



ΑΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΙΔΗΡΟΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ
ΑΛΟΥΜΙΝΟΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΥΑΛΟΠΙΝΑΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ
ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

ΟΝΟΜΑ ΛΑΔΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΝΙΚΟΣ ΓΙΑΝΝΑΚΕΑΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2011

1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
2.0 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΓΕΝΙΚΑ	5
2.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	5
2.2 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	6
2.2.1 ΑΜΕΣΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	6
2.3 ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	8
2.3.1 PEST ANALYSIS.....	8
2.4 PORTER'S FIVE FORCES MODEL	11
2.5 ΑΕΠ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	15
3.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΜΜΕ.....	15
3.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	17
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	17
3.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	18
3.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ	20
3.6 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΚΛΑΔΟΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ.....	31
4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΣΟ	31
4.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΙΔΗΡΟΥ-ΧΑΛΥΒΑ.....	31
4.2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ.....	31
4.2.2 ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	32
4.2.3 ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ.....	33
4.3 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ	34

4.3.1.....	ΒΩΞΙΤΗΣ	
.....		35
4.3.2	ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ	35
4.3.2.1.	ΑΓΟΡΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ	36
4.3.3.	ΑΓΟΡΑ ΣΙΔΗΡΟΥ	38
4.3.4.	ΑΓΟΡΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΚΑΙ ΤΖΑΜΙ	43
4.4.	ΠΡΩΤΟΧΥΤΟ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ	50
4.5	ΠΡΩΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	51
4.6	Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΈΛΑΣΗΣ	51
4.7	ΤΕΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	53
4.8	ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ Η ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	54
4.9	ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ICAP ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΕΛΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΛΑΣΗΣ	56
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο ΜΕΛΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΛΟΥΜΙΝΙΩΝ ΣΙΔΗΡΟΥ Κ.Λ.Π ΣΤΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΣΟΥ	58
5.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	58
5.2	ΦΟΡΕΙΣ	60
5.2.1	ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	60
5.2.2	ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	61
5.2.3	ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	61
5.3	SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ	62
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη της χώρας είναι ευθέως ανάλογη της ομαλής ενσωμάτωσης και ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στο πλαίσιο της εθνικής οικονομίας. Σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και εντεινόμενου ανταγωνισμού οι ΜΜΕ αποτελούν βασικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας των εθνικών οικονομιών, ενώ ταυτόχρονα μετατρέπονται σε συστατικά στοιχεία της παγκόσμιας οικονομίας.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον κύριο όγκο των επιχειρήσεων μίας οικονομίας. Από αυτές, τη συντριπτική πλειοψηφία αποτελούν οι Πολύ Μικρές (μέχρι 10 άτομα προσωπικό) και οι Μικρές Επιχειρήσεις (10-50 άτομα προσωπικό). Οι Μικρές Επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν πάνω από το 95% του συνόλου των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και απασχολούν, περίπου, τα δύο τρίτα του συνολικού εργατικού δυναμικού. Επίσης, δημιουργούν κάθε χρόνο, το 60% έως το 80% των νέων θέσεων απασχόλησης.¹

Στην Ελλάδα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από οικογενειακό χαρακτήρα. Επίσης, υπάρχει υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων. Οι επιχειρήσεις με μέχρι 49 άτομα απασχόληση έχουν το 73,5% της απασχόλησης και το 59,2% των εσόδων των επιχειρήσεων.

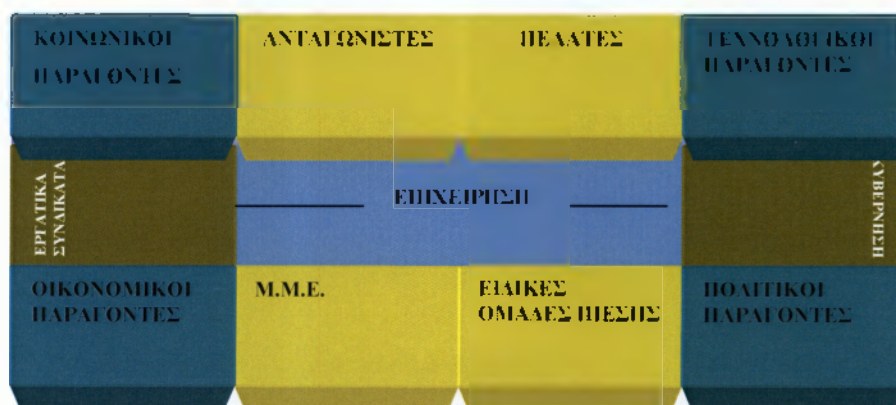
¹ Γνώμη της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής της Ε.Ε. "Ευρωπαϊκός Χάρτης των μικρών επιχειρήσεων" (Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας) INT/068 Βρυξέλλες 24 Μαΐου 2000.

2.0 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΓΕΝΙΚΑ

2.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Όλες οι εταιρίες λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον, καθώς δεν είναι απομονωμένες, αλλά δρουν με βάση κάποιους τρόπους που ορίζονται και καθορίζονται από ορισμένες δυνάμεις περιβάλλοντος, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές (Κυριαζόπουλος & Τερζίδης, 2000).

Για την διοίκηση της εταιρίας είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει το ποιος είναι στο εξωτερικό περιβάλλον της για να μπορεί και να τον διαχειριστεί ανάλογα. Ο Stoner (1996) προσδιορίζει σαν εξωτερικό περιβάλλον όλα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες του. Αυτά τα στοιχεία μπορεί να χωριστούν σε άμεσα, δηλαδή τα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και τα έμμεσα στοιχεία που είναι αυτά που επηρεάζουν το κλίμα του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός, αλλά δεν επηρεάζει την εταιρία το ίδιο άμεσα. Το παρακάτω σχήμα εξηγεί την δομή του περιβάλλοντος (Σχήμα 1):



Σχήμα 2.1 – Στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας

Πηγή: Stoner, J. (1996): Management, Prentice-Hall.

Οι ΜΜΕ σε όλο τον κόσμο γενικά, και ειδικότερα οι ελληνικές, καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον χωρίς να διαθέτουν τα εφόδια που διαθέτουν οι πολυεθνικοί "γίγαντες" ή οι παραδοσιακοί ισχυροί παίκτες των εθνικών αγορών. Στην Ελλάδα, η

συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από 10 άτομα και χαρακτηρίζονται από τον οικογενειακό χαρακτήρα (οικογενειακές επιχειρήσεις²) και αποτελούν το 82,5% των Ελληνικών Επιχειρήσεων³.

Στην Ε.Ε., σύμφωνα με τα στοιχεία της EUROSTAT του 1996⁴, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων κατατάσσονται στις Πολύ Μικρές και τις Μικρές Επιχειρήσεις. Όπως θα παρατηρούσε κάθε αναλυτής είναι φανερό ότι η σύνθεση των επιχειρήσεων στην Ε.Ε. και την Ελλάδα έχουν ομοιότητα και συνάφεια τηρουμένων βέβαια των αναλογιών.

Αναλυτικά στοιχεία δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Επιχειρήσεις στην Ε.Ε. και τάξη μεγέθους απασχόλησης
Αριθμός απασχολούμενων - κύκλος εργασιών - 1996

	Τάξη μεγέθους απασχόλησης					Σύνολο (000s)
	0	1-9	10-49	50-249	250+	
Αριθμός επιχειρήσεων	9.787,2	7.441,3	1.087,2	147,4	36,9	18.427
Ποσοστιαία Διόρθωση(%)	50,4	42,7	5,9	0,8	0,2	100,0
Αριθμός απασχολούμενων	11.183,5	27.187,7	21.025,0	14.650,4	37.800,2	111.835
Ποσοστιαία Διόρθωση (%)	10,0	24,4	18,8	13,1	33,8	100,0
Κύκλος εργασιών	659.624,9	2.447.555,4	2.916.236,2	3.384.917,1	7.950.215,4	17.358.549*
Ποσοστιαία Διόρθωση (%)	3,8	14,1	16,8	19,5	45,8	100,0
Μέση απασχόληση ανά επιχείρηση	1,2	3,7	19,3	99,4	1.024,4	6,1
Μέσος κύκλος εργασιών (ΕCΥ)	71.025	328.915	2.682.336	22.964.159	215.452.992	942.017
Τόπος ανά εργοζόμενο (ΕCΥ)	58.982	89.694	138.703	231.046	210.322	155.216

Πηγή: Eurostat 2001

2.2 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

2.2.1 ΆΜΕΣΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους εξής

² Λιόλιο, Ν., Τσαττήρη Γ, Σκορίνη, Ν., Λαιμό, Σ., Κολέτση, Σ., Γωνιωτάκης, Γ. (2002) "Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις - Το Παρόν και το Μέλλον" Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος

³ EUROSTAT, (2001) "Enterprises in Europe"

⁴ EUROSTAT, (1996) "Enterprises in Europe"

παράγοντες (Τζωρτζάκης, 2002):

- **Πελάτες.** Είναι η πηγή των ανταλλαγών, συνήθως με την μορφή χρηματικής ανταλλαγής έναντι των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρίας. Ο πελάτης μπορεί να είναι μία άλλη εταιρία, μια ομάδα ανθρώπων ή ένας καταναλωτής ή νοικοκυριό.

- **Προμηθευτές.** Κάθε εταιρία έχει κάποιες ανάγκες και πρέπει να προμηθευτεί κάποιου είδους 'υλικό'. Αυτό μπορεί να είναι υπηρεσίες, πρώτη ύλη, τεχνολογικός εξοπλισμός και εργατικό δυναμικό. Όλες οι εταιρίες βασίζονται πολλά στους προμηθευτές τους, γιατί αν κάποια υλικά δεν έχουν την προβλεπόμενη ποιότητα, τότε οι καταναλωτές δεν θα μείνουν ικανοποιημένοι και ειδικά σε ότι αφορά φαγώσιμα, η ποιότητα είναι αδιαπραγμάτευτη, καθώς εγκυμονούν κινδύνους διαφορετικά (Steiner & Miner, 2008). Για αυτό το λόγο, όλες οι εταιρίες φροντίζουν να έχουν πολύ καλό επανδρωμένο τμήμα προμηθευτών, προκειμένου να εξασφαλίσουν όσο είναι δυνατόν την ποιότητα των προμηθειών.

- **Κυβέρνηση.** Η κυβέρνηση είναι αυτή που κάνει του νόμους και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για πάρα πολλά ζητήματα που αφορούν στις συνθήκες λειτουργίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τέτοιοι νόμοι και διατάξεις που επιδρούν γενικά στις εταιρίες αφορούν στις σχετικές προδιαγραφές που θέτονται από τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες για την ποιότητα και την ασφάλεια των καταναλωτών. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η επίδραση των πολιτικών και πρακτικών που ακολουθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι πολύ μεγάλη και στην ουσία παίζουν σημαίνοντα ρόλο στην πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε Κυβέρνηση σε ζητήματα που αφορούν τα τρόφιμα και τις προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται.

- **Ειδικές ομάδες πίεσης.** Αυτές οι ομάδες (special-interest groups) χρησιμοποιούν την δύναμη τους και την επιρροή τους σε κέντρα αποφάσεων. Ποτέ δεν ξέρει κανείς πότε θα δράσουν και πως. Στην Ελλάδα είναι λίγα και με λίγη δύναμη. Η επέκταση των σύγχρονων τεχνολογιών και επικοινωνίας έχουν δυναμώσει την δύναμη τους αφού πλέον μπορούν να συντονίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο (Φαναριώτης, 1999).

- **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.).** Τα Μ.Μ.Ε. μπορούν να παίξουν

πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση απόψεων με τη δύναμη που έχουν πάνω στην κοινή γνώμη και φυσικά πάνω στους καταναλωτές που μπορεί να επηρεαστούν από μία αρνητική αναφορά στο όνομα της εταιρίας.

- **Εργατικά συνδικάτα.** Τα εργατικά συνδικάτα έχουν την δύναμη να διαπραγματεύονται τους μισθούς, το εργατικό περιβάλλον, το ωράριο, καθώς και πολλά άλλα θέματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό και αποτελούν το μέσο πίεσης και διεκδίκησης πολλών δικαιωμάτων (Φαναριώτης, 1999).

- **Χρηματοοικονομικά ιδρύματα.** Αυτά μπορεί να είναι τράπεζες, επενδυτικά ιδρύματα και ασφαλιστικές εταιρίες που δίνουν κεφάλαια που χρειάζονται για μπουν μπροστά νέες επιχειρήσεις. Πολλοί οργανισμοί βασίζονται στα δάνεια είτε για να ξεκινήσουν είτε για να επεκταθούν ή να λύσουν τα προβλήματα τους (Harvard Business Review, 2002).

- **Ανταγωνιστές.** Για να επιζήσει ένας οργανισμός θα πρέπει να πετύχει σε δύο στόχους. Ο πρώτος είναι να αποκτήσουν ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά με στόχο την κερδοφορία και ο δεύτερος στόχος είναι να υπερισχύσουν των ανταγωνιστών που μπαίνουν στην αγορά και ζητούν ένα μερίδιο από το κομμάτι της αγοράς (Stoner, 1996).

2.3 ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.3.1 PEST ANALYSIS

Όσον αφορά το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον το μοντέλο της PEST Analysis καθορίζεται από τα εξής (Παπαδάκης, 2002 και Καζάζης 2000):

- **Οικονομικοί παράγοντες.** Οι οικονομικοί παράγοντες είναι αυτοί που καθορίζονται από τα μέγεθος του πλούτου και την γενική ευημερία. Τα μεγέθη αυτά είναι ο πληθωρισμός, η αμοιβή του κεφαλαίου (επιτόκια), το ποσοστό ανεργίας και η ζήτηση. Για παράδειγμα, τα υψηλά επιτόκια δημιουργούν προβλήματα χρηματοδότησης στις εταιρείες και αυξάνουν ανάλογα το κόστος λειτουργίας της. Ομοίως, συντελούν στον περιορισμό της ζήτησης κατά το μέτρο κατά το οποίο καθιστούν απρόθυμους τους καταναλωτές για τη λήψη δανείων, για την προμήθεια. Από την άλλη μεριά η αυξημένη ανεργία, από το ένα μέρος φαίνεται ότι ευνοεί τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν την ευκαιρία να

προμηθεύονται φθηνά εργατικά χέρια, από το άλλο μέρος όμως, συντελεί στην μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού και προκαλεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στο εργατικό δυναμικό. Επίσης, η νομισματική ένωση των χωρών της Ευρω-ζώνης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς έχουν αλλάξει οι συσχετισμοί αναφορικά με φορολογικούς δασμούς και έξοδα μεταφοράς, εισαγωγή τροφίμων, κτλ.

● **Τεχνολογικοί παράγοντες.** Όλες οι εταιρίες πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή στην τεχνολογία που αλλάζει συνέχεια. Οι αλλαγές στην τεχνολογία βελτιώνουν την ποιότητα και σε πολύ μεγάλο βαθμό μειώνουν το κόστος των λειτουργιών των οργανισμών. Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες μπορούν να μηχανογραφήσουν το πελατολόγιο τους και με την χρήση του Διαδικτύου ή κάποιων άλλων λειτουργικών προγραμμάτων να έχει μια αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Σε περίπτωση που μια εταιρία αγνοήσει τις αλλαγές στην τεχνολογία έχει πολλές πιθανότητες να συναντήσει προβλήματα στις λειτουργίες της.

● **Κοινωνικοί παράγοντες.** Οι κοινωνικές αξίες και τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ευαισθησία της κοινωνίας και επηρεάζουν τα μέλη της κοινωνίας ως προς την επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Πάσχα που εθιμοτυπικά σουβλίζουμε αρνί και τρώμε κρέας ή τα Χριστούγεννα τρώμε γαλοπούλα κτλ. Ο Fahey και Narayanan (120096) χωρίζουν τους κοινωνικούς παράγοντες σε τρεις κατηγορίες. Αυτές είναι

A) Δημογραφικά. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν αλλάξει πολύ μετά την δεκαετία του 60. Ο πληθυσμός, μετά από μια αλματώδη αύξηση και το φαινόμενο της αστυφιλίας, δεν έχει αυξητικές τάσεις ενώ η παρουσία των ξένων που σιγά-σιγά απορροφούνται από την κοινωνία έχει φέρει πολλές αλλαγές στις κοινωνικές δομές, ειδικά στις αστικές περιοχές.

B) Lifestyle (τρόπος ζωής). Ο τρόπος ζωής αλλάζει συνέχεια. Οι μόδες έρχονται και φεύγουν. Χαρακτηριστική αλλαγή είναι ότι όλο και λιγότερο άνθρωποι παντρεύονται, ενώ πολλές γυναίκες προτιμούν να μεγαλώνουν το παιδιά τους μόνες τους, ενώ υπάρχει μία σαφής στροφή προς υγιεινές ενασχολήσεις και τρόπο ζωής και διατροφής. Βέβαια, μια εταιρία πρέπει να

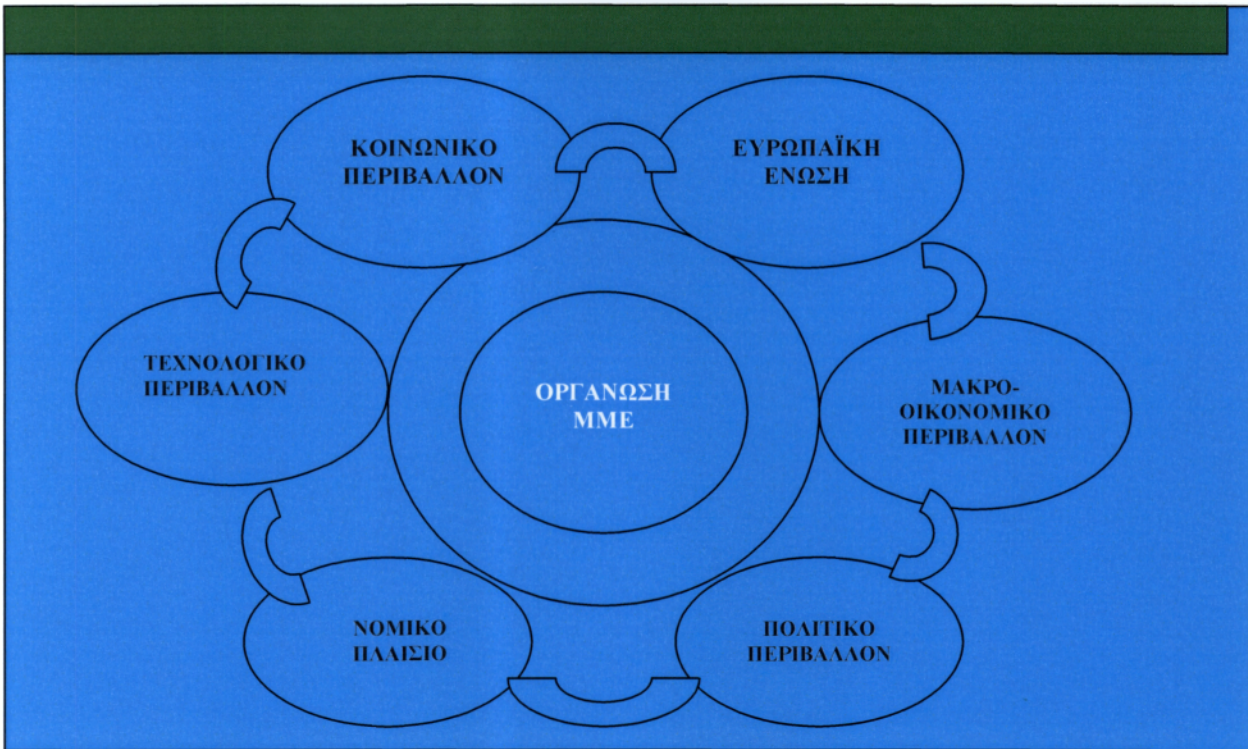
ξέρει ότι οι μόδες έρχονται και φεύγουν και για αυτό θα πρέπει να έχει πάντα ένα σχέδιο έτσι ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε μία αλλαγή του τρόπου ζωής που θα σημαίνει και αλλαγή στις αγοραστικές συνήθειες.

Γ) Κοινωνικές αξίες. Οι κοινωνικές αξίες αλλάζουν συνεχώς. Η κάθε χώρα έχει τις δικές της αξίες. Για παράδειγμα ο Stoner et al. (1995) αναφέρει ότι στην Ιαπωνία οι εργάτες αντιμετωπίζουν την εταιρία που δουλεύουν ως την οικογένεια τους, ενώ στην Γερμανία οι εταιρίες αντιμετωπίζουν τους εργάτες τους ως ίσα στελέχη δηλαδή ως κοινωνικοί εταίροι.

● **Πολιτικοί παράγοντες.** Το πολιτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τις λειτουργίες μιας εταιρείας. Μια ανωμαλία στο πολιτικό κλίμα μπορεί να δημιουργήσει πολιτική κρίση και συνεπώς να επηρεάσει και το σύνολο της κοινωνίας, άρα και την εταιρία. Μια πολιτική αστάθεια μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ανασφάλειας στις εταιρίες και συνεπώς να σταματήσει την ανάπτυξη της.

Σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον έχουμε και την οπτική του Π.Γ Κυριαζίδη και του Τερζίδη Κ.Π. οι οποίοι πέρα από τα παραπάνω έχουν προσθέσει και τα εξής:

1. **Το υπερεθνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται μια εθνική οικονομία:** Στο συγκεκριμένο στο οποίο εντάσσεται η εθνική οικονομία δημιουργήθηκε από αντίδραση στη διάθεση των εταιρειών να απομονώνεται από το ευρύτερο και έξω από τα σύνορα τους περιβάλλον. Στο υπερεθνικό περιβάλλον εντάσσονται όλοι οι οργανισμοί όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ), η Ευρωπαϊκή Ένωση κ.λ.π, οι συγκεκριμένοι οργανισμοί επηρεάζουν το περιβάλλον της κάθε χώρας και μπορούν να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά τη λειτουργία των ΜΜΕ.
2. **Το μακρό-οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας:** Το συγκεκριμένο περιβάλλον περιγράφει την οικονομική κατάσταση κάθε χώρας.
3. **Το περιβάλλον της αγοράς :** Αναφέρεται και ως άμεσο περιβάλλον και περιλαμβάνει επιμέρους παράγοντες όπως προμηθευτές πρώτων υλών, πιστωτικούς φορείς, Μέσα ενημέρωσης, Ανταγωνιστές κ.λ.π. Πολλά από αυτά τα έχουμε ήδη αναφέρει αλλά θα τα δούμε και πιο αναλυτικά στο μοντέλο των 5-δυνάμεων του Porter.

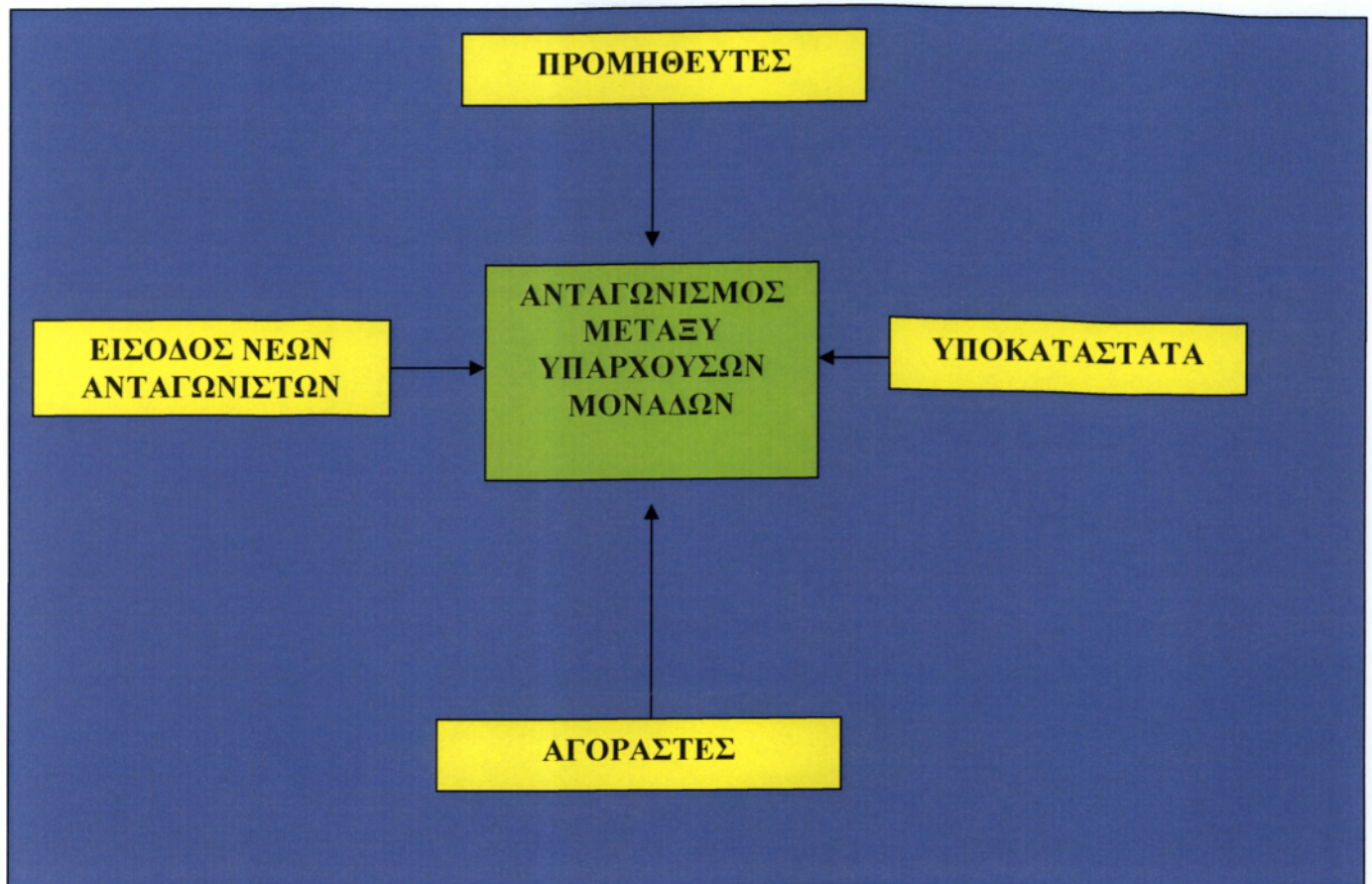


Σχήμα 2.2-Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: Κυριαζοπουλος Π.Γ.& Τερζίδης Κ.Π (2000), Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική

2.4 PORTER'S FIVE FORCES MODEL

Ο Michael Porter ανέπτυξε την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ώστε να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός της στρατηγικής (Κυριαζοπουλος & Τερζίδης, 2000). Οι De Wit και Meyer (2001:344) αναφέρουν ότι 'ο ανταγωνισμός είναι ο πυρήνας της επιτυχίας ή της αποτυχίας των εταιριών.' Επίσης αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει την επιτυχία μιας εταιρείας. Παρακάτω (Σχήμα 3) δείχνει το υπόδειγμα ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.



Σχήμα 2.3 – Porter's five forces model

Πηγή: Porter, M. (120095): Competitive Advantage, Free Press.

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων γίνεται ως εξής:

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.** Στις διάφορες αγορές υπάρχουν πολλοί νομικοί περιορισμοί που κάνουν δύσκολη την είσοδο μία νέας εταιρείας. Το κόστος της εισαγωγής είναι πολύ μεγάλο αφού θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ένα μεγάλο κεφάλαιο εγγύησης. Για να μπει δυναμικά μία νέα εταιρεία σε μια οποιαδήποτε αγορά θα πρέπει να έχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα της και μεγάλα κόστη προώθησης.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Οι προμηθευτές καλύπτουν τις ανάγκες των χονδρεμπόρων και των λιανοπωλητών σε πρώτες ύλες, δίνοντας τους τη δυνατότητα να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους. Γενικότερα, οι προμηθευτές πρέπει να δίνουν

επιπρόσθετη αξία στα προϊόντα, καθώς συνήθως σε κάθε χώρο υπάρχουν αρκετοί προμηθευτές. Σε περίπτωση που σε μια αγορά υπάρχουν λίγοι προμηθευτές αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.** Οι αγοραστές παίζουν μεγάλο ρόλο, όπως και σε κάθε άλλη περίπτωση, καθώς ανάλογα με τις ανάγκες τους και τις προτιμήσεις τους, αγοράζουν αυτό που επιθυμούν, είτε λόγω τιμής είτε λόγω της επιπρόσθετης αξίας που προσφέρει.
- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Είναι το προϊόν το οποίο αποτελεί δεύτερη προτεραιότητα για τον καταναλωτή, μπορεί όμως να του καλύψει εξίσου καλά την ανάγκη του.
- **Ένταση του ανταγωνισμού.** Το σύνολο της αγοράς, ο ανταγωνισμός, οι εξωτερικές πιέσεις κ.λ.π.

2.5 ΑΕΠ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, πράγμα που σημαίνει ότι ειδικά για μια μικρομεσαία εταιρεία η οποία δεν έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει σε κάθε είδος εξωτερικής αλλαγής, η σωστή αξιολόγηση και έρευνα των εξωτερικών μεταβλητών είναι ενδεδειγμένη προκειμένου η εταιρεία να μπορέσει να προσαρμοστεί πολύ πιο εύκολα στις συνεχείς ανακατατάξεις και διαφοροποιήσεις. Συγκεκριμένα μια μικρομεσαία επιχείρηση προκειμένου να ανταπεξέλθει θα πρέπει να αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο δέχεται από το περιβάλλον εισροές με τη μορφή πληροφοριών, υλών, ανθρώπινου κεφαλαίου κ.λ.π και αποδίδει εκροές με τη μορφή προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφοριών κ.λ.π.

Μια μικρομεσαία επιχείρηση καλείται να γνωρίζει καλά τον ανταγωνισμό, το κοινωνικό, νομικό, πολιτικό και τεχνολογικό πλαίσιο που διέπει την αγορά της προκειμένου να μπορεί από τη μια να το αντιμετωπίσει και από την άλλη να μπορεί να το «εκμεταλλευτεί» προς όφελος της.

Ένα παράδειγμα σε σχέση με την οικονομία έχουμε την αλλαγή του

νομίσματος. Μια μικρομεσαία επιχείρηση θα έπρεπε να είναι προετοιμασμένη για αυτή την αλλαγή προκειμένου να μπορέσει να αγοράζει και να πουλάει στις κατάλληλες για αυτήν τιμές, καλύπτοντας από τη μια τα κόστη της και αυξάνοντας από την άλλη τα κέρδη της.

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε ότι κάθε μικρομεσαία επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει και να προσαρμοστεί στο συνεχές μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να δώσει σημασία στα εξής (Π.Γ Κυριαζόπουλος & Κ.Π.Τερζίδης,2000):

1. Ποιες πληροφορίες είναι σημαντικές και μπορούν να αντληθούν από το περιβάλλον- με ποιο κόστος.
2. Δημιουργία συστήματος άντλησης πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον.
3. Σωστή ταξινόμηση πληροφοριών ποιες πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για ποιο λόγο.
4. Ποιο είδος πληροφοριών την ενδιαφέρουν.
5. Διαρκής έλεγχος, ποιες πληροφορίες είναι περιττές και ποιες πρέπει να αναζητηθούν και να αξιολογηθούν για πρώτη φορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Ο διοικητικός σχεδιασμός στην Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση εμφανίζει τις εξής αδυναμίες⁵:

1. Δεν έχει συγκεκριμένη δομή και τύπο.
2. Είναι σποραδικός και άτακτος χρονικά.
3. Συνήθως καταστρώνεται μετά από κάποια κρίση με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
4. Έχει ελλείψεις και δεν προβλέπει εναλλακτικές λύσεις.
5. Δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση

Οι λόγοι που προκαλούν αυτές τις αδυναμίες είναι οι εξής⁶:

■ Η απασχόληση του ιδιοκτήτη με τα καθημερινά προβλήματα της επιχείρησης. Ο ιδιοκτήτης αναλώνει το χρόνο του και τον εαυτό του στην ενασχόληση με τα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία και αυτό έχει σαν συνέπεια ο σχεδιασμός να μένει πίσω αφού το παρόν της επιχείρησης το θεωρεί πιο σημαντικό από το μέλλον.

■ Η έλλειψη γνώσης και ο φόβος της αποτυχίας. Ο μικρός επιχειρηματίας δεν έχει τη γνώση για να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης τόσο μεσοπρόθεσμο όσο και μακροπρόθεσμο. Λόγω αυτού του γεγονότος φοβάται ότι αν σχεδιάσει κάτι δεν πρόκειται να επιτύχει.

■ Ο φόβος για τις δυσκολίες του καινούργιου. Ο επιχειρηματίας φοβάται να μπει στη διαδικασία για κάτι καινούργιο, ενώ μπορεί να συνεχίσει κάτι

⁵ Bruno Dallago(2000), The Organisational and Productive Impact of the Economic System. The Case of SMEs, Small Business Economics 15: 303–319

⁶ Bruno Dallago(2000), The Organisational and Productive Impact of the Economic System. The Case of SMEs, Small Business Economics 15: 303–319

που έχει ήδη συνεχίσει.

■ Είναι καχύποπτος ως προς τους συμβούλους επιχειρήσεων. Δεν του αρέσει να ανακατεύονται άλλοι στη δουλειά του, παρόλο που αυτοί έχουν την τεχνογνωσία να τον βοηθήσουν.

Ο σχεδιασμός όμως είναι απαραίτητος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις γιατί⁷:

■ Ο επιχειρηματίας αποκτά με το σχεδιασμό έναν οδηγό τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα.

■ Έτσι μόνο έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει τις πληροφορίες και τα στοιχεία του περιβάλλοντός του.

■ Αποκτά ξεκάθαρους στόχους και μπορεί να αξιοποιήσει τα στελέχη γύρω του.

■ Μέσω του σχεδιασμού μπορεί να γίνει πραγματική ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων, των ευκαιριών και των απειλών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας μικρομεσαίας επιχείρησης θα πρέπει να καθορίζει τους στόχους της, να σχεδιάζει τη πολιτική του μάρκετινγκ, να επιλέγει τα μέσα παραγωγής που θα χρησιμοποιήσει και τέλος να καθορίζει την οικονομική και χρηματοδοτική πολιτική.

Οι στρατηγικές των ιδιοκτητών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετίζονται με την απόδοση της αλλά και με την αβεβαιότητα που παρουσιάζει το περιβάλλον. Οι στρατηγικές σε μια μικρομεσαία επιχείρηση βασίζονται συνήθως στη προσωπική άποψη του ιδιοκτήτη τους και η αποτελεσματικότητά τους μετριέται από τη τελική απόδοση της.

Οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπου η απόδοση της είναι χαμηλή επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν μια δραστική στρατηγική προκειμένου να βελτιώσουν την κατάσταση, όταν λέμε δραστική εννοούμε για

⁷ Baumol, W. J. (1998), *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*, Cambridge, MA: The MIT Press.

παράδειγμα να προσπαθήσουν να παράγουν ένα νέο προϊόν, να βρουν μια νέα αγορά που θα τους φέρει μη αναμενόμενα κέρδη κ.λ.π.

Από την άλλη οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με σταθερή ή ανοδική απόδοση χρησιμοποιούν στρατηγικές διατήρησης. Οι στρατηγικές αυτές σχετίζονται με το περιβάλλον και κυρίως με την αβεβαιότητα που το χαρακτηρίζει. Όταν το περιβάλλον εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς ή είναι αρκετά περίπλοκο συνήθως η δεύτερη στρατηγική χρησιμοποιείται, στη περίπτωση ενός σταθερού περιβάλλοντος οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν με λιγότερο ρίσκο ενεργητικές στρατηγικές⁸.

3.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Το μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι το χρηματοοικονομικό τους μέγεθος. Αυτά που κυρίως κάνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ευάλωτες είναι:

1. Η αρνητική ταμειακή ροή.
2. Η κακή αντιμετώπιση των χρεών.
3. Η αργή ή και ακόμα η απουσία ανάπτυξης.
4. Η ανεπαρκής απογραφή ελέγχου.
5. Η κακή διαχείριση των χρημάτων.
6. Η υποκεφαλαιοποίηση.
7. Ο κακός προγραμματισμός και τέλος
8. Τα προβληματικά τιμολόγια πληρωμών.

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν του

⁸ Marco van Gelderen(2000), Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups Free University Faculty of Economics

ανταγωνισμού και να σημειώσουν κέρδη προσπαθούν:

- Να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Να εφευρίσκουν νέες ιδέες. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και ευρύτερα δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για κοινοτυπίες.
- Να δίνουν εναλλακτικές λύσεις στους πελάτες.
- Οι επιλογές να είναι απλές και κατανοητές.
- Εξυπηρέτηση. Αυτό που εκτιμούν πάνω από όλα είναι να είναι πληροφορημένοι, να αισθάνονται ασφαλή και να υπάρχει το αίσθημα της οικειότητας με τα προϊόντα.

3.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η οικονομική και κοινωνική σημασία των μικρομεσαίων μεγέθους επιχειρήσεων, είναι αναμφισβήτητη και συνοψίζεται στα παρακάτω ζητήματα:

1. **Αξιοποίηση επιχειρηματικών ταλέντων:** Κατά κανένα τρόπο δεν πρέπει να θεωρείται ως δεδομένο ότι καθένας που αποφασίζει ν' αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα είναι και ταλέντο, ή ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο μόνος τρόπος για την αξιοποίηση ατόμων ταλαντούχων.

2. **Συμβολή στην πληρέστερη απασχόληση** των συντελεστών της παραγωγικής και κυρίως των φυσικών πόρων του εργατικού δυναμικού. Η συμβολή αυτή παίρνει ιδιαίτερη οικονομική και κοινωνική σημασία σε περιπτώσεις όπου οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εγκαθίστανται σε περιοχές γεωγραφικά απομακρυσμένες και αποκομμένες από τα μεγάλα κέντρα οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίες δεν σπανίζουν στον Ελληνικό χώρο.

3. **Πληρέστερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού:** Η μικρομεσαία επιχείρηση διαθέτει, όπως επισημάναμε παραπάνω, ευελιξία στην επιλογή αλλά και στην αλλαγή του τόπου εγκατάστασης και δύναται ως εκ τούτου να ευρίσκεται πάντοτε πλησίον του καταναλωτικού της κοινού, προς το οποίο παρέχει άμεση εξυπηρέτηση. Ο επιχειρηματίας έρχεται σε προσωπική επαφή με το πελάτη. Έχει την ευκαιρία να διαγνώσει τις ιδιαίτερες προτιμήσεις του,

να αναπτύξει δημόσιες σχέσεις σε άμεση διαφήμιση των προϊόντων του.

4. Άμεση εποπτεία του προσωπικού: Λόγω του μικρού αριθμού των απασχολούμενων στη μικρομεσαία επιχείρηση ατόμων, ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα άσκησης προσωπικής επίβλεψης και άμεσης παροχής οδηγιών, κατά τρόπον ώστε να αποφεύγονται τα σφάλματα και η σπατάλη χρόνου και υλικών. Επίσης παρέχεται η δυνατότητα ανάπτυξης σχέσεων αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης μεταξύ επιχειρηματία και προσωπικού, γεγονός το οποίο συντελεί στη διατήρηση ευνοϊκού κλίματος για ειρηνική συνεργασία και αύξηση της απόδοσης. Ο ιδιοκτήτης της μεγάλης επιχείρησης στερείται κατά κανόνα, της δυνατότητας για άμεση προσωπική επικοινωνία με την πελατεία ή το προσωπικό.

5. Καινοτομίες: Ο διαχρονικός ρόλος της μικρομεσαίας επιχείρησης και του ιδιοκτήτη της στο τομέα των καινοτομιών, είναι κυριολεκτικά ουσιαστικός.

6. Δημιουργία θέσεων εργασίας: Η συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες. Εκτός από την περίπτωση των προβληματικών περιοχών στον οποίων την ανάπτυξη συμβάλει η εγκατάσταση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και για την οποία κάνουμε νύξη παραπάνω.

7. Διευκόλυνση των μεγάλων επιχειρήσεων: Σ πληθώρα περιπτώσεων, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξειδικεύονται στην παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών απαραίτητων για τη διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας των μεγάλων επιχειρήσεων.

Από την άλλη οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τα ακόλουθα μειονεκτήματα⁹:

1. Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει έλλειψη διοικητικής ικανότητας εκ μέρους του επιχειρηματία. Αυτό το μειονέκτημα μπορεί να οδηγήσει μια μικρομεσαία επιχείρηση στην αποτυχία.
2. Η ενασχόληση με την καθημερινότητα από το μέρος του ιδιοκτήτη μπορεί να οδηγήσει σε μη αποτελεσματικό έλεγχο ο οποίος αποτελεί

⁹ Λιαρμακοπούλου Ι(2000), Κριτική της μεγιστοποίησης του κέρδους σα στόχου επιχειρηματικής συμπεριφοράς, Αθήνα σελ 45-68

μειονέκτημα για τη μικρομεσαία επιχείρηση .

3. Το ενδιαφέρον για το κέρδος και όχι για τη πρόοδο αποτελεί βασικό μειονέκτημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
4. Έλλειψη χρηματικών κεφαλαίων για περαιτέρω επένδυση.

3.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ

Στη συγκεκριμένη ενότητα και βασιζόμενοι σε απόψεις θεωρητικών θα προσεγγίσουμε τις διαφορές των μικρομεσαίων από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Θα ξεκινήσουμε τη σύγκριση μ' ένα από τα βασικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ των εταιριών ανεξάρτητα του μεγέθους που έχουν αυτές, το οποίο είναι να διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα το ηθικό των εργαζόμενων τους. Το πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι ιδικά των μικρομεσαίων εταιριών είναι το πώς θα διατηρήσουν το ηθικό σε υψηλά επίπεδα ενώ όσο η εταιρία μεγαλώνει το πώς θα το ενισχύσουν αλλά και το πώς θα συνεχίσουν να το διατηρούν σε υψηλά επίπεδα.

Η έρευνα που έκανε η Anna-Maria Garden το 2000 εστίασε στην έρευνα της διατήρησης του ηθικού σε υψηλά επίπεδα, μάλιστα προσπάθησε να μελετήσει τη διαφορά της ικανοποίησης από τον ενθουσιασμό, πότε δηλαδή ένας εργαζόμενος είναι ενθουσιώδης και πότε ικανοποιημένος ανάλογα με το μέγεθος που έχει η εταιρία που εργάζεται¹⁰. Η έρευνα της την οδήγησε στο ακόλουθο συμπέρασμα:

Η αίσθηση του ενθουσιασμού είναι διαφορετικό συναίσθημα από της ικανοποίησης. Συγκεκριμένα ο ενθουσιασμός χάνεται πιο εύκολα όταν η εταιρία χάνει τους στόχους της και την ενέργεια της και αυτό γίνεται όταν από μικρομεσαία ξαφνικά μια επιχείρηση γίνεται μεγάλη. Ουσιαστικά η διαφορά των δύο συναισθημάτων εστιάζεται στους στόχους (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ)

¹⁰ Anna-Maria Garden (2000), Maintain the Spirit of Excitement in Growing Companies, London Business School pp. 10-12

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

Figure 2: Anna-Maria Gordon (2009), *Maintain the Spirit of Excitement in Growing Companies*,
London Business School pp. 10-12

Το παραπάνω ΣΧΗΜΑ ουσιαστικά δηλώνει την αναλογία της ικανοποίησης και τους ενθουσιασμού σε μια μικρομεσαία και σε μια μεγάλη επιχείρηση. Συγκεκριμένα όσο ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μια μικρομεσαία μονάδα και έχει στόχο και σκοπό υπάρχει υψηλό το αίσθημα του ενθουσιασμού, όσο περνάει ο καιρός το αίσθημα αυτό μεγαλώνει. Όταν όμως ο στόχος επιτευχθεί τότε η ενέργεια του αρχίζει να πέφτει δηλαδή ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του και στο τέλος του μένει μόνο η ικανοποίηση της επίτευξης του στόχου.

Με βάση αυτό η ερευνήτρια κατέληξε σε μια βασική διαφορά μεταξύ των μικρομεσαίων και των μεγάλων επιχειρήσεων. Στη μικρομεσαία επιχείρηση υπάρχουν συνεχώς στόχοι πράγματα που πρέπει να επιτευχθούν, αυτό δίνει μεγάλο κίνητρο στους εργαζόμενους και υψηλά αποθέματα συνεχούς ενθουσιασμού. Αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις ή στις μικρομεσαίες που έγιναν μεγάλες ο ενθουσιασμός σιγά, σιγά χάνεται ως αποτέλεσμα τις επίτευξης των στόχων και τις στασιμότητα τοποθέτησης νέων « αποστολών». Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα ικανοποίησης το οποίο βασίζεται στην επιτυχία αλλά φρενάρει τις βλέψεις και τους στόχους, περιορίζει τα κίνητρα και δημιουργεί μια στάσιμη κατάσταση η οποία μπορεί στο μέλλον να αποδειχτεί καταστροφική.

Προχωρώντας και στηριζόμενη στη μελέτη του George Schell το 1990 μια βασική διαφορά των μεγάλων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η οριοθέτηση στόχων. Στη πρώτη περίπτωση οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βάζουν μικρότερους στόχους εφικτούς γιαυτές, συγχρόνως οι στόχοι αυτοί είναι συνήθως πιο βραχυπρόθεσμοι. Από την άλλη οι μεγάλες επιχειρήσεις επιλέγουν μακροπρόθεσμους επίπονους στόχους, οι οποίοι φυσικά θα τους

φέρουν μεγαλύτερο κέρδος¹¹. Η λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων βασίζεται σε λίγα άτομα μέχρι 50, αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο έχει την ικανότητα να τη βοηθήσει. Από την άλλη οι μεγάλες επιχειρήσεις λόγω του εύρους του σε προσωπικό και ικανότητες αποτελούνται και από ανειδίκευτα άτομα στα οποία επενδύουν προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη τους. Συγχρόνως υπάρχει και μια διαφοροποίηση στη διάρθρωση των τμημάτων, συγκεκριμένα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα τμήματα διοίκηση προσωπικού, λογιστήριο, πωλήσεις και μάρκετινγκ είναι κοινά αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις τα παραπάνω τμήματα λειτουργούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο¹².

Επειδή η έρευνα του συγκεκριμένου συγγραφέα εστιάστηκε κυρίως στη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων μας δίνει μια ακόμα συμπαντική διαφορά μεταξύ των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιλέγουν τη πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο να έχει γνώσεις υπολογιστών προκειμένου να βοηθήσει την επιχείρηση στην ανάπτυξη του πληροφοριακού της συστήματος αλλά και στην καλύτερη σε σχέση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες εξυπηρέτηση των πελατών, πολλές φορές οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την ανάπτυξη του πληροφοριακού τους συστήματος, οπότε η διαχείριση γίνεται *outsourcing*¹³. Από την άλλη οι μεγάλες επιχειρήσεις λειτουργούν με διαφορετική φιλοσοφία στο συγκεκριμένο ζήτημα, συγκεκριμένα δίνουν τη δημιουργία των πληροφοριακών τους συστημάτων σ' εξωτερικούς συμβούλους αλλά μετά το πρόγραμμα το διαχειρίζονται μόνοι τους. Στη συνέχεια οι εταιρίες αυτές προσλαμβάνουν προσωπικό το οποίο να έχει απλές γνώσεις υπολογιστή και στη συνέχεια το εκπαιδεύουν στο δικό τους πληροφοριακό πρόγραμμα¹⁴.

¹¹ George Schell (1990), *Analysis and Design Skills Required By End-Users in Small Organizations*, University of Tulsa pp. 128-133

¹² Benson, D. H., "A Field Study of End User Computing: Findings and Issues," *MIS Quarterly*, Volume 7, Number 4, pp. 35-45

¹³ Robert P. Ward, Mauri Laitinen, and Mohamed E. Fayad, *Management in the Small*, November 2000/Vol. 43, No. 11

¹⁴ Karten, N., "Managing End User Computing When the Only Constant is Change,"- *Journal of Systems Management*, Volume 38, Number 10, October 1987, pp. 26-29.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν συνήθως περιορισμένες πηγές και ελάχιστη γνώση σε σχέση με τις διεθνείς αγορές. Γι αυτό το λόγο πρέπει να σκεφτούν πολύ και καλά προτού προβούν σε λειτουργία σε διεθνές επίπεδο. Ο σχεδιασμός τους πρέπει να εστιάσει και σε επίπεδο μάρκετινγκ και στη παραγωγή αλλά και στην έρευνα και την ανάπτυξη.

Αν και οι περισσότεροι μελετητές έχουν εστιάσει τις έρευνες τους στη πορεία των μεγάλων εταιριών σε διεθνές επίπεδο, ενώ από την άλλη η έρευνα σε σχέση με τη πορεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι περιορισμένη θεωρείται από πολλούς θεωρητικούς και η μελέτη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αρκετά ενδιαφέρουσα¹⁵. Ένας από τους μελετητές που έδειξε ενδιαφέρον για τη δράση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι και ο Gerard George το 2003 ο οποίος ερεύνησε τη διαδικασία ανάπτυξης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης σε σχέση με τις μεγάλες σε διεθνές επίπεδο, τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω¹⁶:

1. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντίθετα από τις μεγάλες δεν έχουν την πολυτέλεια να εφαρμόζουν σε διεθνές επίπεδο τις στρατηγικές που εφαρμόζουν στο εσωτερικό της χώρας τους.
2. Η επιτυχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ιδιοκτήτη τους. Συγκεκριμένα πόσο ρίσκο είναι έτοιμη να πάρουν, ποια είναι η προηγούμενη καριέρα τους ποια είναι η φήμη που έχουν στην αγορά κ.λ.π.
3. Ο Gerard G. σε σχέση με τη διεθνή ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και αφού μελέτησε αρκετούς προγενέστερους μελετητές κατέληξε ότι οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παίρνουν το

¹⁵ Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40: 767-798.

¹⁶ Gerard George (2003), *Ownership and the Internationalisation of Small Firms*, The H.W. Wilson Company.

ρίσκο της επέκτασης, όταν θεωρούν ότι έχουν αποκτήσει τον απόλυτο έλεγχο στο κομμάτι της αγοράς το οποίο ελέγχουν και συγχρόνως όταν έχουν τον απόλυτο έλεγχο της επιχειρήσεώς τους. Αντίθετα οι μεγάλες επιχειρήσεις διεθνοποιούνται όταν έχουν ανάγκη σε πόρους και όταν έχουν ανάγκη για την οριοθέτηση νέων στόχων.

4. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι στη διαδικασία διεθνοποίησης μεγάλο ρόλο και για τις μεγάλες και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν οι εξωτερικοί φορείς ειδικά οι οικονομικοί, όπως οι τράπεζες. Συγκεκριμένα η δική τους υποστήριξη βοηθάει στην ενίσχυση των επενδύσεων στις οποίες θέλουν να προβούν και οι μικροί και οι μεγάλοι οργανισμοί. Στη περίπτωση των μικρομεσαίων οι υποστηρικτικοί φορείς είναι πιο συγκρατημένοι στις κινήσεις που κάνουν δηλαδή στο μέγεθος της ενίσχυσης που δίνουν, αντίθετα είναι πιο θετικοί στην ενίσχυση μεγάλων και ειδικά γνωστών επιχειρήσεων¹⁷. Μεταγενέστερες έρευνες έδειξαν ότι μεγάλο ρόλο σ' αυτή τη διαδικασία παίζει και η πολιτική που έχει ένα κράτος σε σχέση με την ενίσχυση των μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων¹⁸.

Προχωράμε με τη μελέτη του Egoi Tymaz ο οποίος προσπάθησε να μελετήσει το ρόλο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε παγκόσμια βάση, εστιάζοντας στην απασχόληση και στις παραγωγικές διαδικασίες. Ο συγγραφέας παρότι παραδέχεται ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πηγή νέων ιδεών, προόδου και καινοτομίας συνάμα υπογραμμίζει τη διαφορετικότητα τους σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις σ' επίπεδο παραγωγικών διαδικασιών. Μέσα από το άρθρο του *Are Small Firms Really Less Productive?* Προσπάθησε να διερευνήσει τις διαφορές εστιάζοντας σε τρεις διαφορετικές πηγές παραγωγής την τεχνική αποτελεσματικότητα, τα ελαττωματικά και τέλος τις τεχνικές αλλαγές. Σαν παράδειγμα χρησιμοποίησε τη τουρκική αγορά της περιόδου 120097-2008 εξετάζοντας μέσα από αυτή τις

¹⁷ Scott, M., & Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20:

¹⁸ Sanders, W., & Carpenter, M. 1998. Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41: 158-178.

παραπάνω μεταβλητές συναρτήσει της επιβίωσης και της ανάπτυξης¹⁹.

Θεωρήσαμε σημαντικό πριν προχωρήσουμε στη παράθεση των διαφορών στις οποίες κατέληξε ο συγκεκριμένος συγγραφέας ν' αναφερθούμε αρχικά σε μια γενικότερη θεώρηση του θέματος η οποία γίνεται στην αρχή της μελέτης του. Συγκεκριμένα ο μελετητής αναφέρει ότι η βιομηχανοποίηση σχετίζεται με την υψηλή παραγωγική διαδικασία τα πρώτα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης. Η ανάπτυξη και η κυριαρχία των μεγάλων βιομηχανικών μονάδων ξεκίνησε αρχικά στην Αμερική και συνεχίστηκε στις Ευρωπαϊκές Χώρες στο τέλος του 19 αιώνα. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκείνης της περιόδου αποτελούσαν απλά τροχοπέδη της οικονομικής ανάπτυξης, μια και τα πάντα σχετίζονταν από τη μια με τη σχέση εσόδων των χωρών και από την άλλη με τις εγκαταστάσεις που διέθετε η κάθε χώρα, συγχρόνως σημαντικό ρόλο έπαιξε και η δυναμική σ' εργατικό δυναμικό. Οι μικρομεσαίες χώρες που δεν διέθεταν τις προαναφερόμενες μεταβλητές στήριζαν την απασχόληση και τη δυναμική τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όσο τα χρόνια περνούσαν και οι ισχυρές χώρες επέβαλαν τη φιλοσοφία τους στην αγορά και το εισόδημα αλλά και οι ανάγκες αυξάνονταν, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις άρχισαν να αποδυναμώνονται.

Μετά τη μεγάλη κρίση του 1970 η δυναμική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων άρχισε ν' αλλάζει και φάνηκε ότι είχαν πια τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν τις μεγάλες επιχειρήσεις και σε επίπεδο παραγωγής αλλά και σε επίπεδο απασχόλησης²⁰. Αν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έδειχναν σιγά, σιγά ότι αναπτύσσονταν και ότι αποκτούσαν δύναμη αυτό δεν σήμαινε ότι δεν είχαν και μεγάλες διαφορές από τις μεγάλες²¹.

Ο συγγραφέας παρέθεσε όλα τα παραπάνω δεδομένα προκείμενου να

¹⁹ Erol Taymaz(2005), Are Small Firms Really Less Productive? Department of Economics Middle East Technical University

²⁰ Audretsch, D. B., E. Santarelli and M. Vivarelli, 1999, 'Start-up Size and Industrial Dynamics: Some Evidence from Italian Manufacturing', *International Journal of Industrial Organization* 17, 965–983.

²¹ Snodgrass, D. R. and T. Biggs, 1995, *Industrialization and the Small Firm Patterns and Policies*, San Francisco: International Center for Economic Growth.

δήξει τους λόγους που τον οδήγησαν να εξετάσει τις διαφορές μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων σε επίπεδο παραγωγής. Με βάση τα δεδομένα που αναφέραμε και παραπάνω και καθόρισαν την έρευνα του Erol Taymaz καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα²²:

1. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν τη παραγωγική τεχνογνωσία προκειμένου να εστιάσουν σε μια αγορά. Αδυνατούν δηλαδή να αποδώσουν παραγωγικά όπως μια μεγάλη επιχείρηση, προτιμούν να λειτουργούν συγκρατημένα ανεξάρτητα το κόστος που θα έχει αυτό στη πρόοδος τους και μετά αφού περάσει ένα εύλογο διάστημα επενδύουν περισσότερο.
2. Οι μεγάλες παραγωγικές μονάδες που επιλέγουν να εισέλθουν σε μια νέα αγορά θα πρέπει να επιλέξουν να συνεργαστούν με μια εγχώρια μικρομεσαία επιχείρηση προκειμένου να έχουν λιγότερο κίνδυνο αλλά και να εκμεταλλευτούν τη τεχνογνωσία της. Συγκεκριμένα αυτή η άποψη του συγγραφέα αποδεικνύει τη σχέση μιας μεγάλης με μια μικρομεσαία επιχείρηση. Ουσιαστικά μας δείχνει το πόσο σημαντική είναι η πρώτη για την ύπαρξη της δεύτερης.
3. Οι μεγάλες παραγωγικές μονάδες για ν' αντέξουν τον εγχώριο ανταγωνισμό εισερχόμενες σε μια νέα αγορά, θα πρέπει να συνυπολογίζουν το μέγεθος της αγοράς και τη δική τους δυναμική. Σαν αποτέλεσμα ο βαθμός ανάπτυξης ενός φορέα είναι συνάρτηση της ηλικίας και του μεγέθους του. Εδώ η διαφορά μεταξύ των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εστιάζεται κυρίως στο μέγεθος το οποίο δε βοηθά συνήθως τις μικρομεσαίες, απλά δε πρέπει να ξεχνάμε ότι σε αναλογία μεγέθους πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης από άλλες μεγαλύτερες τους.

Ο συγγραφέας συνεχίζοντας την αναφορά του στις παραγωγικές διαδικασίες αλλά και στη δυναμική των μικρομεσαίων και των μεγάλων επιχειρήσεων αναφέρθηκε στις τρεις μεταβλητές τις οποίες προαναφέραμε

²² Erol Taymaz(2005), Are Small Firms Really Less Productive? Department of Economics Middle East Technical University

(την τεχνική αποτελεσματικότητα, τα ελαττωματικά και τέλος τις τεχνικές αλλαγές) θεωρώντας αυτές είναι που επηρεάζουν τη δυναμική των μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων καθιστώντας αυτές διαφορετικές σε σχέση με τη δυναμική που έχουν. Αρχικά και αναφερόμενος στα ελαττωματικά μίλησε για τις ώρες εργασίας ενός εργαζόμενου.

Στη περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων η έλλειψη τεχνογνωσίας αυξάνει τον αριθμό των ελαττωματικών άρα και τις εργατοώρες για επιδιορθώσεις. Αντίθετα οι μεγάλες έχουν συστήματα τέτοια τα οποία μειώνουν τον αριθμό των ελαττωματικών άρα γλιτώνουν και τα επιπρόσθετα κόστη, αυτό τους δίνει έξτρα πόρους για επένδυση²³.

Προχωρώντας και αναφερόμενοι στη τεχνική αποτελεσματικότητα, ο συγγραφέας θεωρεί ότι αυτή καθορίζει τη ποιότητα, οι μεγάλες είναι αποτελεσματικές σε τεχνικό επίπεδο άρα και η ποιότητα των προϊόντων τους είναι υψηλή σ' αντίθεση με τη ποιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες μπορεί να δουλεύουν πιο εντατικά σ' αυτό που κάνουν τους λείπει όμως ο τεχνολογικός εξοπλισμός για να το υποστηρίξουν. Τέλος οι τεχνικές αλλαγές είναι πιο εύκολες και συχνότερες στις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω οικονομικών πόρων. Τα παραπάνω μας οδηγούν στη καλύτερη κατανόηση της διαφοράς μεγέθους των μεγάλων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και μας βοηθούν να κατανοήσουμε την ανάγκη των μικρομεσαίων να συνεργαστούν με μια μεγάλη εταιρία, που εισέρχεται στην εγχώρια αγορά αλλά και μιας μεγάλης η οποία επιλέγει τη μικρομεσαία που έχει την ανάγκη να συνεργαστεί μαζί της και το κόστος συνεργασίας είναι πολύ μικρό²⁴.

Θα συνεχίσουμε τη σύγκριση μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων σε σχέση με το επίπεδο του μισθού. Το άρθρο που επιλέξαμε να στηριχτούμε για τη σύγκριση γράφτηκε από τον Kerstin Pull το 2000. Ο συγκεκριμένος μελετητής μέσα από έρευνα που έκανε κατέληξε στο ακόλουθο συμπέρασμα:

²³ Acs, Z. J. and D. B. Audretsch, 1990, *Innovation and Small Firms*, Cambridge: The MIT Press. 233–244.

²⁴ Awe, B. 2002, 'Productivity Dynamics of Small and Medium Enterprises ', *Small Business Economics* 18, 69–84.

Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερος είναι ο μέσος όρος των μισθών. Οι μισθοί του προσωπικού μπορούν να μετρηθούν σε επίπεδο μεγέθους του οργανισμού και σε επίπεδο αγοράς²⁵. Οι μεγάλοι οργανισμοί συνήθως δίνουν μεγάλους μισθούς στο προσωπικό τους ειδικά στα υψηλά διοικητικά επίπεδα προκειμένου να ακολουθήσουν την αγορά αλλά και να μην επιτρέψουν σε ανταγωνιστικές εταιρίες να τους πάρουν κάποια εκ των βασικών στελεχών τους. Συγχρόνως το επίπεδο εξειδίκευσης, γνώσης και εμπειρίας κάποιων εκ των στελεχών σ' ένα μεγάλο οργανισμό δικαιολογούν τους υψηλούς μισθούς. Από την άλλη οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δε μπορούν ν' ακολουθήσουν τις μεγάλες σ' επίπεδο μισθών και λόγω μεγέθους και λόγω πόρων που διαθέτουν. Αυτό αναγκάζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να χάνουν σημαντικά στελέχη τους αλλά και να μη μπορούν ν' ακολουθήσουν τις μεγάλες.

Μέχρι στιγμής οι αναφορές που έχουμε κάνει είναι κυρίως οργανωτικές και οικονομικές σε σχέση με τις διαφορές που έχουν οι μικρομεσαίες από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Βασιζόμενοι στο άρθρο του Colm O'Gorman το 2005 θα προσπαθήσουμε να δούμε τη καθημερινή συμπεριφορά ενός μάνατζερ μιας μικρομεσαίας επιχείρησης σε σχέση με το μάνατζερ μιας μεγάλης. Συγχρόνως θα δούμε αν οι εμπειρίες του μάνατζερ επηρεάζουν τη καθημερινή του συμπεριφορά. Η μελέτη του συγγραφέα βασίστηκε στην απευθείας παρατήρηση δέκα μικρομεσαίων οργανισμών και συγκεκριμένα των μάνατζερ. Τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία απαντούν και στα ερωτήματα τα οποία θέσαμε παραπάνω είναι τα' ακόλουθα²⁶:

- Η συμπεριφορά του μάνατζερ σ' ένα μικρό οργανισμό είναι πιο προσωπική, πιο φιλική προς τους υφισταμένους τους. Ο λόγος εστιάζεται στο ότι νοιώθει ότι τους έχει πραγματικά ανάγκη, ότι εξαρτάται από αυτούς και ότι χωρίς την υποστήριξη του η επιχείρηση του δε θ' αναπτυχθεί ποτέ.

²⁵ Kerstin Pulk(2002), Firm Size, Wages and Production Technology, Journal of Political Economy 1-4

²⁶ Burns, T., 1957, 'Management in Action', Operational Research Quarterly 8(2), 45-60.

Αυτή η σχέση και η συμπεριφορά του μάνατζερ, βοηθά τους συνεργάτες του να ξεχνάνε πράγματα όπως καλύτερους μισθούς που θα μπορούσαν να έχουν σε μια μεγαλύτερη εταιρία. Αντίθετα σ' ένα μεγάλο οργανισμό τα πράγματα είναι πιο απρόσωπο, τα στελέχη για το μάνατζερ είναι εργαλεία, δεν έχει επαφή μαζί τους και τις περισσότερες φορές μπορεί εύκολα να τ' αντικαταστήσει.

■ Η εμπειρία με βάση τη μελέτη επηρεάζει τη συμπεριφορά του αλλά αυτό δε σημαίνει ότι είναι βασικός παράγοντας, διότι το μέγεθος παίζει μεγαλύτερο ρόλο και ο μάνατζερ ανεξάρτητα από τις εμπειρίες του προσαρμόζεται στο μέγεθος του οργανισμού που διοικεί. Εκεί που παίζει ρόλο η εμπειρία είναι το πώς μπορεί ο μάνατζερ ν' αντιμετωπίσει ανά περίπτωση τις διάφορες πιέσεις που δέχεται είτε σ' ένα μεγάλο είτε σ' ένα μικρό οργανισμό.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι το μέγεθος του οργανισμού καθορίζει τη συμπεριφορά του μάνατζερ²⁷. Έχοντας ολοκληρώσει την αναφορά μας στις διαφορές των μεγάλων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα εστιάσουμε πια στην επόμενη ενότητα στην ανάλυση των μικρομεσαίων πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες ουσιαστικά παρότι έχουν μικρό μέγεθος λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα.

3.6 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Με βάση την ανάλυση μας κατανοούμε ότι σε παγκόσμια βάση όλες μαζί οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν μια πανίσχυρη οικονομική, πολιτική και κοινωνική ομάδα. Με βάση και τη κατεδάφιση των τεχνικών και εμπορικών εμποδίων ανοίγει ο δρόμος για όλες τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ευρώπης προκειμένου να μπορέσουν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προσφέρει η ενιαία Αγορά²⁸. Το βασικό σε παγκόσμια βάση και φυσικά

²⁷ Colm O'Gorman ,Sarah Bourke, John A. Murray(2005) Small Business Economics 25: DOI 10.1007/s11187-005-4254-z

²⁸ Cecilia Andersen(2000), Ευρωπαϊκή Κοινότητα και M.E.Nubis

και στη χώρα μας είναι να γίνει κατανοητή η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν αν ενισχυθούν οικονομικά σε εγχώριο αλλά και Ευρωπαϊκό επίπεδο (κοινοτικά πακέτα) τον ακρογωνιαίο λίθο και της εθνικής και της παγκόσμιας οικονομίας²⁹. Η βοήθεια θα πρέπει να ξεκινήσει από τη κοινότητα με την ενημέρωση των νέων επιχειρηματιών αλλά και τη στήριξη του προσωπικού τους μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε ότι στη χώρα μας θα πρέπει να καταλάβουν ότι η ψυχή της οικονομίας είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες όχι μόνο βοηθούν να επιλυθεί το πρόβλημα της ανεργίας αλλά και στηρίζουν οικονομικά κάθε προσπάθεια προβολής ή ανάπτυξης της χώρας προς τα έξω. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, πιθανόν ν' αποτελέσουν το μοναδικό τελευταίο μέσω περαιτέρω μελλοντικής ανάπτυξης της χώρας και διατήρησης της ως ένα από τα αξιοπρεπή οικονομικά κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

²⁹ Cecilia Andersen(2000), Ευρωπαϊκή Κοινότητα και Μ.Ε, Nubis

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΚΛΑΔΟΣ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΣΟ

Ο κλάδος του μετάλλου χωρίζεται στους παρακάτω υποκλάδους:

1. Σιδήρου - χάλυβα
2. Αλουμινίου
3. Μεταλλικών προϊόντων
4. Μεταλλικών κατασκευών

Το φάσμα των τεχνολογιών παραγωγής είναι αρκετά ευρύ και έμφαση δίνεται επιλεκτικά στις διαδικασίες παραγωγής που παρουσιάζουν περιθώριο εξοικονόμησης ενέργειας καθώς και στις αντίστοιχες τεχνολογίες που την επιτυγχάνουν.

4.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΣΙΔΗΡΟΥ-ΧΑΛΥΒΑ.

Ο κλάδος της πρωτογενούς παραγωγής και κατεργασίας σιδήρου-χάλυβα είναι εντάσεως κεφαλαίου, πρώτης ύλης και ενέργειας. Λειτουργούν ολοκληρωμένα χαλυβουργεία στο 80-85% της δυναμικότητας τους.

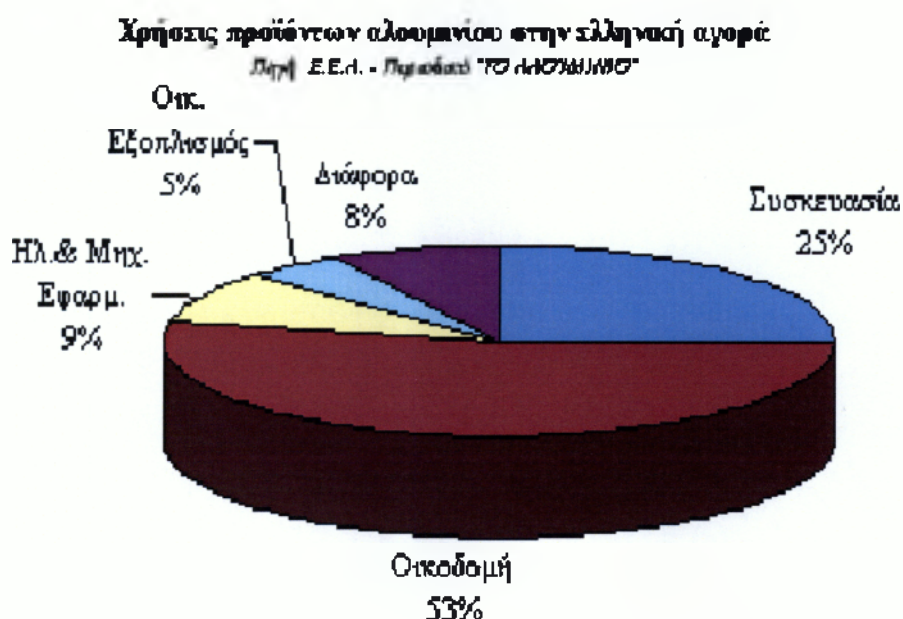
Το κόστος του σιδηρομεταλλεύματος είναι υψηλό με αποτέλεσμα τις αυξημένες εισαγωγές από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από την μεγάλη κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας (μέθοδος ηλεκτρικής καμίνου). Ο κλάδος σχετίζεται άμεσα με τους υποκλάδους μεταλλικών προϊόντων και κατασκευών τους οποίους και τροφοδοτεί με πρώτες ύλες.

4.2.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ

Αντίθετα με τον κλάδο σιδήρου χάλυβα, ο κλάδος του αλουμινίου χαρακτηρίζεται από μια ανοδική τάση. Η κατανάλωση πρωτογενούς αλουμινίου παρουσιάζει αύξηση. Οι ρυθμοί ανάπτυξης εξαρτώνται από τους τελικούς χρήστες όπως είναι η αυτοκινητοβιομηχανία, η συσκευασία και οι

οικοδομικές κατασκευές.

Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης Αλουμινίου κάνουν εισαγωγές πρωτογενούς αλουμινίου κυρίως από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης λόγω των χαμηλών τιμών πώλησης των προϊόντων αυτών. Οι προοπτικές ζήτησης είναι θετικές κυρίως για τους κλάδους έλασης και διέλασης. Στην Ελλάδα υπάρχουν μεγάλα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης των χρήσεων αλουμινίου. Οι μισές περίπου ποσότητες που καταναλώνονται, προορίζονται για οικοδομική χρήση.



Η Ελλάδα είναι ουραγός χώρα στην Ευρώπη στη κατά κεφαλή κατανάλωση αλουμινίου. Τα τελευταία 6-7 χρόνια, έχει σχεδόν διπλασιαστεί η εγχώρια απορρόφηση αλουμινίου. Η αναμενόμενη ανάπτυξη και άλλων βιομηχανικών κλάδων όπως της ναυπηγικής, των μηχανολογικών και ηλεκτρικών εφαρμογών, των μεταφορών και της συσκευασίας που ήδη αναπτύσσονται διεθνώς, θα επιτρέψει την περαιτέρω δυναμική ανάπτυξη του κλάδου.

4.2.2 ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στον κλάδο των μεταλλικών προϊόντων απασχολούνται γύρω στα 2,1 εκ. εργαζομένων ενώ η Γερμανία παράγει το 41% της συνολικής προστιθέμενης αξίας της Ευρωπαϊκής

Ένωσης για τον κλάδο.

Για την περίοδο 2008-2009 τα αποτελέσματα στον κλάδο για την Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν θετικά και έδειξαν άνοδο της παραγωγής, της φαινομενικής κατανάλωσης και των εξαγωγών άνω του 2%. Στην Ελλάδα ο κλάδος των μεταλλικών προϊόντων απασχολεί 13.500 άτομα περίπου σε 420 επιχειρήσεις της μείζονος βιομηχανίας. Η συμβολή του ανέρχεται στο 4-6% της συνολικής μεταποίησης και είναι φθίνουσα.

4.2.3 ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

Η παραγωγή του κλάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (12 κράτη εκτός Ελλάδας, Ιρλανδίας και Πορτογαλίας) κυμαίνεται μεταξύ 6 και 7 εκ. τόνων χαλυβοκατασκευών και απασχολεί περίπου 200.000 εργαζομένους. Η παραγωγή παρουσίασε κάμψη τις χρονιές 2008-2009, σαν συνέπεια της πτώσης της συνολικής κατασκευαστικής δραστηριότητας, ενώ ακολουθεί σταδιακή ανάκαμψη.

Στην Ελλάδα εκτιμάται ότι η παραγωγή μεταλλικών κατασκευών ανήλθε στους 50.000 το 2008 και σε 72.000 τόνους το 2009. Σημαντική είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων του κλάδου για εκσυγχρονισμό και παραγωγή νέων προϊόντων. Αυτό δείχνει την βαθμιαία έξοδο των ελληνικών επιχειρήσεων μεταλλικών κατασκευών από την ύφεση που άρχισε την προηγούμενη δεκαετία στον κλάδο.

Παραγωγή μεταλλικών κατασκευών ανά χρήση στην Ελλάδα

Κατηγορία χρήσης	Ποσότητα (σε τόνους)
Κτίρια	11.938
Γέφυρες και στοιχεία γεφυρών	925
Πύργοι και ιστοί	6.552
Κατασκευές υδραυλικών έργων	361

Άλλες κατασκευές, κυρίως από χαλύβδινα ελάσματα	5.791
Άλλες κατασκευές	24.585
Σύνολο	50.152

Πηγή: ΕΣΥΕ

4.3 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ

Κατά την διάρκεια της τελευταίας 12ετίας, ο κλάδος του αλουμινίου πέτυχε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, που ήταν από τους υψηλότερους στην Ευρώπη. Ο κλάδος του αλουμινίου στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο δυναμισμό, από την εποχή των νηπιακών του βημάτων της δεκαετίας του 1960. Οι ρυθμοί ανάπτυξής του ήταν και

είναι από τους σταθερότερους και υψηλότερους της ελληνικής οικονομίας

Από την ίδρυση της βιομηχανικής μονάδας παραγωγής πρωτόχυτου Αλουμινίου της Ελλάδος, στις αρχές της δεκαετίας του 1960, που επέτρεψε την εκμετάλλευση του μεγάλου όγκου εγχώριων κοιτασμάτων βωξίτη, ο κλάδος γνώρισε μια συνεχή δυναμική άνοδο, φτάνοντας σήμερα να αντιπροσωπεύει το 1,7% του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος (Α.Ε.Π.) παρέχοντας πάνω από 50.000 θέσεις εργασίας στον ευρύτερο εργασιακό χώρο.

Οι συνεχείς επενδύσεις σε τεχνολογία και τεχνογνωσία, κατέστησαν τον κλάδο αφ' ενός πρότυπο για την εσωτερική οικονομική ανάπτυξη και επιχειρηματική δράση και αφ' εταίρου κατέστησαν τα προϊόντα της ελληνικής βιομηχανίας ανταγωνιστικά, όχι μόνον στην εσωτερική αγορά, αλλά και στην απαιτητική ευρωπαϊκή αγορά.

Οι εξαγωγές αφορούν κυρίως τον πλεονάζοντα βωξίτη, αλουμίνα, πρωτόχυτο αλουμίνιο και προϊόντα πρώτης μεταποίησης, ενώ πρόσφατα διελάσεις προωθούν ολοκληρωμένα συστήματα κουφωμάτων, ακόμη και σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές, όπως αυτή της Γερμανίας, ενώ έχουν

κατακτήσει μεγάλο μέρος των αγορών στις χώρες των Βαλκανίων και της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης. Τα βασικά προϊόντα πρώτης μεταποίησης που εξάγονται είναι αυτά της έλασης καλωδίων και χυτών, που συνολικά αφορούν περίπου το 58% της συνολικής εγχώριας παραγωγής. Αναλυτικότερα, η σημερινή κατάσταση του κλάδου αποτυπώνεται με διαύγεια στα παρακάτω στοιχεία.

4.3.1 ΒΩΞΙΤΗΣ

Ο βωξίτης, η βασική πρώτη ύλη για την παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου υπάρχει σε μεγάλες ποσότητες στο υπέδαφος της ελληνικής επικράτειας. Με βεβαιωμένα αποθέματα 120 εκατ. τόνων, η Ελλάδα κατέχει παγκοσμίως την 8^η θέση των περιοχών με τα μεγαλύτερα αποθέματα βωξίτη (πρώτη ύλη για παραγωγή αλουμίνιας) και πρακτικώς είναι η μόνη βωξίτοπαραγωγός χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων, το έτος 2002 παρήχθησαν 2.492.000 τόνοι βωξίτη παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση 21% σε σχέση με το 2001. Τα κύρια χαρακτηριστικά του Ελληνικού βωξίτη είναι:

1. Πλούσιος σε περιεκτικότητα αλουμίνιας
2. Δύσκολα κοιτάσματα ορυκτού (υψηλή σκληρότητα)
3. Μικρά και διασκορπισμένα κοιτάσματα
4. Υψηλότερο κόστος εξόρυξης από αυτό άλλων παραγωγών χωρών

4.3.2 ΑΛΟΥΜΙΝΙΑ

Η αλουμίνα είναι το βασικό ενδιάμεσο προϊόν για τη μεταλλουργία αλουμινίου. Όπως σε όλο τον κόσμο, έτσι και στην Ελλάδα, το 90% της παραγωγής αλουμίνιας, χρησιμοποιείται για την παραγωγή αλουμινίου και το υπόλοιπο στη χημική βιομηχανία πυριμάχων.

Με παραγωγή ένυδρης αλουμίνιας 750.000 τόνων - κατά 31.000 τόνους ανώτερη της περσινής - από την Αλουμίτιον της Ελλάδος, επετεύχθη ρεκόρ παραγωγής κατά το 2002. Σε αυτό συντέλεσε η διαδικασία του sweetening, ου είχε ξεκινήσει το 2000 και λειτούργησε επιτυχώς. Οι βελτιώσεις της χημικής

διαδικασίας και της ακρίβειας των μηχανολογικών εξοπλισμών, αποτέλεσαν τους παράγοντες αυτής της επιτυχίας.

Κατά τη διάρκεια του 2002 πωλήθηκαν από την Αλουμίνιο της Ελλάδος, τη μοναδική παραγωγό στη χώρα μας, 433.000 τόνοι αλουμίνας, και οι οποίοι είναι αυξημένοι κατά 9% σε σχέση με το 2001. Όπως και τα προηγούμενα χρόνια, κατά την περσινή χρονιά το μεγαλύτερο μέρος του όγκου των πωλήσεων εσωτερικού - κυρίως σε ένυδρη μορφή - αντιπροσωπεύει μόλις το 1% του συνολικού όγκου των πωλήσεων. Η αύξηση της παραγωγής πρωτόχυτου αλουμινίου είχε ως αποτέλεσμα την απορρόφηση του πλεονάσματος στην αγορά αλουμίνας, γεγονός που σε συνδυασμό με τις καλύτερες προοπτικές ζήτησης οδήγησε σε σημαντική αύξηση των τιμών. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ήμισυ της παραγωγής εξάγεται, ενώ οι άλλες ευρωπαϊκές χώρες εισάγουν το 35% των αναγκών τους σε αλουμίνα.

4.3.2.1. ΑΓΟΡΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ

Στην διάρκεια του 2005, η κίνηση της τιμής έπεται από συσσώρευση στα επίπεδα των 1.800 δολαρίων ανά μετρικό τόνο στους 2 πρώτους μήνες του έτους, επανήλθε δυναμικά διασπώντας το κρίσιμο τεχνικό και ψυχολογικό όριο των 2.000 δολαρίων ανά μετρικό τόνο. Η πορεία εκείνη προήλθε περισσότερο από τις τεχνικές δυνάμεις της αγοράς του μετάλλου και λιγότερο από τις θεμελιώδεις. Κατά το 2006, η τιμή του αλουμινίου πραγματοποίησε υψηλό στα 3.220 δολάρια. Στη διάρκεια του 2007, η πορεία της τιμής του μετάλλου έχει αλλάξει σημαντικά, αφού από τα μέσα Ιουλίου εισήλθε σε ένα έντονο πτωτικό κανάλι, διασπώντας τα «ψυχολογικά» και τεχνικά όρια, με τις απώλειες να διαμορφώνονται κοντά στα 400 δολάρια ανά τόνο. Η μεσοπρόθεσμη πορεία του μετάλλου πλέον έχει αλλοιωθεί, αφού οι δυνάμεις της αγοράς «στέλνουν» ανάμικτα σήματα. Η τιμή του αλουμινίου επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις του αμερικάνικου νομίσματος και την πορεία των επιτοκίων της εν λόγω οικονομίας, με αποτέλεσμα να έχει εισέλθει σε φάσης

υψηλής μεταβλητότητας³⁰.

- Το αλουμίνιο στην αγορά μετάλλων του Λονδίνου (London Metal Exchange) στη διάρκεια του όγδοου μήνα του 2007 κινήθηκε με έντονη μεταβλητότητα στην αγορά μετρητοίς, με το εύρος τιμών να διαμορφώνεται από τα 2.400 2.450 δολάρια ανά μετρικό τόνο. Πιο συγκεκριμένα, την Τετάρτη 23 Αυγούστου του 2007, η τιμή μετρητοίς του βιομηχανικού και κατασκευαστικού μετάλλου έπειτα από διακύμανση της τάξεως των 50 δολαρίων περίπου, έκλεισε στα 2.441 δολάρια ανά μετρικό τόνο, με άνοδο κατά 0,56% σε σχέση με το προηγούμενο κλείσιμο. Η τιμή του μετάλλου στο τρίμηνο συμβόλαιο διαπραγματεύτηκε σε ελαφρώς υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με την τιμή μετρητοίς, καθώς έκλεισε στα 2.506 δολάρια ανά τόνο, ανοδικά κατά 0,51%. Το προθεσμιακό συμβόλαιο λήξης 15 μηνών διαπραγματεύτηκε σε επίπεδα της τάξεως των 2.575 δολαρίων ανά μετρικό τόνο, ενώ το μακροπρόθεσμο συμβόλαιο 27μηνιαίας διάρκειας έκλεισε στα 2.533 δολάρια ανά μετρικό τόνο, με ισχυρό premium σε σχέση με την τιμή μετρητοίς και τα συμβόλαια λήξης τριμήνου. Η πορεία της τιμής του μετάλλου, όπως μπορεί να εκτιμηθεί από τα προθεσμιακά συμβόλαια αργότερης λήξης, διανύει μία περίοδο αναμονής, με θετική ωστόσο «αύρα», καθώς τα μακροπρόθεσμα συμβόλαια διαπραγματεύονται με premium σε σχέση με την τιμή που επικρατεί στην αγορά μετρητοίς, γεγονός που καταδεικνύει το μέγεθος της πτώσης. Την παρούσα χρονική στιγμή επικρατεί μία κατάσταση αναμονής στην αγορά του εμπορεύματος, αναφορικά με την εξέλιξη των στεγαστικών δανείων μειωμένης εξασφάλισης στην οικονομία των Η.Π.Α. και τη συνολική επίπτωση που θα έχουν στην πραγματική ζήτηση, καθώς και την επίδραση από τη μείωση των

³⁰ Σπύρου Σ.,(2009), Αγορά Αλουμινίου στην Ελλάδα, Εφημερίδα Express

επιτοκίων στην αμερικάνικη οικονομία και την πτωτική πορεία του δολαρίου στις διεθνείς αγορές.

4.3.3. ΑΓΟΡΑ ΣΙΔΗΡΟΥ

Με δύο διαφορετικά πρόσωπα παρουσιάστηκε η ελληνική αγορά σιδήρου και χάλυβα το 2007 ως αποτέλεσμα τόσο των διακυμάνσεων στις διεθνείς τιμές όσο και της εξέλιξης της εγχώριας ζήτησης μέσα πάντα στο δεδομένο πλαίσιο των ρυθμών ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του 2007 αλλά και αναφορές εκπροσώπων του κλάδου, το πρώτο εξάμηνο του 2007 χαρακτηρίστηκε από υψηλές τιμές και ικανοποιητική ζήτηση ενώ στο δεύτερο εξάμηνο οι διεθνείς τιμές κινήθηκαν πτωτικά παρασύροντας όπως ήταν φυσικό και τις εγχώριες τιμές.

Σε συνέχεια της εικόνας αυτής, δηλαδή της κακής πορείας των τιμών του χάλυβα στο μεγαλύτερο διάστημα του 2007 και της διόρθωσης που ακολούθησε μετά τον Σεπτέμβριο 2007, η διαμορφωθείσα κατάσταση της αγοράς επέτρεψε στις ελληνικές χαλυβουργίες να αποκομίσουν μερικώς μόνο τα οφέλη που θα απεκόμιζαν αν οι τιμές κρατούνταν σε καλύτερα επίπεδα σε ολόκληρη τη χρήση 2007.

Η κατάσταση αναστράφηκε από τις αρχές του 2008 με αποτέλεσμα η τρέχουσα χρήση - μέχρι στιγμής τουλάχιστον - να χαρακτηρίζεται ως η καλύτερη του κλάδου ακόμη και από αυτήν του 2004 που μέχρι τώρα αποτελούσε χρήση - ορόσημο για το συγκεκριμένο κλάδο.

Με δεδομένο δε ότι και οι τρεις μεγάλες ελληνικές χαλυβουργίες (Σιδενόρ, Χαλυβουργική και Χαλυβουργία Θεσσαλίας αλλά και οι μεγάλες μεταποιητικές βιομηχανίες έχουν ολοκληρώσει και θέσει σε λειτουργία μεγάλες επενδύσεις, οι συγκυρίες είναι απόλυτα ευνοϊκές ώστε να καρπωθούν τα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη. Και μπορεί σε κάποιο βαθμό να έχει μειωθεί η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα, όπως ξεκινούν άμεσα μεγάλα δημόσια ή με ΣΔΙΤ έργα στα οποία η συμμετοχή τους αναμένεται πολύ σημαντική³¹.

Όσοι επιχειρηματίες επένδυσαν το 2006 και το 2007 προσβλέποντας στην ανάκαμψη το 2008, βγαίνουν απόλυτα δικαιωμένοι έστω και αν βλέπουν να συνεχίζεται η κάμψη της ιδιωτικής κατασκευαστικής δραστηριότητας - αν και ο τομέας ανέγερσης πολυτελών εξοχικών ή κύριων κατοικιών, παραθεριστικών κέντρων και ξενοδοχείων όχι μόνον δεν έχει πληγεί από την ανωτέρω κάμψη αλλά μάλλον γνωρίζει και ιδιαίτερη άνθηση αν ληφθεί υπόψη ότι τελευταία μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου με διεθνή παρουσία και δραστηριότητα στον τομέα έχουν έρθει στην ελληνική αγορά.

Έτσι, καθόλου δεν φαντάζουν υπεραισιόδοξες οι εκτιμήσεις εκπροσώπων του κλάδου που αναφέρουν ότι «το μέλλον στο χάλυβα, για τα προσεχή χρόνια, προμηνύεται ευοίωνο, καθώς χώρες με τεράστιους πληθυσμούς και χαμηλή κατανάλωση ανά κάτοικο, έχουν πολύ δρόμο να διανύσουν μέχρι να φτάσουν τον μέσο όρο της κατανάλωσης στην Ευρώπη των 25 που είναι 445 κιλά ανά κάτοικο».

³¹ Πέτρου Π.,(2010), Αγορά Σιδήρου, Ναυτεμπορική

Σήμερα τα μηνύματα συνεχίζουν να είναι θετικά και στις διεθνείς αγορές, ότι η πορεία των τιμών του χάλυβα εξακολουθεί και σήμερα να είναι ανοδική και, ειδικότερα, η χρονιά που διανύουμε (το 2008) να έχει ξεκινήσει απόλυτα θετικά και να χαρακτηρίζεται από την έναρξή της από την σταδιακή αύξηση των τιμών των πρώτων υλών, με αποτέλεσμα και την βελτίωση των περιθωρίων μεικτού κέρδους σε σχέση με το δεύτερο εξάμηνο του 2007, ή το τελευταίο διάστημα του 2007 που η μικρή ανάκαμψη των τιμών δεν πρόλαβε να πέσει στα αποτελέσματα της χρήσης.

Η αύξηση της τιμής του scrap και των μεταλλευμάτων από την αρχή του χρόνου, η αύξηση της ενέργειας και των μεταφορικών και, τέλος, η συμβολή της Κίνας, συνέβαλαν σε μια μεγάλη αύξηση των τιμών σε παγκόσμιο επίπεδο, μια και η Κίνα παράγει σήμερα περισσότερο από το 1/3 της παγκόσμιας παραγωγής χάλυβα.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο η ανάπτυξη της αγοράς των χωρών BRIC (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα), κυρίως τα τελευταία χρόνια έχει συμβάλει στην αύξηση της ζήτησης προϊόντων χάλυβα, ενώ και η παγκόσμια συγκυρία έχει ευνοήσει επίσης την ανάπτυξη συγκεκριμένων κλάδων.

Επιπλέον η έξαρση σε έργα ανάπτυξης, όπως κτήρια και έργα υποδομής, όχι μόνο στη Μέση Ανατολή και στις χώρες BRIC, αλλά και στη περιοχή της Μεσογείου έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της ζήτησης προϊόντων χάλυβα.

Όπως προκύπτει και συμφωνούν όλοι, η αγορά χάλυβα διεθνώς διέρχεται περίοδο χωρίς ιστορικό προηγούμενο. Οι ταχύτατοι ρυθμοί

ανάπτυξης των αναδυόμενων οικονομιών έχουν οδηγήσει την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης τόσο των πρώτων υλών όσο και των τελικών προϊόντων σε οριακό σημείο, με αποτέλεσμα την κατακόρυφη άνοδο των τιμών. Η άνοδος αυτή διευρύνει τα περιθώρια κέρδους των κρίκων της αλυσίδας παραγωγής διανομής και ιδιαιτέρως εκείνων, που είναι εκ της φύσης της δραστηριότητάς τους υποχρεωμένοι να κρατούν υψηλά αποθέματα.

Αυτό, πάντως, που αλλάζει το κλίμα στον κλάδο είναι η πραγματική ανάκαμψη των τιμών των προϊόντων χάλυβα που παρατηρείται ήδη από το πρώτο τρίμηνο του 2008, μια ανοδική πορεία η οποία - όπως πάντα - ξεκίνησε από το εξωτερικό επηρεαζόμενη από παράγοντες όπως το μέταλλευμα, το πετρέλαιο, η ενέργεια και τα ναύλα που συνεχίζουν να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα.

Όπως υποστηρίζουν εκπρόσωποι του κλάδου «επακόλουθο της αυξητικής τάσης των τιμών όσον αφορά τόσο στην εξωτερική όσο βέβαια και στην εσωτερική αγορά, είναι η δημιουργία έντονα αυξημένης ζήτησης, λόγω της ανάγκης των επιχειρήσεων μεταποίησης και εμπορίας να αποθεματοποιήσουν μεγάλες ποσότητες φοβούμενοι συνέχιση της ανόδου των τιμών».

Στην ελληνική αγορά χαλυβουργικών προϊόντων περισσότερο αρνητικά αναμένεται να επηρεαστεί ο τομέας των χάλυβων για κατοικία (μορφοσίδηρος, σίδηρος μπετόν κ.λπ.) λόγω της καθίζησης της οικοδομικής δραστηριότητας, ενώ ο βιομηχανικός κλάδος συνεχίζει να είναι σε σταθερή ανοδική πορεία ωθούμενος και από την κίνηση διαφόρων μεγάλων ή μεσαίων projects σε κατασκευαστικά έργα υποδομών. Γενικά, πάντως η ελληνική αγορά του

κλάδου είναι μουδιασμένη λόγω διαφόρων παραγόντων και δεν γίνεται να μην επηρεάσει και το σύνολο σχεδόν των βιομηχανικών κλάδων λιγότερο ή περισσότερο.

Αυτό που «σώζει» την ελληνική χαλυβουργία είναι σαφώς η άριστη ποιοτικά ελληνική παραγωγή αν και οι εξαγωγές, δεδομένου ότι πλέον η παραγωγή υπερβαίνει τις απαιτήσεις της εσωτερικής αγοράς, παραμένουν δύσκολες για τις ελληνικές χαλυβουργίες. Εδώ να επισημανθεί ότι για την εσωτερική αγορά χάλυβα θετικό είναι ο περιορισμός - μηδενισμός σχεδόν - των εισαγωγών κυρίως από την Τουρκία, ενώ μέσα στο 2007 υπήρξαν και αξιοσημείωτες εξαγωγικές προσπάθειες, κυρίως προς τις βαλκανικές χώρες, αλλά και σε χώρες της Βορείου Αφρικής.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ενωσης Χαλυβουργιών Ελλάδος (ΕΝΧΕ) η ελληνική ετήσια παραγωγή χάλυβα ανέρχεται στα 2,4 εκατ. τόνους με εγκατεστημένη παραγωγική δυναμικότητα που ξεπερνά τους 3,4 εκ. τόνους, με τον όμιλο Βιοχάλκο [VIO.AT] Σχετικά άρθρα να ξεπερνά το 1,2 εκ. τόνους μέσω της Σιδενόρ και της Σοβέλ, τη Χαλυβουργική να ξεπερνά τους 800.000 τόνους και την τρίτη, την Χαλυβουργία Ελλάδος, να παράγει επίσης περί τους 800.000 τόνους. Οσον αφορά στην κατανάλωση προϊόντων χάλυβα αυτή φτάνει ή και ξεπερνά το 1,5 εκατ. τόνους.

Σημειώνεται τέλος ότι μεγάλο πρόβλημα για τις ελληνικές χαλυβουργίες παραμένει το υψηλό ενεργειακό κόστος που δεν τους επιτρέπει να εκμεταλλεύονται το σύνολο της παραγωγικής τους δυναμικότητας, ενώ και η πρώτη ύλη, το σκραπ, είναι ο μεγάλος άγνωστος ως προς τη συμπεριφορά του.

4.3.4. ΑΓΟΡΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΚΑΙ ΤΖΑΜΙ

Τα κουφώματα αλουμινίου στην ελληνική αγορά έχουν ένα μερίδιο που σήμερα εκτιμάται γύρω στο 75% σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά υλικά. Εύλογα τίθενται κάποια ερωτήματα, δηλαδή κατά πόσο το ποσοστό αυτό είναι τυχαίο και κατά πόσο μπορεί να απειληθεί; Δύο είναι οι παράγοντες που μπορούν να το απειλήσουν: **Η ποιότητα και η τιμή.**

Όσον αφορά την **τιμή**, πιστεύεται ότι ο κλάδος του αλουμινίου στην Ελλάδα είναι σε τέτοια κατάσταση σήμερα, που μπορεί να διαμορφώσει μια τέτοια πολιτική τιμών ώστε, τουλάχιστον σε μεσοπρόθεσμη βάση, να αντικρούσει τον ανταγωνισμό.

Όσον αφορά την **ποιότητα**, έχει αποδειχθεί ότι το αλουμίνιο είναι το πλέον κατάλληλο υλικό για εξωτερικά κουφώματα στις κλιματολογικές συνθήκες της Ελλάδας. Εκείνο που μένει να αναλύσει κανείς είναι κατά πόσον τα συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου που κυκλοφορούν σήμερα στην ελληνική αγορά ικανοποιούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών και ειδικότερα τις απαιτήσεις σε σχεδιασμό, λειτουργικότητα, αεροστεγάνωση, υδατοστεγάνωση, θερμομόνωση και ηχομόνωση.

Τα κουφώματα αλουμινίου αποτελούνται από ένα συνδυασμό προφίλ αλουμινίου με κατάλληλο σχεδιασμό. Η κατασκευή ολοκληρώνεται με άλλα υλικά και εξαρτήματα (τζάμια, λάστιχα και βουρτσάκια, ράουλα, μεντεσέδες κλπ) ώστε να επιτευχθεί **καλό αισθητικό αποτέλεσμα, λειτουργικότητα, ασφάλεια, αεροστεγάνωση, υδατοστεγάνωση, θερμομόνωση, ηχομόνωση, κλπ.** Το σύνολο όλων αυτών των στοιχείων που είναι απαραίτητα για την ολοκληρωμένη κατασκευή ενός αλουμινένιου

κουφώματος,

ονομάζεται

"σύστημα".

Τα κουφώματα αλουμινίου καθιερώθηκαν σαν το βασικό μέσο κατασκευής πορτοπααραθύρων στην ελληνική αγορά από τις αρχές της 10ετίας του 1980 και σήμερα αντιπροσωπεύουν πάνω το 75% περίπου της αγοράς. Οι Έλληνες καταναλωτές έχουν να διαλέξουν μέσα από μια μεγάλη ποικιλία συστημάτων που καλύπτουν τις σύγχρονες ποιοτικές απαιτήσεις.

Το τελικό επίπεδο της ποιότητας των κουφωμάτων αλουμινίου καθορίζεται από πολλές ιδιότητες και κάθε ιδιότητα εξαρτάται από πολλούς επιμέρους σύνθετους παράγοντες. Όμως, μεταξύ των πολλών ιδιοτήτων και επιμέρους παραγόντων, υπάρχουν λίγοι που είναι καθοριστικοί για το τελικό επίπεδο της ποιότητας των κουφωμάτων αλουμινίου. Απομονώνοντας και εξετάζοντας τους πλέον σημαντικούς, μπορούμε να προσδιορίσουμε το επίπεδο της ποιότητας των προσφερόμενων στην Ελλάδα συστημάτων για κουφώματα αλουμινίου και να εκτιμήσουμε κατά πόσον αυτά ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις και προσδοκίες των καταναλωτών.

Τα πρώτα συστήματα αλουμινίου, στη δεκαετία του '60 στην Ευρώπη και στη δεκαετία του '70 στην Ελλάδα, αποτελούνται από απλές διατομές και με μικρές ποιοτικές απαιτήσεις. Όμως, η φύση και οι χαρακτηριστικές ιδιότητες του αλουμινίου (εύπλαστο, αντοχή στις καταπονήσεις και στη διάβρωση, δυνατότητα χρωματισμού κλπ.) έδωσαν την ευχέρεια στους σχεδιαστές να δημιουργήσουν "όμορφα" και "έξυπνα" συστήματα. Στον τομέα αυτόν, ειδικότερα οι Έλληνες σχεδιαστές μπορούν να χαρακτηρισθούν ως πρωτοπόροι.

Η ποικιλία των εξαρτημάτων και η κατάλληλη προσαρμογή τους εξασφαλίζουν στα σημερινά συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου λειτουργικότητα και ασφάλεια. Πολύ διαδεδομένα είναι σήμερα τα συστήματα που επιτρέπουν στα παράθυρα ή τις πόρτες, εκτός από το κανονικό άνοιγμα και την ανάκλησή τους που προσφέρει επιπλέον αερισμό του χώρου με παράλληλη ασφάλεια.

Πίνακας 1. Τύπος τζαμιού και θερμομόνωση που προσφέρει στο κούφωμα	
Τύπος τζαμιού	K (W/m ² K)
Απλό 4 mm	5,8
Απλό 6 mm	5,7
Απλό 10 mm	5,6
Απλό 12 mm	5,5
Απλό 4-12-4 mm	2,9
Απλό 6-12-6 mm	2,8
Απλό 10-12-6 mm	2,8
Απλό 12-12-6 mm	2,8

Σαν θερμομονωτικό ορίζεται ένα προφίλ του οποίου το εσωτερικό μέρος και το εξωτερικό μέρος της τομής του χωρίζονται με την παρεμβολή

ενός υλικού διαφορετικής υφής και που χαρακτηρίζεται από χαμηλές τιμές θερμικής αγωγιμότητας. Αυτός ο τύπος του προφίλ εμποδίζει την άμεση μεταβίβαση της θερμότητας λόγω αγωγιμότητας από το εσωτερικό περιβάλλον προς τα έξω και αντιστρόφως.

Τα θερμομονωτικά προφίλ αλουμινίου προσφέρουν επίσης και άλλα πλεονεκτήματα:

1.μείωση (και κάτω από ορισμένες συνθήκες, εξαφάνιση) του φαινομένου της υγραποίησης. Αυτή η διαδικασία γίνεται όταν ο αέρας που περιέχει υγρασία ψύχεται ξαφνικά, γι' αυτό ο ατμός συμπυκνώνεται και εμφανίζεται με τη μορφή πολλών και μικρών σταγόνων πάνω στην κρύα επιφάνεια. Είναι σαφές ότι διατηρώντας πιο ψηλά τη θερμοκρασία στην εσωτερική επιφάνεια ενός προφίλ μειώνεται αυτή η πιθανότητα.

2.μικρότερη αίσθηση του κρύου ή της ζέστης που προκύπτει ακουμπώντας το εσωτερικό αυτών των προφίλ ή του "κρύου ρεύματος" που γίνεται αισθητό κοντά στα κουφώματα κατά την χειμερινή περίοδο ή του ζεστού ρεύματος κατά την καλοκαιρινή περίοδο.

3.Κατά γενική εκτίμηση οι μεγαλύτερες θερμικές απώλειες δια μέσου ενός κουφώματος αλουμινίου, γίνονται λόγω της κακής αεροστεγανότητας, ακολουθεί ο τύπος του τζαμιού και τέλος ο τύπος του προφίλ.

Θεωρώντας ότι ο αλουμινοκατασκευαστής έχει επιμεληθεί της κατασκευής (καλή συναρμολόγηση, τοποθέτηση όλων των απαραίτητων εξαρτημάτων και στεγανοποιητικών υλικών) και τοποθέτησης του κουφώματος στην οικοδομή με τον καλύτερο τρόπο και αγνοώντας προς το παρόν την επίδραση του προφίλ αλουμινίου (απλό ή θερμομονωτικό) που

έχει μικρή σχετικά συμμετοχή, τότε το κύριο βάρος για την επίτευξη της θερμομόνωσης πέφτει στον τύπο του τζαμιού.

Η θερμομόνωση που επιτυγχάνεται με τα τζάμια του κουφώματος εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το διάκενο που υπάρχει μεταξύ τους. Το πάχος των τζαμιών πρακτικά δεν επηρεάζει την θερμομόνωση. Για παράδειγμα στον **πίνακα 1** δίνονται οι συντελεστές θερμοπερατότητας για κοινά απλά τζάμια και για κοινά διπλά τζάμια με διάκενο 12mm (Pilkington). Όσο πιο μικρός είναι ο συντελεστής K τόσο καλύτερη θερμομόνωση επιτυγχάνεται. Παρατηρούμε ότι με διάκενο 12mm (που συνήθως χρησιμοποιούμε στην πράξη) οι θερμικές απώλειες μέσω του τζαμιού μειώνονται στο μισό.

Η ακουστική μόνωση πρέπει να είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν τα κουφώματα για να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις για την αποφυγή θορύβου που μεταβιβάζεται μέσω του αέρα. Για να αντεπεξέλθουν τα παράθυρα τις πιο πάνω απαιτήσεις, θα πρέπει να έχουν τις εξής ιδιότητες κατ' ελάχιστον.

1. Καλή στεγανότητα στον αέρα.
2. Μεγάλη αντοχή σε καταπονήσεις
3. Τα τζάμια και τα λάστιχα να αποτελούνται από κατάλληλα υλικά και πάχη. Η συναρμολόγηση του κουφώματος αλλά και η τοποθέτηση στην οικοδομή να έχει πολύ καλή εφαρμογή.

Όπως και στην περίπτωση της θερμομόνωσης έτσι και εδώ, θεωρώντας ότι ο αλουμινοκατασκευαστής έχει επιμεληθεί της κατασκευής (καλή συναρμολόγηση, τοποθέτηση όλων των απαραίτητων εξαρτημάτων και

στεγανοποιητικών υλικών) και τοποθέτησης του κουφώματος στην οικοδομή με τον καλύτερο τρόπο, τότε το κύριο βάρος για την επίτευξη της ηχομόνωσης πέφτει στον τύπο του τζαμιού.

Πίνακας 2. Τύπος τζαμιού και ηχομόνωση που προσφέρει στο κούφωμα	
Τύπος τζαμιού	Rw (db)
Απλό 4 mm	31
Απλό 6 mm	32
Απλό 10 mm	36
Απλό 12 mm	37
Απλό 4-12-4 mm	31
Απλό 6-12-6 mm	33
Απλό 10-12-6 mm	38
Απλό 12-12-6 mm	39

Στον πίνακα 2 δίνονται οι συντελεστές ηχομείωσης (Rw) για κοινά απλά τζάμια και για κοινά διπλά τζάμια με διάκενο 12mm (Pilkington). Όσο πιο

μεγάλος είναι ο συντελεστής R_w τόσο μεγαλύτερη ηχομείωση επιτυγχάνεται, άρα τόσο καλύτερη ηχομόνωση³².

Σε αντίθεση με την θερμομόνωση, η ηχομόνωση που επιτυγχάνεται δεν εξαρτάται από το αν το τζάμι είναι διπλό, τριπλό κλπ., αλλά από το πάχος του τζαμιού. Με την αύξηση του πάχους του τζαμιού βελτιώνεται η ηχομόνωση. Για κατοικίες που είναι κτισμένες κοντά σε αεροδρόμια όπου οι απαιτήσεις μας σε ηχομείωση είναι πάνω από 40 dB, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν διπλά παράθυρα. Στη πράξη αυτό επιτυγχάνεται με διπλά παράθυρα απλών τζαμιών που το ένα απέχει από το άλλο 120 mm (12cm) τουλάχιστον³³.

Η αεροστεγάνωση στα κουφώματα αλουμινίου είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τόσο την θερμομόνωση όσο και την ηχομόνωση. Η ηχομόνωση επηρεάζεται επίσης από το κατά πόσο η κατασκευή είναι "στιβαρή". Δηλαδή πολύ καλή και σταθερή συναρμολόγηση και σωστή τοποθέτηση στην οικοδομή.

Και στην περίπτωση της θερμομόνωσης και στην περίπτωση της ηχομόνωσης, το τζάμι είναι καθοριστικός παράγοντας. Όμως, στην περίπτωση της θερμομόνωσης σημασία έχει αν το τζάμι είναι απλό ή διπλό και στην περίπτωση του διπλού τζαμιού σημασία έχει το διάκενο. Το διάκενο των 12mm που χρησιμοποιείται σήμερα στην ελληνική αγορά μειώνει τις θερμικές απώλειες κατά 50% περίπου σε σχέση με την χρήση απλού τζαμιού.

Στην περίπτωση της ηχομόνωσης, αυτή βελτιώνεται με το πάχος του τζαμιού. Στην πράξη, αν θέλουμε να μιλάμε για ηχομονωτικά κουφώματα

³² Πέτρου Σ.,(2010), Αλουμίνιο, Περιοδικό "Aluminium Magazine"

³³ Πέτρου Σ.,(2010), Αλουμίνιο, Περιοδικό "Aluminium Magazine"

αλουμινίου, θα πρέπει να μιλάμε για διπλά παράθυρα απλών τζαμιών με απόσταση μεταξύ τους πάνω από 120mm (12cm).

Σαν συμπέρασμα θα μπορούσε κανείς να αναφέρει ότι τα σημερινά συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά, τουλάχιστον όσον αφορά τον αρχικό τους σχεδιασμό, εξασφαλίζουν καλή αεροστεγανότητα, επιτρέπουν με το κατάλληλο διπλό τζάμι να επιτυγχάνεται καλή θερμομόνωση και παράλληλα εξασφαλίζουν ένα καλό επίπεδο ηχομόνωσης για τις συνήθεις συνθήκες μιας αστικής περιοχής. Τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στην πράξη, οφείλονται στην κακή επιλογή υλικών (προφίλ, τζάμια, εξαρτήματα κλπ) και στην κακή συναρμολόγηση και τοποθέτηση στην οικοδομή

4.4. ΠΡΩΤΟΧΥΤΟ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ

Οι πωλήσεις πρωτόχυτου αλουμινίου σύμφωνα με στοιχεία της Αλουμίνιον της Ελλάδος, έφτασαν τους 163.900 τόνους το 2002, σημειώθηκε δε ρεκόρ παραγωγής στην ηλεκτρόλυση για την εταιρία καθώς αυτή αυξήθηκε κατά 1% σε σχέση με το 2001, οπότε η εταιρία είχε πετύχει άλλο ένα ρεκόρ παραγωγής. Σημειώνεται ότι το 2009 οι πωλήσεις πρωτόχυτου αλουμινίου, τόσο στην εσωτερική αγορά όσο και στις εξαγωγές, ήταν 155.000 τόνοι. Παράλληλα, η παραγωγή κολώνων έφτασε στους 108.500 τόνους, άλλο ένα ρεκόρ. Η βιομηχανία πρωτόχυτου αλουμινίου είναι επίσης μια βαριά βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου που υπόκειται στην κυκλικότητα των χρηματιστηριακών τιμών του μετάλλου και κατ' εξοχήν ενεργοβόρος βιομηχανία. Το κόστος ενέργειας κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 30 - 40% του κόστους παραγωγής.

4.5 ΠΡΩΤΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

Από τις αρχές της δεκαετίας του '70, η ελληνική βιομηχανία πρώτης μεταποίησης αλουμινίου (έλαση, διέλαση, καλώδια, χυτήρια) αναπτύχθηκε με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Στην εξέλιξη αυτή επέδρασαν από την μια πλευρά η ύπαρξη εγχώριας πρώτης ύλης αλουμινίου και από την άλλη η ευρεία χρήση του αλουμινίου σε διάφορες εφαρμογές.

Η παραγωγή του κλάδου, από μερικές χιλιάδες τόνους προϊόντων το 1970, έφτασε το 2002 στους 297 χιλ. τόνους. Οι πωλήσεις προϊόντων πρώτης μεταποίησης αλουμινίου κατά το 2002 απευθύνθηκαν κατά 41,6% στην εσωτερική αγορά και το υπόλοιπο 58,4% σε εξαγωγές. Σημειώνεται ότι η έλλειψη εγχώριας αυτοκινητοβιομηχανίας και ανεπτυγμένων κλάδων μηχανολογικών και ηλεκτρολογικών κατασκευών στη χώρα μας, έχει περιορίσει τη βιομηχανία πρώτης μεταποίησης αλουμινίου σε δύο βασικούς τομείς: την έλαση και την διέλαση.

4.6 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ 'ΕΛΑΣΗΣ

Με εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης κινείται η εγχώρια αγορά έλασης αλουμινίου την τελευταία 12ετία, καθώς παρουσιάζει μέσο ρυθμό αύξησης σε ποσοστό 13,09%. Πιο συγκεκριμένα, από τους 57.000 τόνους που ήταν η παραγωγή στις αρχές του 2009, το 2002 ανήλθε στους 163 χιλ. τόνους, παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση σε ποσοστό 15,4% έναντι του 2001. Σε μεγάλο βαθμό, η εξέλιξη αυτή οφείλεται στις υψηλές επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει ο μοναδικός εκπρόσωπος του κλάδου στην Ελλάδα, η ΕΛΒΑΛ, η οποία για το 2003 αναμένεται να αυξήσει την παραγωγή της στους 200.000 τόνους.

Οι εξαγωγές του 2002 αντιπροσωπεύουν το 73,9% των συνολικών πωλήσεων και ανήλθαν στους 97,9 χιλ. τόνους.

Όσον αφορά στις προοπτικές, ο κλάδος, τουλάχιστον στην εγχώρια αγορά, δεν αναμένεται να δώσει στοιχεία περαιτέρω ανόδου την αμέσως προσεχή περίοδο, καθώς η αγορά δεν έχει περαιτέρω περιθώρια απορρόφησης περισσότερων τελικών προϊόντων.

Η αναμενόμενη περαιτέρω ανάπτυξη έχει επικεντρωθεί στην συνεχή αύξηση της παραγωγής ημι-προϊόντων προς εξαγωγή. Επενδύσεις στο

εξωτερικό (Βρετανία, εξαγορά της Mardon Star από τον βασικό παραγωγό ΕΛΒΑΛ) διευρύνουν τους ορίζοντες της ελληνικής έλασης σε Ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, με αξιώσεις ποιότητας και αντοχές στον ανταγωνισμό.

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΛΑΣΗΣ Σημαντική αύξηση παρουσίασαν την τελευταία 12ετία οι πωλήσεις των προϊόντων διέλασης, καθώς σημείωσαν αύξηση σε ποσοστό 157%. Συγκεκριμένα, από τους 52.000 τόνους που ήταν οι συνολικές πωλήσεις το 2009, ανήλθαν στους 134.000 τόνους το 2002, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 11,9%. Οι πωλήσεις του κλάδου στην εσωτερική αγορά από τους 31.000 τόνους που ήταν το 2009, το 2002 ανήλθαν στους 81 χιλ. τόνους. Οι εξαγωγές το 2002 αντιπροσωπεύουν το 39% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου, ενώ το 2009 αντιπροσώπευαν το 43% των συνολικών πωλήσεων, γεγονός, που μαζί με την αλματώδη αύξηση της παραγωγής αποδεικνύει την έντονη κατάκτηση της εσωτερικής αγοράς από το αλουμίνιο.

Τα προϊόντα διέλασης (προφίλ) στην εγχώρια αγορά αφορούν τις αρχιτεκτονικές και κατασκευαστικές εφαρμογές. Χαρακτηριστικά προϊόντα στον τομέα αυτό αποτελούν τα εξωτερικά κουφώματα αλουμινίου. Τα κουφώματα αλουμινίου για εξωτερικά ανοίγματα οικοδομών κατέχουν ποσοστό πάνω από το 75% σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων υλικών (ξύλο 10%, PVC 15%, εκτιμήσεις του περιοδικού μας).

Η προτίμηση του ελληνικού καταναλωτικού κοινού για τα κουφώματα αλουμινίου δεν είναι τυχαία. Έχει αποδειχθεί ότι το αλουμίνιο είναι το πλέον κατάλληλο υλικό για εξωτερικά κουφώματα στις κλιματολογικές συνθήκες της Ελλάδος. Τα συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου που κυκλοφορούν σήμερα στην ελληνική αγορά ικανοποιούν στο ακέραιο τις απαιτήσεις σε σχεδιασμό, λειτουργικότητα, αεροστεγάνωση, θερμομόνωση, ηχομόνωση και αντοχή στο χρόνο, με ελάχιστο κόστος συντήρησης.

Στην εγχώρια αγορά, ο κλάδος της διέλασης αναμένεται να επωφεληθεί από την αύξηση της οικοδομικής δραστηριότητας, που παρατηρείται με την ένταση της λήψης στεγαστικών δανείων, αλλά και των νέων μέτρων που βρίσκονται υπό επεξεργασία από την κυβέρνηση και που έχουν στόχο την βελτίωση της καταναλισκόμενης ενέργειας από νέα και υπάρχοντα κτίρια. Επίσης, επωφελείται και από τις αντικαταστάσεις παλαιών κουφωμάτων, αφού κατά την συντριπτική πλειοψηφία τους τοποθετούνται

κουφώματα από αλουμίνιο, ακόμα και σε παραδοσιακές περιοχές λόγω των νέων βαφών αποχρώσεων ξύλου.

Πάντως, για τα επόμενα χρόνια είναι σίγουρο ότι η αύξηση της κατανάλωσης στην ελληνική αγορά θα επιβραδύνεται. Όμως, ο σχεδόν μονομερής προσανατολισμός των εταιριών του κλάδου προς τα οικοδομικά προφίλ δημιουργεί ανησυχίες για πιθανά προβλήματα ανταγωνισμού. Οι εταιρίες του κλάδου της διέλασης θα πρέπει να αναζητήσουν (και μερικές έχουν αρχίσει αντίστοιχες κινήσεις) και άλλες λύσεις προς άλλους τομείς δραστηριότητας. Τέτοιου είδους δραστηριότητες είναι η παραγωγή ειδικών προφίλ και βιομηχανικού προφίλ. Τέλος, οι εξαγωγές θα πρέπει να αποτελούν - και αποτελούν ήδη - βασικό στόχο των εταιριών για την περαιτέρω αύξηση των πωλήσεών τους. Ήδη ένας σημαντικός αριθμός βιομηχανιών διέλασης έχει "πατήσει πόδι" σε χώρες, όχι μόνον των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης, αλλά έχει εισβάλει και στην καρδιά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύντομα και με όπλο το περίφημο CE, η κατάκτηση αυτή θα γίνει πιο εύκολη για τους παραγωγούς ποιοτικού προφίλ. Επιπρόσθετα όπλα μπορούν να θεωρηθούν οι συνεχείς επενδύσεις σε τεχνογνωσία, τεχνολογία, σχεδίαση, μάρκετινγκ και φυσικά στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού.

4.7 ΤΕΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο τομέας αυτός της δεύτερης μεταποίησης, αφορά την παραγωγή τελικών προϊόντων με χρήση στην οικοδομή, συσκευασία, μεταφορές, οικιακό εξοπλισμό κλπ. Εκτιμάται ότι πάνω από 8.000 επιχειρήσεις από μεγάλες βιομηχανίες μέχρι μικρές οικογενειακές βιοτεχνίες, δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτόν. Είναι δε αξιοσημείωτο ότι ο κύκλος εργασιών της δεύτερης μεταποίησης αντιπροσωπεύει το 42% του συνόλου του κλάδου. Ωστόσο, στην ελληνική αγορά υπάρχουν ακόμη μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης του κλάδου, ιδιαίτερα μέσω εξειδικευμένων προϊόντων.

Η κατανάλωση αλουμινίου στην Ελλάδα είναι σήμερα 15 κιλά ανά κάτοικο, έναντι 21 κιλών κατά μέσο όρο στην Ευρώπη, 34 κιλών στις Η.Π.Α. και 27 κιλών στην Ιαπωνία. Η μειωμένη κατανάλωση αλουμινίου στην Ελλάδα οφείλεται στο γεγονός ότι στην χώρα μας δεν υπάρχουν βασικοί βιομηχανικοί τομείς απορρόφησης αλουμινίου, όπως της αυτοκινητοβιομηχανίας και της

ναυπηγικής, που είναι πρακτικά ανύπαρκτοι, και οι τομείς του οικιακού εξοπλισμού, των μηχανολογικών και ηλεκτρολογικών εφαρμογών που παρουσιάζουν πολύ μικρή ανάπτυξη. Αν και για τα επόμενα χρόνια τα εγχώρια προϊόντα αλουμινίου θα απευθύνονται κυρίως στους τομείς των οικοδομών και της συσκευασίας, ο κλάδος σίγουρα θα επωφεληθεί, μέσω των εξαγωγών, από τη διεύρυνση της χρήσης του αλουμινίου στις διεθνείς αγορές.

4.8 ΑΥΞΑΝΕΤΑΙ Η ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Τα περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης των χρήσεων αλουμινίου στην ελληνική αγορά είναι ακόμη μεγάλα, παρόλο που η κατά κεφαλή κατανάλωση έχει αυξηθεί σημαντικά. Σήμερα οι μισές και πλέον ποσότητες που καταναλώνονται, προορίζονται για χρήσεις στην οικοδομή μέσω κυρίως της κατασκευής των κουφωμάτων. Υπάρχει δηλαδή μία μεγάλη εξάρτηση της εγχώριας κατανάλωσης προϊόντων αλουμινίου από την οικοδομή και την κατασκευή πορτοπαραθύρων, όπου στις δραστηριότητες αυτές πηγαίνει σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του 2000, το 60% περίπου των ποσοτήτων που απορροφούνται, όπως παρατηρούμε και στο παρατιθέμενο γράφημα.

Η Ελλάδα, παρόλο που ήταν πριν μία δετία, μετά την Τουρκία ουραγός χώρα στην Ευρώπη στη κατά κεφαλή κατανάλωση αλουμινίου με 6 kg, έχει καταφέρει να ξεπεράσει την Ισπανία και έχει φθάσει στα 13 kg όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στο κατωτέρω γράφημα. Χαρακτηριστικό είναι ότι τα τελευταία χρόνια, έχει σχεδόν διπλασιαστεί η εγχώρια απορρόφηση αλουμινίου, ενώ με την αναμενόμενη ανάπτυξη και άλλων βιομηχανικών κλάδων όπως της ναυπηγικής, των μηχανολογικών και ηλεκτρικών εφαρμογών, των μεταφορών και της συσκευασίας που ήδη αναπτύσσονται διεθνώς, πιστεύεται ότι θα επιτευχθεί περαιτέρω δυναμική ανάπτυξη του κλάδου.

Εδώ και δύο 10ετίες υπήρχε μία στενή σχέση στη κατανάλωση οικοδομικού προφίλ που προορίζεται για κουφώματα, με τον όγκο της οικοδομικής δραστηριότητας, όπου με μία χρονική υστέρηση δύο περίπου ετών, βλέπαμε την κατανάλωση προφίλ αλουμινίου να αυξάνεται ή να μειώνεται σε σχέση με την κίνηση της οικοδομής. Υπήρχε δηλαδή μία άμεση εξάρτηση. Είναι όμως σαφές, ότι η σύγκριση αυτή έχει πλέον διαφοροποιηθεί.

Παρατηρώντας την εξέλιξη της νόμιμης οικοδομικής δραστηριότητας από τον 1995 έως και το 2008 και συγκρίνοντας την πορεία της με την εξέλιξη των πωλήσεων οικοδομικού προφίλ, βλέπουμε καθαρά ότι οι ρυθμοί αύξησης των πωλήσεων προφίλ στην ελληνική αγορά είναι σαφώς πιο αυξητικοί και συνεχείς σε σχέση με τους όγκους της οικοδομικής δραστηριότητας. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι έχει ήδη «ανοίξει» σημαντικά και η αγορά της αντικατάστασης παλαιών κουφωμάτων, με νέα και ποιοτικά ανώτερα συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου, μία αγορά από την οποία προσδοκάται ότι θα αποφέρει υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης στα αμέσως επόμενα χρόνια για τον κλάδο των προϊόντων διέλασης και των τελικών προϊόντων (κουφώματα).

Τα σημερινά συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά, τουλάχιστον όσον αφορά τον αρχικό τους σχεδιασμό, εξασφαλίζουν καλή αεροστεγανότητα, επιτρέπουν με το κατάλληλο διπλό τζάμι να επιτυγχάνεται καλή θερμομόνωση και παράλληλα εξασφαλίζουν ένα καλό επίπεδο ηχομόνωσης για τις συνήθεις συνθήκες μιας αστικής περιοχής. Κατά πόσον όμως αυτά ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις και προσδοκίες των καταναλωτών;

Τα κουφώματα αλουμινίου στην ελληνική αγορά έχουν ένα μερίδιο που σήμερα εκτιμάται πάνω από 75% σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά υλικά. Εύλογα τίθενται κάποια ερωτήματα, δηλαδή κατά πόσο το ποσοστό αυτό είναι τυχαίο και κατά πόσο μπορεί να απειληθεί; Δύο είναι οι παράγοντες που μπορούν να το απειλήσουν: Η ποιότητα και η τιμή. Όσον αφορά την τιμή, πιστεύεται ότι ο κλάδος του αλουμινίου στην Ελλάδα είναι σε τέτοια κατάσταση σήμερα, που μπορεί να διαμορφώσει μια τέτοια πολιτική τιμών ώστε, τουλάχιστον σε μεσοπρόθεσμη βάση, να αντικρούσει τον ανταγωνισμό.

Όσον αφορά την ποιότητα, έχει αποδειχθεί ότι το αλουμίνιο είναι το πλέον κατάλληλο υλικό για εξωτερικά κουφώματα στις κλιματολογικές συνθήκες της Ελλάδας. Εκείνο που μένει να αναλύσει κανείς είναι κατά πόσον τα συστήματα κουφωμάτων αλουμινίου που κυκλοφορούν σήμερα στην ελληνική αγορά ικανοποιούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών και ειδικότερα τις απαιτήσεις σε σχεδιασμό, λειτουργικότητα, θερμομόνωση και ηχομόνωση.

Τα κουφώματα αλουμινίου αποτελούνται από ένα συνδυασμό προφίλ αλουμινίου με κατάλληλο σχεδιασμό. Η κατασκευή ολοκληρώνεται με άλλα

υλικά και εξαρτήματα ώστε να επιτευχθεί καλό αισθητικό αποτέλεσμα, λειτουργικότητα, ασφάλεια, υδατοστεγάνωση, θερμομόνωση, ηχομόνωση, κλπ. Το σύνολο όλων αυτών των στοιχείων που είναι απαραίτητα για την ολοκληρωμένη κατασκευή ενός αλουμινένιου κουφώματος, ονομάζεται «σύστημα». Τα κουφώματα αλουμινίου καθιερώθηκαν σαν το βασικό μέσο κατασκευής πορτοπαραθύρων στην ελληνική αγορά από τις αρχές της 10ετίας του 1980 και σήμερα αντιπροσωπεύουν πάνω από το 80% της αγοράς.

Οι Έλληνες καταναλωτές έχουν να διαλέξουν μέσα από μια μεγάλη ποικιλία συστημάτων που καλύπτουν τις σύγχρονες ποιοτικές απαιτήσεις. Το τελικό επίπεδο της ποιότητας των κουφωμάτων αλουμινίου καθορίζεται από πολλές ιδιότητες και κάθε ιδιότητα εξαρτάται από πολλούς επιμέρους σύνθετους παράγοντες.

Όμως, μεταξύ των πολλών ιδιοτήτων και επιμέρους παραγόντων, υπάρχουν λίγοι που είναι καθοριστικοί για το τελικό επίπεδο της ποιότητας των κουφωμάτων αλουμινίου. Απομονώνοντας και εξετάζοντας τους πλέον σημαντικούς, μπορούμε να προσδιορίσουμε το επίπεδο της ποιότητας των προσφερόμενων στην Ελλάδα συστημάτων για κουφώματα αλουμινίου και να εκτιμήσουμε κατά πόσον αυτά ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις και προσδοκίες των καταναλωτών.

4.9 ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ICAP ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ ΕΛΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΛΑΣΗΣ

Μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 4-5% περίπου σε ποσότητες για την τριετία 2000-2002, αναμένεται να εμφανίσει το μέγεθος της εγχώριας αγοράς προϊόντων διέλασης και έλασης αλουμινίου, σύμφωνα με σχετική μελέτη της ICAP.

Συγκεκριμένα στη μελέτη της ICAP με θέμα «Προϊόντα Διέλασης - Ελασης Αλουμινίου» που είχε κυκλοφορήσει, αναφέρονται μεταξύ των άλλων για καθέναν από τους δύο κλάδους:

Ο κλάδος της διέλασης ανήκει στη βιομηχανία πρώτης μεταποίησης αλουμινίου. Ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων μεγάλου μεγέθους, με

συνολικό κύκλο εργασιών άνω των 8,5 εκατομμύριων. εκάστη το 2010, ανέρχεται σε οκτώ.

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν σημαντικό ύψους επενδύσεις, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής προϊόντων διέλασης ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 2009 -2010, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 14,5% περίπου.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής προϊόντων διέλασης το 2010 προορίστηκε για οικοδομική χρήση, ενώ μικρότερο ποσοστό κατευθύνθηκε στον οικιακό εξοπλισμό. Ο κλάδος της έλασης χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση της παραγωγής, καθώς και από σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα. Η εγχώρια παραγωγή προϊόντων έλασης πρώτης μεταποίησης καλύπτεται σχεδόν εξ ολοκλήρου από μία μεγάλο μεγέθους βιομηχανική μονάδα, η οποία αποτελεί και το βασικό προμηθευτή των εταιρειών δεύτερης μεταποίησης.

Οι εταιρείες πρώτης και δεύτερης μεταποίησης του κλάδου έλασης χαρακτηρίζονται από έντονη επενδυτική δραστηριότητα και συνεχή εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού τους εξοπλισμού. Η συνολική εγχώρια παραγωγή προϊόντων έλασης ακολούθησε ανοδική πορεία το διάστημα 2009 -2010, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,5% περίπου.

Ο όγκος των παραγόμενων προϊόντων έλασης χρησιμοποιήθηκε το 2010 στη συσκευασία, ενώ μικρότερο ήταν το ποσοστό των παραγόμενων ποσοτήτων που προορίστηκαν για την οικοδομική χρήση.

Η διαμόρφωση της τιμής του αλουμινίου διεθνώς, η έλλειψη εγχώριας πρώτης ύλης, ο οξύς ανταγωνισμός, ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας κυρίως στη διέλαση, καθώς επίσης και η υψηλή τιμή της ενέργειας που χρησιμοποιείται, αποτελούν ορισμένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δύο κλάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 50 ΜΕΛΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΛΟΥΜΙΝΙΩΝ ΣΙΔΗΡΟΥ Κ.Λ.Π ΣΤΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΣΟΥ

5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Από τις εξελίξεις που παρατηρούνται και τις συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά, η βασική διαπίστωση για τους επιχειρηματίες και ιδιαίτερα αυτούς που σχετίζονται με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι ότι πλέον δεν μπορεί να συνεχιστεί η παρούσα κατάσταση, συμπεριφορά και οργάνωση των επιχειρήσεων και θα πρέπει από εδώ και πέρα αυτές να λειτουργούν σε νέα βάση πάνω σε οικονομικά / επιχειρηματικά κριτήρια.

Στη λογική αυτή οι επιχειρηματίες πρέπει αρχικά να αναλύουν τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρησή τους αλλά και τις παραμέτρους για την ικανοποιητική λειτουργία της (π.χ. τιμολογιακή πολιτική - περιθώρια κέρδους, διαχείριση αποθεμάτων, εσωτερικές λειτουργίες και εξυπηρέτηση πελατών, έξοδα διοίκησης και διάθεσης) και να προσπαθούν να βελτιώνουν τις συγκεκριμένες παραμέτρους.

Σε περιόδους κρίσης σαν τη σημερινή, η τιμή κατέχει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία απόφασης των καταναλωτών κι επομένως οι εταιρείες που είναι αποτελεσματικές στα θέματα οικονομικής διαχείρισης αποκτούν ακόμα μεγαλύτερο πλεονέκτημα.

Η ικανότητα να αναγνωρίζεις και να αξιοποιείς ευκαιρίες είναι ζωτικής σημασίας σε κάθε δραστηριότητα, πόσο μάλλον σε περιόδους κρίσης. Το επόμενο διάστημα αναμένονται πολλαπλές αναταράξεις και μεταβολές στις εμπορικές επιχειρήσεις. Όσο δυσάρεστες και αν είναι οι μεταβολές αυτές δεν παύουν να αποτελούν ευκαιρίες για κάποιους άλλους.

Με δεδομένο ότι στις σημερινές συνθήκες δεν είναι εύκολη η βελτίωση του μικτού περιθωρίου κέρδους, υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι για τη συντήρηση της κερδοφορίας και αφορούν είτε την αύξηση του τζίρου, είτε τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η αύξηση του τζίρου συνεπάγεται αύξηση του μεριδίου αγοράς είτε με καλύτερες προτάσεις εντός της υφιστάμενης γκάμας των προϊόντων, είτε με ένταξη νέων κατηγοριών προϊόντων, είτε με γεωγραφική επέκταση – νέα κανάλια πώλησης (π.χ e-commerce). Τα

παραπάνω προϋποθέτουν ανάλυση της αγοράς, εύρεση των σημείων εισόδου – ευκαιριών και σε κάποιο βαθμό επενδύσεις.

Επενδύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν και μέσω των επιδοτούμενων προγραμμάτων, όπως αυτό που αναφέρθηκε προηγουμένως ή άλλων προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, ή ακόμα και μέσα από συλλογικές δράσεις ομογενών ή συμπληρωματικών επιχειρήσεων. Οι δράσεις αυτές κυρίως σε περιόδους κρίσης διευκολύνουν καθώς επιτυγχάνουν ευκολότερα συσσώρευση κεφαλαίου, μειώνουν το επιχειρηματικό ρίσκο και, λόγω της υποστήριξης από πλήθος, επιχειρηματιών έχουν καλύτερες προοπτικές επιτυχίας.

Παράλληλα, κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί η «εφευρετικότητα» για την αξιοποίηση στρατηγικών marketing ως προς την προώθηση κάθε επιχείρησης αλλά και την προσέλκυση των πελατών. Για παράδειγμα η συνεργασία γειτονικών επιχειρήσεων για τη διοργάνωση εκδηλώσεων, ειδικών προσφορών.

Μία σημαντική παράμετρος στη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι και η αποδοχή των προτάσεων / παρεμβάσεων / υποδείξεων των ειδικών. Σήμερα ακόμα και για τις ΜΜΕ η διαχείριση μίας επιχείρησης κρύβει πολλά μυστικά για τα οποία δεν μπορεί να είναι πάντα ενήμερος ο επιχειρηματίας. Τέτοια θέματα μπορεί να σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, τις τάσεις της αγοράς, τις προμήθειες. Άλλωστε, μία περισσότερο αντικειμενική ματιά, πολλές φορές μπορεί να ανιχνεύσει πολύ πιο αποτελεσματικά τις υφιστάμενες αδυναμίες και να προτείνει λύσεις / βελτιώσεις για την καλύτερη προσαρμογή της επιχείρησης στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.

Επίσης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να απαλλαγούν από βαρίδια που προέρχονται από τις «καλές» εποχές του εμπορίου και να καταργήσουν στην πράξη λογικές του παρελθόντος που σήμερα δεν έχουν καμία θέση στις συνθήκες της αγοράς. Για παράδειγμα, συμφωνίες με προμηθευτές που πλέον είναι ζημιογόνες θα πρέπει να επικαιροποιηθούν, η πολυδιάσπαση με πλήθος υποκαταστημάτων που δε συνεισφέρουν αναλογικά στο τζίρο θα πρέπει να αντιμετωπισθεί, πανάκριβα και μη αντιπροσωπευτικά ενοίκια θα πρέπει να αναθεωρηθούν, ο αέρας θα πρέπει να καταργηθεί κλπ.

Η αγορά κινείται προς την κατεύθυνση της έντασης του ανταγωνισμού μέσα από τη δημιουργία μεγαλύτερων μονάδων, αξιοποίηση της

διαφημιστικής προβολής και έμφασης στην προσιτή / χαμηλή τιμή σε συνδυασμό πάντα με την αξία (ποιότητα) του προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό οι ΜΜΕ επιχειρήσεις μπορούν να αντιπαραθέσουν αφ' ενός συνεργασίες (είτε απευθύνονται στους προμηθευτές, είτε απευθύνονται στους πελάτες) μέσω των οποίων θα αποκτούν τα χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων του ανταγωνισμού και αφ' ετέρου ειδίκευση στα προϊόντα που εμπορεύονται σε συνδυασμό με άριστη εξυπηρέτηση, προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες και εμπιστοσύνη.

5.2 ΦΟΡΕΙΣ

Παράλληλα με την ανάγκη των επιχειρήσεων να προσαρμοσθούν στις νέες συνθήκες και να αλλάξουν την οργάνωσή τους και τον τρόπο λειτουργίας τους ώστε να γίνουν πιο ελκυστικές και αποτελεσματικές, προκύπτει η αναγκαιότητα για θεσμικές παρεμβάσεις από τους διάφορους φορείς που εμπλέκονται στην αγορά και καθορίζουν / διαμορφώνουν τις συνθήκες του επιχειρείν. Οι δράσεις αυτές αφορούν την εξυγίανση της αγοράς, τη βελτίωση στην προβολή των επιχειρήσεων και τη διευκόλυνση των καταναλωτών σε θέματα πρόσβασης.

Οι διάφορες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν για να βελτιώσουν το περιβάλλον δραστηριοποίησης των εμπορικών επιχειρήσεων παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω διαχωρισμένες σε κατηγορίες.

5.2.1 ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

1. Ενίσχυση της ρευστότητας της αγοράς
2. Μείωση της γραφειοκρατίας και συντόμευση των διαδικασιών
3. Εφαρμογή των νόμων
4. Πάταξη παραεμπορίου
5. Κίνητρα για μεταφορά κεφαλαίων και πόρων από την πρωτεύουσα ώστε να ενισχυθεί η περιφερειακή ανάπτυξη
6. Υποστήριξη από τις τράπεζες σε αυτούς που χρειάζονται πραγματικά βοήθεια
7. Χρηματοδότηση μέσω ΤΕΜΠΜΕ

8. Να δοθούν κίνητρα ανάπτυξης με νέα προγράμματα ενίσχυσης επιχειρηματικότητας. Στις περιπτώσεις αυτές το κριτήριο θα πρέπει να είναι η καινοτομία και η βιωσιμότητα της πρότασης και όχι απλά η απορροφητικότητα κονδυλίων
9. Εξασφάλιση τήρησης των κανόνων ανταγωνισμού - έλεγχοι και πρόστιμα στην αγορά ώστε να αρχίσει να λειτουργεί εντός κανόνων και θεσμικού πλαισίου
10. Επενδύσεις σε δημόσια έργα (και σε τοπικό επίπεδο)
11. Παροχή κινήτρων από το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση (π.χ. φορολογικά, επενδυτικά κλπ.)
12. Υποστήριξη από το κράτος στους Έλληνες επιχειρηματίες.
13. Προστασία του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών

5.2.2 ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

1. Καλύτερη εκμετάλλευση της γεωγραφικής θέσης
2. Δημιουργία ενός φιλικού προς τον πεζό κέντρου της πόλης με την παράλληλη ανάπτυξη υποδομών στάθμευσης και βελτίωση τοπικών συγκοινωνιών
3. Καλύτερες υποδομές.
4. Εξασφάλιση της εύκολης μετακίνησης ανθρώπων και μέσων μεταφοράς

5.2.3 ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

Αφορά δράσεις που μπορούν και πρέπει να υλοποιηθούν από τοπικούς φορείς όπως το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, ο Εμπορικός Σύλλογος κλπ.)

1. Σαφήνεια, έγκυρη και γρήγορη ενημέρωση στους ενδιαφερόμενους με την δυνατόν λιγότερη γραφειοκρατία
2. Μεγαλύτερη και ποιοτικότερη υποστήριξη του επιμελητηρίου προς τις πολύ μικρές επιχειρήσεις
3. Διασύνδεση επιχειρήσεων, ανάδειξη και αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών

4. Με κρατική ή και επιμελητηριακή εποπτεία, συνένωση επιχειρήσεων ίδιου κλάδου, καθοδήγηση ανάπτυξης και στρατηγικής.
5. Προβολή της επιχειρηματικότητας από τα τοπικά μέσα επικοινωνίας
6. Βράβευση των τοπικών επιχειρηματιών από την τοπική αυτοδιοίκηση
7. Εκπαίδευση (επιχειρηματιών και προσωπικού) για τη γενικότερη βελτίωση των γνώσεων αλλά και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών

5.3 SWOT ANALYSE

Η SWOT ανάλυση (strengths, weaknesses, opportunities, threats) είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, οι εσωτερικές δυνάμεις και οι αδυναμίες ενός φορέα ή ενός συνόλου (στη συγκεκριμένη περίπτωση των εταιρειών αλουμινίου) με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, που προκύπτουν από το εξωτερικό του περιβάλλον.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης αυτής μετατρέπει μια συγκεκριμένη δύναμη σε «ικανότητα», ώστε τελικά το θεωρητικό πλεονέκτημα να αξιοποιείται από το φορέα / σύνολο επιχειρήσεων και να προσδίδει συγκριτικά οφέλη. Αντιθέτως, οι θεωρητικές αδυναμίες περιορίζουν τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα, γι' αυτό οι φορείς θα πρέπει να επιδιώκουν την αντιμετώπισή τους και την μετατροπή τους σε δυνάμεις ή ακόμα και σε ικανότητες.

Ο εντοπισμός των δυνάμεων και αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών αποτελεί βασικό εργαλείο για το στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα / συνόλου, καθώς προσδιορίζει κατηγορίες πιθανών στόχων σχετικά με:

1. Την αξιοποίηση των δυνατών σημείων και των ευκαιριών για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος.
2. Την αντιμετώπιση των αδυναμιών και των κινδύνων οι οποίες προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον για τη βελτίωση της θέσης τους και των προοπτικών τους.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Σχετικά με τα δυνατά σημεία που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις της περιφέρειας Πελοποννήσου θα πρέπει να αναγνωρισθούν τα εξής:

1. Η περιφέρεια αντιπροσωπεύει τη τρίτη μεγαλύτερη αγορά της Ελλάδας.
2. Επαρκές οδικό δίκτυο και μέσα μαζικής μεταφοράς με προοπτικές ακόμα μεγαλύτερης ανάπτυξης για τις οδικές προσβάσεις. Ειδικότερα, η πόλη της Πάτρας είναι ένα πολύ μεγάλο αστικό κέντρο με καλή προσβασιμότητα και αποτελεί σε σημαντικό βαθμό πόλο δημόσιας διοίκησης αλλά και οικονομικής δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται δυναμικό πελατολόγιο και από πολίτες των όμορων νομών το οποίο οι εμπορικές επιχειρήσεις του νομού μπορούν να αξιοποιήσουν.
3. Ικανοποιητικό επίπεδο υποδομών επικοινωνιών.
4. Φιλοξενία και εξυπηρέτηση μεγάλου πλήθους τουριστών.
5. Διαθεσιμότητα προσωπικού με σημαντική εμπειρία στις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση του πελάτη.
6. Παρουσία πανεπιστημιακών σχολών και ερευνητικών κέντρων που εξασφαλίζει τη διαμονή και παρουσία ατόμων αφ' ενός δυναμικών ηλικιών και αφ' ετέρου σχετικά μεγαλύτερου διαθέσιμου εισοδήματος.
7. Δημογραφικά παρουσιάζει μεγαλύτερα ποσοστά στις μικρότερες ηλικίες του πληθυσμού σε σχέση με την υπόλοιπη Ελλάδα, καθώς και μεγαλύτερο αριθμό γεννήσεων δημιουργώντας έτσι προσδοκίες για αυξημένη ζήτηση και ανάπτυξη.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Οι αδυναμίες για τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις της περιφέρειας σε σχέση με τις συνθήκες και την περιοχή δραστηριοποίησης προσδιορίζονται ως εξής:

1. Δυσκολίες στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων.
2. Μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και συνακόλουθα του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων.
3. Έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής κατεύθυνσης για την ανάπτυξη της αγοράς.

4. Αδυναμία εφαρμογής σύγχρονων κανόνων οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.
5. Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των επιχειρηματιών, η οποία υπό προϋποθέσεις θα μπορούσε να οδηγήσει στη θέσπιση αποτελεσματικών και διαφανών κανόνων λειτουργίας και στην ανάπτυξη της αγοράς μέσα από κοινές δράσεις και πρωτοβουλίες.
6. Κατακερματισμένες και μικρές επιχειρήσεις, χωρίς ουσιαστική γεωγραφική συνοχή ανά κατηγορία προϊόντων.
7. Ανεπαρκές μάρκετινγκ σε κλαδικό επίπεδο, σε επίπεδο πόλης και σε επίπεδο νομού.
8. Δραστηριοποίηση μεγάλων επιχειρήσεων.
9. Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού (όσον αφορά τα προς διάθεση προϊόντα) για τη στελέχωση των καταστημάτων.
10. Έντονος ανταγωνισμός.
11. Μικρή χρήση μεθόδων για την προσέλκυση πελατών (μέσω παράλληλων εκδηλώσεων, παζαριών, προωθητικών ενεργειών κλπ.).
12. Ανταγωνισμός από προϊόντα χαμηλού κόστους τα οποία ευνοούνται στις συνθήκες της οικονομικής κρίσης.
13. Αδύνατη εικόνα στην αγορά και λόγω των μικρών μεγεθών της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων αυτές είναι ευάλωτες στις ανταγωνιστικές πιέσεις.
14. Προβλήματα ρευστότητας και δυσκολίας πρόσβασης στην τραπεζική χρηματοδότηση με συνέπεια την αδυναμία χρηματοδότησης αλλαγών που θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.
15. Αυξημένο κόστος εμπορευματικών μεταφορών λόγω θαλάσσης.
16. Δυσκολία επέκτασης σε άλλες αγορές
17. Περιορισμένη προϊοντική ποικιλία λόγω του μικρότερου μεγέθους των επιχειρήσεων.
18. Η στρέβλωση της αγοράς και των κανόνων λειτουργίας της.

Υστέρηση σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας και των νέων μεθόδων, παράλληλα με την αδυναμία αξιοποίησης του εξειδικευμένου – καταρτισμένου προσωπικού.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Όσον αφορά τις ευκαιρίες που αναδεικνύονται σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο από τις συνθήκες που διαμορφώνονται θα πρέπει να σημειωθούν:

1. Η δυνατότητα επέκτασης αλλά και η δυνατότητα προσέλκυσης των καταναλωτών από άλλες περιφέρειες με τη δημιουργία νέων δομών / οργανώσεων που θα προσφέρουν διαφορετικές εμπειρίες.
2. Αξιοποίηση ειδικών κατηγοριών πελατών με διαφορετικό προφίλ.
3. Αξιοποίηση των ευρωπαϊκών προγραμμάτων και των χρηματοδοτήσεων για την ανακαίνιση και αναδιοργάνωση των κατασκευαστικών επιχειρήσεων.
4. Ανάπτυξη συλλογικών δράσεων σε όλα τα επίπεδα από την προμήθεια προϊόντων, μέχρι την αποθήκευση, την προώθηση και το μάρκετινγκ, αλλά και τη διάθεση των προϊόντων ή / και του στοκ σε μεταγενέστερο στάδιο.
5. Ενίσχυση της καινοτομίας στο εμπόριο με την ανάδειξη νέων μορφών εξυπηρέτησης αλλά και την αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.
6. Ανάπτυξη εξωστρέφειας – συνεργασιών, κυρίως με τις αραβικές χώρες αλλά και την Κίνα,
7. Δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης του κεφαλαίου κίνησης, εφόσον υπάρχει, και αξιοποίησης καλύτερων τιμών από τους προμηθευτές.

ΑΠΕΙΛΕΣ

Σήμερα, εν μέσω της ισχυρής οικονομικής κρίσης και των μέτρων που λαμβάνονται και περιορίζουν περαιτέρω τη ρευστότητα, οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερος οι μικρότερες από αυτές αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα που απειλούν ακόμα και τη βιωσιμότητά τους. Οι βασικότερες απειλές για τις επιχειρήσεις είναι:

1. Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και η επαπειλούμενη ύφεση η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κατανάλωσης σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων.
2. Ο συνεχιζόμενος περιορισμός της πιστωτικής επέκτασης των τραπεζών και τα πολύ μεγάλα προβλήματα ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

3. Η αδυναμία υλοποίησης των προγραμμάτων του Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ) για την ανακούφιση των επιχειρήσεων.
4. Οι επισφάλειες και το πρόβλημα των ακάλυπτων επιταγών.
5. Η σχετικά μικρή, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, συμμετοχή του εμπορικού κλάδου στα προγράμματα του ΕΣΠΑ, που προδιαθέτει για αντίστοιχη αντιμετώπιση του κλάδου στο μέλλον.
6. Η ήδη δεδομένη αλλά και η προβλεπόμενη είσοδος νέων ανταγωνιστών με μεγάλη συσσώρευση κεφαλαίου που αναμένεται να προκαλέσει εντονότερες ανταγωνιστικές πιέσεις.
7. Η αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, ιδιαίτερα όσων αγοράζουν με μετρητά.
8. Η συνεχιζόμενη μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας, χωρίς μάλιστα να προσδοκάται βελτίωση τα επόμενα χρόνια, η οποία επηρεάζει το σύνολο των κατασκευαστικών επιχειρήσεων που προμηθεύουν τον κλάδο, ενώ παράλληλα οι οικονομικές δυσκολίες των κατασκευαστικών εταιρειών και των εργολάβων ενέχουν ακόμα μεγαλύτερους κινδύνους (επισφάλειες). Επιπρόσθετα, τα προβλήματα στην αγορά των ακινήτων επηρεάζουν επίσης και τους κλάδους που παρέχουν προϊόντα όπως έπιπλα, οικιακές συσκευές, λευκά είδη κλπ.
9. Η αδυναμία κατανόησης των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και της προσαρμογής στις νέες συνθήκες από πλήθος επιχειρηματιών.
10. Η απουσία σχεδιασμού σε κεντρικό επίπεδο δράσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης και των προβλημάτων στην αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Acs, Z. J. and D. B. Audretsch, 1990, *Innovation and Small Firms*, Cambridge: The MIT Press. 233–244.
2. Anna-Maria Garden (2000), *Maintain the Spirit of Excitement in Growing Companies*, London Business School pp. 10-12
3. Audretsch, D. B., E. Santarelli and M. Vivarelli, 1999, 'Start-up Size and Industrial Dynamics: Some Evidence from Italian Manufacturing', *International Journal of Industrial Organization* 17, 965–983.

4. Awe, B. 2002, 'Productivity Dynamics of Small and Medium Enterprises', *Small Business Economics* 18, 69–84.
5. Baumol, W. J. (1998), *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*, Cambridge, MA: The MIT Press.
6. Benson, D. H., "A Field Study of End User Computing: Findings and Issues," *MIS Quarterly*, Volume 7, Number 4, pp. 35-45
7. Bruno Dallago(2000), The Organisational and Productive Impact of the Economic System. The Case of SMEs, *Small Business Economics* 15: 303–319
8. Burns, T., 1957, 'Management in Action', *Operational Research Quarterly* 8(2), 45–60.
9. Cecilia Andersen(2000), Ευρωπαϊκή Κοινότητα και Μ.Ε. Νubis
10. Colm O'Gorman ,Sarah Bourke, John A. Murray(2005) *Small Business Economics* 25: DOI 10.1007/s11187-005-4254-z
11. Economist.,(2009), Οι Νομοί της Ελλάδος, Ανάκτηση στις 20-4-2011 από <http://www.economics.gr>
12. Erol Taymaz(2005), Are Small Firms Really Less Productive? Department of Economics Middle East Technical University
13. EUROSTAT, (1996) "Enterprises in Europe"
14. George Schell (1990), Analysis and Design Skills Required By End-Users in Small Organizations, University of Tulsa pp. 128-133
15. Gerard George (2003), Ownership and the Internationalisation of Small Firms, The H.W. Wilson Company.
16. Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40: 767-798.
17. Karten, N., "Managing End User Computing When the Only Constant is Change,"- *Journal of Systems Management*, Volume 38, Number 10, October 1987, pp. 26-29.
18. Kerstin Pull(2002), Firm Size, Wages and Production Technology, *Journal of Political Economy* 1-4
19. Marco van Gelderen(2000), Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups Free University Faculty of Economics

20. Robert P. Ward, Mauri Laitinen, and Mohamed E. Fayad, Management in the Small, November 2000/Vol. 43, No. 11
21. Sanders, W., & Carpenter, M. 1998. Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, 41: 158-178.
22. Scott, M., & Bruce, R. 1987. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20:
23. Snodgrass, D. R. and T. Biggs, 1995, *Industrialization and the Small Firm Patterns and Policies*, San Francisco: International Center for Economic Growth.
24. Γνώμη της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής της Ε.Ε. "Ευρωπαϊκός Χάρτης των μικρών επιχειρήσεων" (Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας) INT/068 Βρυξέλλες 24 Μαΐου 2000.
25. Λιαρμακοπούλου Ι(2000), Κριτική της μεγιστοποίησης του κέρδους σα στόχου επιχειρηματικής συμπεριφοράς, Αθήνα σελ 45-68
26. Λιόλιο, Ν., Τσατήρη Γ, Σκορίνη, Ν., Λαιμό, Σ., Κολέτση, Σ., Γωνιωτάκης, Γ .(2002) "Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις - Το Παρόν και το Μέλλον" Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος