

## Ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες κρίσεων

### Ενδογενείς αιτίες κρίσεων

Ενδογενείς στρατηγικές κρίσεις:

- Λανθασμένη επιλογή τύπου εγκατάστασης (δίκτυα μεταφορών, αμεσότητα πρόσβασης σε υποδομές και αγορές, ενεργειακό κόστος, ύπαρξη συμπληρωματικών βιομηχανιών, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό κ.λπ.).
- Λανθασμένη επιλογή των καναλιών διανομής.
- Λανθασμένη επιλογή του εύρους της προσφερόμενης γκάμας προϊόντων (υπερβολικά μεγάλο ή υπερβολικά μικρό εύρος). Ένα πολύ μικρό εύρος της γκάμας προϊόντων δεν ικανοποιεί ολοκληρωτικά τις ανάγκες των πελατών και δεν επιτρέπει διαφοροποίηση του κινδύνου. Αντίθετα, ένα πολύ μεγάλο εύρος προϊόντων προκαλεί μεγάλο κόστος, καθώς οδηγεί σε μικρές σειρές παραγωγής και πωλήσεων.
- Λαθεμένες στρατηγικές εξαιτίας άστοχων προγνώσεων (λαθεμένες προγνώσεις μπορούν να αφορούν την εξέλιξη της αγοράς, των τιμών, του ανταγωνισμού, της τεχνολογίας κ.λπ.).
- Λανθασμένη πολιτική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (δέσμευση και κατασπατάληση αξιόλογων διοικητικών και άλλων πόρων στις νέες δραστηριότητες, οι νέες δραστηριότητες κινούνται σε κλάδους παραγωγής που το περιβάλλον τους είναι άγνωστο για το management της επιχείρησης).
- Ασαφής οργανωτική δομή και μη αποτελεσματική διοίκηση (επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων επιμέρους τμημάτων συνεπάγονται έλλειψη ορθής εσωτερικής επικοινωνίας και πληροφόρησης, σύγχυση αρμοδιοτήτων, γραφειοκρατία, υψηλό διοικητικό κόστος και διοικητική παράλυση).
- Έλλειψη μιας σαφούς κεντρικής φυσιογνωμίας της επιχείρησης (έλλειψη μιας επιχειρησιακής ταυτότητας και κουλτούρας με αποτέλεσμα την ελλιπή αξιοποίηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης).
- Ελλιπής ή μονόπλευρη εξειδίκευση και ταλέντο των στελεχών (περιορισμένες διοικητικές ικανότητες, συχνές τριβές και διαφωνίες, δημιουργία «φράξιας». Ανάμειξη συγγενικών προσώπων στη διοίκηση, συχνά μη ικανών, σε περίπτωση οικογενειακών επιχειρήσεων).
- Περιορισμένη προσαρμοστική ικανότητα (το συγκεκριμένο μειονέκτημα καθίσταται ανασταλτικός παράγοντας ιδιαίτερα σε περίοδο αλλεπάλληλων οικονομικών αλλαγών).
- Απρογραμμάτιστες επενδύσεις (μη ορθολογικές επιλογές στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υλοποίηση επενδύσεων κυρίως για την απόσπαση φορολογικών και άλλων προνομίων).
- Έντονη εξάρτηση από πελάτες, προμηθευτές και πηγές κεφαλαίων.
- Ελλιπής ποιοτικός έλεγχος.
- Απουσία ενός αποτελεσματικού ελεγκτικού μηχανισμού (controlling).
- Πολύ υψηλή διανομή μερισμάτων ή ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων (η ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων και κατ' επέκταση, ο υψηλός βαθμός επιβάρυνσης με ξένα κεφάλαια συνιστά έναν δείκτη που προειδοποιεί για την επερχόμενη κρίση).
- «Ωραιοποίηση» των λογιστικών καταστάσεων.

Ενδογενείς κρίσεις επιτυχίας:

- σοβαρά προβλήματα πωλήσεων και marketing («γερασμένα» προϊόντα, καθυστερήσεις στην ανάπτυξη νέων, μη ορθολογική τιμολόγηση κ.λπ.),
- εξαγορά μη ελκυστικών επιχειρήσεων,
- ανεπιτυχής πολιτική διαφήμισης,
- Λανθασμένη πολιτική προμηθειών (πολύ υψηλά αποθέματα προϊόντων και πρώτων υλών με σοβαρή επιβάρυνση στο αντίστοιχο κόστος),
- υψηλό εργατικό κόστος (κακός προγραμματισμός προσωπικού, έλλειψη κινήτρων, υπερβολικός αριθμός εργαζομένων κ.λπ.),
- υψηλό κόστος οργάνωσης και διοίκησης.

Ενδογενείς κρίσεις ρευστότητας:

- έλλειψη αποθεμάτων σε χρηματικά διαθέσιμα,
- παροχή πιστώσεων σε αφερέγγυους πελάτες,
- υψηλές μη παραγωγικές επενδύσεις (επενδύσεις σε αποθέματα, στη διοίκηση κ.λπ.).

## **Εξωγενείς αιτίες κρίσεων**

Εξωγενείς στρατηγικές κρίσεις:

- αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών,
- μείωση της πραγματικής αγοραστικής δύναμης εξαιτίας οικονομικής στασιμότητας (οικονομική και πολιτική κρίση κ.λπ.),
- κορεσμός της αγοράς (αγαθά εκτός μόδας κ.λπ.),
- κρίση του κλάδου (αλλαγή θεσμικού πλαισίου, υποκατάστατα προϊόντα, εισαγωγές από χώρες χαμηλού κόστους, προβλήματα τροφοδοσίας με υλικά παραγωγής κ.λπ.),
- απότομες μεταβολές συναλλαγματικών ισοτιμιών και επιτοκίων,
- πολεμικές κρίσεις, δημιουργία καρτέλ και αθέμιτου ανταγωνισμού.

Εξωγενείς κρίσεις επιτυχίας:

- απεργίες στους προμηθευτές, τους πελάτες ή στην ίδια την επιχείρηση,
- καταστροφές (πλημμύρες, πυρκαγιές, ατυχήματα κ.λπ.),
- συμφωνίες με τα συνδικάτα για υψηλές αυξήσεις μισθών (ιδιαίτερα σε κλάδους έντασης εργασίας).
- απότομες αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών (π.χ. ως απόρροια πολιτικών και στρατιωτικών κρίσεων),
- απώλεια ξένων αγορών εξαιτίας διοικητικών μέτρων (αποκλεισμοί, πόλεμοι, πολιτικές εθνικοποίησης, απαγόρευση εισαγωγών).

Εξωγενείς κρίσεις ρευστότητας:

- αρνητικές εκθέσεις στον οικονομικό τύπο για την επιχείρηση,
- χαλαρή παρακολούθηση των πιστώσεων και των οφειλετών (κυρίως σε μακροχρόνιες πιστώσεις, σε κλάδους υπό συνθήκες κρίσης, σε περιόδους ύφεσης και υψηλών επιτοκίων).

## Συμπτώματα κρίσεων

Τα συγκεκριμένα συμπτώματα εκδηλώνονται, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, και ειδικότερα στο πλαίσιο των σχέσεων με ειδικές ομάδες συναλλασσομένων:

### Οργάνωση και διοίκηση

- Η αυθεντία της διοίκησης αμφισβητείται.
- Η διοίκηση δείχνει ατολμία.
- Αυξάνει η συχνότητα των συγκρούσεων και των συνεδριάσεων.
- Ορισμένα τμήματα ή διευθύνσεις προσπαθούν να «πάρουν το πάνω χέρι».
- Η ενιαία ευθυγράμμιση στους στόχους της επιχείρησης αναιρείται.
- Η λήψη ξεκάθαρων αποφάσεων μετατίθεται χρονικά.
- Παρατηρούνται προβλήματα επικοινωνίας και έλλειψη πληροφόρησης.

### Προσωπικό

- Στελέχη με υψηλή εξειδίκευση και υψηλή αυτοπεποίθηση παραιτούνται.
- Η απόκτηση νέων εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών από την αγορά εργασίας καθίσταται μια πολύ δύσκολη υπόθεση.
- Αυξάνονται οι απουσίες και οι ασθένειες του προσωπικού.
- Παρατηρείται αυξανόμενη επιθετικότητα, κουτσομπολιά, ψίθυροι και εχθρότητα στις συζητήσεις των εργαζομένων.

### Παραγωγή

- Μη επαρκής αξιοποίηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Απαξίωση του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Ανεπάρκεια και κακή ποιότητα αποθεμάτων.
- Προβλήματα προμήθειας ως προς τον χρόνο παράδοσης και την ποιότητα των προϊόντων.
- Η παραγωγή μεταφέρεται από υψηλής αξίας αγαθά σε φθηνά και τυποποιημένα προϊόντα.

### Αγορές – πελάτες

- Πρώτα αντιδρούν οι αγορές, μετά οι λογιστικές καταστάσεις. Οι παραγγελίες προϊόντων μειώνονται, τα μερίδια αγοράς συρρικνώνονται.
- Οι πελάτες απαιτούν μείωση τιμών, ο προμηθευτής τους καθίσταται ευάλωτος. Γενικά, οι διαπραγματεύσεις για τις τιμές πληθαίνουν.
- Για να πετύχει έγκαιρες πληρωμές των πελατών, η επιχείρηση προβαίνει σε σημαντικές μειώσεις τιμών.
- Οι εκπτώσεις γίνονται πολύ πιο συχνές, και μάλιστα εκτός της κανονικής περιόδου των εκπτώσεων.
- Τα παράπονα των πελατών αυξάνονται.

### Προμηθευτές

- Οι προθεσμίες πληρωμής των υποχρεώσεων της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών δεν τηρούνται.
- Ο τρόπος πληρωμής των υποχρεώσεων μεταβάλλεται συχνά.

- Οι προμηθευτές καθίστανται πιο προσεκτικοί και καθυστερούν τις παραγγελίες, συχνά αδικαιολόγητα.
- Οι προμηθευτές αυξάνουν τις προειδοποιήσεις για την είσπραξη των απαιτήσεών τους.
- Η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει πιο ευνοϊκούς διακανονισμούς εξόφλησης των υποχρεώσεών της (π.χ. εξόφληση σε δόσεις).
- Παρατηρείται συνεχής αλλαγή των προμηθευτών.

#### Τράπεζες

- Τα πιστωτικά όρια ξεπερνιούνται συχνά και τεκμηριώνονται με σαθρά στοιχεία.
- Η επιθυμία της επιχείρησης για έγκριση μεγαλύτερων πιστωτικών ορίων δεν τεκμηριώνεται επαρκώς.
- Η προσκόμιση προϋπολογισμών, λογιστικών καταστάσεων και άλλων πληροφοριών στην τράπεζα καθυστερεί διαρκώς.
- Ακόμη και για την πληρωμή μικρών ποσών χρησιμοποιούνται συναλλαγματικές, επιταγές κ.λπ.
- Διαμαρτύρονται γραμμάτια και μένουν ακάλυπτες επιταγές.
- Οι τράπεζες απαιτούν εμπράγματα εξασφαλίσεις και συντομεύουν τα χρονικά όρια εξόφλησης.
- Η επιχείρηση επιδιώκει τη σύναψη σχέσεων με νέες τράπεζες.

#### Ελεγκτές και φοροτεχνικοί διαπιστώνουν ότι:

- Τα αποθέματα υπερτιμολογούνται.
- Οι κίνδυνοι υποτιμώνται.
- Η ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων μειώνεται σημαντικά, αποθέματα συσσωρεύονται.
- Οι δυνατότητες απόσβεσης δεν αξιοποιούνται επαρκώς.

#### Οι εξωτερικοί σύμβουλοι

#### Οι εξωτερικοί σύμβουλοι διαπιστώνουν ότι:

- Στελέχη υψηλών ικανοτήτων εγκαταλείπουν την επιχείρηση.
- Ο φόρτος εργασίας των στελεχών αυξάνεται σημαντικά.
- Η πολιτική πωλήσεων (π.χ. μείγμα προϊόντος) υπόκειται σε συχνές αλλαγές.
- Δε υπάρχει επαρκής εσωτερική επικοινωνία και ροή πληροφοριών.
- Ο συντονισμός των επιμέρους τμημάτων και διευθύνσεων χειροτερεύει.
- Η σχέση μισθού-απόδοσης επιδεινώνεται.
- Η εργασίες λογιστηρίου, και ιδιαίτερα η κοστολόγηση, παραμελούνται.