σκοπό τον καλύτερο συντονισμό και την δημιουργία μιας συγκεκριμένης στρατηγικής

επιλογής, στην οποία θα μπορούμε ανά τακτά χρονικά διαστήματα κάθε έτους να αναπροσαρμόζουμε ανάλογα με τις καινούργιες συνθήκες της αγοράς και τα νέα οικονομικά δεδομένα όταν και όπου δημιουργούνται.

- Μειώσαμε τα σταθερά και κυρίως τα μεταβλητά λειτουργικά έξοδα του ομίλου (π.χ. μειώσαμε η και καταργήσαμε σε μερικές περιπτώσεις τις παροχές σε στελέχη της εταιρίας, όπως έξοδα κίνησης, bonus, κ.τ.λ. )
- Κρατήσαμε σταθερές τις τιμές πώλησης των προϊόντων μας η και σε μερικές περιπτώσεις κάναμε μείωση τιμών. Όστε να αυξήσουμε το μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα, στον βαλκανικό χώρο και κυρίως στην ανατολική Ευρώπη.
- Αποφασίσαμε να κάνουμε μια μεγάλη επιθετική κίνηση εξαγωγών προς την δυτική Ευρώπη και καταφέραμε τα τελευταία χρόνια να τριπλασιάσουμε τις εξαγωγές σε χώρες της δυτικής Ευρώπης (κυρίως Ιταλία). Με αποτέλεσμα όχι μόνο να μην έχουμε μείωση των πωλήσεων τα τελευταία χρόνια, αλλά αντίθετα αύξηση των πωλήσεων και φυσικά αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση αλλά και η κρίση που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στην ελληνική οικονομία, σαν όμιλο μας βρήκε σε μια χρονική περίοδο που είχαμε καταφέρει να είμαστε δυνατοί και έτοιμοι να αντιμετωπίσουμε τέτοια γεγονότα αρκετά καλά θα λέγαμε. Ζούμε σε μια εποχή παγκοσμιοποίησης όπου προϊόντα, αγαθά και υπηρεσίες είναι εύκολο να μεταφέρονται, έτσι αποφασίσαμε κάθε εργοστάσιο να παράγει συγκεκριμένους κωδικούς προϊόντων έτσι ώστε οι γραμμές παραγωγής σε κάθε εργοστάσιο να έχουν μεγαλύτερη απόδοση και καλύτερη ποιότητα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας άλλων των εργοστασίων και την μείωση του κόστους παραγωγής.

5. Ποια είναι η πρόβλεψη σας για την οικονομική κατάσταση της εταιρίας τα επόμενα χρόνια ;

Φραγκούλης: Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι πολύ δύσκολη γιατί θα πρέπει να κάνουμε μια πρόβλεψη της οικονομικής συγκύριας των επόμενων χρόνων. Όπως σας είπα και παραπάνω ζούμε σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία με αποτέλεσμα η γενικότερη οικονομική κατάσταση να επηρεάζει όλους και όλα. Ποιος θα περίμενε πριν από χρόνια ότι θα υπήρχε τόσο μεγάλη οικονομική ύφεση και δεν θα άφηνε καμία χωρά και κανένα οργανισμό–εταιρία ανεπηρέαστη. Έτσι πιστεύουμε ότι για την Ελλάδα για τα τουλάχιστον πέντε επόμενα χρόνια η οικονομική κατάσταση της χώρας θα είναι παρά πολύ δύσκολη άρα και της εταιρίας μας. Η αυξανόμενη ύφεση της ελληνικής οικονομίας, η αύξηση της ενεργείας θα έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της αγοραστικής δύναμης των ελλήνων και επομένως περιμένουμε σαν εταιρία την μείωση των πωλήσεων μας . Οι υπόλοιπες εγκαταστάσεις μας σε αντίθεση με την Ελλάδα βρίσκονται σε φάση ανοδικής τροχιάς καθώς οι οικονομίες των περισσότερων χώρων αυτών έχουν αρχίσει την οικονομική ανάκαμψη. Επομένως στις συγκεκριμένες βαλκανικές χώρες περιμένουμε κυρίως αύξηση των πωλήσεων και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα. Προφανώς από ότι καταλαβαίνουμε υπάρχουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον όμιλο , αλλά γενικά είμαστε αισιόδοξοι.

6. Η κατάσταση που επικρατεί αυτό το διάστημα στον τραπεζικό τομέα σας έχει δημιουργήσει πρόβλημα στο επενδυτικό σας πρόγραμμα και την γενικότερη λειτουργία της εταιρίας;

Φραγκούλης: Γνωρίζουμε ότι η χωρά μας βρίσκεται σε μια από τις χειρότερες οικονομικές συγκυρίες που έχει βρεθεί εδώ και παρά πολλά χρόνια. Όσο η Ελλάδα δεν μπορεί να βγει στις διεθνείς χρηματαγορές για δανεισμό και οι διεθνείς οίκοι αξιολόγησης εξακολουθούν να υποβαθμίζουν την ελληνική οικονομία, είναι λογικό επακόλουθο οι τραπεζικοί οργανισμοί να προσπαθούν να είναι όσο γίνεται περισσότερο συγκρατημένοι στον δανεισμό τους σε ιδιώτες και επιχειρήσεις. Έτσι για την ώρα έχουν να αντιμετωπίσουν τεράστιο

πρόβλημα ρευστότητας καθώς εκτός των άλλων δυο το ίδιο πρόβλημα άντλησης ρευστότητας αντιμετωπίζει και η χωρά μας αφού δεν μπορεί να δανειστεί από τις διεθνείς αγορές. Για το επόμενο χρονικό διάστημα και με δεδομένο ότι η χωρά μας θα ακόλουθει την ίδια πολιτική το πρόβλημα θα εξακολουθεί να υπάρχει, θέλουμε να πιστέψουμε μόνο για τα επόμενα δυο χρόνια. Άρα η εταιρία μας παρότι δεν έχει αντιμετωπίσει μέχρι τώρα ιδιαίτερο πρόβλημα από τραπεζικό δανεισμό που να επηρεάσει την λειτουργία της γενικότερα, μας έχει δημιουργήσει πρόβλημα στην επέκταση της εταιρίας. Διότι οι τράπεζες δεν ήταν σε θέση να μας ακολουθούσουν στο επενδυτικό μας πρόγραμμα και την επέκταση περισσότερο στην ανατολική Ευρώπη.

7. Κύριε Φραγκούλη υπάρχει κάτι άλλο που δεν αναφέραμε και δημιουργεί πρόβλημα στην λειτουργία της εταιρίας τα τελευταία χρόνια;

Φραγκούλης: Δυστυχώς σε αυτή την οικονομική συγκύρια που ζούμε υπάρχουν αρκετά γεγονότα που μας επηρεάζουν κυρίως αρνητικά. Ας αναφέρουμε μερικά από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουμε εντονότερα τα τελευταία δύο χρόνια.

- Οι επισφάλειες των πελατών. Παρόλο που το 70% περίπου των πωλήσεων της εταιρίας μας απευθύνετε σε πολυεθνικές εταιρίες όπως: (coca cola, Pepsi, Αθηναϊκή κλπ) υπάρχει ένα υπόλοιπο 30% που απευθύνετε σε λοιπούς πελάτες οι οποίοι έχουν αρχίσει να αποκτούν οικονομικά προβλήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ιδιαίτερη παρατήρηση και προσαρμογή του πελατολογίου μας διότι έχει δημιουργηθεί μεγάλο θέμα επισφάλειας πελατών. Ευτυχώς μέχρι και σήμερα (σε σχέση με το εύρος που επικρατεί στην αγορά) έχουμε καταφέρει να κρατήσουμε το ποσοστό των επισφαλών πελατών μας σε πολύ χαμηλά επίπεδα επί των πωλήσεων μας.
- Η αντιμετώπιση των προμηθευτών του εξωτερικού. Τα τελευταία δύο περίπου χρόνια έχει δημιουργηθεί ένα πρόβλημα με τους προμηθευτές του εξωτερικού όσο αναφορά τις συναλλαγές μας. Δυστυχώς όταν πρόκειται να συνεργαστούν με Ελλάδα και Ελληνικές εταιρίες,

ζητούν πάντα προκαταβολή για την αποστολή των εμπορευμάτων και σε καμία περίπτωση δεν υποχωρούν σε πιστώσεις. Προφανώς και αναφέρομαι σε προμηθευτές με τους οποίους δεν έχουμε συνεχή συνεργασία (Α' & Β' ύλης) αλλά σε προμηθευτές οι οποίοι μας τροφοδοτούν με μηχανολογικό εξοπλισμό και κάποια εξειδικευμένα ανταλλακτικά. Ευτυχώς το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν μας έχει αγγίξει σε μεγάλο βαθμό σε αντίθεση με κάποιες άλλες εταιρίες στον Ελλαδικό χώρο.

- Η ψυχολογική διάθεση και κατάσταση των εργαζομένων η οποία επιτείνεται από την έλλειψη ολοκληρωμένης γνώσης της ευρύτερης κατάστασης καθώς και των πιθανών λύσεων. Η αβεβαιότητα και η καταστροφολογία που καλλιεργείτε κυρίως από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης δημιουργεί ανασφάλειες στο καταναλωτικό κοινό και αποπροσανατολισμό από τις ενδεδειγμένες λύσεις.

8. Τέλος, θα ήθελα να μου πείτε αν ξέρετε το τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου και αν ναι τι γνώμη έχετε για αυτό;

Φραγκούλης: Έχω πολύ καλή γνώμη για το τμήμα σας και πιστεύω ότι οι απόφοιτοι της σχολής έχουν όλη την απαραίτητη εκπαίδευση πάνω στις οικονομικές επιστήμες τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο. Πολλές φορές μάλιστα η πρακτική εκπαίδευση των φοιτητών είναι καλύτερη και από αυτή των Α.Ε.Ι. Η γνώμη μου είναι ότι ένας απόφοιτος Τ.Ε.Ι. με ένα μεταπτυχιακό στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό έχει όλα τα προσόντα για να διεκδικήσει μία καλή θέση στην αγορά εργασίας.

#### **4.3 Αποτελέσματα που προέκυψαν από την συνέντευξη**

Η ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1947 και δραστηριοποιείται στην παραγωγή γυάλινων ειδών. Τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής της η παραγωγική διαδικασία γινόταν με παραδοσιακό τρόπο, και αργότερα η εταιρία επένδυσε στον τεχνολογικό τομέα και σε μηχανολογικό εξοπλισμό πράγμα το οποίο συνέβαλε στην

αύξηση του όγκου της παραγωγής και του μεριδίου της στην ελληνική αγορά. Έπειτα από την επίτευξη σταθεροποίησης της στην Ελλάδα, επεκτάθηκε στα Βαλκάνια και την ανατολική Ευρώπη και πλέον διαθέτει ένα εργοστάσιο στην Ελλάδα, τρία στην Βουλγαρία, δύο στην Ουκρανία και ένα στην Ρουμανία. Συμφώνα με τον οικονομικό διευθυντή του ομίλου, ο λόγος για τον οποίο ξεκίνησε την επέκταση της στην Βουλγαρία ήταν ως αμυντική κίνηση στον εισαγόμενο ανταγωνισμό από την Βουλγαρία και έπειτα από μικρό διάστημα έγινε η ισχυρότερη εταιρία παραγωγής γυαλιού στα Βαλκάνια. Ο κ. Φραγκούλης, τονίζει τις συνέπειες της κρίσης στην αγορά, παρότι η ΓΙΟΥΛΑ Α.Ε. έχει καταφέρει να μείνει σχετικά ανεπηρέαστη λόγω της έγκαιρης δράσης της εταιρίας με μέτρα που την βοήθησαν να κρατήσει σε υψηλά επίπεδα την ποιότητα των προϊόντων της και παράλληλα στο ίδιο ή χαμηλότερο κόστος. Τα μέτρα αυτά αφορούν την μείωση του διοικητικού και βοηθητικού προσωπικού, κρατώντας τα άτομα τα οποία εργάζονταν στο βασικό πυρήνα της παραγωγής, την μείωση του επενδυτικού προγράμματος σε τομείς που αφήνουν ανεπηρέαστη την ποιότητα της παραγωγής, την μείωση των λειτουργικών εξόδων της εταιρίας και ξεκινώντας εξαγωγές προς την δυτική Ευρώπη με συνέπεια την αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Παρότι η εξέλιξη της επιχείρησης είναι θετική, ο οικονομικός διευθυντής απάντησε συγκρατημένα όταν του ζητήθηκε να κάνει μία προβλεψη σχετικά με την οικονομική κατάσταση της εταιρίας τα επόμενα χρόνια, τονίζοντας ότι υπάρχουν πολλοί αστάθμητοι παράγοντες που επηρεάζουν τον όμιλο, αλλά αναφέρει ότι είναι αισιόδοξος. Είναι γεγονός, βέβαια, ότι το επενδυτικό πρόγραμμα του ομίλου έχει επηρεαστεί λόγω της κατάστασης που επικρατεί στο τραπεζικό τομέα, όπως επίσης οι επισφάλειες των πελατών, η καχύποπτη αντιμετώπιση των προμηθευτών του εξωτερικού και η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων λόγω της γενικότερης καταστασης επηρεάζουν αρνητικά την λειτουργία της εταιρίας. Παρόλα αυτά, απ' ότι φαίνεται ο όμιλος απαρτίζεται από ανθρώπους με όραμα οι οποίοι έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν έγκαιρα τους κινδύνους και εργάζονται με στόχο την ανάπτυξη και την διασφάλιση οικονομικής ευρωστίας της επιχείρησης.

## 5. Συμπεράσματα

Ο όρος «διαχείριση κρίσεων», έγινε ιδιαίτερα γνωστός τον 20ο αιώνα στο δυτικό κόσμο και σημάδεψε τον κόσμο του μάνατζμεντ και όχι μόνο. Πολύ γρήγορα διαπιστώθηκε πως οι εκφάνσεις του άγγιξαν και άλλες πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας σε ατομικό και κυρίως σε συλλογικό επίπεδο. Εξάλλου η ανατροπή της ισχύουσας κατάστασης της σταθερότητας είναι κάτι που προβληματίζει τον σύγχρονο άνθρωπο. Η διατήρηση των κεκτημένων είναι κυρίως το πρώτο μέλημά του. Αρκετοί μελετητές- επιστήμονες ασχολήθηκαν σε βάθος με αυτό το αντικείμενο. Η αντιμετώπιση κάθε φαινομένου εξαρτάται από την αρτιότερη μελέτη και ανάλυση του. Ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών και των φάσεων της κρίσης εξυπηρετεί στην ταχύτερη πρόγνωση της και διαχείρισή της. Είναι αρκετά τα ερωτήματα που γεννώνται κατά το ξέσπασμα της κρίσης και μια σειρά στρατηγικών απαντήσεων που οι ειδικοί έχουν δώσει.

Το κύριο βάρος της ευθύνης της αντιμετώπισης πέφτει στην επιλογή των προσώπων-διαχειριστών της. Οι μάνατζερ κρίσης και το αποτελεσματικό δυναμικό τους οφείλουν να δράσουν μέσα στο πρώτο 24ωρο για να εξαλείψουν τις παρενέργειες του αιφνιδιασμού. Καταλυτικοί παράγοντες είναι η κουλτούρα του οργανισμού-θεσμού που αντιμετωπίζει την κρίση καθώς και η διαχείριση των φημών που οργιάζουν τις πρώτες ώρες του ξεσπάσματος της και που δημιουργούν τις πρώτες εντυπώσεις. Σε αυτό το τομέα των εντυπώσεων έγκειται και η ψυχολογική και κοινωνικοπολιτική διάσταση της κρίσης την οποία οφείλουν να λάβουν σοβαρά υπόψη οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί και να αναπτύξουν σχέδια άμεσης αντιμετώπισης. Η πρακτική εμπειρία και η θεωρητική γνώση έχει εμπλουτίσει τις προσφερόμενες στρατηγικές αντιμετώπισης.

Πέραν όμως από τους παραπάνω παράγοντες καθοριστικό ρόλο σε μια κρίση παίζουν και τα ΜΜΕ. Τονίσαμε προηγουμένως ότι η φήμη μιας εταιρείας είναι ότι πολυτιμότερο έχει και θα πρέπει να προφυλάσσεται με κάθε τρόπο ιδιαίτερα απέναντι στα ΜΜΕ που έχουν τη δύναμη να την καταστρέψουν με μια κίνηση. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της άμεσης σχέσης των ΜΜΕ με την κοινή γνώμη και το μεγάλο βαθμό επιρροής των πρώτων σε αυτήν. Μπορούμε να

καταλήξουμε στο γεγονός ότι ακόμα και αν δεν είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να προβλέπουν κάθε επερχόμενη κρίση, τουλάχιστον, ειδικά στις μέρες μας, έχουν τη τεχνογνωσία να ελαχιστοποιούν το μέγεθος και τη σοβαρότητα της ζημιάς μιας κρίσης, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να ακολουθήσει εκείνες τις στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στην σωτηρία.

Έπειτα από διεξοδική έρευνα, ανάλυση ισολογισμών και την συνέντευξη από τον οικονομικό διευθυντή του ομίλου καταλήξαμε στο εξής συμπέρασμα: Το σημαντικότερο κομμάτι των αποφάσεων που πάρθηκε από τον όμιλο ΥΙΟΥΛΑ Α.Ε. ήταν πριν την εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης (λόγο πρόβλεψης της), με διαφορές περικοπές και μειώσεις να καταφέρει να είναι μια από τις λίγες εταιρίες στην Ελλάδα οι οποίες δεν έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση. Εκτός του ότι δεν επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό στον Ελλαδικό χώρο, περιμένει ανοδική πορεία στα παραρτήματα της ,στην ανατολική Ευρώπη και στα βαλκάνια. Τέλος, αν όλες οι εταιρίες της Ελλάδας έπαιρναν αποτελεσματικές και γρήγορες αποφάσεις πριν εμφανιστεί η οικονομική ύφεση δεν θα είχαμε αυτά τα δραματικά αποτελέσματα και το κλείσιμο τόσων εταιριών.



## 6. Βιβλιογραφία

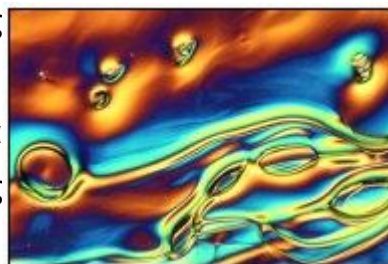
- AGLETTA, M. (2009) Οικονομική κρίση, μτφρ. Παπαγιαννίδης Α.Δ., Αθήνα: Πόλις.
- FINK, S. (1986) Crisis Management: Planning for the Inevitable, New York: American Management Association.
- GLAESSER, D. (2006) Crisis Management in the Tourism Industry, Amsterdam: Elsevier Science & Technology.
- HABERMAS, J. (1988) Legitimation crisis, Great Britain: Polity Press.
- HEIDEGGER, M. (1973) Εισαγωγή στη μεταφυσική, μτφρ. Μαλεβίτσης Χ, Αθήνα: Δωδώνη.
- LERBINGER, O. (1997) The Crisis Manager Facing Risk and Responsibility, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- LUECKE, R. (2006) Crisis Management- The skills to prevent disasters, Boston: Harvard an Business School Press
- MEENA, A (2006), The Principles and Practice of Crisis Management: The Case of Brent Spar, New York: Palgrave Macmillan.
- PAUL, C. & DINSMORE & TERENCE, J. & COOKE-DAVIES (2005) The Right Projects Done Right, New York: John Wiley & Sons Inc.
- PEARSON, M. & CLAIR, J. (1998) “Reframing Crisis Management”, The Academy of Management Review, vol. 23 No 1: 59-76.
- THE CONCISE OXFORD DICTIONARY (1985)
- TOFFLER, A. (1982) Το τρίτο κύμα, μτφρ. Μπαρτζινόπουλος Ε., Αθήνα: Κάκτος
- SEYMOUR, M. & MOORE, M. (2000) Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, London: Cassell.

- SILVA, M. & MCGANN, T. (1995) Overdrive: Managing in crisis-filled times, New York: J. Wiley.
- ΓΚΙΚΑΣ, Σ. (2002) Νέο Φιλοσοφικό Λεξικό, Αθήνα: Σαββάλας.
- ΚΟΝΔΥΛΗΣ, Π. (1993) Ο ευρωπαϊκός διαφωτισμός Τόμος Ι, Αθήνα: Θεμέλιο
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (2002) Μάνατζμεντ, Αθήνα: Μπένου.
- ΣΑΚΚΑΣ, Ν. (1999) Η Αναδυόμενη Επιχείρηση, Αθήνα: Ελλην.
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Αθήνα: Ε. Μπένου
- ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Δ. (1986) Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επενδύσεων Παγίου Κεφαλαίου της Επιχείρησης, Τόμος Α, Τεύχος Β, Θεσσαλονίκη: Παρατηρητής
- Παπαθανασίου, Γ. (24/10/2008), Θωρακισμένη απέναντι στη διεθνή κρίση. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:
- [http://www.enthesis.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=142:enthesis56106&catid=3:greekconomy&Itemid=3](http://www.enthesis.net/index.php?option=com_content&view=article&id=142:enthesis56106&catid=3:greekconomy&Itemid=3)
- ΣΑΚΚΑΣ, Ν. (1999) Η Αναδυόμενη Επιχείρηση, Αθήνα: Ελλην
- Σκούλας, Ν., (2008), Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης στον τουρισμό, Ομιλία στο 1ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Τουρισμού που συνδιοργανώθηκε από τη HELEXPO και τη EUROPRESS MEDIA στο πλαίσιο της Έκθεσης Philoxenia. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: [http://www.nsa.gr/blog/2008/economy-\(1\).aspx](http://www.nsa.gr/blog/2008/economy-(1).aspx)
- ΥΨΗΛΑΝΤΗΣ, Π.Γ. & ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ, Κ.Ι. (2005) Project management: Η Ελληνική Εμπειρία, Αθήνα: Προπομπός
- <http://www.bluewavemag.com>
- [www.morax.gr](http://www.morax.gr)

## 7. Παράρτημα

### 7.1 Η ιστορία του γυαλιού

Ο Ρωμαίος ιστορικός Πλίνιος ο Πρεσβύτερος έγραψε ότι το γυαλί το ανακάλυψαν το 3500 π.Χ. Φοίνικες ναυτικοί που είχαν ανάψει τη φωτιά τους σε μια αμμουδερή παραλία. Μη βρίσκοντας πέτρες για να στηρίξουν τα καζάνια τους, χρησιμοποίησαν μεγάλα κομμάτια νάτρου (ένυδρου ανθρακικού νατρίου), που τα μετέφεραν ως εμπόρευμα. Όταν το νάτρο ζεστάθηκε κι αναμίχθηκε με άμμο, σχηματίστηκε ένα παράξενο υγρό 'κι έτσι ξεκίνησε το γυαλί', έγραψε ο Πλίνιος.



Μια συνταγή που βρέθηκε σε σφηνοειδή γραφή της Μεσοποταμίας συμβουλεύει: 'Ανακατώστε 60 μέρη άμμο, 180 μέρη στάχτες από θαλασσινά φυτά και 5 μέρη κιμωλία, βάλτε τα στο καμίνι, και θα πάρετε γυαλί'.

Το 1500 π.Χ. η παραγωγή γυάλινων αντικειμένων είναι πλέον γεγονός και οι πόλεις κράτη που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό είναι κυρίως, οι Μυκήνες (Ελλάδα), Κίνα και Συρία.



Ο 9ος αιώνας βρίσκει τους Αιγυπτίους να έχουν αναπτύξει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη μέθοδο παραγωγής γυάλινων αντικειμένων χρησιμοποιώντας καλούπια, και ήταν τέτοιο το ενδιαφέρον και η επιμονή τους που, για τα επόμενα 500 χρόνια, ήταν η μητρόπολη του γυαλιού, ενώ λέγεται, ότι από εκεί διαδόθηκε αυτή η σπάνια τέχνη στην Ιταλία. Ουσιαστικά, αυτό που έδωσε τη μεγάλη ώθηση στην εξάπλωσή της, ήταν η ανακάλυψη του φουσητού γυαλιού, που χρονολογικά τοποθετείται μεταξύ του 27 π.Χ. και 14 μ.Χ.

Στο Μεσαίωνα η Βενετία και το νησάκι Murano έχουν μετατραπεί σε βιομηχανίες γυαλιού απασχολώντας πάνω από 15.000 τεχνίτες, των οποίων οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία 'εξάγονται' σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γαλλία και η Γερμανία. Η μεγάλη αλλαγή, βέβαια, συντελείται με τη Βιομηχανική Επανάσταση (17ος ) και με την εφαρμογή της μηχανικής στα διάφορα στάδια της παραγωγής.

Πολύ αργότερα, γύρω στο 1905, ο Αμερικανός Owens κατασκευάζει την πρώτη αυτόματη μηχανή. Ο Owens υποστηρίχθηκε οικονομικά από τον E.D.L. Libbey, ιδιοκτήτη της Libbey Glass Co. of Toledo, Ohio για την παραγωγή τέτοιων μηχανών, και έτσι, μέχρι το 1920 λειτουργούσαν περίπου 200 τέτοιες μηχανές στις ΗΠΑ.

Από τότε μέχρι σήμερα όλα όσα επιτεύχθηκαν ήταν απλώς, θέμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

## **7.2 Η υπεροχή της γυάλινης συσκευασίας**

Αν και τα πρώτα γυάλινα αντικείμενα ήταν επιτραπέζια ή διακοσμητικά, στα χρόνια που ακολούθησαν το γυαλί καθιερώθηκε ως ένα από τα βασικά υλικά συσκευασίας τροφίμων και ποτών.

Υπάρχει πληθώρα λόγων που δικαιολογούν την υπεροχή της γυάλινης συσκευασίας έναντι όλων των υπολοίπων. Το γυαλί είναι:

- ✓ Χημικά αδρανές,
- ✓ Απόλυτα αδιαπέραστο από τους μικρο-οργανισμούς και το οξυγόνο,
- ✓ Απόλυτα στεγανό στα αέρια και τα υγρά,
- ✓ Δεν προσδίδει οσμές ή γεύσεις στο προϊόν που φιλοξενεί,



- ✓ Διαφυλάσσει καλύτερα από κάθε άλλη συσκευασία την υγρασία, την πυκνότητα, την γεύση και το άρωμα του προϊόντος που φιλοξενεί,
- ✓ Διαθέτει καλή μηχανική και θερμική αντίσταση,
- ✓ Διαμορφώνεται εύκολα και μπορεί να λάβει κάθε δυνατό σχήμα και χρώμα
- ✓ Είναι διαφανές, επιτρέποντας οπτική προσπέλαση στο προϊόν που πρόκειται να καταναλωθεί,
- ✓ Προσδίδει καλύτερη εικόνα από οποιοδήποτε άλλο υλικό συσκευασίας, υπερτονίζοντας την αγνότητα του προϊόντος,
- ✓ Κατασκευάζεται από απόλυτα φυσικές πρώτες ύλες, και μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί πολλές φορές
- ✓ Είναι 100% ανακυκλώσιμο και δε μολύνει, συμβάλλοντας έτσι στον σεβασμό και την προστασία του περιβάλλοντος και στην εξοικονόμηση ενέργειας,
- ✓ Σε καφέ ή πράσινο χρώμα, μπορεί να σταματήσει την υπεριώδη ακτινοβολία, ώστε να αποφεύγεται η αλλοίωση των περιεχομένων προϊόντων.
- ✓ Αποστειρώνεται και παστεριώνεται ώστε να διατηρεί επί μακρόν τα προϊόντα,
- ✓ Είναι οικονομικό, όταν τα πλεονεκτήματά του ισοσταθμίζονται με άλλες συσκευασίες

Η γυάλινη συσκευασία όμως, πέρα από τον 'προστατευτικό' της ρόλο έχει και χαρακτήρα επικοινωνιακό. Αναμφισβήτητα, δεν υπάρχει ιδανικότερος τρόπος προβολής ενός προϊόντος από μία ελκυστική συσκευασία. Για να αντιληφθούμε την δύναμη της συσκευασίας, φθάνει μόνο να αναλογιστούμε πόσες φορές έχουμε αγοράσει κάποιο προϊόν μόνο και μόνο από το 'ελκυστικό περιβλημά' του....

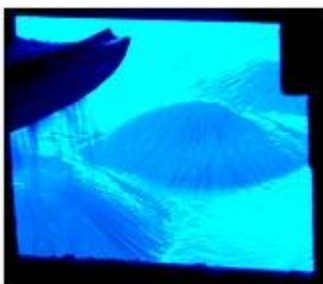


Η εύθραυστη γοητεία του γυαλιού είναι καταλυτική. Προσθέτει αξία σε οτιδήποτε συσκευάζεται μέσα σε αυτό.

### **7.3 Διαδικασία παραγωγής γυάλινου είδους**

Η δημιουργία γυάλινων φιαλών και βάζων είναι μια διαδικασία πολύ παλιά που χρονολογείται γύρω στο 5000 π.χ.

Παλιά οι υαλοουργοί δημιουργούσαν χειροποίητα γυάλινα αντικείμενα φυσώντας και δίνοντας σχήμα σε ζεστή υαλόμορφη μάζα. Ποιος δε θυμάται άλλωστε τους παραδοσιακούς φουσητές; Όμως, λόγω της δυσκολίας της συγκεκριμένης τεχνικής, του χρόνου και της αφοσίωσης που απαιτούσε, παλαιότερα, τα γυάλινα αντικείμενα δεν υπήρχαν σε πληθώρα και θεωρούνταν είδος πολυτελείας. Σήμερα, υπάρχουν ακόμη μερικοί τεχνίτες που ασχολούνται με το γυαλί και χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο περισσότερο όμως ως χόμπι και ως τεχνική που βοηθά στην κατασκευή καλλιτεχνικών γυάλινων δημιουργιών.



Με την εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργήθηκε και η πρώτη αυτόματη μηχανή παραγωγής γυάλινων περιεκτών γύρω στο 1905 και έτσι ξεκίνησε η μαζική παραγωγή μπουκαλιών και βάζων. Σήμερα, όλες οι γυάλινες φιάλες και τα γυάλινα αντικείμενα

παράγονται σε μεγάλα εργοστάσια όπου οι υπολογιστές καθοδηγούν το μεγαλύτερο μέρος της διαδικασίας.

Η πρώτη μορφή γυαλιού δημιουργήθηκε όταν υπερθερμάνθηκε και έλιωσε η γνωστή σε όλους μας άμμος, σαν αυτή που βρίσκουμε σε κάθε παραλία.

Σήμερα για να κατασκευάσουμε γυάλινα αντικείμενα (είτε περιέκτες είτε επιτραπέζια), αναμιγνύουμε σε συγκεκριμένες αναλογίες άμμο (59%), σόδα (19%), μαρμαρόσκονη (13%), δολομίτη (5%) και νεφελοσιενίτη (4%). Όταν αναμειχθούν αυτά τα υλικά δημιουργούν μια μάζα η οποία θερμαίνεται στους 1600οC, λιώνει, και μετατρέπεται σε ένα 'μαλακό', σχεδόν υγρό υλικό.



Το ζεστό, λιωμένο γυαλί πιέζεται και οδηγείται σε καλούπια, όπου και παίρνουν μορφή τα γυάλινα μπουκάλια και βάζα που εμείς βλέπουμε τελικά. Μετά από αυτό το στάδιο οι περιέκτες μπαίνουν στο στάδιο της ψύξης και το τμήμα ποιοτικού ελέγχου αναλαμβάνει να διαπιστώσει αν στα παραγόμενα μπουκάλια υπάρχουν τεχνικά προβλήματα όπως είναι τα ραγίσματα ή οι φούσκες που μπορεί να δημιουργηθούν στο γυαλί κατά την διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής του. Τέτοιου είδους προβλήματα 'εξασθενίζουν' το δοχείο, και άρα είναι ανεπιθύμητα. Μετά και από αυτό το στάδιο οι φιάλες και τα βάζα είναι έτοιμα για να παραδοθούν στις βιομηχανίες Τροφίμων και Ποτών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα καινούρια υλικά αναμίξεως έχουν καταφέρει να επηρεάσουν σημαντικές παραμέτρους στην παραγωγή του γυαλιού, όπως είναι το σημείο τήξης, η αντοχή, η ομοιογένεια της υαλόμαζας, το χρώμα και η συνέπεια στη διαύγεια. Το γυαλί με δυο λόγια είναι ένα παραδοσιακό υλικό που πλέον παράγεται σε ένα περιβάλλον υψηλής τεχνολογίας.

#### **7.4 Ανακύκλωση**



Συχνά έχουν γίνει αναφορές στις 'θαυματοουργές' ιδιότητες του γυαλιού και στις χρήσεις που αυτό μπορεί να έχει στον κλάδο της συσκευασίας. Η Γυάλινη Συσκευασία,

αγαπημένη των περισσότερων Βιομηχανιών Τροφίμων και Ποτών παγκοσμίως, δεν θεωρείται σήμερα μόνο ως ο πιο υγιεινός τρόπος συσκευασίας, αλλά έχει ταυτιστεί απόλυτα και με την έννοια της αισθητικής. Αξίζει όμως κανείς να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην οικολογική 'συνείδηση' που έχει ο συγκεκριμένος τρόπος συσκευασίας και που οφείλεται στο γεγονός ότι είναι μια συσκευασία **100% ανακυκλώσιμη** . Σήμερα, όπως γνωρίζουμε Περιβάλλον και Ανακύκλωση είναι έννοιες απόλυτα ταυτόσημες.

Η Ανακύκλωση, όπως φανερώνει και η λέξη από μόνη της, είναι μια διαδικασία κυκλικής μορφής: η γυάλινη συσκευασία ξεκινώντας από τα σημεία πώλησής της, φθάνει στα χέρια του καταναλωτή, ο οποίος με τη σειρά του προσθέτει ένα κρίκο σε αυτήν την αλυσίδα τοποθετώντας τις φιάλες ή άλλα γυάλινα αντικείμενα στους γνωστούς μας κάδους, από όπου οι συσκευασίες συλλέγονται, καθαρίζονται από ξένα σώματα και διαχωρίζονται ανάλογα με το χρώμα τους, για να μετατραπούν λίγο αργότερα σε υαλόθραυσμα, το οποίο χρησιμοποιείται από τις υαλουργικές βιομηχανίες για την δημιουργία νέων γυάλινων συσκευασιών. Αυτές με την σειρά τους προωθούνται στις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών που αφού συσκευάσουν τα προϊόντά τους, τα διανέμουν στα διάφορα σημεία πώλησης από όπου η κυκλική διαδικασία ξεκινά και πάλι. Αυτή η διαδικασία μπορεί να γίνει ξανά και ξανά, αφού δεν υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των ανακυκλώσεων που μπορεί να υποστεί μια γυάλινη συσκευασία.

Οι λόγοι- κίνητρα που καθιστούν πλέον, επιτακτική την Ανακύκλωση Γυαλιού, είναι πολλοί και έχουν έντονο κοινωνικοοικονομικό και περιβαλλοντολογικό ενδιαφέρον. Όχι άδικα, αναφερόμαστε πρώτα στα οφέλη που έχουν να κάνουν με την ανακύκλωση σε σχέση με το περιβάλλον, αν και τα οφέλη που προκύπτουν από την ανακύκλωση έχουν συχνά έναν πολυπρόσωπο χαρακτήρα, όπου οικονομικά, κοινωνικά και οικολογικά οφέλη συνυπάρχουν.



Η Ανακύκλωση Γυαλιού, εξοικονομεί πρώτες ύλες βάρους 46,000 τόνων στην Ελλάδα. Με αυτή την εξοικονόμηση μειώνεται αυτομάτως και ο όγκος των



απορριμμάτων που μεταφέρονται και συσσωρεύονται στις χωματερές, οι οποίες αποτελούν ένα τεράστιο έξοδο για κάθε δήμο. Με την ανακύκλωση δηλαδή, παύει να ισχύει η αντίληψη ότι τα απορριπτόμενα υλικά είναι εντελώς άχρηστα.

Η εξοικονόμηση ενέργειας είναι άλλο ένα όφελος με οικολογικό και οικονομικό χαρακτήρα. Όταν χρησιμοποιείται υαλόθραυσμα ως πρώτη ύλη, η τήξη του γυαλιού γίνεται σε πολύ χαμηλότερες θερμοκρασίες, με αποτέλεσμα να εξοικονομείται ενέργεια, η οποία αποτελεί έναν τεράστιο παράγοντα περιβαλλοντολογικής ρύπανσης.



Από την άλλη πλευρά, εξοικονόμηση ενέργειας συνεπάγεται και μείωση του κόστους σε συνάλλαγμα, αφού τα καύσιμα, ως γνωστόν, είναι εισαγόμενα. Έτσι, από την ανακύκλωση ωφελείται και η Εθνική Οικονομία. Η ανακύκλωση, όμως, μπορεί να επιδείξει και ένα έντονο κοινωνικό πρόσωπο αφού δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας που απαιτούνται τόσο για την περισυλλογή και την μεταφορά φιαλών από τους κάδους όσο και για το καθάρισμα, διαχωρισμό, πλύσιμο και θρυμμάτισμα του γυαλιού.

Η ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα αισθητή σε όλη την Ευρώπη. Αξίζει να σημειωθεί, πως στην Γερμανία έχει επιβληθεί φόρος €0,25 σε κάθε μη επιστρεφόμενη συσκευασία. Αντίθετα, το τέλος εγγυοδοσίας για κάθε γυάλινο μπουκάλι έχει οριστεί στα €0,08, και στην Ελλάδα είναι στα €0,07.

Από τα πρώτα στοιχεία που έχουμε στην διάθεσή μας σχετικά με την ανακύκλωση στην Ελλάδα το 2002, φαίνεται να ανακυκλώθηκαν περίπου 46,000 τόνοι, δηλαδή το 27% της συνολικής παραγωγής. Μέχρι το 2005 ο νόμος επιβάλλει το ποσοστό αυτό να φτάσει το 60%!!!

Εξάλλου το 80% των 46,000 τόνων προέρχεται από τις ίδιες τις βιομηχανίες και όχι από τους καταναλωτές. Σαν καταναλωτές πρέπει να ενδιαφερθούμε, να ενημερωθούμε, να γνωρίσουμε, να νοιαστούμε και να πράξουμε.

Η προσπάθεια πρέπει να είναι μεγάλη, καλά οργανωμένη και πάνω από όλα συλλογική. Είναι στο χέρι μας!!

### Τα 8 βήματα για μια Ποιοτική Ανακύκλωση

1. Η ανακύκλωση του γυαλιού αρχίζει από τη στιγμή που έχουμε κρατήσει άδεια γυάλινα μπουκάλια και βάζα.
2. Αφαιρούμε όλα τα μεταλλικά ή πλαστικά πώματα από τις φιάλες.
3. Ξε-πλένουμε τους γυάλινους περιέκτες που έχουμε συγκεντρώσει.
4. Μεταφέρουμε τα γυάλινα μπουκάλια ή βάζα στον πλησιέστερο κάδο ανακύκλωσης γυαλιού.
5. Ξεχωρίζουμε τις φιάλες ή τα δοχεία ανάλογα με το χρώμα τους και τα τοποθετούμε στους κάδους ανακύκλωσης που προορίζονται για το κάθε χρώμα.
6. Δεν τοποθετούμε άλλα απορρίμματα μέσα στους κάδους ή γύρω από αυτούς.
7. Προσπαθούμε να μην κάνουμε χρήση των κάδων ανακύκλωσης κατά τη διάρκεια της νύχτας διότι ο θόρυβος που προκαλείται από τα μπουκάλια μπορεί να ενοχλήσει τους κατοίκους της περιοχής.
8. Εάν ο κάδος ανακύκλωσης είναι γεμάτος, επανερχόμαστε με τα μπουκάλια μας κάποια άλλη στιγμή.