

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Δ. ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ

Α.Μ.: 14831

ΕΞΑΜΗΝΟ: Θ΄

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ KORRES Α.Ε.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΣΥΚΙΑΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

2015-2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΗΜΕΡΑ	10
1.1 Στρατηγικός Σκοπός και Κουλτούρα	10
1.2 Επιλογή Αγοράς και Διείσδυση-Επέκταση Δραστηριοτήτων	11
1.3 Όμιλοι Εταιρειών	12
1.4 Επιχειρηματικό Μοντέλο	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ	15
2.1 Το Ελληνικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον - Τέλη 20ου αι. – αρχές 21ου	15
2.2 Επιχειρήσεις Ελληνικών Συμφερόντων και Οικογενειακές Επιχειρήσεις	16
2.3 Ο Αντίκτυπος της Κρίσης στην Ελληνική Αγορά.....	17
2.4 Η Ανάγκη Διεύρυνσης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας και Ανοίγματος σε Ξένες Αγορές.....	19
2.5 Ο Ρόλος του Διαδικτύου και το Digital Marketing	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ KORRES Α.Ε.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	25
3.1 Η Αγορά – Στόχος.....	25
3.2 Το Επιχειρηματικό Προφίλ της Εταιρείας	26
3.3 Η Εδραίωση στην Ελληνική Αγορά – Διείσδυση στις Ξένες Αγορές.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ	29
4.1 Τρέχουσα Επιχειρηματική Δραστηριότητα	29
4.2 Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων	33
4.2.1 Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidity Ratios).....	33
4.2.2 Αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας (Turnover Ratios)	34
4.2.3 Αριθμοδείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης (Capital Structure Ratios)	37
4.2.4 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Return Ratios)	38
4.3 Ποιότητα Παραγωγής και Συγκριτικά Πλεονεκτήματα	40

4.4 Δείκτες Αποτελεσματικότητας – Οργανωσιακή Κουλτούρα	41
4.5 Προοπτικές Ανάπτυξης της Εταιρείας	43
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ.....	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ.....	52

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία που ακολουθεί εκπονήθηκε στο πλαίσιο των υποχρεώσεών μου ως επί πτυχίω φοιτητή του τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τεχνολογικού Τομέα, κατά το έτος 2015-2016. Όπως δείχνει και ο τίτλος της, αυτή αναφέρεται στην ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων και στον τρόπο προσαρμογής τους στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον (Κεφάλαια 1^ο και 2^ο). Ως ενδεικτική περίπτωση αξιοποιείται η εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, την οποία επέλεξα για την πρακτική άσκηση ως τελειόφοιτος του εν λόγω τμήματος.

Στη θέση της συγκεκριμένης εταιρείας στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον και στις προοπτικές ανάπτυξής της αναφέρονται τα Κεφάλαια 3^ο και 4^ο και βέβαια περιλαμβάνονται συγκεντρωτικά στοιχεία σχετικά με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα της KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ στα Συμπεράσματα.

Το θέμα που επιλέχθηκε, εμπίπτει στα πεδία της διεθνούς οικονομίας, της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Το βασικό κριτήριο επιλογής του συνιστά η ελληνική οικονομική κρίση (ως μέρος της ευρωπαϊκής και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης) και το συναφές ζήτημα, τόσο της προσαρμοστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων στα νέα οικονομικά δεδομένα του πλανήτη όσο και της βιωσιμότητάς τους.

Για τη σύνθεση του περιεχομένου της εργασίας και την τεκμηρίωση της ανάλυσης που επιχειρείται αξιοποιήθηκαν πηγές, όπως:

- Πανεπιστημιακά Συγγράμματα διδασκόμενα σε Οικονομικές Σχολές.
- Άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά σε έντυπη και διαδικτυακή μορφή.
- Δημοσιευμένα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία της Εταιρείας KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
- Στοιχεία οικονομικού ρεπορτάζ από έγκυρες εφημερίδες του αθηναϊκού τύπου
- Στοιχεία πιστοποιημένων δικτυακών τόπων οικονομικού περιεχομένου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ήδη από το 2008 μια οικονομία με πολύ περιορισμένες δυνατότητες από τη φύση της και μακροχρόνια προβληματική, όπως ήταν η ελληνική, βρέθηκε στη δίνη μιας παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της κρίσης ήταν η μεγάλη έλλειψη χρηματοπιστωτικής ρευστότητας σε συνδυασμό με τα αδιέξοδα που δημιουργήθηκαν στον επενδυτικό κλάδο. Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική ύφεση έπληξε, όπως ήταν φυσικό, το τραπεζικό σύστημα και δευτερευόντως τον ασφαλιστικό και κτηματομεσιτικό τομέα¹.

Οι αρνητικές συνέπειες έγιναν ιδιαίτερα αισθητές στην πραγματική ελληνική οικονομία της οποίας όλοι οι ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες σημείωσαν κατακόρυφη πτώση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ήδη στο τέλος του 2008 ο Γενικός Χρηματιστηριακός Δείκτης των Αθηνών έπεσε κάτω από τις 1.800 μονάδες και τα έσοδα του κράτους ανήλθαν στα 39,2 δισ. ευρώ, έναντι στόχου 41,6 δισ. ευρώ, ενώ στην Ελλάδα σημειώθηκαν οι μεγαλύτερες απώλειες βιομηχανικών παραγγελιών στην Ευρωζώνη, ύψους 10%².

Ασφαλώς τα χρηματοδοτικά αυτά προβλήματα ανάγονται στις διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα και στα επακόλουθα υψηλά ποσοστά πληθωρισμού (ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας μεταξύ 1973-1995 ήταν εξαιρετικά χαμηλός, μόλις 1,5% του πραγματικού ΑΕΠ)³.

¹ Bardakas, I. (2014), Financing Exports of Goods: A Constraint on Greek Economic Growth, **Working Paper**, Bank of Greece Eurosystem, 178, March, pp. 5-6.

² Παγκόσμια Οικονομική Ύφεση 2008, https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%B1_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CF%8D%CF%86%CE%B5%CF%83%CE%B7_2008 (προσπελάστηκε στις 15/01/2016).

³ Bosworth, B. – Kollintzas, T. (2001), Economic Growth in Greece: Past Performance and Future Prospects, 7 March, p. 1 <http://www.aueb.gr/imop/papers/enteka.pdf> (προσπελάστηκε στις 21-12-2015).

Εξηγούνται επίσης από την χρόνια ανεπάρκεια των ελληνικών οικονομικών θεσμών, όπως η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ανταλλάξιμων αγαθών και ο περιοριστικός χαρακτήρας της αγοράς εργασίας που καθιστά απωθητική την ελληνική αγορά για τα ξένα κεφάλαια⁴. Η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωζώνη από το 2001, ανέδειξε αυτά τα χρόνια προβλήματα στον τομέα της οικονομίας, τα οποία υπό την πίεση τόσο των διεθνών αγορών όσο και της αγοράς της Ευρωζώνης, προκάλεσαν τον υπαρκτό κίνδυνο της οικονομικής κατάρρευσης και οδήγησαν τη χώρα σε πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής από το 2010 με διεθνή εποπτεία.

Όπως γίνεται αντιληπτό μια τέτοια άνευ προηγουμένου υφεσιακή κατάσταση έπληξε κατεξοχήν τον ελληνικό επιχειρηματικό κλάδο που ανέκαθεν βασιζόταν στη διαθέσιμη ρευστότητα κεφαλαίων και στη διασφάλισή της, μέσω του τραπεζικού συστήματος αλλά και στην απρόσκοπτη απορροφητικότητα των προϊόντων από την εγχώρια και την ευρωπαϊκή αγορά⁵.

Η κατάσταση από το 2009 επιδειωνόταν για τις ελληνικές επιχειρήσεις, λόγω της συνεχούς μείωσης κεφαλαίων από τις τράπεζες, της αύξησης της άμεσης και έμμεσης φορολογίας και της απουσίας μέτρων στήριξης των ξένων επενδύσεων και της εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης. Τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, περισσότερο οι δεύτερες, αντιμετώπιζαν προβλήματα στην εξεύρεση νέων πελατών, στη διατήρηση των τιμών των προϊόντων τους και στη διασφάλιση οικονομικών πόρων⁶.

Μέσα σε ένα τέτοιο ασφυκτικό οικονομικό πλαίσιο η ελληνική επιχείρηση αντιμετωπίζει τη μεγάλη πρόκληση της αναπροσαρμογής του ρόλου της ως παραγωγικής δύναμης της χώρας και της εξέλιξης των πρακτικών που χρησιμοποιεί προκειμένου, όχι μόνο να επιβιώσει στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, αλλά και να καταστεί ανταγωνιστική και προσοδοφόρα για την εθνική οικονομία.

Απαιτείται επομένως ιδιαίτερη ευελιξία τόσο σε επίπεδο μάνατζμεντ όσο και σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων, ταυτόχρονα με στοχευμένη και αποτελεσματική

⁴ Bosworth, B. – Kollintzas, T., Economic Growth in Greece: Past performance and Future Prospects, p. 1.

⁵ OECD (2013), Economic Surveys Greece, November, http://www.oecd.org/eco/surveys/GRC_Overview_Eng_2013.pdf, pp. 17-18 και Bardakas, I., Financing Exports of Goods: A Constraint on Greek Economic Growth, p. 6.

⁶ Bardakas, I., Financing Exports of Goods: A Constraint on Greek Economic Growth, p. 5.

αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που παρέχει η πρόοδος της τεχνολογίας και της οικονομικής επιστήμης (π.χ. Supply Chain Management, δένδρα αποφάσεων, κ.λπ.)⁷.

Δεν πρέπει επίσης να αγνοείται και η διασφάλιση με κρατική μέριμνα ενός πλαισίου για την προστασία της ανάπτυξης, με την πάταξη της διαφθοράς, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την παροχή κινήτρων για την επέκταση των παραγωγικών τομέων και τη δημιουργία θέσεων εργασίας⁸.

Στην συνέχεια της εργασίας επιχειρείται μια αποτύπωση του ελληνικού επιχειρηματικού status και ανάλυση των σχετικών τάσεων σε διεθνές και ελληνικό επιχειρηματικό επίπεδο. Θα αναφερθούν οι διάφορες στρατηγικές επιλογές, μερικά αντιπροσωπευτικά είδη επιτυχημένων επεκτάσεων και ενδεικτική μεθοδολογία διείσδυσης στις αγορές, ως τα μέσα εκείνα που είναι δυνατόν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων μέσα στο ασταθές οικονομικό πλαίσιο του 21^{ου} αιώνα.

Αναλύεται διεξοδικά και με βάση ενδεικτικούς *αριθμοδείκτες*⁹ το παράδειγμα της εταιρείας KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ως μια επιτυχημένη, κατά τη γνώμη μας, περίπτωση επιχείρησης καθαρά ελληνικών συμφερόντων, η οποία διατήρησε τη θέση της στην εγχώρια αγορά και διεύρυνε την επιχειρηματική της δραστηριότητά της εν μέσω κρίσης¹⁰.

⁷ Πραστάκος, Γ. (2005²), **Διοικητική Επιστήμη στην Πράξη**. Εφαρμογές στη Σύγχρονη Επιχείρηση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σσ. 51, 67-77.

⁸ Azaria, A. – Houdeloudi, E. – Hajidimitriou, Y. (2014), Success Factors of Internet Use for Exporting by Greek Companies during the Period of Financial Crisis, **MIBES Transactions**, v. 8, σ. 1 και Bardakas, I., Financing Exports of Goods: A Constraint on Greek Economic Growth, p. 7.

⁹ Παπαδέας, Π. – Συκιανάκης, Ν. (2014), **Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων**. Σύμφωνα με τα Ελληνικά και τα Διεθνή (Λογιστικά) Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, Αθήνα, σ. 17.

¹⁰ Για την παρουσίαση της επιχείρησης ακολουθήθηκε το Παπαδάκης, Β. (2002), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία**, τ. Β΄ Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα, σσ. 19-25.

Πίνακας 1: Κύκλος εργασιών και καθαρά κέρδη Ελληνικών Εμπορικών Α.Ε. και Ε.Π.Ε. (ποσά σε χιλιάδες Ευρώ) 2007-2012

Έτη	Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	% Μεταβολή	Καθαρά κέρδη	% Μεταβολή
2007	84.048.423		2.977.713	
2008	88.552.833	5,4%	2.029.312	-31,8%
2009	79.220.771	-10,5%	1.662.407	-18,1%
2010	69.269.704	-12,6%	-125.072	-107,5%
2011	64.150.109	-7,4%	-860.498	-60,6%
2012	55.887.023	-12,9%	-339.187	-111,4%
2007-2012		-33,5%		

Πηγή: ENEMY-ΕΣΣΕ. Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2010 και 2013 (βάσει στοιχείων ICAP DATABANK)

Πίνακας 2: Μέσος όρος είσπραξης απαιτήσεων, γραμματίων και επιταγών (σε ημέρες) 2007-2012

Έτη	Αυτοκίνητα-ανταλλακτικά	Χονδρικό εμπόριο	Λαϊκό εμπόριο
2007	78	135	37
2008	86	133	34
2009	78	151	33
2010	95	130	29
2011	99	109	24
2012	116	113	26

Πηγή: ENEMY-ΕΣΣΕ. Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2010 και 2013 (βάσει στοιχείων ICAP DATABANK)

Πίνακας 3: Ακάλυπτες επιταγές και απλήρωτες συναλλαγματικές 2011-2014				
Ακάλυπτες επιταγές			Απλήρωτες συναλλαγματικές	
Σύνολο έτους	Τεμάχια	Ποσά σε ευρώ	Τεμάχια	Ποσά σε ευρώ
2011	178.412	2.083.073.720	145.759	233.262.183
2012	125.065	1.313.713.905	122.463	193.173.612
2013	43.066	522.011.543	78.869	123.785.080
Α΄ τρίμηνο (Ιαν. – Μάρτ.)				
2011	50.326	517.578.607	38.663	65.003.853
2012	41.218	500.652.144	34.765	58.689.304
2013	16.452	212.973.038	24.218	43.774.236
2014	6.475	109.527.293	15.556	25.603.935
Πηγή: Τειρεσίας				

Πίνακας 4: Δάνεια σε καθυστέρηση προς σύνολο δανείων (%) ανά κατηγορία δανείων			
Έτος	Καταναλωτικά	Στεγαστικά	Επιχειρηματικά
2005	7,8	3,6	7,1
2006	6,9	3,5	6,0
2007	6,0	3,6	4,6
2008	8,2	5,3	4,3
2009	13,4	7,4	6,7
2010	20,5	10,0	8,7
Σεπτ. 2013	45,8	25,8	31,2
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος			

Ενδεικτικοί στατιστικοί πίνακες της αυξανόμενης κρίσης κερδοφορίας και ρευστότητας των ελληνικών επιχειρήσεων στο αποκορύφωμα της ύφεσης (2009-2012)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΗΜΕΡΑ

1.1 Στρατηγικός Σκοπός και Κουλτούρα

Σήμερα δεν νοείται επιχειρηματικός οργανισμός χωρίς αυτός να έχει διαμορφώσει τον λεγόμενο *στρατηγικό σκοπό* που δεν είναι άλλος από τη θεμελιώδη απόφαση που προσδιορίζει τη θέση του οργανισμού στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Παράγοντας αλληλένδετος με την στρατηγική των επιχειρήσεων είναι οι *ομάδες διακύβευσης συμφερόντων* (προσωπικό, μέτοχοι, κοινωνικές ομάδες)¹¹.

Οι επιδράσεις που ασκούν οι προσδοκίες αυτών των ομάδων σε συνδυασμό με το περιεχόμενο του στρατηγικού σκοπού μιας επιχείρησης συνιστούν την *οργανωσιακή κουλτούρα* της. Αυτή η κουλτούρα αναδεικνύει την ξεχωριστή θέση των επιχειρήσεων εν μέσω των ανταγωνιστών της και τους προσδίδει ένα διακριτό στίγμα. Η επίδραση της κουλτούρας είναι σημαντική για έναν οργανισμό, γιατί από τη διαχείρισή της εξαρτάται η διατήρηση ή η μεταβολή του στρατηγικού σκοπού της¹².

Όπως η ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας έτσι και η αλλαγή της, αν και δύσκολη διαδικασία, αποδεικνύεται καθοριστική για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να προσαρμοστεί στα δεδομένα της νέας εποχής¹³.

Η ανάγκη για βιωσιμότητα αποτελεί κεντρική προσδοκία κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις καθίστανται βιώσιμες, μέσω της ανάπτυξης μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής στην οποία κύρια θέση κατέχει η μεθοδολογία διατήρησης του *ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*. Εφαρμόζονται διάφοροι τρόποι προς αυτήν την κατεύθυνση όπως η διατήρηση του πλεονεκτήματος:

- βάσει της τιμής των παραγόμενων προϊόντων

¹¹ Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2011), **Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 163.

¹² Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R., **Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, σσ. 220, 221.

¹³ Πραστάκος, Γ. (2006²), **Διοικητική Επιστήμη. Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σσ. 34.

- βάσει της διαφοροποίησης σε επίπεδο αγοράς
- με την εξασφάλιση μονοπωλιακής εκμετάλλευσης (εισαγωγής, επεξεργασίας, διάθεσης) συγκεκριμένων προϊόντων (*στρατηγικό κλείδωμα*)¹⁴.

1.2 Επιλογή Αγοράς και Διείσδυση–Επέκταση Δραστηριοτήτων

Μία βασική διάσταση του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων είναι η εκμετάλλευση των ευκαιριών που εντοπίζονται στην αγορά ή στις αγορές, όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Είναι προφανές ότι στη διαδικασία αυτή, σημαντικό ρόλο παίζει η προτεραιότητα έναντι των ανταγωνιστών και η ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει τις εντοπιζόμενες ευκαιρίες.

Πρόκειται για καθήκοντα τα οποία ασφαλώς επωμίζονται μάνατζερς, ενώ η αξιολόγηση του νέου περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο του μάρκετινγκ. Ανάμεσα στα άλλα πρέπει να εκτιμηθούν και ορισμένοι περιορισμοί και κίνδυνοι, όπως τυχόν αντίποινα από τους ανταγωνιστές, νομικοί περιορισμοί κ.λπ.¹⁵.

Η επιλογή προϊόντων – αγορών είναι πολύ σημαντική κυρίως για νέες επιχειρησιακές δραστηριότητες, καθώς αποτελεί την πρώτη απόφαση που πρέπει να πάρουν οι επιχειρηματίες. Οι εμπειρίες και οι εξειδικευμένες τεχνικές δυνατότητες, που συχνά διαθέτουν οι επιχειρηματίες, καθοδηγούν τις επιλογές τους.

Όπως και με όλες τις στρατηγικές αποφάσεις έτσι και το άνοιγμα στις νέες αγορές απαιτεί επιλογές. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές προτάσεις, για να προσεγγίσει τους πελάτες της. Η όποια επιλογή επηρεάζεται:

- από τη φύση του προϊόντος
- από το βαθμό του αναμενόμενου κινδύνου που αυτή περικλείει

¹⁴ Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R., **Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, σσ. 259-260.

¹⁵ Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R., **Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, σσ. 285-286.

- από τις αγοραστικές συνήθειες του πελάτη¹⁶.

Τα επόμενα στάδια της διείσδυσης είναι η εδραίωση, η ανάπτυξη προϊόντων και η επέκταση των δραστηριοτήτων. Πολλοί είναι οι λόγοι που υπαγορεύουν την επέκταση δραστηριοτήτων, κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- τα οφέλη της αποδοτικότητας
- η επέκταση των συλλογικών εταιρικών ικανοτήτων
- η αυξημένη δύναμη στην αγορά
- η απάντηση στη παρακμή της αγοράς.

Στη πράξη πάντως ένα μεγάλο μέρος της επέκτασης δραστηριοτήτων αφορά την οικοδόμηση σχέσεων με τις υπάρχουσες αγορές –προϊόντα¹⁷.

1.3 Όμιλοι Εταιρειών

Η διεθνοποίηση της οικονομίας και του ανταγωνισμού καθιστά τους περισσότερους επιχειρηματικούς οργανισμούς διεθνείς και σε αυτό συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας. Προκύπτουν έτσι οι επιχειρηματικοί Όμιλοι¹⁸.

Οι Όμιλοι εταιρειών αποτελούν ένα παγκόσμια διαδεδομένο εταιρικό σχήμα κοινοπρακτικού χαρακτήρα διαφόρων εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων. Η συγκρότηση επιχειρηματικών ομίλων έχει ακολουθήσει αύξουσα πορεία από την εποχή της παγκοσμιοποίησης και μετά και ο κύριος λόγος είναι η αποτελεσματικότερη ανταπόκριση μεμονωμένων εθνικών επιχειρήσεων στον οξύτατο διεθνή ανταγωνισμό.

Τους Ομίλους αποτελούν ομοειδείς παραγωγικά μονάδες από τις οποίες μια είναι η *μητρική* και οι υπόλοιπες *θυγατρικές*. Από τη στιγμή που η *μητρική* εδρεύει στη χώρα από την οποία ξεκίνησε η δημιουργία Ομίλου και οι *θυγατρικές* είναι

¹⁶ Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R., **Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, σσ. 287-291.

¹⁷ Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R., **Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, σσ. 284-286

¹⁸ Πραστάκος, Γ., **Διοικητική Επιστήμη. Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας**, σσ. 53-54.

δυνατόν να εκτείνονται σε διάφορα μέρη του κόσμου, οι Όμιλοι Εταιρειών αποτελούν την κυριότερη έμπρακτη μορφή της πολυεθνικής επιχείρησης¹⁹.

Δεδομένου ότι η πρόθεση για δημιουργία Ομίλου συνήθως εκδηλώνεται από οικονομικά ανθηρές επιχειρήσεις, οι Όμιλοι Εταιρειών αποτελούν το σπουδαιότερο ανταγωνιστή των Προσωπικών Εταιρειών και των Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης σε εθνικό επίπεδο.

1.4 Επιχειρηματικό Μοντέλο²⁰

Πριν από την έκθεση των χαρακτηριστικών του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ανάλυσης του προφίλ των ελληνικών επιχειρήσεων, κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου.

Ο πρώτος παράγοντας για την απόδοση μιας εταιρείας είναι το επιχειρηματικό της μοντέλο. Αυτή είναι η μέθοδος που η εταιρεία κατασκευάζει και χρησιμοποιεί τους πόρους της για να προσφέρει στους πελάτες της μεγαλύτερη αξία από όσο μπορούν οι ανταγωνιστές της και να κερδίσει χρήματα. Συγκεκριμένα, καθορίζει λεπτομερώς τον τρόπο που η εταιρεία παράγει κέρδος τώρα και πώς σχεδιάζει να κάνει το ίδιο, μακροπρόθεσμα. Αυτό είναι που καθιστά μια εταιρεία ικανή να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι:

- μια αρχιτεκτονική για τα προϊόντα, τη ροή πληροφορίας και τις υπηρεσίες, ενώ περιλαμβάνει και μία περιγραφή των διαφόρων επιχειρηματικών εταιρειών καθώς και των ρόλων τους
- μια περιγραφή των πιθανών πλεονεκτημάτων και ωφελειών για τους διάφορους επιχειρηματικούς εταίρους
- μια περιγραφή των πηγών εσόδων.

¹⁹ Σαρσέντης, Β. – Παπαναστασάτος, Α. (2008⁵), **Λογιστική Εταιρειών. Με εκτενείς αναφορές στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και προσαρμοσμένη στο Νόμο 3604/2007**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σσ. 557-559.

²⁰ Παπαπανάγος, Χ. (χ.χ), **Ανάπτυξη Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικής Δράσης**, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, http://mke.uom.gr/documents/BSAS/Lessons_7_9.pdf (προσπελάστηκε στις 08/02/2016).

Το επιχειρηματικό μοντέλο συνίσταται από τρία κύρια χαρακτηριστικά και μπορεί να θεωρηθεί ότι περικλείει τρεις διαφορετικές σκοπιές:

- τη σκοπιά των εσόδων και των προϊόντων
- τη σκοπιά των επιχειρηματικών εταίρων
- τη σκοπιά του μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ της επιχείρησης είναι απαραίτητο για την επιχειρηματική της βιωσιμότητα και απαντάει στα ερωτήματα:

- πως χτίζονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- πως καθορίζεται η θέση της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού
- ποια στρατηγική πωλήσεων προϊόντων θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι η εννοιολογική, αρχιτεκτονική και ψηφιακή εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης και αποτελεί τη βάση για την υλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών της επιχείρησης τόσο με τον παραδοσιακό τρόπο όσο και ψηφιακά, με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριακών συστημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

2.1 Το Ελληνικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον - Τέλη 20ου αι. – αρχές 21ου

Οι ελληνικές επιχειρήσεις στην πλειονότητά τους είναι εμπορικές επιχειρήσεις βιοτεχνικού κλάδου και ανήκουν στον τύπο των Ανωνύμων Εταιρειών, ενώ αρκετά διαδεδομένη είναι και η μορφή της ατομικής επιχείρησης. Η έκθεση του IOBE του 2007 δείχνει ότι μεταξύ 2005-2007 παρατηρήθηκε αύξηση των βιομηχανικών κλάδων που δραστηριοποιούνται στα διαρκή καταναλωτικά και τα ενδιάμεσα αγαθά²¹. Γενικότερα, οι ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και στον τομέα της μεταποίησης και στον τομέα της πρωτογενούς παραγωγής με σημαντικές επεκτάσεις στο χώρο των Βαλκανίων, της Μέσης Ανατολής και του Περσικού Κόλπου. Οποσδήποτε η κρίση που μεσολάβησε και έγινε αισθητή στην πραγματική οικονομία από το 2009 και μετά και ιδίως το έντονο πρόβλημα ρευστότητας και χρηματοδότησης των ελληνικών τραπεζών από το 2014 και εξής, επηρέασε αρνητικά την παραγωγικότητα, την απασχόληση και το εύρος του κύκλου εργασιών τους.

Ωστόσο, συγκεκριμένες κατηγορίες εξαγωγικών κλάδων της ελληνικής βιομηχανίας, όπως η Μεταλλουργία, τα Δομικά Υλικά, οι Ιχθυοκαλλιέργειες, η Ένδυση, τα Τρόφιμα και τα Καλλυντικά^{22,23}, επέδειξαν ιδιαίτερη ανθεκτικότητα στους οικονομικούς κραδασμούς, λόγω κυρίως της επιβεβαίωσης του καλού ονόματος στη

²¹ ΕΚΘΕΣΗ IOBE IOYΝΙΟΣ 2007, τ. 48: http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q2_07_REP_GR.pdf σ.40 (προσπελάστηκε στις 24/01/2016) και Floudopoulos, H. (2008), Greek Prospects for Greek Manufacturing, **Trade with Greece**, v. 39, pp. 90.

²² Deal News on line (18/4/2011), **Οι Επενδυτικές Κινήσεις των Ελλήνων στο Εξωτερικό**, σσ. 1-5.

²³ McKinsey & Company, Athens Office (2012), Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's new growth model and strategy. Executive summary, http://www.ydad.teimes.gr/McKinsey%20Greece%2010%20years%20ahead_short.pdf June, pp. 68-69 (προσπελάστηκε στις 21-12-2015), June, pp. 68-69.

διεθνή αγορά, μέσω της διατήρησης υψηλής ποιότητας στα προϊόντα και των εύστοχων εταιρικών επιλογών. Ραγδαία ανερχόμενος κλάδος είναι η τουριστική βιομηχανία της οποίας όμως η αποδοτικότητα, παρά τις εγχώριες ιδανικές προϋποθέσεις, παρουσιάζει διακύμανση, λόγω των διεθνών αναταραχών και των χρηματοπιστωτικών συγκυριών.

2.2 Επιχειρήσεις Ελληνικών Συμφερόντων και Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Πέραν του περιορισμένου αριθμού ελληνικών βιομηχανιών με εξαγωγικό χαρακτήρα, οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και ως επί το πλείστον οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτού του είδους οι ελληνικές επιχειρήσεις συνήθως αξιοποιούν την μακροχρόνια παράδοσή τους στην αγορά, σε συνδυασμό με την παραγωγική ή μεταποιητική εξειδίκευσή τους σε συγκεκριμένα μονοπωλιακά προϊόντα. Μερικές φορές, η επιχειρηματική τους δραστηριότητα σχετίζεται με την ευρηματική εκμετάλλευση εγχώριων πρώτων υλών ή την αξιοποίηση καταναλωτικών κενών που παρουσιάζει η ελληνική καθημερινότητα.

Σχετικά με τον τύπο των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν διατυπωθεί ποικίλοι θεωρητικοί ορισμοί και έχουν επισημανθεί σειρές πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, με τα δεύτερα να υπερέχουν. Τα μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τη δομή και τις οικονομικές προοπτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων τις καθιστούν περισσότερο ευάλωτες και εκτεθειμένες σε δυσοίωνες οικονομικές συγκυρίες, όπως αυτή που βιώνει τώρα η ελληνική κοινωνία²⁴. Παρά το γεγονός αυτό, η εμπιστοσύνη και το κλίμα αλληλεγγύης που διέπει τις ελληνικές επιχειρήσεις απέδειξε ότι στη περίπτωση τους λειτούργησε αντισταθμιστικά και τις προστάτεψε από πλήρη κατάρρευση²⁵.

Η επικράτηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά οφείλεται στην απουσία βιομηχανικών υποδομών σε ένα κράτος, όπως το ελληνικό που η οικονομία του από αγροτική εξελίχθηκε σε οικονομία των υπηρεσιών²⁶. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλαπλασιάζονται συνεχώς. Αυτό συμβαίνει επειδή ο

²⁴ Σταυρουλάκης, Δ. (2015), **Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων**, Αιγάλεω σ. 16.

²⁵ Σταυρουλάκης, Δ., **Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων**, σ. 13.

²⁶ Σταυρουλάκης, Δ., **Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων**, σ. 14.

μικρός αριθμός μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων οδηγεί σε χαμηλούς δείκτες επισφαλούς απασχόλησης, η οποία με την σειρά της είτε λόγω της επαγγελματικής ανασφάλειας είτε λόγω των απολύσεων γεννά άλλες (θνησιγενείς πάντως) ατομικές μικρές επιχειρήσεις²⁷.

Η παραγωγικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κυμαίνεται, όπως είναι φυσικό σε χαμηλά επίπεδα. Τα προϊόντα τους δεν είναι ανταγωνιστικά, απευθύνονται κυρίως στην εγχώρια αγορά και διατίθενται σε σχετικά υψηλές τιμές. Αυτά τα χαρακτηριστικά προκαλούν τη δημιουργία μιας νοσηρής οικονομικής αλυσίδας (ολιγοπώλια, κλειστά επαγγέλματα, υπερβολικός αριθμός μεσαζόντων κ.λπ.)²⁸.

Παρά την αδυναμία των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων να ισχυροποιήσουν τις δυνατότητες τους, προχωρώντας σε συνενώσεις και συμπράξεις, φαίνεται ότι συμβάλλουν στην καταπολέμηση της ανεργίας, δημιουργούν ευελιξία στην αγορά και ενθαρρύνουν την ελληνική επιχειρηματικότητα²⁹.

Δεν μπορεί να θεωρηθεί όμως ότι αποτελούν καίρια παραγωγική δύναμη της ελληνικής οικονομίας, σε μία εποχή που κατεξοχήν υπάρχει η ανάγκη ενίσχυσής της από την εξαγωγική και επενδυτική δραστηριότητα.

2.3 Ο Αντίκτυπος της Κρίσης στην Ελληνική Αγορά

Όταν ο αντίκτυπος της διεθνούς οικονομικής ύφεσης και ο κίνδυνος κατάρρευσης της ευρωζώνης έγιναν αισθητοί στην ελληνική οικονομία, ο ελληνικός επιχειρηματικός κλάδος αντέδρασε σπασμωδικά. Παρατηρήθηκε μια απότομη αύξηση του αριθμού των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων που άρχισαν να μεταφέρονται στο εξωτερικό. Η τάση αυτή φυγής εντάθηκε πολύ περισσότερο μετά την επιβολή των κεφαλαιακών ελέγχων.

Κύριοι λόγοι αυτής της επιχειρηματικής συμπεριφοράς ήταν η υψηλή φορολογία, οι υψηλές ασφαλιστικές εισφορές, η γραφειοκρατία αλλά κυρίως η

²⁷ Σταυρουλάκης, Δ., *Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων*, σ. 15.

²⁸ Σταυρουλάκης, Δ., *Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων*, σ.15.

²⁹ Σταυρουλάκης, Δ., *Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων*, σ. 16.

έλλειψη τραπεζικής χρηματοδότησης³⁰. Σε αυτό το δυσμενές κλίμα συνέβαλε και η ανυπαρξία μιας κρατικής πολιτικής, η αδιαφορία των ελληνικών κυβερνήσεων να πατάξουν τη διαφθορά και τη γραφειοκρατία, αλλά και να προωθήσουν την Ελλάδα ως τόπο επιχειρηματικού ενδιαφέροντος³¹. Δεν εφαρμόστηκαν με συνέπεια κάποιες κρατικές πολιτικές, οι οποίες θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση κεφαλαίου, να παράσχουν φορολογικά κίνητρα, να επιδοτήσουν νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις και να εγγυηθούν επιχειρηματικά δάνεια³². Όπως χαρακτηριστικά δήλωσε γεννημένος στην Ελλάδα επιχειρηματίας που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό «*Οποιαδήποτε εταιρεία έχει έδρα την Ελλάδα στιγματίζεται αυτομάτως*» ενώ και η αρνητική δημοσιότητα που δημιουργείται στο εξωτερικό έχει δυσμενή επίπτωση στα ελληνικά οικονομικά συμφέροντα³³.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν η αντίδραση αυτή του επιχειρηματικού κόσμου της Ελλάδας είναι η ενδεδειγμένη απέναντι στις προκλήσεις του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος που υπαγορεύουν αναπροσαρμογή των στρατηγικών και ευελιξία επιλογών. Η απάντηση είναι σαφώς αρνητική. Τη θέση της «επιχειρηματικής μετανάστευσης» θα πρέπει να καταλάβει η επιχειρηματική επινοητικότητα και η υπέρβαση της διστακτικότητας και της εσωστρέφειας που χαρακτηρίζουν μακροχρόνια τον έλληνα επιχειρηματία.

Μολονότι έχουν γίνει θεσμικά βήματα για την ενίσχυση της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων ήδη από το 2005 (υποχρεωτική εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΔΛΠ) και των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (ΔΠΧΠ), εκ μέρους των εισαγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών

³⁰ Business Run (29/7/2015), Ελληνικές Επιχειρήσεις φεύγουν για το εξωτερικό, <http://www.b2green.gr/el/post/26785/>, σ. 1 (προσπελάστηκε 6/1/2016), και PwC (2015), Λιγότερο αισιόδοξοι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι για τις Προοπτικές της Παγκόσμιας Οικονομίας για το 2015, **Accountancy Greece**, τ. 19 Απρίλιος–Ιούνιος σ. 69.

³¹ Σταυρουλάκης, Δ., **Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων**, σ. 14.

³² Μουρδουκούτας, Π. – Παπαδημητρίου, Σ. – Ιωαννίδης, Α. (2004), **Επιχειρηματικότητα. Θεσμοί και Πολιτικές**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σ. 168-171.

³³ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» (5/8/2015), Επιχειρήσεις. Τον δρόμο για το εξωτερικό παίρνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις <http://www.kathimerini.gr/826180/article/oikonomia/epixeirhseis/ton-dromo-gia-to-e3wteriko-paimoyn-oi-ellhnikes-epixeirhseis> σσ. 1-2 (προσπελάστηκε 5/1/2016).

Αθηνών)³⁴, ο επιχειρηματικός κλάδος της χώρας συνεχίζει στο σύνολό του να παραμένει εσωστρεφής, ακόμη και μετά την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης.

Ο παρακάτω πίνακας είναι ενδεικτικός:



Πηγή: Λεπίδου, Ρ. (2012), Έρευνα: Οικονομική Κρίση και Μέλλον, <http://www.ka-business.gr/pages/research/2498/ereyna-oikonomikh-krish-kai-mellon>

Από το ανωτέρω γράφημα προκύπτει η εσωστρεφής αντίδραση του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου στην οικονομική κρίση, αν συγκριθούν τα ποσοστά, κλεισίματος, απολύσεων προσωπικού, περικοπών εξόδων, μειώσεων μισθών και επιχειρηματικής μετανάστευσης με τα ποσοστά καινοτομίας, αναδιάρθρωσης και επέκτασης σε νέα προϊόντα και δραστηριότητες.

2.4 Η Ανάγκη Διεύρυνσης της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας και Ανοίγματος σε Ξένες Αγορές

Οι ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται, αντί να περιοριστούν στην ελληνική αγορά, να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες στη διεθνή αγορά. Αυτό βεβαίως προϋποθέτει πλήρη γνώση των αγοραστικών δυνατοτήτων, εξωστρεφή διάθεση με

³⁴ Παπαδέας, Π. – Συκιανάκης, Ν. (2014), *Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*, σ. 43.

συμμετοχή, π.χ. σε διεθνείς εκθέσεις, αναβάθμιση της ποιότητας και της ταυτότητας των ελληνικών προϊόντων³⁵.

Δύο είναι τα βασικά πεδία επιχειρηματικότητας που προσφέρονται για την οικονομική ανάκαμψη των ελληνικών επιχειρήσεων, την αποτελεσματική ανταπόκριση και την επιβίωσή τους στις δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες για την Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο:

- Ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας
- Επενδυτικές κινήσεις στο εξωτερικό³⁶.

Ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας

Η εξαγωγική δραστηριότητα συμβάλλει στρατηγικά στην ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας και ανάπτυξης μέσα από ολοκληρωμένες εξαγωγικές τεχνικές και την υιοθέτηση εξαγωγικής κουλτούρας. Προϋποθέτει όμως και διευκόλυνση των ξένων εταιρειών να επενδύσουν στην Ελλάδα, εφόσον θα τροφοδοτήσουν την εγχώρια αγορά με κεφάλαια και διευθυντικά στελέχη, που με τη σειρά τους θα αναζωογονήσουν τον εξαγωγικό τομέα, καθιστώντας την ελληνική παραγωγή περισσότερο ανταγωνιστική³⁷.

Από την άλλη πλευρά, οι εξαγωγές αποκτούν μεγάλη σημασία, καθώς αναβαθμίζουν την Ελλάδα στον παγκόσμιο οικονομικό χάρτη και προσελκύουν επενδύσεις, από τις οποίες τόσο πάσχει η ελληνική οικονομία³⁸. Καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της εξαγωγικής δραστηριότητας διαδραματίζει η συνεργασία των

³⁵ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ» (4/12/2014), Greek Exports Forum. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές, <http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=656422>, σ. 1 (προσπελάστηκε στις 23/12/2015).

³⁶ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Greek Exports Forum. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές, σ. 1.

³⁷ OECD, *Economic Surveys Greece* (2013), p.13

³⁸ OECD, *Economic Surveys Greece* (2013), p. 21 και PwC, Λιγότερο αισιόδοξοι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι για τις Προοπτικές της Παγκόσμιας Οικονομίας για το 2015, p. 69.

υποψήφιων εξαγωγέων και με διπλωματικούς κρατικούς φορείς οικονομικών και εμπορικών υποθέσεων³⁹.

Επιβάλλεται ακόμη να αξιοποιηθεί η *μοναδικότητα των ελληνικών προϊόντων* στις αγορές του κόσμου, αξιοποίηση η οποία, εκτός των άλλων, μπορεί να στοχεύσει επιτυχημένα στην απορρόφηση ευρωπαϊκών κονδυλίων για την ανάδειξη επιτυχημένων εξαγωγών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, ενώ στο ελαιόλαδο η χώρα μας είναι από τους μεγαλύτερους εξαγωγείς στην Ευρωπαϊκή Ένωση, πρέπει να γίνουν πολλά ακόμα στην ποιότητα του προϊόντος και στην ανάπτυξη των υποδομών⁴⁰.

Μεγάλη είναι και η σημασία της *καινοτομίας* για την επίτευξη του αναπτυξιακού μοντέλου της εξαγωγικής δραστηριότητας. Η έλλειψη σύγχρονων τεχνικών μάρκετινγκ και η απουσία επενδύσεων σε έρευνα και καινοτομία περιορίζουν την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων.

Ο Η. Steinbrecher⁴¹, επικεφαλής του τομέα εταιρειών μεσαίας κεφαλαιοποίησης του δικτύου της PwC, έθεσε το 2015 το δίλημμα «καινοτομία ή ήττα;». Όπως δήλωσε χαρακτηριστικά *«Δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία και λαμβάνοντας αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα, οι εταιρείες θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τους κραδασμούς που θα μπορούσαν να ανατρέψουν τα σχέδιά τους για ανάπτυξη»*.

Αυτή την στιγμή η Ελλάδα εξαγεί μόνο αγροτικά προϊόντα και βιομηχανικά μεταποιημένα προϊόντα, καύσιμα-λιπαντικά, καταναλωτικά αγαθά, τρόφιμα-ποτά μεταποιημένα, κ.ά. Υπάρχουν τεράστιες δυνατότητες για αξιοποίηση των ανεκμετάλλετων φυσικών πόρων και της ανάκαμψης του μεταποιητικού κλάδου ο οποίος μετά τη συρρίκνωση της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας γνώρισε μεγάλη κρίση⁴².

³⁹ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Greek Exports Forum. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές, σ. 1 και Μουρδουκούτας, Π. – Παπαδημητρίου, Σ. – Ιωαννίδης Α., **Επιχειρηματικότητα. Θεσμοί και Πολιτικές**, σσ. 172-174.

⁴⁰ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Greek Exports Forum. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές, σσ. 2-3.

⁴¹ PwC (2015), Καινοτομία ή Ήττα; **Accountancy Greece**, τ. 19 Απρίλιος–Ιούνιος σ. 70.

⁴² Greek Exports Forum, Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές, σσ. 2-3.

Για όλα αυτά όμως απαιτείται *εθνική στρατηγική* κατά κλάδο και τομέα, ώστε να ανακοπεί η διόγκωση του τομέα των υπηρεσιών και να αναπτυχθεί ο πρωτογενής και δευτερογενής τομέας που τροφοδοτεί την πραγματική οικονομία. Προκύπτει επομένως η ανάγκη κατάρτισης *εθνικού σχεδίου* για τις εξαγωγές, ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα λόγω της συνεχούς πρόσθεσης νέων εξαγωγικών χωρών⁴³.

Επενδυτικές κινήσεις στο εξωτερικό

Αρκετοί Έλληνες επιχειρηματίες επανασχεδιάζουν την επενδυτική στρατηγική τους και στρέφουν τα ενδιαφέροντα τους προς άλλες κατευθύνσεις για την επίτευξη των στόχων τους. Αυτή η επιτυχημένη επενδυτική διέξοδος είναι ανάγκη να γενικευτεί στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο.

Μέχρι στιγμής δραστηριοποιούνται ιδιαίτερα επιτυχημένα:

- Ο Κατασκευαστικός κλάδος (J&P, ΕΤΕΠ, ΣΙΚΕΛΕ, ΑΚΤΩΡ, ΑΘΗΝΑ, κ.ά.) στη Λιβύη, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Σαουδική Αραβία, Κουβέιτ και αλλού.
- Η Μεταλλουργία-Πλαστικά (ΒΙΟΧΑΛΚΟ, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ, κ.ά.) σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Βόρεια Αφρική.
- Ο Τομέας Ενέργειας (ΜΕΤΚΑ, ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ, ΤΕΡΝΑ Α.Ε. ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ, κ.ά.) σε Τουρκία, Συρία, ΗΠΑ.
- Τα Καλλυντικά (ΚΟΡΡΕΣ, ΑΡΙΒΙΤΑ, FREZYDERM, κ.ά.) σε Ισπανία, Γαλλία, Γερμανία, ΗΠΑ και αλλού.
- Τα Δομικά Υλικά (ΤΙΤΑΝ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΟΡΥΚΤΑ, κ.ά.) σε ΗΠΑ, Κίνα, Μέση Ανατολή, Ιταλία και αλλού.
- Τα Τρόφιμα-Ποτά (ΧΙΡΙΤΑ, ΖΕΨΙΛΟΝ, κ.ά.) σε Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη⁴⁴.

2.5 Ο Ρόλος του Διαδικτύου και το Digital Marketing

Η ψηφιακή προώθηση προϊόντων ανοίγει νέο επιχειρηματικό παράθυρο και προσφέρει λύσεις για εταιρείες που θέλουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους σε

⁴³ OECD, *Economic Surveys Greece*, pp. 21-22, και *Greek Exports Forum*, *Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές*, σ. 3.

⁴⁴ Deal News on line, *Οι Επενδυτικές Κινήσεις των Ελλήνων στο Εξωτερικό*, σσ. 1-5.

παγκόσμιο επίπεδο. Η επιλογή αυτού του σύγχρονου τρόπου προώθησης και διάθεσης των προϊόντων αποβαίνει ιδιαίτερα αποδοτική για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις χονδρικού και λιανικού εμπορίου, καθώς τις φέρνει σε επαφή με δεκάδες επιχειρήσεις του εξωτερικού. Πρόκειται για ηλεκτρονική διαφήμιση των προϊόντων με εργαλεία του διαδικτύου (FACEBOOK, TWITTER, LINKEDIN, YOUTUBE)⁴⁵.

Το Διαδίκτυο έχει καθιερωθεί ως ένας παγκόσμιος δίαυλος, μέσω του οποίου μπορούν οι επιχειρήσεις να στοχεύουν τόσο στους υπάρχοντες όσο και στους εν δυνάμει καταναλωτές, και μέσω του οποίου οι οργανισμοί μπορούν ταυτόχρονα να διαφημίσουν και να παρουσιάσουν εμπορικές προσφορές⁴⁶. Το Διαδίκτυο ανήκει στην κατηγορία των λεγόμενων *τεχνολογιών υλικού*, οι οποίες επιτρέπουν στις εταιρείες να εφαρμόζουν μαζική παραγωγή με ειδικές προδιαγραφές, να εκμεταλλεύονται τις βασικές τους δυνατότητες για να βρίσκουν νέες αγορές και να διαχειρίζονται καλύτερα τα αποθέματά τους, τις αγορές υλικών, την εκπαίδευση των εργαζομένων και να επιταχύνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων⁴⁷.

Μια πιθανή λύση για κάποια κύρια προβλήματα των ελληνικών εταιρειών, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, μπορεί εν δυνάμει να προκύψει με τη χρήση του Διαδικτύου. Είναι, συνεπώς, επιτακτική ανάγκη να αναπτυχθεί καλύτερη κατανόηση της επίπτωσης της χρήσης του διαδικτύου στις εξαγωγικές επιδόσεις των ελληνικών εταιρειών, μέσω της εξέτασης αρκετών παραγόντων που οδηγούν στην επιτυχή χρήση του διαδικτύου⁴⁸.

Οι ελληνικές εξαγωγικές εταιρείες πρέπει να μετρήσουν, να χαρτογραφήσουν και να αξιολογήσουν προσεκτικά το επίπεδο της χρήσης του Διαδικτύου από

⁴⁵ Κοσμετάτος, Σ. (25/6/2015), Διέξοδος για τις επιχειρήσεις η διαφήμιση στο εξωτερικό μέσω digital marketing, <http://www.semifind.gr/default.asp?pid=1231&langid=53&mdl=news&subid=52&itemid=4127>, (προσπελάστηκε στις 27/12/2015).

⁴⁶ Azaria, A. – Houdeloudi, E. – Hajidimitriou, Y., Success Factors of Internet Use for Exporting by Greek Companies during the Period of Financial Crisis, p. 14.

⁴⁷ Μουρδουκούτας, Π. – Παπαδημητρίου, Σ. – Ιωαννίδης Α., **Επιχειρηματικότητα. Θεσμοί και Πολιτικές**, σσ. 113-116.

⁴⁸ Azaria, A. – Houdeloudi, E. – Hajidimitriou, Y., Success Factors of Internet Use for Exporting by Greek Companies during the Period of Financial Crisis, p. 15.

προμηθευτές, συνεταιίρους, πελάτες, και ανταγωνιστές στις ξένες εξαγωγικές αγορές, ενώ φαίνεται ότι πρέπει να ενισχύσουν και να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο επιχειρηματικού πνεύματος και ενθουσιασμού για την προώθηση της χρήσης του διαδικτύου. Επιπλέον, φαίνεται ότι η χρήση του διαδικτύου μπορεί να βοηθήσει τις ελληνικές εταιρείες να ικανοποιήσουν την ανάγκη των διεθνών πελατών τους για προσωπική επαφή με έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο, ο οποίος θα οδηγήσει σε μια αύξηση των εξαγωγικών πωλήσεων και επιδόσεών τους⁴⁹.

⁴⁹ Azaria, A. – Houdeloudi, E. – Hajidimitriou, Y., Success Factors of Internet Use for Exporting by Greek Companies during the Period of Financial Crisis, p. 27.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ*

3.1 Η Αγορά – Στόχος⁵⁰

Στη σημερινή εποχή, οι καταναλωτές εμφανίζουν την τάση στο να ακολουθούν έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής, τόσο για τους ίδιους όσο και για τις οικογένειες τους. Για το λόγο αυτό επενδύουν στην αγορά φυσικών, ως επί το πλείστον, προϊόντων, απαλλαγμένων, εάν είναι δυνατόν, από χημικές ουσίες. Ανάλογη είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών και στον τομέα των καλλυντικών, καθώς επιλέγουν προϊόντα με φυτικά, ζωικά, θαλάσσιας ή ορυκτής προέλευσης συστατικά, με τιμές τουλάχιστο ίδιες ή κατώτερες από τα συμβατικά καλλυντικά.

Ο κλάδος των φυσικών καλλυντικών έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Πολλές εταιρείες, μάλιστα, που διανέμουν τα προϊόντα τους τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό με μεγάλη επιτυχία είναι ελληνικές. Παρ' όλη την οικονομική δυσχέρεια που επικρατεί στις μέρες μας, ένα μεγάλο ποσοστό καταναλωτών φαίνεται να συνεχίζει την αγορά καλλυντικών προϊόντων ένα μεγάλο μέρος, μάλιστα, του ποσοστού αυτού προτιμά τη χρήση καλλυντικών που βασίζονται σε φυσικά συστατικά, καθώς φαίνεται να γνωρίζει τις ευεργετικές ιδιότητες που του προσφέρουν.

Θα εξεταστεί η εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ως μια *οικονομική μονάδα* που δραστηριοποιείται στην προαναφερόμενη αγορά φυσικών προϊόντων, αισθητικής και συμπλήρωσης της διατροφής⁵¹.

*Για την έκθεση του επιχειρηματικού προφίλ της Εταιρείας αξιοποιήθηκαν ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία, τόσο από την Ιστοσελίδα της όσο και από δεδομένα των υπηρεσιών της.

⁵⁰ Μάλλιαρης, Π. (2001³), **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σσ. 271-273.

⁵¹ Παπαδέας, Π. – Συκιανάκης, Ν., **Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων**. Σύμφωνα με τα Ελληνικά και τα Διεθνή (Λογιστικά) Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, σ. 18.

3.2 Το Επιχειρηματικό Προφίλ της Εταιρείας

Η εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ είναι μια ανώνυμη εταιρεία καθαρά ελληνικών συμφερόντων η οποία δεν παρέμεινε στο στάδιο της ΜΜΕ, αλλά εξελίχθηκε δυναμικά σε επιχειρηματικό όμιλο που συμπεριλαμβάνει θυγατρικές συγγενείς εταιρείες και κοινοπραξίες εκτεινόμενες σε Ελλάδα, Γερμανία, Η.Π.Α., Κύπρο και Μ. Βρετανία.

Ξεκίνησε το 1992 ως ατομική επιχείρηση–εργαστήριο ομοιοπαθητικής στα πρότυπα εργαστηρίων του εξωτερικού. Η κίνηση αυτή του ιδρυτή της εταιρείας Γ. Κορρέ αποδείχθηκε εύστοχη, επειδή συνδύαζε οικογενειακή παράδοση στο φαρμακευτικό κλάδο, επιστημονική ειδίκευση του ιδρυτή και εκμετάλλευση των οικονομικών ευκαιριών που παρείχε η Ομοιοπαθητική ως σχετικά παρθένο έδαφος επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.

Παρά την εταιρική της μετεξέλιξη η εταιρεία δεν απέβαλλε ποτέ τον οικογενειακό της χαρακτήρα, με την έννοια της συνέχισης της οικογενειακής παράδοσης στη βοτανολογία και στην παρασκευή φαρμακευτικών ειδών φυσικής σύστασης.

3.3 Η Εδραίωση στην Ελληνική Αγορά – Διεξόδωση στις Ξένες Αγορές

Τα επιχειρηματικά βήματα της εταιρείας από το 1996 και μετά θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

Το 1996 αποτέλεσε έτος σταθμό για τον Γ. Κορρέ, καθώς ίδρυσε την μονοπρόσωπη εταιρεία Ε.Π.Ε. KORRES–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, με σκοπό τη δημιουργία προϊόντων με βότανα που να είναι αποτελεσματικά, ευχάριστα στην εφαρμογή τους και, ταυτόχρονα, σε προσιτή τιμή.

Το 2000, τα προϊόντα KORRES πωλούνταν πλέον στα καταστήματα Harvey Nichols του Λονδίνου. Η συμφωνία αυτή αποτέλεσε την έναρξη συνεργασιών με πολυκαταστήματα σε Αγγλία και Γαλλία, γεγονός που οδήγησε στη διεύρυνση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων.

Το 2002, ξεκίνησε η λειτουργία του πρώτου καταστήματος στο Chelsea του Λονδίνου, με αποκλειστική πώληση προϊόντων KORRES. Το κατάστημα ιδρύθηκε

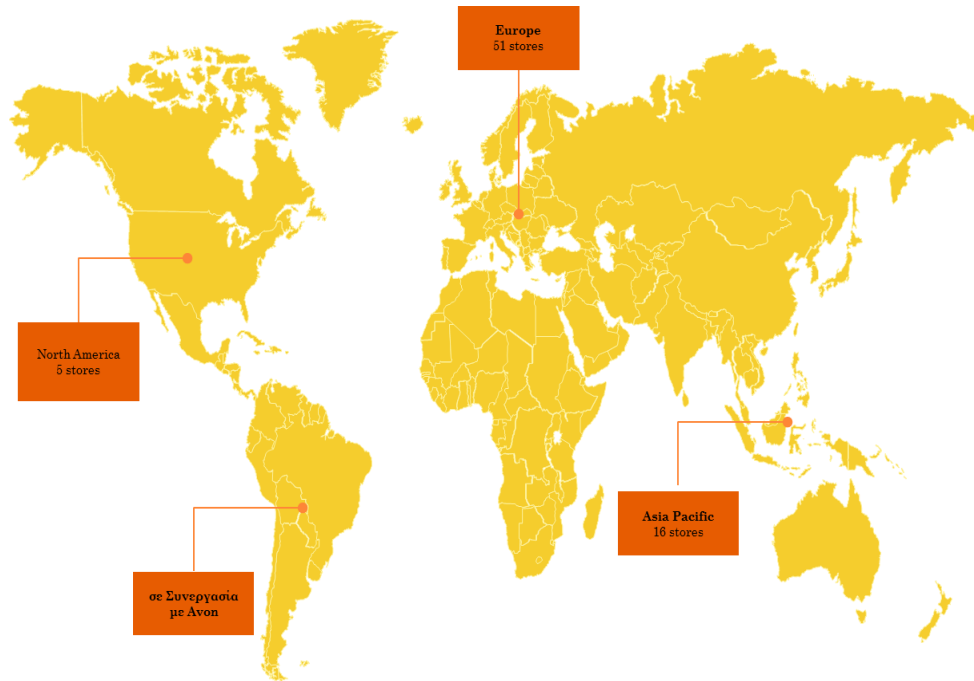
από τον τοπικό διανομέα των προϊόντων, λειτουργώντας όμως σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έθεσε η Εταιρεία.

Το 2003 δημιουργείται νέα σειρά προϊόντων και ξεκίνησε η συνεργασία με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου για τη δημιουργία μιας νέας σειράς προϊόντων, με την επωνυμία KORRES Greek Flora. Το 2004 πωλούνταν τα προϊόντα KORRES σε περισσότερα καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Βαρκελώνη και ξεκινάει συνεργασία με το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών και το Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τον επόμενο χρόνο επήλθε συμφωνία με τον Συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης για την προσθήκη του κρόκου Κοζάνης στη σειρά KORRES Greek Flora. Το 2006, η Εταιρεία καταχωρείται στη λίστα των 500 ταχύτερα αναπτυσσόμενων εταιρειών στην Ευρώπη [247η]. Το 2007 η Εταιρεία μετεγκαταστάθηκε από την Αθήνα στα Οινόφυτα.

Το 2008, η KORRES λαμβάνει το πρώτο Βραβείο Καινοτομίας –World’s Most Innovative Brand– στα βραβεία ICN [International Cosmetic News] & HBA Global Expo. Πρώτο βραβείο και για το flagship κατάστημα KORRES στο Σόχο της Νέας Υόρκης [Retail Renovation Competition 2008].

Το 2009, πέντε χρόνια μετά την έναρξη της πρωτογενούς έρευνας στον τομέα Πρωτεάσωμα και Ανθρώπινη Γήρανση, η KORRES παρουσιάζει την τρίτη παγκόσμια καινοτομία της, που είναι η πρώτη φυσική σειρά αντιγήρανσης που επιτυγχάνει κλινικά αποτελέσματα καλύτερα των συμβατικών. Η σειρά Κερσετίνη και Βελανιδιά αποτελεί σταθμό για την εταιρεία, ανατρέποντας τη θεωρία που πρεσβεύει ότι μόνο οι συμβατικές αντιγηραντικές κρέμες έχουν αποτελεσματική δράση και επιβεβαιώνοντας με αυτό τον τρόπο την πρωτιά της ‘χημείας’ της φύσης, έναντι αυτής του εργαστηρίου.

Το 2010, η προαγωγή της έρευνας στα φυσικά συστατικά σε συνδυασμό με τη βιοχημεία του δέρματος και η ανάδειξη των πολύτιμων ελληνικών βότανων. Στο πλαίσιο αυτό η ερευνητική πρόταση της KORRES επιτυγχάνει τον υψηλότερο βαθμό πανευρωπαϊκά και εγκρίνεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση η τετραετής μελέτη αντιγηραντικής και αντιηλιακής δράσης 3.600 φυσικών αντιοξειδωτικών δραστικών. Η μελέτη σε συνεργασία με 7 πανεπιστημιακά και ερευνητικά ιδρύματα του εξωτερικού θα ολοκληρωθεί το 2014 [From Biodiversity to Chemodiversity: Novel Plant Produced Compounds with Agrochemical and Cosmetic Interest, AGROCOS].



Διεθνής επέκταση της Εταιρείας με στρατηγικές συμπράξεις (2014)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

4.1 Τρέχουσα Επιχειρηματική Δραστηριότητα

Ένα βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την επιχειρηματική διαδρομή της Εταιρείας στα 20 χρόνια της λειτουργίας της είναι η σταθερά ανοδική πορεία της στην ελληνική και διεθνή οικονομία από το 1996 μέχρι το 2014.

Ιδιαίτερα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι μεταξύ των ετών 2008 και 2011, οπότε έγινε αισθητή η κρίση στην ελληνική οικονομία, η συγκεκριμένη εταιρεία όχι μόνο δεν παρουσίασε καμία κάμψη στη δραστηριότητά της, αλλά σημείωσε περαιτέρω ανάπτυξη προχωρώντας σε καινοτόμες παραγωγικές κινήσεις και αξιοποιώντας στοχευμένες εργαστηριακές έρευνες των οποίων τα αποτελέσματα βραβεύονται συνεχώς. Αυτή η οικονομική αποδοτικότητα, όπως εκτέθηκε προηγουμένως, αποδεικνύει ότι η εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ εφαρμόζει έναν επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό και προβαίνει σε προσεκτικά επιλεγμένες και στοχευμένες διεισδύσεις και επεκτάσεις σε ξένες αγορές.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον που είναι ιδιαίτερα ασταθές η εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ δείχνει ότι εφαρμόζει σε επίπεδο μάνατζμεντ τη λεγόμενη *ανάλυση ευαισθησίας*, με την έννοια της αξιολόγησης διαφόρων στρατηγικών μοντέλων στο πλαίσιο εναλλακτικών σεναρίων⁵².

Ως επιχειρηματικός κλάδος που δραστηριοποιείται σε φυσικά προϊόντα φαρμακευτικής σύστασης, επηρεάζεται περισσότερο από την παγκοσμιοποίηση, σε σχέση με άλλους κλάδους, και για το λόγο αυτό ακολουθεί συστηματικά την πρακτική των στρατηγικών συμμαχιών⁵³. Κάνει επίσης πράξη τις δυο ενδεδειγμένες μεθόδους ανταπόκρισης στην οικονομική κρίση, οι οποίες επισημάνθηκαν προηγουμένως:

⁵² Πραστάκος, Γ. (2005²), **Διοικητική Επιστήμη στην Πράξη**. Εφαρμογές στη Σύγχρονη Επιχείρηση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σ. 38.

⁵³ Μουρδουκούτας, Π. – Παπαδημητρίου, Σ. – Ιωαννίδης Α., **Επιχειρηματικότητα. Θεσμοί και Πολιτικές**, σ. 154.

- Εξαγωγική δραστηριότητα
- Επενδυτικές κινήσεις στο εξωτερικό

ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΣ KORRES

Η KORRES και η AVON Products, Inc. (NYSE: AVP) ανακοινώνουν την έναρξη στρατηγικής συνεργασίας για την παραγωγή και διανομή των προϊόντων KORRES στη Λατινική Αμερική. Η συγκεκριμένη συνεργασία έχει αφετηρία το Φεβρουάριο 2014 και προβλέπεται να διαρκέσει μέχρι και 14 χρόνια. Παράλληλα παρέχει το δικαίωμα στην AVON να αγοράσει μελλοντικά όλα τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας των προϊόντων KORRES για τη Λατινική Αμερική. Η συμφωνία διασφαλίζει στην KORRES έσοδα ύψους \$ 11,5 εκ. [περίπου € 8,5 εκατ.] για τους πρώτους 12 μήνες της συνεργασίας, τα οποία αντιστοιχούν στη διάθεση των εμπορικών σημάτων KORRES στις χώρες της Λατινικής Αμερικής, καθώς και σε αμοιβές για την υποστήριξη της τοποθέτησης των προϊόντων KORRES στις χώρες αυτές. Στη συνέχεια, θα καταβάλλονται δικαιώματα για τη χρήση πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας της KORRES βάσει της πορείας των πωλήσεων, καθώς και αμοιβές για συνεχιζόμενη παροχή υπηρεσιών υποστήριξης. Η AVON είναι πολυεθνική εταιρεία με ηγετική θέση στο χώρο της ομορφιάς και ετήσια έσοδα που αγγίζουν τα \$11 δισ., ενώ τα προϊόντα της διατίθενται σε περισσότερες από 100 χώρες. Η Λατινική Αμερική αποτελεί τον μεγαλύτερο επιχειρηματικό χώρο της AVON, από τον οποίο προέρχεται το 50% σχεδόν των εσόδων της.

Πηγή:

<http://ir.korres.com/korres/app/cms?showArchiveLink=false&lang=el&page=eu.avaca.titan.portal.components.news.NewsComponent>

Τον Οκτώβριο του 2009, η KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, προχώρησε στη σύναψη συμφωνίας παροχής άδειας χρήσεως των προϊόντων της, σε δύο θυγατρικές της Johnson & Johnson, για την πώληση και διανομή των εμπορικών σημάτων KORRES στη Λατινική Αμερική.

Με τη συμφωνία αυτή αποδίδονται δικαιώματα επί των πωλήσεων των προϊόντων KORRES στην περιοχή της Λατινικής Αμερικής από το 2011 μέχρι το 2019. Το συμφωνημένο ελάχιστο ύψος των δικαιωμάτων που θα καταβληθούν στην

KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, θα ανέλθει στα 6 εκατ. δολ., συμπεριλαμβανομένης της αρχικής αμοιβής ύψους 1.3 εκατ. δολ. που καταβλήθηκε με την υπογραφή της συμφωνίας.

Αυτές οι εταιρικές συμπράξεις αποδεικνύουν την επιτυχημένη εφαρμογή της παροχής εταιρικών επιχειρηματικών κεφαλαίων, μέσω της σύναψης στενών σχέσεων με μικρότερες νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις και με σκοπό την προώθηση νέων προϊόντων⁵⁴.

Θυγατρικές Ομίλου

31/12/2014

Όνομα θυγατρικών, συγγενών εταιρειών και κοινοπραξιών	Χώρα που δραστηριοποιείται	Αντικείμενο εργασίας
Μέθοδος πλήρους ενοποίησης		
Kings and Queens Ltd. (100%)	Ελλάδα	Εμπορία Καλλυντικών
Korres USA Ltd.	ΗΠΑ	Εμπορία Καλλυντικών
KORRES Ομοιοπαθητικά A.E. (100%)	Ελλάδα	Εμπορία Ομοιοπαθητικών Προϊόντων
District Two (50%)	Γερμανία	Εμπορία Καλλυντικών, Φαρμακευτικών και Ομοιοπαθητικών Προϊόντων
Φάρμακον Βορείου Ελλάδος A.E.B.E. (100%)	Ελλάδα	Εμπορία Παραφαρμακευτικών Προϊόντων
Πηγή: http://ir.korres.com/korres/app/el/subsidiaries (προσπελάστηκε στις 24/01/2016)		

⁵⁴ Μουρδουκούτας, Π. – Παπαδημητρίου, Σ. – Ιωαννίδης Α., **Επιχειρηματικότητα. Θεσμοί και Πολιτικές**, σ. 149.

Μέθοδος ενοποίησης καθαρής θέσης		
Φύτο Τουέλβ (Phyto 12) Α.Ε. Εμπορίας Εκχυλισμάτων (24%)	Ελλάδα	Εμπορία και διανομή φυτικών εκχυλισμάτων
Krokos Products (45%)	Ελλάδα	Παραγωγή και εμπορία προϊόντων με χρήση κρόκου
Milgauss Ltd. (16.70%)	Κύπρος	Επενδυτική δραστηριότητα
Korres North America Ltd. (16.70%)	ΗΠΑ	Εμπορία καλλυντικών
Korres Retail UK Ltd. (50%)	Μ. Βρετανία	Εμπορία καλλυντικών
Πηγή: http://ir.korres.com/korres/app/el/subsidiaries (προσπελάστηκε στις 24/01/2016)		

4.2 Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων

Στο σημείο αυτό ακολουθεί επεξεργασία των πινάκων που βρίσκονται στο Παράρτημα.

4.2.1 Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidity Ratios)

Α) ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΜΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (CURRENT RATIO)

Για το 2013						
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις= 34.133.311/28.451.876 = 1,20 φορές						
Για το 2014						
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις=37.392.479/31.458.677 = 1,18 φορές						

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Όσο πιο προβλέψιμες είναι οι εισροές χρημάτων μιας επιχείρησης τόσο είναι γενικότερα αποδεκτός ένας πιο χαμηλός δείκτης, αν και αυτό είναι συνάρτηση κυρίως του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση⁵⁵.

Ο δείκτης παραμένει πάνω από τη μονάδα με πολύ μικρή διακύμανση. Ο λόγος για τη διακύμανση είναι ότι η εταιρεία αύξησε τους όρους πληρωμών προς τους προμηθευτές και έτσι το υπόλοιπο προς τους προμηθευτές σωρευτικά το 2014 ήταν πιο χαμηλό συγκριτικά με το 2013. Έτσι η Εταιρεία καταφέρνει να έχει σταθερή ρευστότητα.

⁵⁵ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ» Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες, <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>.

Β) ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (QUICK RATIO)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013				
		Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα/Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις - Προκαταβολές πελατών=			
		19.092.712/27.200.255 = 0,70 φορές			
	ΓΙΑ ΤΟ 2014				
		Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα/Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις - Προκαταβολές πελατών=			
		23.559.074/30.167.560 = 0,78 φορές			

Η βελτίωση του δείκτη οφείλεται στην αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων από 6,16 εκ. ευρώ σε 8,29 εκ. ευρώ. Είναι πιο αντιπροσωπευτικός δείκτης από τον πρώτο διότι αποκλείει τα λιγότερα ρευστοποιήσιμα στοιχεία κυκλοφορούντος ενεργητικού. Παρόλα αυτά κατανοούμε ότι προσωρινά προβλήματα ρευστότητας έχουν κάνει την εμφάνισή τους το τελευταίο διάστημα. Ο βασικός λόγος είναι η μη εισπραξιμότητα των εμπορικών απαιτήσεων στο εξωτερικό (ανέβηκαν απ 12,82 εκ. ευρώ σε 15,27 εκ. ευρώ). Η αύξηση των απαιτήσεων οφείλεται σε αντίστοιχη ανάπτυξη των πωλήσεων στο εξωτερικό.

4.2.2 Αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας (Turnover Ratios)

Γ) ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (TOTAL ASSETS TURNOVER RATIO)

	Για το 2013				
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ /ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ=37.035.393/71.532.045 = 0,51φορές			
	Για το 2014				
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ /ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ = 45.170.621/70.946.413 = 0,63φορές			

Ο εν λόγω αριθμοδείκτης παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία⁵⁶.

⁵⁶ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες, <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657> .

Η Εταιρεία καταφέρνει εντατική εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων της και αυτό συμβάλλει θετικά στη συνολικά αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Δ) ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ (ΗΜΕΡΕΣ) (INVENTORY TURNOVER RATIO)

ΓΙΑ ΤΟ 2013				
	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ/ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ=14.283.471/15.090.599 = 0,94 φορές / έτος			
	365/ 0,94= 388 ημέρες			
ΓΙΑ ΤΟ 2014				
	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ/ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ= 20.728.816/13.833.405 = 1,50 φορές / έτος			
	365/ 1,49 = 245 ημέρες			

Ο αριθμοδείκτης αυτός επιτρέπει να δούμε πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης, σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση. Χρησιμοποιείται δηλαδή για να διαπιστωθεί η ταχύτητα με την οποία τα αποθέματα διατέθηκαν και αντικαταστάθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης. Αν διαιρέσουμε το 365 (συνολικές ημέρες του έτους) με τον αριθμό αυτόν διαπιστώνουμε τον αριθμό των ημερών που παρέμειναν τα αποθέματα στην επιχείρηση, ώσπου να πωληθούν⁵⁷.

Η σημαντική βελτίωση από τις 388 ημέρες στις 245 ημέρες οφείλεται στις αυξημένες πωλήσεις και στην αξιοποίηση των αποθεμάτων (εύρεση τρόπου πωλήσεων των πιο «παλιών» αποθεμάτων).

Ε) ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ (ΗΜΕΡΕΣ) (ACCOUNT RECEIVABLE TURNOVER RATIO)

ΓΙΑ ΤΟ 2013				
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ=37.035.393/12.884.151 = 2,87 φορές / έτος			
	365/ 2,87 = 124 ημέρες			
ΓΙΑ ΤΟ 2014				
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ/ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ= 45.170.621/15.265.731 = 2,95 φορές / έτος			
	365/ 2,95 = 127 ημέρες			

Ο συγκεκριμένος δείκτης καταδεικνύει αν οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλες, σε σύγκριση με τις πωλήσεις της. Ανάλογος με την ταχύτητα

⁵⁷ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες, <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>.

είσπραξης των απαιτήσεων είναι ο χρόνος δέσμευσης των απαιτήσεων. Μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη των απαιτήσεων σημαίνει μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες. Η παρακολούθηση της τάσης είναι διαχρονικά χρήσιμη για την αξιολόγηση της ποιότητας και της ρευστότητας των απαιτήσεων⁵⁸.

Η οριακή αύξηση του δείκτη αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα της εισπρακτικής πολιτικής που ακολουθεί η Εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ παρά την ύφεση στην αγορά. Έτσι το τμήμα Credit Control της Εταιρείας φαίνεται ότι λειτουργεί αποτελεσματικά στην παρακολούθηση των χρόνων είσπραξης των απαιτήσεων ενώ προγραμματίζει και τις πληρωμές ανάλογα.

Ζ) ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (ΗΜΕΡΕΣ) (ACCOUNTS PAYABLE TURNOVER RATIO)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013			
		ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ/ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ=14.283.471/14.734.799= 0,97 φορές / έτος		
		365/ 0,97= 376 ημέρες		
	ΓΙΑ ΤΟ 2014			
		ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ/ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ= 20.728.816/19.166.318= 1,08 φορές / έτος		
		365/ 1,08= 338 ημέρες		

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές πληρώνονται οι υποχρεώσεις έναντι των προμηθευτών. Αν διαιρέσουμε το 365 (συνολικές ημέρες του έτους) με τον αριθμό αυτόν διαπιστώνουμε το διάστημα των ημερών που χρειάζεται για την πληρωμή των προμηθευτών⁵⁹.

Όσον αφορά την Εταιρεία παρατηρείται μια γρήγορη αποπληρωμή των προμηθευτών της αξιοποιώντας την μεγαλύτερη ρευστότητα. Από αυτό μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ επιδιώκει να διατηρεί τις καλές σχέσεις με τους προμηθευτές της και να τους αποπληρώνει με την λήξη της περιόδου πίστωσης.

⁵⁸ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες, <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>.

⁵⁹ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες, <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>.

Η) ΔΕΙΚΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (OPERATING CYCLE)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013				
		ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ + ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ = 388+127 = 515 ημέρες			
	ΓΙΑ ΤΟ 2014				
		ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ + ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ = 245+124 = 369 ημέρες			

Ο δείκτης αυτός είναι αποτελεί μέρος του δείκτη του εμπορικού κύκλου της επιχείρησης που αναλύεται ακριβώς από κάτω:

Θ) ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (NET CASH CONVERSION CYCLE)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013				
		Λειτουργικός Κύκλος – Διάρκεια Προμηθευτών = 515-376 = 139 ημέρες			
	ΓΙΑ ΤΟ 2014				
		Λειτουργικός Κύκλος – Διάρκεια Προμηθευτών = 369-338 = 31 ημέρες			

Συνδυάζοντας τους 2 προηγούμενους δείκτες κατανοούμε ότι η Εταιρεία επιτυγχάνει ταχύτερη ανακύκλωση των διαφόρων στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού, υποδηλώνοντας ότι αυτά δεν λιμνάζουν αλλά αξιοποιούνται παραγωγικά.

4.2.3 Αριθμοδείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης (Capital Structure Ratios)

Ι) ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΤΟΚΩΝ (INTEREST COVER)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013				
		Κέρδη προ φόρων και τόκων / σύνολο χρεωστικών τόκων = -831.369/2.588.793 = -0,32 φορές			
	ΓΙΑ ΤΟ 2014				
		Κέρδη προ φόρων και τόκων / σύνολο χρεωστικών τόκων = 1.455.448/2.437.142 = 0,6 φορές			

Ο αριθμοδείκτης αυτός φανερώνει τη σχέση μεταξύ των καθαρών κερδών μιας επιχείρησης και των τόκων με τους οποίους αυτή επιβαρύνεται μέσα στη χρήση για τα ξένα κεφάλαια. Αποτελεί δηλαδή ένα μέτρο της δανειακής κατάστασής της, σε

σχέση με τη δυναμικότητά της να επιτυγχάνει κέρδη, καθώς εμφανίζει την ικανότητά της να εξοφλεί τους τόκους των ξένων κεφαλαίων από τα κέρδη της⁶⁰.

Η Εταιρεία εμφανίζει λειτουργικά κέρδη το 2014 αντίθετα με τις λειτουργικές ζημιές το 2013. Φαίνεται να αποπληρώνει το δανεισμό της και τους συνεπαγόμενους τόκους.

ΙΑ) ΔΕΙΚΤΗΣ ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (DEBT TO EQUITY RATIO)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013				
		ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ/ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = $21.982.584+12.585.832/19.515.384 = 1,77$ φορές			
	ΓΙΑ ΤΟ 2014				
		ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ /ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = $19.600.405+12.292.359/18.929.272 = 1,68$ φορές			

Μια υψηλή αναλογία ανάμεσα σε αριθμητή και παρονομαστή του δείκτη, σημαίνει πως η επιχείρηση στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε εξωτερικές πηγές για την χρηματοδότησή της. Τιμή του δείκτη ίση με την μονάδα υποδηλώνει ισότητα μεταξύ των δυο μεγεθών, ενώ τιμή μικρότερη της μονάδας σημαίνει ότι η επιχείρηση στηρίζεται στα δικά της κεφάλαια για να αποπληρώνει τις δανειακές υποχρεώσεις της⁶¹.

Στο παράδειγμά μας η Εταιρεία επιλέγει τον δανεισμό ως πηγή χρηματοδότησης και αποπληρώνει τις δανειακές υποχρεώσεις της με τη λήξη τους.

4.2.4 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Return Ratios)

ΙΒ) ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (GROSS SALES MARGIN)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013				
		Μικτά Κέρδη Εκμετάλλευσης/Πωλήσεις = $(22.751.922/37.035.393)*100 = 61\%$			
	ΓΙΑ ΤΟ 2014				
		Μικτά Κέρδη Εκμετάλλευσης/Πωλήσεις = $(24.441.806/45.170.621)*100 = 54\%$			

⁶⁰ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>.

⁶¹ Παπαδέας, Π. – Συκιανάκης, Ν. (2014), *Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*, σ. 207.

Ο αριθμοδείκτης αυτός, γνωστός και ως μεικτό περιθώριο κέρδους, είναι πολύ σημαντικός, διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Δείχνει δηλαδή τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και την πολιτική τιμών αυτής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους τόσο καλύτερη από απόψεως κερδών είναι η θέση της επιχείρησης διότι μπορεί να αντιμετωπίσει, χωρίς δυσκολία, μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Ένας υψηλός δείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές⁶².

Ο δείκτης το 2014 παρουσιάζει μια υποχώρηση ως αποτέλεσμα της εμπορικής πολιτικής της εταιρείας. Δηλαδή η εταιρεία επέλεξε την αύξηση του όγκου των πωλήσεων και μεριδίου αγοράς με τη χρησιμοποίηση προωθητικών πακέτων (π.χ πακέτα 1+1 δώρο, -15% ή -20% στη τιμή των προϊόντων της, προωθητικά σεντ με χαμηλότερη τελική τιμή για τον καταναλωτή κ.α.).

ΙΓ) ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ (RETURN ON SALES MARGIN)

	ΓΙΑ ΤΟ 2013				
		Καθαρά Κέρδη Χρήσης/ Πωλήσεις = $-3.668.139/37.035.393 = -10\%$			
	ΓΙΑ ΤΟ 2014				
		Καθαρά Κέρδη Χρήσης/ Πωλήσεις = $-359.612/45.170.621 = -7\%$			

Ο αριθμοδείκτης αυτός, γνωστός και ως καθαρό περιθώριο κέρδους, προσδιορίζει το κέρδος από τις λειτουργικές δραστηριότητες, δηλαδή το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση⁶³.

Το αρνητικό αποτέλεσμα χρήσης οφείλεται στην ύπαρξη πολύ υψηλών αποσβέσεων, οι οποίες προέρχονται από την επένδυση σε άυλα πάγια περιουσιακά

⁶² ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>.

⁶³ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ», Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες <http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657>.

στοιχεία (έρευνα και ανάπτυξη). Σε επίπεδο όμως των κερδών προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) η εταιρεία είναι κερδοφόρα.

4.3 Ποιότητα Παραγωγής και Συγκριτικά Πλεονεκτήματα

Τα προϊόντα της εταιρείας KORRES είναι διαθέσιμα στα περισσότερα σχεδόν ελληνικά φαρμακεία. Διατίθενται επίσης σε καταστήματα της Εταιρείας στο εξωτερικό (23 τον αριθμό) και σε επιλεγμένα σημεία στην Ελλάδα και σε 30 χώρες του κόσμου⁶⁴.

Η Εταιρεία εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στη μοναδικότητα, την ποιότητα, την αξιοπιστία των προϊόντων της και την καινοτομία της παραγωγής τους ως αποτέλεσμα μακροχρόνιων επιστημονικών ερευνών.

Ειδικότερα, η βάση της παραγωγής της εταιρείας KORRES είναι η αξιοποίηση βοτάνων/βιολογικών συστατικών υψηλής ποιότητας με κλινικά ελεγμένη αποτελεσματικότητα που εξασφαλίζουν καινοτόμα και αποτελεσματικά προϊόντα, τα οποία αναδεικνύουν τα ελληνικά βότανα ως πολύτιμη πρώτη ύλη⁶⁵. Για το σκοπό αυτό η KORRES Α.Ε.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ εφαρμόζει επιστημονικό πρόγραμμα ποιότητας (συνεχής βελτίωση προϊόντος, τεκμηριωμένες επικυρώσεις/validations φαρμακευτικής βιομηχανίας και πράσινη πιστοποίηση βασισμένη σε NO WASTE αρχές λειτουργίας).

Αυτά τα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας μπορούν να θεωρηθούν ότι συμπυκνώνουν την έννοια του μονοπωλιακού προϊόντος. Εξασφαλίζουν έτσι την διαχρονικότητα της παραγωγής, τη βιωσιμότητα της Εταιρείας και την ανθεκτικότητά της σε περιόδους κρίσεων λόγω της ανταγωνιστικότητας που την διακρίνει.

⁶⁴ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» (28/04/2013), ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Γ. ΚΟΡΡΕ. Οφείλουμε να αφήσουμε μια καλύτερη Ελλάδα <http://www.kathimerini.gr/487034/article/epikairothta/ellada/ofeiloyme-na-afhsoyme-mia-kalyterh-ellada>.

⁶⁵ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Γ. ΚΟΡΡΕ Οφείλουμε να αφήσουμε μια καλύτερη Ελλάδα <http://www.kathimerini.gr/487034/article/epikairothta/ellada/ofeiloyme-na-afhsoyme-mia-kalyterh-ellada>.

Επιπλέον η Εταιρεία έχει αποδείξει ότι διαθέτει μια συνεπή οργανωσιακή κουλτούρα με κύριο χαρακτηριστικό τη συνεργασία με:

- Βιοκαλλιεργητές
- Αγροτικούς Συνεταιρισμούς
- Εκπαιδευτικά και Κοινωνικά Ιδρύματα.

Η σχέση της Εταιρείας με τους προμηθευτές της θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι διέπεται από της αρχές της επεκτατικής πιστωτικής πολιτικής, εφόσον δείχνει να επιτυγχάνεται από αυτήν η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η εισαγωγή νέων προϊόντων και η επέκταση των δραστηριοτήτων της⁶⁶.

Η συνεργασία αυτή υποστηρίζει τους καλλιεργητές, τους Συνεταιρισμούς και την τοπική κοινωνία, ενώ ευαισθητοποιεί το εργαζόμενο προσωπικό και τους συνεργαζόμενους φορείς στη βιολογική γεωργία, τα βιώσιμα γεωργικά συστήματα και την αειφόρο ανάπτυξη.

4.4 Δείκτες Αποτελεσματικότητας – Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ διαθέτει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, που ισχυροποιούν τη θέση της, αλλά αντιμετωπίζει και προβλήματα, σχετικά με την εξεύρεση κεφαλαίων για επέκτασή της και σε άλλες χώρες του εξωτερικού, καθώς και με την αύξηση των πωλήσεών της, κυρίως στο εξωτερικό.

Δυνατά σημεία της Εταιρείας χαρακτηρίζονται αυτά που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κύριο χαρακτηριστικό της KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ που τη διαφοροποιεί από τις ανταγωνίστριές της είναι ότι η πολιτική της διακρίνεται από ιδιαίτερα πλεονεκτήματα ή αξίες, πάνω στα οποία στηρίζονται όλα τα προϊόντα της Εταιρείας, όπως:

- η χρήση βοτάνων στην πιο ακατέργαστη, κατά το δυνατόν, μορφή τους
- η αποφυγή διατύπωσης υπερβολικών υποχρεώσεων απέναντι στο καταναλωτικό κοινό

⁶⁶ Παπαδέας, Π. – Συκιανάκης, Ν., **Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων**. Σύμφωνα με τα Ελληνικά και τα Διεθνή (Λογιστικά) Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, σ. 103.

- οι λογικές τιμές των προϊόντων της, ούτως ώστε να είναι προσιτά από μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού⁶⁷.

Επίσης, δυνατό σημείο της Εταιρείας είναι η μεγάλη έμφαση που δίνει στην ανάπτυξη φυσικών προϊόντων, προϊόντων που η σύνθεσή τους βασίζεται στα βότανα της ελληνικής χλωρίδας, στα βότανα με φαρμακευτικές ιδιότητες και στις φυσικές πρώτες ύλες της παγκόσμιας έρευνας. Έτσι, με τη χρήση αυτών των φυσικών συστατικών δημιουργούνται καινοτόμες φόρμουλες, και αποφεύγονται μη φυσικές ουσίες, αφού αντικαθίστανται με φυσικά έλαια και πρώτες ύλες πιο συμβατές, ασφαλείς και φιλικές με την επιδερμίδα.

Αλληλένδετη με αυτήν την επιδίωξη είναι η μόνιμη λειτουργία ερευνητικού εργαστηρίου με εξειδικευμένο προσωπικό που αποσκοπεί στη διαρκή εξέλιξη των ποιοτικών της προϊόντων φυσικής σύστασης. Συνδυάζεται έτσι η συνεχής δημιουργία γνώσης με την έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, συνδυασμός ο οποίος εξασφαλίζει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Εταιρεία⁶⁸.

Δυνατό σημείο της εταιρείας αποτελεί ακόμη και η διεθνής παρουσία της με ανοδικές τάσεις στις μεγαλύτερες αγορές της Ευρώπης και της Ασίας, και σε αυτές της Αυστραλίας και της Αμερικής. Έτσι, η Εταιρεία με την διεθνή επέκτασή της καταφέρνει να αποκτά υψηλή αναγνωρισιμότητα στο καταναλωτικό κοινό με αποτέλεσμα να πραγματοποιεί και υψηλά κέρδη.

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η Εταιρεία απαιτεί τη συνεχή παραγωγή νέων και καινοτόμων προϊόντων. Κατά συνέπεια, είναι αναγκαίο να επενδύονται σημαντικά κεφάλαια στην έρευνα, στην ανάπτυξη και, στη συνέχεια, στην παραγωγή νέων προϊόντων που υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες είναι δυσεύρετα.

Στις δυσκολίες της Εταιρείας, επομένως, περιλαμβάνεται η απαίτηση σημαντικών χρηματικών κεφαλαίων για τη διάθεσή τους στον τομέα έρευνας και

⁶⁷ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Γ. ΚΟΡΠΕ. Οφείλουμε να αφήσουμε μια καλύτερη Ελλάδα <http://www.kathimerini.gr/487034/article/epikairothta/ellada/ofeiloyme-na-afhsoyme-mia-kalyterh-ellada>.

⁶⁸ Πραστάκος, Γ., *Διοικητική Επιστήμη*, σ. 30.

ανάπτυξης, παράγοντας ο οποίος έχει ενταθεί, λόγω της συγκυριακής χρηματοδοτικής ανεπάρκειας, χωρίς όμως αυτός να απειλεί τη βιωσιμότητά της⁶⁹.

4.5 Προοπτικές Ανάπτυξης της Εταιρείας

Η KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ τη χρονιά 2013 πραγματοποίησε λειτουργικές εισροές 6.182.755 ευρώ ενώ την χρονιά 2014 αύξησε τις εισροές αυτές στις 7.505.462 ευρώ. Αυτό σημαίνει πως η Εταιρεία παρουσιάζει αυξανόμενες θετικές ταμειακές ροές σε περίοδο οικονομικής κρίσης και αυτό είναι πολύ σημαντικό, παρά το γεγονός ότι τα τελευταία δύο χρόνια παρουσιάζει ζημιές στον Ισολογισμό της.

Ένας από τους λόγους των ζημιών της χρήσης 2013 και 2014 είναι οι συνεχείς επενδύσεις που γίνονται σε άυλα περιουσιακά στοιχεία (έρευνα και ανάπτυξη). Αυτό το γεγονός επηρεάζει σημαντικά τη δημιουργία νέων προϊόντων και κατά επέκταση αύξηση του κύκλου εργασιών της και μεριδίου αγοράς.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες η KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ παραμένει μια υγιής επιχείρηση παρόλο που οι οικονομικές συνθήκες είναι δύσκολες στην Ελλάδα. Η επιχείρηση αυτή μέσα σε 20 χρόνια από την ίδρυσή της, το 1996, σημείωσε αλματώδη ανάπτυξη τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Αυτό οφείλεται κατά ένα μεγάλο μέρος στην ποιότητα των προϊόντων που παράγει και πωλεί, καθώς αυτά αποτελούνται έως και 97,6% από φυσικές πρώτες ύλες.

Ένα τέτοιο ποιοτικό χαρακτηριστικό δημιουργεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, μιας και το εύρος των εταιρειών σε αυτό το κλάδο είναι αρκετά μεγάλο.

⁶⁹ Παπαδέας, Π. – Συκιανάκης, Ν., **Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων**. Σύμφωνα με τα Ελληνικά και τα Διεθνή (Λογιστικά) Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, σ. 104.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την προηγούμενη ανάλυση ένα πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει είναι η αδυναμία υπέρβασης της επιχειρηματικής αστάθειας, λόγω της οικονομικής κρίσης από εταιρείες οι οποίες παραμένουν προσκολλημένες στο μικρομεσαίο χαρακτήρα, χωρίς διάθεση επιχειρηματικής μεγέθυνσης και εξωστρέφειας.

Με την προϋπόθεση λοιπόν της σταδιακής επίλυσης του προβλήματος της τραπεζικής χρηματοδοτικής ρευστότητας, βιώσιμες ελληνικές επιχειρήσεις θα αποδειχτούν μόνο εκείνες με διαρκώς αυξανόμενο κύκλο εργασιών και μόνιμες τάσεις για εξαγωγική δραστηριότητα και επενδυτικές κινήσεις στο εξωτερικό.

Ως δεύτερο, συνακόλουθο με το πρώτο, συμπέρασμα, προκύπτει το παράδειγμα μιας μεγάλης ελληνικής εταιρείας, επιπέδου επιχειρηματικού ομίλου, με ισχυρή διεθνή παρουσία, η οποία εξελίχθηκε σταθερά και δυναμικά παρά την οικονομική κρίση και κατά τη διάρκειά της. Αυτή είναι η εταιρεία KORRES A.E.– ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.

Η επιτυχημένη της πορεία οφείλεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- Διορατική εκμετάλλευση των ευκαιριών της εγχώριας αγοράς

Ο Ιδρυτής της εταιρείας διέβλεψε έγκαιρα το κενό της ομοιοπαθητικής και της φυσικής θεραπείας που υπήρχε στην ελληνική αγορά, ήδη από τη δεκαετία του 1980.

- Μοναδικότητα και ποιότητα προϊόντος, συνεχώς εξελισσόμενη, βάσει συστηματικών εργαστηριακών ερευνών και ελέγχων πιστοποίησης

Η Εταιρεία, συστηματικά, χρησιμοποιεί ελληνικά βότανα ως πρώτη ύλη. Την καλλυντική και φαρμακευτική επεξεργασία τους εξελίσσει συνεχώς με επιστημονική εργαστηριακή έρευνα, ενώ φροντίζει αδιάλειπτα για την πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων της με σύγχρονες μεθόδους υψηλών προδιαγραφών. Οι δαπάνες αυτού του τομέα της Εταιρείας κεφαλαιοποιούνται και επανεπενδύονται με τη μορφή της συνεχούς προώθησης των προϊόντων, λόγω της ανταγωνιστικής τους ποιότητας.

- Εύστοχες στρατηγικές επιλογές και κινήσεις διείσδυσης σε νέες αγορές

Επιχειρήθηκαν και επιχειρούνται διεθνείς συνεργασίες στρατηγικού χαρακτήρα με ονομαστούς οίκους καλλυντικών και φυσικών προϊόντων του εξωτερικού, σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, κατόπιν έρευνας αγοράς και μεθοδικής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της.

- Βελτιωμένη χρηματοοικονομική κατάσταση εν μέσω κρίσης

Παρατηρούμε ότι όλοι οι δείκτες τους οποίους αναλύσαμε καταδεικνύουν μια βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της Εταιρείας σε όλα τα επίπεδα (ρευστότητα, κερδοφορία, αποδοτικότητα, κεφαλαιακή διάρθρωση). Η βελτίωση αυτή είναι απόρροια μιας συντονισμένης και στρατηγικής προσπάθειας της KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ να προσαρμοστεί στο συνεχές μεταβαλλόμενο μακροοικονομικό περιβάλλον. Σαφώς λοιπόν αποτελεί ένα παράδειγμα Εταιρείας που επιτυχημένα αντεπεξέρχεται στην ελληνική οικονομική κρίση, η οποία με το διαφοροποιημένο προϊόν κατακτά και τις αγορές του εξωτερικού.

- Συνεπής οργανωσιακή κουλτούρα

Υπάρχει μία συνέχεια και ομοιογένεια στην επιχειρηματική συμπεριφορά της Εταιρείας, σε επίπεδο προσωπικού, μάνατζμεντ και στρατηγικής: Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι:

- ✓ Η σύνδεση με ανεξάρτητους Έλληνες παραγωγούς, η στήριξή τους, και μέσω αυτής, η υποστήριξη των ελληνικών ΜΜΕ και κατ' επέκταση της εθνικής οικονομίας
- ✓ Η επιλογή της δυναμικής ανόδου, έναντι της εταιρικής και επιχειρηματικής στατικότητας
- ✓ Η εξωστρέφεια στο σχεδιασμό και στις συμπράξεις
- ✓ Μόνιμη απασχόληση ενός τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού σε εργαστηριακή έρευνα με σκοπό την επανεπένδυση κεφαλαίων για καλύτερη ποιότητα προϊόντων.

Οπωσδήποτε οι φιλόδοξες επιχειρηματικές κινήσεις της Εταιρείας περιορίζονται σημαντικά από τη δυσκολία εξεύρεσης κεφαλαίων (λόγω της συγκυριακής κρίσης του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος), προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρο ένα από τα δυνατά σημεία της Εταιρείας, η επένδυση των εργαστηριακών της ερευνών στην ποιότητα των προϊόντων.

Ανεξαρτήτως αυτών όμως, εκτιμούμε ότι η εταιρεία KORRES A.E.–ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ παρουσιάζει τα ζωτικά, εκείνα γνωρίσματα κάθε υγιούς, νέας ή υφιστάμενης ελληνικής επιχείρησης, αν θέλει αυτή να σταθεροποιηθεί οικονομικά, να γίνει αποδεκτή στην εγχώρια αγορά και να αποκτήσει διεθνείς προοπτικές για το μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2011), **Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μάλλιαρης, Π. (2001³), **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Μουρδουκούτας, Π. – Παπαδημητρίου, Σ. – Ιωαννίδης Α. (2004), **Επιχειρηματικότητα. Θεσμοί και Πολιτικές**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β. (2002), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τ. Β' Μελέτες Περιπτώσεων**, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδέας, Π. – Συκιανάκης, Ν. (2014), **Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων**. Σύμφωνα με τα Ελληνικά και τα Διεθνή (Λογιστικά) Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, Αθήνα.
- Πραστάκος, Γ. (2005²), **Διοικητική Επιστήμη στην Πράξη**. Εφαρμογές στη Σύγχρονη Επιχείρηση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Πραστάκος, Γ. (2006²), **Διοικητική Επιστήμη. Λήψη Επιχειρησιακών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Σαρσέντης, Β. – Παπαναστασάτος, Α. (2008⁵), **Λογιστική Εταιρειών**. Με εκτενείς αναφορές στα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και προσαρμοσμένη στο Νόμο 3604/2007, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Σερελέα, Γ. (2000), **Στοιχεία Εμπορικού Δικαίου**, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Σταυρουλάκης, Δ. (2015), **Σημειώσεις για το μάθημα Διοίκηση Επιχειρήσεων**, Αιγάλεω.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ KORRES

- <http://www.korres.com>
- <http://ir.korres.com>

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ – ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ

- Azaria, A. – Houdeloudi, E. – Hajidimitriou, Y. (2014), Success Factors of Internet Use for Exporting by Greek Companies during the Period of Financial Crisis, **MIBES Transactions**, v. 8, pp. 13-30.
- Bardakas, I. (2014), Financing Exports of Goods: A Constraint on Greek Economic Growth, **Working Paper**, Bank of Greece Eurosystem, 178, March, pp. 1-24.
- Bosworth, B. – Kollintzas, T. (2001), Economic Growth in Greece: Past Performance and Future Prospects, **IMOP Discussion Paper**, No 11, March, pp. 1-43.
- Floudopoulos, H. (2008), Greek Prospects for Greek Manufacturing, **Trade with Greece**, v. 39, pp. 90-95.
- McKinsey & Company, Athens Office (2012), Greece 10 Years Ahead. Defining Greece's new growth model and strategy. Executive summary, <http://www.ydad.teimes.gr/McKinsey%20Greece%2010%20years%20ahead%20short.pdf>, June, pp. 64-69.(προσπελάστηκε στις 21-12-2015).
- OECD (2013), Economic Surveys Greece, November, http://www.oecd.org/eco/surveys/GRC_Overview_Eng_2013.pdf, pp. 18-19 (προσπελάστηκε στις 21-12-2015).
- PwC (2015), Λιγότερο αισιόδοξοι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι για τις Προοπτικές της Παγκόσμιας Οικονομίας για το 2015, **Accountancy Greece**, τ. 19 Απρίλιος–Ιούνιος σσ. 66-69.
- PwC (2015), Καινοτομία ή Ήττα; **Accountancy Greece**, τ. 19 Απρίλιος–Ιούνιος σσ. 70-71.

ΑΡΘΡΑ ΣΤΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΥΠΟ (ONLINE)

- Business Run (29/7/2015), Ελληνικές Επιχειρήσεις φεύγουν για το εξωτερικό, 29/7 <http://www.b2green.gr/el/post/26785/>, σσ. 1-2 (προσπελάστηκε 6/1/2016).
- Deal News on line (18/4/2011), Οι Επενδυτικές Κινήσεις των Ελλήνων στο Εξωτερικό <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/16772-O%CE%B9-%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%84%CE%>

[B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%BB%CE%BB%CE%AE%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BE%CF%89%CF%84%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C#.VpfgCRWLSCg](#), σσ. 1-3.

- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» (5/8/2015), Επιχειρήσεις. Τον δρόμο για το εξωτερικό παίρνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις
<http://www.kathimerini.gr/826180/article/oikonomia/epixeirhseis/ton-dromogia-to-e3wteriko-pairnoyn-oi-ellhnikes-epixeirhseis>, σσ. 1-2 (προσπελάστηκε 5/1/2016).
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ» (4/12/2014), Greek Exports Forum. Ανταγωνιστικότητα, συνεργασίες και άνοιγμα σε νέες αγορές,
<http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=656422>, σσ. 1-4 (προσπελάστηκε στις 23/12/2015).
- ΕΚΘΕΣΗ IOBE IOYNIOS 2007, τ. 48:
http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q2_07_REP_GR.pdf (προσπελάστηκε στις 24/01/2016).
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» (28/04/2013), ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ Γ. ΚΟΡΡΕ. Οφείλουμε να αφήσουμε μια καλύτερη Ελλάδα
<http://www.kathimerini.gr/487034/article/epikairothta/ellada/ofeiloyme-na-afhsoyme-mia-kalyterh-ellada> (προσπελάστηκε στις 06/2/2016).
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ «ΤΟ ΒΗΜΑ» (19/12/1999), Οι 10 σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες
<http://www.tovima.gr/relatedarticles/article/?aid=117657> (προσπελάστηκε στις 08/02/2016).
- KORRES: <http://ir.korres.com/korres/app/el/subsidiaries> (προσπελάστηκε στις 24/01/2016).
- KORRES:
<http://ir.korres.com/korres/app/cms?showArchiveLink=false&lang=el&page=eu.avaca.titan.portal.components.news.NewsComponent> (προσπελάστηκε στις 24/01/2016).

- Κοσμετάτος, Σ. (25/6/2015), Διέξοδος για τις επιχειρήσεις η διαφήμιση στο εξωτερικό μέσω digital marketing, <http://www.semifind.gr/default.asp?pid=1231&langid=53&mdl=news&subid=52&itemid=4127>.
- Λεπίδου, Ρ. (2012), Έρευνα: Οικονομική Κρίση και Μέλλον, <http://www.ka-business.gr/pages/research/2498/ereyna-oikonomikh-krish-kai-mellon>.
- Παγκόσμια Οικονομική Ύφεση 2008, https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%B1_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CF%8D%CF%86%CE%B5%CF%83%CE%B7_2008, (προσπελάστηκε στις 15/01/2016).
- Χαλάτση, Π. (χ.χ.), Φάκελος εξωστρέφεια: Οι ευκαιρίες των ελληνικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, την Τουρκία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, **ΦΑΚΕΛΟΣ | ΕΠΙΠΛΕΟΝ** [www.epibleon.gr/pdf/fakelos%20\(51\).pdf](http://www.epibleon.gr/pdf/fakelos%20(51).pdf) Μάρτιος – Απρίλιος, σσ. 48-50, (προσπελάστηκε 2/1/2016).
- Παπαπανάγος, Χ. (χ.χ), **Ανάπτυξη Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικής Δράσης**, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας http://mke.uom.gr/documents/BSAS/Lessons_7_9.pdf (προσπελάστηκε στις 08/02/2016).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

	<u>2013</u>	<u>2014</u>
<u>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</u>		
<i>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</i>		
Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις	17.223.459	15.902.123
Άυλα στοιχεία Ενεργητικού	7.845.973	7.028.636
Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	11.381.824	9.705.270
Επενδύσεις σε συγγενείς επιχειρήσεις	524.876	524.876
Χρηματοοικονομικά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση	329.261	318.036
Υπεραξία επιχείρησης	0	0
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	<u>0</u>	<u>0</u>
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις	93.340	74.993
	37.398.734	33.553.934
<i>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</i>		
Αποθέματα	15.090.599	13.833.405
Πελάτες και λοιπές εμπορικές απαιτήσεις	12.884.151	15.265.731
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	6.158.560	8.293.343
	34.133.311	37.392.479
<u>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</u>	<u>71.532.045</u>	<u>70.946.413</u>
<u>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</u>		
<i>Ίδια κεφάλαια</i>		
Μετοχικό Κεφάλαιο	5.298.735	5.298.735
Υπέρ το άρτιο	<u>16.730.985</u>	<u>16.730.985</u>
Αποθεματικά Κεφάλαια	721.455	713.149
Αποτελέσματα εις νέο	-3.235.792	-3.813.597
<i>Ίδια κεφάλαια αποδιδόμενα στους ιδιοκτήτες της μητρικής</i>	19.515.384	18.929.272
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	19.515.384	18.929.272
<i>Υποχρεώσεις</i>		
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις		
Αναβαλλόμενες φορολογικές δηλώσεις	1.017.346	14.478
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	564.855	943.581
Δανειακές υποχρεώσεις	21.982.584	19.600.405
Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	23.564.785	20.558.465
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	14.734.799	19.166.318
Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις	1.131.244	0
Δανειακές υποχρεώσεις	12.585.832	12.292.359
Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	28.451.876	31.458.677
Σύνολο υποχρεώσεων	52.016.661	52.017.142
<u>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</u>	<u>71.532.045</u>	<u>70.946.413</u>
Πηγή: http://ir.korres.com		

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

	2013	2014
Πωλήσεις	37.035.393	45.170.621
Κόστος Πωληθέντων	-14.283.471	-20.728.816
Μεικτό κέρδος	22.751.922	24.441.806
Έξοδα ερευνών και ανάπτυξης	-1.850.956	-2.417.145
Έξοδα διάθεσης	-15.249.519	-15.110.861
Έξοδα διοίκησης	-6.186.428	-7.136.728
Λοιπά έσοδα/ έξοδα	-296.388	1.678.375
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	-831.369	1.455.448
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	-2.477.312	-2.317.136
Επενδυτικά προγράμματα	0	0
Ζημιές προ φόρων	-3.308.680	-861.687
Φόρος εισοδήματος	-359.459	502.075
Καθαρές ζημιές χρήσης	-3.668.139	-359.612
Καθαρές ζημιές χρήσης αποδιδόμενα σε:		
Ιδιοκτήτες της μητρικής	-3.668.139	-359.612
Μη ελέγχουσες συμμετοχές		
Ζημιές ανά μετοχή		
Βασικά και μειωμένα	-0,2725	-0,0265
Κέρδη προ φόρων χρηματοοικονομικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA)	4.298.539	6.174.267
Κέρδη προ φόρων χρηματοοικονομικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων και εξόδων αναδιοργάνωσης	7.263.119	9.174.569
Πηγή: http://ir.korres.com		

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Λειτουργικές δραστηριότητες	2013	2014
Ζημιές προ φόρων	-3.308.680	-861.687
Πλέον / μείον προσαρμογές για:		
Αποσβέσεις	5.129.908	4.718.819
Προβλέψεις	4.141.132	2.530.848
Συναλλαγματικές διαφορές	0	-396.892
Λοιπές μη ταμειακές συναλλαγές	-936	-79.581
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη, ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	-111.431	-108.783
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	2.588.793	2.437.142
Πλέον / μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες:		
Μείωση/ (αύξηση) αποθεμάτων	-1.111.712	14.030
Μείωση/ (αύξηση) απαιτήσεων	1.576.519	-2.883.604
Μείωση/ (αύξηση) υποχρεώσεων	755.588	3.820.894
Μείον:		
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα	-2.588.743	-1.884.524
Καταβεβλημένοι φόροι	-5.935	-1.123.907
Σύνολο εισροών/ εκροών από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	7.505.461	6.182.755
Επενδυτικές δραστηριότητες		
Απόκτηση θυγατρικής ή συγγενούς επιχείρησης	-146.189	-476.946
Αγορά ενσώματων και άλλων παγίων περιουσιακών στοιχείων	-2.995.869	-2.582.631
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων	442	2.486
Τόκοι εισπραχθέντες	111.431	120.007
Σύνολο εισροών / εκροών από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	-3.030.185	-783.584
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες		
Εισπράξεις με σκοπό την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και υπέρ το άρτιο	53.235	0
Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	5.429.877	428.135
Εξοφλήσεις δανείων	-8.115.927	-3.333.415
Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις	-538.529	-359.108
Σύνολο εισροών / εκροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	-3.171.343	-3.264.388
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα περιόδου (α) + (β) + (γ)	1.303.933	2.134.783
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου	4.854.627	6.158.560
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου	6.158.560	8.293.343
Πηγή: http://ir.korres.com		