

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση**  
**Επιχειρήσεων – Management Τουρισμού**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**  
**Μελέτη περίπτωσης: Aegean Marine Petroleum**

Φωτεινή Μιχελαράκη

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

**Νοέμβριος 2018**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ  
ΜΕΛΕΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΑΣΘΕΝ ΜΑΡΙΝΕ ΡΕΣΟΛΕΥΜ

.....  
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: ΜΙΧΕΛΑΡΑΚΗ ΦΩΤΕΙΝΗ

Ημερομηνία:

16.11.2018

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής είναι να συμβάλει στην εννοιολογική αποσαφήνιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Η μεθοδολογία που εφαρμόζεται είναι ποιοτική ανάλυση δευτερογενών δεδομένων με επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και ανάλυση μελέτης περίπτωσης της AEGEAN MARINE PETROLEUM, ναυτιλιακής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Εφαρμόζοντας ανάλυση PEST, υπόδειγμα Porter και SWOT, η Διπλωματική διαπιστώνει ότι η AEGEAN MARINE PETROLEUM διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο διανομής σε παραπάνω από 30 χώρες και παρουσιάζει ένα επιτυχημένο ιστορικό ενσωμάτωσης επιχειρήσεων τεχνολογίας, ενώ σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών είναι το υψηλά εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η εταιρεία είναι προσανατολισμένη να προσφέρει αξία σε μακροπρόθεσμη βάση ανταποκρινόμενη στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της παγκόσμιας πελατειακής της βάσης και έχει υιοθετήσει μία θέση μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, λειτουργώντας αποτελεσματικά σε δύσκολες συνθήκες αγοράς και αυξημένο ανταγωνισμό.

Ένα σημείο προσοχής είναι η επίπτωση της παγκόσμιας κρίσης και η μειωμένη ρευστότητα των χρηματοπιστωτικών αγορών που μπορεί μελλοντικά να δημιουργήσει προβλήματα στη χρηματοδότηση των υποχρεώσεων της εταιρείας. Τέλος, η αύξηση του στόλου, ο προσδιορισμός κατάλληλων αγορών για επέκταση, η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, η βελτίωση των διαδικασιών ελέγχου και διαχείρισης, η αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, και η προσέλκυση και διατήρηση νέων πελατών είναι παράγοντες που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην AEGEAN MARINE PETROLEUM.

*Λέξεις Κλειδιά: στρατηγικό μάνατζμεντ, στρατηγική, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλυση περιβάλλοντος, Aegean Marine Petroleum, ναυτιλία*

# ABSTRACT

The purpose of this Dissertation is to contribute to the conceptual clarification of the competitive advantage in the modern globalized environment. The methodology applied is qualitative analysis of secondary data with an overview of the international literature and case study analysis of AEGEAN MARINE PETROLEUM, a shipping company operating in Greece.

By applying PEST, Porter's model and SWOT analysis, the Dissertation finds that AEGEAN MARINE PETROLEUM has a strong distribution network in more than 30 countries and a successful track record of integrating technology companies, while its highly-skilled human resources contributes greatly to customer satisfaction. The company is geared to provide value in the long run in response to the changing needs of its global customer base and has adopted a long-term growth position, effectively operating under difficult market conditions and increased competition.

One point of attention is the impact of the global crisis and the reduced liquidity of the financial markets, which may cause problems in financing the company's obligations in the future. Finally, fleet growth, identifying suitable markets for expansion, training of human resources, improving control and management processes, effective management of customer relationships and suppliers, and attracting and retaining new customers are factors that contribute to the competitive advantage of AEGEAN MARINE PETROLEUM.

*Keywords: strategic management, strategy, competitive advantage, environmental analysis, Aegean Marine Petroleum, shipping*

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>v</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>4</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b> .....	<b>4</b>
1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις.....	4
1.2 Η σημασία της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις.....	5
1.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ.....	7
1.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	9
1.5 Πηγές ανταγωνιστικότητας .....	10
1.5.1 Ανθρώπινοι Πόροι .....	10
1.5.2 Καινοτομία.....	13
1.5.3 Οι νέες τεχνολογίες ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	13
1.5.4 Σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM).....	15
1.6 Πόροι, ικανότητες, εταιρική κουλτούρα και αλυσίδα αξία.....	17
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1</b> .....	<b>21</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>24</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b>24</b>
2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις .....	24
2.2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	25
2.2.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	25
2.2.2 Στρατηγική διαφοροποίησης .....	26
2.2.3 Στρατηγική εστίασης .....	27
2.2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής.....	28
2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές.....	29
2.3.1 Στρατηγικές σταθερότητας.....	30

2.3.2	Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	31
2.3.3	Στρατηγικές διάσωσης.....	34
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 .....</b>		<b>37</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>		<b>39</b>
<b>ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>		<b>39</b>
3.1	Εισαγωγικές παρατηρήσεις – Παγκοσμιοποίηση.....	39
3.2	Η αβεβαιότητα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	41
3.3	Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .....	42
3.4	Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	45
3.5	PEST Analysis.....	47
3.6	Υπόδειγμα Porter.....	49
3.7	SWOT Analysis.....	51
3.8	VRIO Analysis .....	52
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3 .....</b>		<b>54</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>		<b>56</b>
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ .....</b>		<b>56</b>
4.1	Η λειτουργία των συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης .....	56
4.2	Συστήματα ελέγχου και διαχείρισης στη στρατηγική και στην επιχείρηση.....	58
4.3	Ο εσωτερικός έλεγχος .....	59
4.3.1	Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου.....	59
4.3.2	Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις.....	61
4.3.3	Εσωτερικός έλεγχος και ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	62
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4 .....</b>		<b>64</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>		<b>66</b>
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: AEGEAN MARINE PETROLEUM .....</b>		<b>66</b>
5.1	Η ναυτιλιακή βιομηχανία .....	66
5.2	Θετικά και αρνητικά σημεία ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας .....	68
5.2.1	Θετικά σημεία .....	68
5.2.2	Αρνητικά σημεία.....	70
5.3	AEGEAN MARINE PETROLEUM.....	71
5.3.1	Σύντομο ιστορικό .....	71

5.3.2	<i>Αποστολή και Όραμα</i> .....	72
5.3.3	<i>Προϊόντα και υπηρεσίες</i> .....	72
5.3.4	<i>Πιστοποίηση</i> .....	73
5.4	<b>Ανάλυση PEST AEGEAN MARINE PETROLEUM</b> .....	73
5.4.1	<i>Πολιτικοί παράγοντες</i> .....	73
5.4.2	<i>Οικονομικοί παράγοντες</i> .....	74
5.4.3	<i>Κοινωνικοί παράγοντες</i> .....	75
5.4.4	<i>Τεχνολογικοί παράγοντες</i> .....	75
5.5	<b>Υπόδειγμα PORTER AEGEAN MARINE PETROLEUM</b> .....	76
5.5.1	<i>Απειλή νεοεισερχόμενων</i> .....	76
5.5.2	<i>Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών</i> .....	77
5.5.3	<i>Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών</i> .....	77
5.5.4	<i>Απειλή υποκατάστατων προϊόντων</i> .....	77
5.5.5	<i>Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων</i> .....	78
5.6	<b>Ανάλυση SWOT AEGEAN MARINE PETROLEUM</b> .....	78
5.6.1	<i>Ισχυρά σημεία</i> .....	78
5.6.2	<i>Αδύναμα σημεία</i> .....	79
5.6.3	<i>Ευκαιρίες</i> .....	79
5.6.4	<i>Απειλές</i> .....	80
5.7	<b>Στρατηγική της AEGEAN MARINE PETROLEUM</b> .....	82
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5</b> .....	<b>85</b>
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b> .....	<b>86</b>
	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>86</b>
6.1	<i>Γενικά συμπεράσματα</i> .....	86
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b> .....	<b>89</b>

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 5-1: Αριθμός ελληνόκτητων πλοίων (2005-2017).....	67
Πίνακας 5-2: Παρουσίαση θετικών και αρνητικών σημείων για την ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας.....	71
Πίνακας 5-3: SWOT AEGEAN MARINE PETROLEUM .....	81



## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 1-1: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακή απόδοση.....	12
Διάγραμμα 1-2: Η επίδραση των διαστάσεων CRM στην απόδοση του ξενοδοχείου .....	17
Διάγραμμα 1-3: Κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας .....	19
Διάγραμμα 3-1: Το περιβάλλον της επιχείρησης .....	46
Διάγραμμα 3-2: Το υπόδειγμα Porter.....	50
Διάγραμμα 5-1: Μέγεθος εμπορευματοκιβωτίων ελληνόκτητου στόλου (9/2017).....	68

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου επικρατεί η παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων, οι σημερινές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες καθημερινά με κινδύνους και προκλήσεις, από τις οποίες απειλείται η αποτελεσματική επίτευξη των τιθέμενων στόχων τους. Σε αυτό το περιβάλλον, κάθε επιχείρηση καλείται να σταθεροποιηθεί και να επιβιώσει, αντιμετωπίζοντας τον ανταγωνισμό με ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας της.

Η ηγεσία κάθε επιχείρησης πρέπει να διαμορφώνει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη συνεχή αναζήτηση ευκαιριών, ενώ αποτελεί αναγκαιότητα και η ύπαρξη καινοτομίας, για την ώθηση της επιχείρησης σε διαρκή αναπτυξιακή τροχιά. Η ταχύτητα ανάπτυξης της καινοτομίας έχει καθοριστική σημασία για κάθε επιχείρηση, καθώς της επιτρέπει να είναι πρωτοπόρος με την άμεση προσφορά ενός προϊόντος στην αγορά (Galindo and Méndez, 2014). Αυτό σημαίνει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, μονοπωλιακά κέρδη, και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, γεγονός που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει οι πελάτες, οι οποίοι και οικειοποιούνται την αξία, να λαμβάνουν υψηλότερο αντίτιμο από το κόστος που καταβάλλουν και που επιβαρύνει την επιχείρηση για τη δημιουργία αξίας (Kumar and Pansari, 2016).

Η διαχείριση της αλυσίδας αξίας είναι πολύ σημαντική και τα ηγετικά στελέχη την χρησιμοποιούν με κύριο σκοπό την προσφορά λύσεων στον πελάτη που να ικανοποιούν τις ανάγκες του, σε τιμή που δεν μπορούν να προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Η ύπαρξη καινοτομίας, η δημιουργία κουλτούρας και το ανθρώπινο δυναμικό δίνουν σε κάθε επιχείρηση την απαραίτητη δυναμική για να υλοποιήσει το όραμα της, τους στόχους της, ατενίζοντας με αισιοδοξία το μέλλον. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές που επέφερε στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαμόρφωσαν νέες μορφές μάνατζμεντ, όπου ο χρήστης των υπηρεσιών καθίσταται κυρίαρχος του παιχνιδιού (Βλάδος, 2016). Συνεπώς, κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει όραμα, να χαράζει στρατηγική, και να ανταγωνίζεται με διαφορετικότητα

προσφέροντας αυτό που δεν κάνουν οι άλλοι ή αυτό που δεν μπορούν να κάνουν οι άλλοι (Thompson et.al., 2017).

Η φύση του ανταγωνισμού έχει αλλάξει, με τις επιχειρήσεις να λειτουργούν σε ένα πιο πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον όπου απαιτείται η ύπαρξη ευελιξίας, οργάνωσης και γρήγορης ανταπόκρισης στις αλλαγές που παρουσιάζουν οι καταναλωτές και οι αγορές. Σημαντικό εργαλείο που ενισχύει την προσπάθεια των επιχειρήσεων να βρίσκονται μπροστά από τον ανταγωνισμό και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αποτελεί το στρατηγικό μάνατζμεντ το οποίο συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα, και διαμορφώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Pekka-Economou and Chatzikonstantinou, 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, αποτελεί μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής είναι να συμβάλει στην εννοιολογική αποσαφήνιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των στοιχείων που συνιστούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Η μεθοδολογία που εφαρμόζεται είναι ποιοτική ανάλυση δευτερογενών δεδομένων με επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και επισταμένη μελέτη της αρθρογραφίας καθώς ποιοτική ανάλυση μελέτης περίπτωσης της AEGEAN MARINE PETROLEUM, ναυτιλιακής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Τα αποτελέσματα της Διπλωματικής αναμένεται να αναδείξουν την ανάγκη για στόχευση των επιχειρήσεων στους παράγοντες που μπορούν να προσδώσουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο 1 πραγματοποιείται εννοιολογική αποσαφήνιση της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτυπώνεται η σημασία της στρατηγικής για κάθε οικονομική μονάδα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και περιγράφονται οι κύριες πηγές ανταγωνιστικότητας - ανθρώπινοι πόροι, καινοτομία, νέες τεχνολογίες και σύστημα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες.

Στο κεφάλαιο 2 γίνεται αναφορά στις κύριες στρατηγικές που αναπτύσσονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και συγκεκριμένα στην εταιρική/επιχειρηματική στρατηγική και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που είναι η στρατηγική κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης.

Στο κεφάλαιο 3 περιγράφεται το θεωρητικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αναλύονται τα σύγχρονα εργαλεία του σύγχρονου μάρκετινγκ που βοηθούν κάθε επιχείρηση στην ανάπτυξη των στρατηγικών της δράσεων – ανάλυση SWOT, PEST, VRIO και υπόδειγμα Porter.

Στο κεφάλαιο 4 η εργασία πραγματεύεται θέματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση και τον έλεγχο, ενώ γίνεται αναφορά στον εσωτερικό έλεγχο με ιδιαίτερη αναφορά στην αναγκαιότητα ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου για κάθε σύγχρονη επιχείρηση και ειδικότερα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο 5 αναλύεται η μελέτη περίπτωσης με παράθεση των μοντέλων SWOT, PEST, και Porter και των στρατηγικών της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο 6 ολοκληρώνει τη Διπλωματική με τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### 1.1 Εννοιολογικές προσεγγίσεις

Η στρατηγική περιλαμβάνει ένστικτο, πειραματισμό, καινοτομία και δημιουργικότητα (Thompson et.al., 2017). Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής χρειάζεται διαρκής προσαρμογή στις συνθήκες που επικρατούν, να αναδιατυπώνεται και να αλλάζει όταν απαιτείται, έχοντας στο επίκεντρο το όραμα και ιδιαίτερα την αποστολή που προσδίδει σε αυτήν η ηγεσία. Επιτυχημένη στρατηγική σημαίνει ανταπόκριση με επιτυχία στη δοκιμασία της προσαρμογής, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίδοσης, λαμβάνοντας υπόψιν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Διαχρονικά, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την στρατηγική:

- Στρατηγική σημαίνει η διαμόρφωση της αποστολής, των σκοπών και των στόχων, καθώς και του σχεδιασμού και των πολιτικών για την επίτευξη τους που διατυπώνονται με τρόπο που καθορίζουν την ταυτότητα της επιχείρησης και την έκταση της δραστηριότητας της (Andrews, 1971).
- Στρατηγική είναι η κοινή γραμμή ανάμεσα στις δραστηριότητες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση και των προϊόντων της, η οποία καθορίζει τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, από το παρόν μέχρι και το μέλλον (Ansoff, 1987).
- Η στρατηγική είναι ένα μονοπάτι που ορίζει πώς η επιχείρηση θα μεταβεί από ένα σημείο στο άλλο με πορεία δράσης για το μέλλον (Mintzberg, 1994) και αποτελεί αποτέλεσμα πολλών αποφάσεων που προκύπτουν από τις ποικίλες δραστηριότητες της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Για τον λόγο αυτόν, οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν ικανότητα στη διαμόρφωση των αναδυόμενων στρατηγικών φαίνεται πως έχουν και μεγαλύτερη ανάπτυξη (Titus Jr et.al., 2011).

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε οντότητα, γίνεται όταν προσφέρει στους πελάτες της ανώτερη αξία σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Η αναφορά σε ανώτερη αξία δεν ανάγεται μόνο σε θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα, αλλά σε όλη την αλυσίδα εξυπηρέτησης του πελάτη. Αυτός είναι ένας τρόπος με τον οποίο δημιουργείται η προσδοκία στον πελάτη-καταναλωτή, να περιμένει καλύτερα προϊόντα/υπηρεσίες από την επιχείρηση. Σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη βιβλιογραφία καταγράφονται τρεις σχολές σχετικές με το τι αφορά. Αυτές είναι η δυναμική και η νεοκλασική. Παρά τη θεμελιώδη σημασία που έχει η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση, έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά πολλές προσεγγίσεις με διαφορετική νοηματική σημασία, γεγονός που δημιουργεί ως αποτέλεσμα να μην εντοπίζεται κάποιος ακριβής εννοιολογικά ορισμός (Sigalas and Pekka-Economou, 2013).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις και που τους επιτρέπουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές, επιτυγχάνοντας ανώτερη επίδοση. Από την άλλη πλευρά, αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, καθώς ανώτερη επίδοση σε έναν τομέα δε σημαίνει αυτόματα πως ικανοποιούνται οι ανάγκες των αγοραστών σε όλους τους τομείς και λειτουργίες της επιχείρησης (Porter and Kramer, 2011). Γενικότερα, τα τελευταία χρόνια, δύο κύριες τάσεις ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πρώτη θέση θεωρεί ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να επιβάλει τους όρους στις συναλλαγές της, που θα είναι οι καλύτεροι δυνατοί για αυτήν, ενώ η δεύτερη θέση βλέπει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τον παράγοντα που οδηγεί σε ανώτερη επίδοση την επιχείρηση συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

## **1.2 Η σημασία της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις**

Για την εφαρμογή της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη την υφιστάμενη οργανωτική δομή, τους διαθέσιμους πόρους και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού (Θερίου, 2014). Απαιτείται συνεχής παρατήρηση και επαγρύπνηση, ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπίζονται άμεσα τα προβλήματα, να σχεδιάζονται διορθωτικές κινήσεις, ενώ παράλληλα να αναδεικνύονται και οι ευκαιρίες.

Οι προκλήσεις για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πολλές με ποικίλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Κύρια πρόκληση αποτελεί η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008 στις ΗΠΑ και επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο, με την ελληνική οικονομία και τον επιχειρηματικό κόσμο της χώρας να δέχονται μεγάλη πίεση. Τα προβλήματα που αναδύθηκαν λόγω της κρίσης έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη για εξειδίκευση και διαρκή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και για ανίχνευση και διατήρηση νέων ταλέντων. Επιπλέον, η βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης έκανε περισσότερο αναγκαία την ανάπτυξη στρατηγικών δράσεων που θα πρέπει να είναι σε απόλυτη συμφωνία με τους βασικούς άξονες πρωτοβουλιών της Διοίκησης (Itika, 2011).

Η στρατηγική έχει τεράστια σημασία καθώς κύρια αποστολή της είναι η βιωσιμότητα και περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης (Τηλικίδου, 2014), αλλά και η αναζήτηση της διαφορετικότητας που θα καταστήσει την επιχείρηση ικανή να επικρατήσει του ανταγωνισμού (Thompson et.al., 2017). Περαιτέρω, η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει την αποτελεσματική αξιοποίηση της τεχνολογίας και των συστημάτων πληροφορικής που σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνεχώς, προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και διαθέτει ένα σημαντικό πλεονέκτημα και δυνατότητες που δεν υπήρχαν στο παρελθόν (Ortega et.al., 2012). Με τη στρατηγική επιδιώκεται η διαρκής παροχή ανώτερης αξίας στους καταναλωτές με αναζήτηση των ευκαιριών, εστίαση στα δυνατά σημεία, βελτίωση των αδυναμιών και αντιμετώπιση των κινδύνων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτόν, οι επιχειρήσεις στοιχειοθετούν το πλαίσιο για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Collins and Porter, 2010).

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της στρατηγικής, τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών είναι ο σχεδιασμός απλών και κατανοητών στόχων, η κατανόηση του περιβάλλοντος, η αντικειμενική εκτίμηση των πόρων, και η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής. Στον κόσμο των επιχειρήσεων η στρατηγική, χωρίς να θεωρείται δεδομένο, αν δεν εξασφαλίζει την επιτυχία, σίγουρα ενισχύει τους παράγοντες για την επίτευξη της. Συνεπώς, η ύπαρξη και διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί αναγκαιότητα για κάθε επιχείρηση για τους εξής λόγους:

- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.** Είναι ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής, ορίζει τη διαδρομή και τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν, ώστε να επιτευχθεί το όραμα που έχει τεθεί από τη Διοίκηση.
- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη απόφασης.** Η στρατηγική που γίνεται αποδεκτή από όλους σε μια επιχείρηση, συντελεί στη λήψη απόφασης που οδηγεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- **Η στρατηγική συγκεντρώνει τις δραστηριότητες.** Η συλλογική δράση διασφαλίζεται μέσα από την στρατηγική. Είναι αυτή που συμβάλει στην ύπαρξη συλλογικής προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό, με τον ταυτόχρονο συντονισμό των δραστηριοτήτων.
- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.** Η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής χαρακτηρίζει την προσωπικότητα της επιχείρησης, το είδος της και την τοποθέτηση της στην αγορά.
- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.** Η επιχείρηση που έχει ξεκάθαρη στρατηγική, μπορεί πιο εύκολα να εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος. Επιπλέον αυξάνεται η παραγωγικότητα των υπαλλήλων, καθώς οι υπάλληλοι λειτουργούν σε ένα διαμορφωμένο πλαίσιο.
- **Η στρατηγική προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Μέσω της στρατηγικής οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν μια αρμονική σύνδεση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος, και των δυνατοτήτων της, στοιχείο που της δίνει τη δυνατότητα να οδηγηθεί σε δράσεις που θα τις προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2012).

### 1.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις σχεδιασμένες πρωτοβουλίες των στελεχών της επιχείρησης και αφορά την ορθή χρησιμοποίηση των πόρων της οντότητας αποβλέποντας στη βελτίωση των αποτελεσμάτων, των παρεχόμενων υπηρεσιών και του προϊόντος (Nag et.al., 2007). Με τον τρόπο αυτόν, αναζητείται από την ανώτατη διοίκηση η συνέχεια στην πορεία



της επιχείρησης με την ταυτόχρονη βελτίωση των βασικών οικονομικών δεικτών και περαιτέρω ανάπτυξη (Τηλικίδου, 2014). Λαμβάνοντας υπόψιν τις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το στρατηγικό μάνατζμεντ προσδιορίζει αναλόγως την αναγκαιότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις νέες συνθήκες. Παρόλο που η αλλαγή δεν είναι εύκολη διαδικασία, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια υλοποίησης της, αποτελεί μία αναγκαιότητα για την επιβίωση κάθε επιχειρηματικής οντότητας στο οικονομικό – κοινωνικό περιβάλλον που αυτή δραστηριοποιείται (Raineri, 2011).

Στην ουσία, η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ δεν σταματά με τη λήψη απόφασης για το ποια θα είναι η στρατηγική της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει τη μετουσίωση των αποφάσεων και των σχεδίων αυτών σε συγκεκριμένες πράξεις και ενέργειες (Γεωργόπουλος, 2007). Επιπλέον, η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, υπό το πρίσμα των ισχυρών και αδύναμων οντοτήτων της εταιρείας και περιλαμβάνει θέματα όπως η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, η ανάλυση του κλάδου, και η περιβαλλοντική διερεύνηση (Wheelen and Hunger, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο, το μάνατζμεντ που γίνεται στο ανώτατο επίπεδο των επιχειρήσεων και σχετίζεται με την στρατηγική πρέπει να αναδιατυπώνεται και να προσαρμόζεται στις επικρατούσες συνθήκες, προκειμένου ο στόχος της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση να είναι εφικτός. Παράλληλα, απαιτείται η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με τις αξίες και τις αρχές που έχει αναπτύξει η Διοίκηση της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η έμφαση στις μακροπρόθεσμες επιδόσεις. Πολλές είναι οι εταιρείες που μπορούν να διαχειριστούν βραχυπρόθεσμες εκρήξεις υψηλών επιδόσεων, λίγες όμως είναι αυτές που μπορούν να τις διατηρήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Για να θεωρούνται πετυχημένες οι επιχειρήσεις σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, δεν επαρκεί να είναι σε θέση να εκτελέσουν τρέχουσες δραστηριότητες για την ικανοποίηση της υπάρχουσας αγοράς, αλλά πρέπει να προσαρμόσουν αυτές τις δραστηριότητες για να ικανοποιήσουν νέες και μεταβαλλόμενες αγορές. Έρευνα σε 50 εταιρείες από διάφορες χώρες διαπιστώνει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σαφέστερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης και αυξάνει την προσοχή σε αυτό λαμβάνοντας υπόψιν και βελτιώνοντας την κατανόηση του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Στην ουσία, όσο περισσότερο παγκοσμιοποιούνται οι επιχειρήσεις, το

στρατηγικό μάνατζμεντ αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους (Wheelen and Hunger, 2012). Άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της επιχείρησης είναι η ικανότητα να ενεργεί γρήγορα, η προθυμία να αλλάξει, η σαφής διατύπωση των στόχων και η ικανότητα εξαιρετικών επιδόσεων σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Οι δυνατότητες της εταιρείας να κάνει στρατηγικές επιλογές είναι τεράστιες. Τα κύρια διλήμματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, συνδέονται με την επιλογή μεταξύ της επιβίωσης, της ανάπτυξης, της ανάληψης κινδύνου και της καινοτομίας. Έτσι, μια στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί το βασικό στοιχείο για τη διαμόρφωση των στόχων και των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων, τα οποία αποτελούν τη βάση για στρατηγικές πρωτοβουλίες (Soloduchko-Pelc, 2014).

## **1.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται κάτι δεδομένο, έτσι ώστε σταδιακά να πραγματοποιείται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, αποτελεί τη λειτουργία της διοίκησης, που έχει ευθύνη για την εναρμόνιση δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων αυτών που έχουν ενταχθεί στην επιχείρηση. Ουσιαστικά, εμπλέκεται με την στρατηγική της επιχείρησης, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την επίτευξη των τιθέμενων στόχων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρά το γεγονός πως ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, και ειδικότερα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ωστόσο, οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί, ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ταυτίζοντας εννοιολογικά τις δύο έννοιες (Σιγάλας, 2012). Σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναφέρεται πως δημιουργείται από την ικανότητα που έχει η επιχείρηση να δημιουργεί αξία στους πελάτες, η οποία ξεπερνάει το κόστος της δημιουργίας της, με ανώτερη αξία να δημιουργούν προϊόντα που παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των ανταγωνιστών, αλλά σε χαμηλότερες τιμές, ή από την προσφορά νέων προϊόντων,

μοναδικών, τα οποία αντισταθμίζουν την υψηλότερη τιμή διάθεσης (Porter, 1985). Μετά τον Porter ο οποίος ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», πολλοί ακαδημαϊκοί έδωσαν την δική τους ερμηνεία για το τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τι είναι αυτό που το προσδιορίζει. Αναφέρονται χαρακτηριστικά:

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ο βαθμός που η διαφορά κόστους-οφέλους για το προϊόν κάθε επιχείρησης, υπερβαίνει τη διαφορά κόστους-οφέλους του προϊόντος που προσφέρουν οι ανταγωνίστριες εταιρίες (Ghemawat, 1991).
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν την επιχείρηση να υπερτερεί έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (Oster, 1999).

Από την άλλη πλευρά, οι πολλοί και ενδεχομένως αντικρουόμενοι ορισμοί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ακόμα και η ανυπαρξία σαφήνειας του ορισμού του, του προσδίδουν μειονεκτήματα. Αυτά αφορούν την έλλειψη «*εννοιολογικού περιεχομένου*» και την αδυναμία «*λειτουργικοποίησης του σε μια εννοιολογική κατασκευή*» που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εμπειρική έρευνα (Σιγάλας, 2012).

## 1.5 Πηγές ανταγωνιστικότητας

### 1.5.1 Ανθρώπινοι Πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημείο κλειδί για κάθε επιχείρηση, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αξιοποίησης του και της ανάπτυξης του, παράλληλα με τη δημιουργία κλίματος οργανωσιακής κουλτούρας (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010). Αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο για κάθε οντότητα, με την απόδοση και την παραγωγικότητα της επιχείρησης να εξαρτάται κυρίως από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και του τρόπου που ασκείται η διοίκηση.

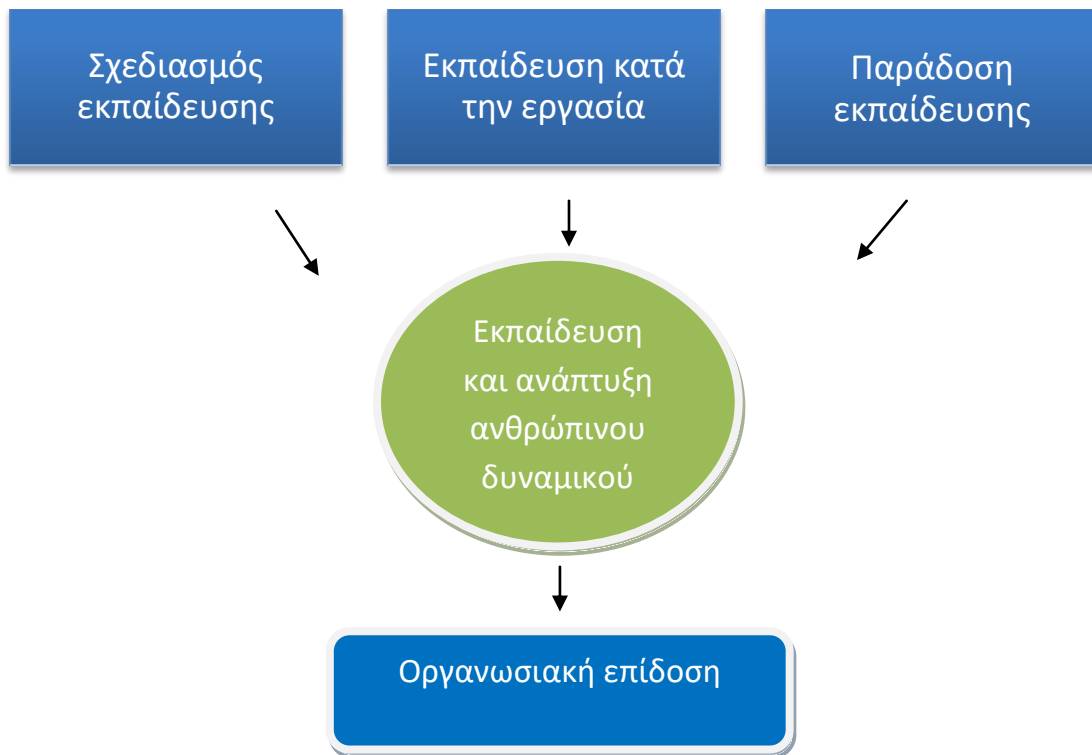
Η σημαντικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου στη λειτουργία των επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί διεθνώς, όταν εμφανίστηκε και καθιερώθηκε ο όρος «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» (Cameron et.al., 2004). Διαχρονικά εμφανίστηκαν πολλοί ορισμοί για να περιγράψουν την

έννοια «Ανθρώπινο Δυναμικό», με την διαφοροποίηση να αποτελεί χαρακτηριστικό αυτών των ορισμών. Κάποιοι ορισμοί αναφέρουν ότι:

- Με τον όρο διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προσεγγίζονται οι διαδικασίες που αφορούν τη στρατηγική της επιχείρησης κατά τη διαδικασία της πρόσληψης και διατήρησης των ικανών εργαζομένων, χρήσιμα στοιχεία για τη βελτίωση των δεικτών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).
- Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αφορά τη διαδικασία απόκτησης γνώσης και δεξιοτήτων, στοιχεία που κάνουν τους εργαζόμενους να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων (Παπακωνσταντίνου, 2013).
- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ένα σύνολο από δραστηριότητες που περιλαμβάνουν ζητήματα σχετικά με την εξέλιξη των εργαζομένων, από την πρώτη στιγμή της διαδικασίας προσέλκυσης τους, με κύριο στόχο την επίτευξη κερδοφορίας για την επιχειρηματική οντότητα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν καταλάβει την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου, θεωρώντας κορυφαία προτεραιότητα την αναζήτηση ταλέντων, διαμορφώνοντας κατάλληλα τις πρακτικές προσέλκυσης τους. Οι αλλαγές που έχουν διαμορφωθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτούν το τμήμα διαχείρισης προσωπικού σε συνεργασία με τη Διοίκηση να έχει ρόλο στρατηγικό, προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της εποχής. Σε αυτό το πλαίσιο, κάθε επιχειρηματική οντότητα επιχειρεί να επαναπροσδιορίσει τις σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό. Στην ουσία, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μίας επιχείρησης, το οποίο, εάν αξιοποιηθεί αποτελεσματικά, μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ένα βιώσιμο και δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Armstrong and Taylor, 2014). Σε κάθε περίπτωση η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι εξαιρετικά σημαντική και πρέπει να αποτελεί στόχο, ακόμα και σε περιόδους που η συνολική λειτουργία της επιχείρησης δεν βρίσκεται στο καλύτερο σημείο. Μελέτη των Buller and McEnoy (2012) εντοπίζει σημαντικούς δεσμούς μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης, των ανθρώπινων πόρων της, και των επιδόσεων καθώς οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορούν να ευθυγραμμίσουν αποτελεσματικά τις οργανωσιακούς, ομαδικούς, και ατομικούς παράγοντες με τη στρατηγική του οργανισμού. Ομοίως, οι Mathis and Jackson (2011) επισημαίνουν ότι

προκειμένου να ολοκληρώνονται με επιτυχία οι στόχοι του οργανισμού και να υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, πρέπει να έχει εξασφαλιστεί η εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχείρηση και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας στη χρήση του ανθρώπινου ταλέντου. Περαιτέρω, ένας σημαντικός λόγος που απαιτείται η υποκίνηση του προσωπικού για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του είναι η θεώρηση πως ο υπάλληλος που είναι καταξιωμένος, αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση. Μελέτη των Khan et.al. (2011) αποδεικνύει ότι η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας και η κατάρτιση του προσωπικού επηρεάζουν σημαντικά τις ατομικές επιδόσεις με συνεπακόλουθο θετικό αντίκτυπο στην απόδοση και τα αποτελέσματα του οργανισμού (Διάγραμμα 1-1).



**Διάγραμμα 1-1: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακή επίδοση**  
*Πηγή: Khan et.al. (2011:64)*

### 1.5.2 Καινοτομία

Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται το συντομότερο στις αλλαγές του περιβάλλοντος, καθώς η αδυναμία έγκαιρης προσαρμογής μπορεί να την οδηγήσει στην εξαφάνιση. Οι ιδέες που γεννιούνται στο παγκόσμιο περιβάλλον είναι διαρκείς και όταν αρχίζουν να δημιουργούν αξία, μεταμορφώνονται σε καινοτομία. Η αναζήτηση καινοτομίας συνεπάγεται την ανάληψη κινδύνου με συνεχή επαγρύπνηση και αυτογνωσία, ανάλυση του περιβάλλοντος, εντοπισμό των προβλημάτων και σχεδιασμό διορθωτικών παρεμβάσεων. Η σημαντικότητα της καινοτομίας έγκειται στην άρρηκτη σύνδεση της με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Αν καταστεί πετυχημένη, τότε τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης θα παρουσιάσουν βελτίωση, δίνοντας περαιτέρω ώθηση για ανάπτυξη (Keupp et.al., 2012).

Τέσσερα είναι τα κύρια είδη καινοτομίας, που έχουν ταξινομηθεί σύμφωνα με το αντικείμενο τους (Βλάδος, 2016):

- Η καινοτομία προϊόντος, η οποία σχετίζεται με την εισαγωγή νέου και βελτιωμένου προϊόντος/υπηρεσίας από μια επιχείρηση στην αγορά
- Η καινοτομία μάρκετινγκ, η οποία σχετίζεται με την εφαρμογή νέων μεθόδων στα τέσσερα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ
- Η καινοτομία διαδικασίας, η οποία σχετίζεται με την ύπαρξη και εφαρμογή νέας παραγωγικής διαδικασίας
- Η οργανωσιακή καινοτομία, η οποία αφορά την εφαρμογή νέων μεθόδων οργάνωσης της δομής της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας με πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση και τον καταναλωτή – πελάτη της επιχείρησης.

Αν ο ίδιος ο επιχειρηματίας δεν καταλαβαίνει τη σημασία και την έννοια της καινοτομίας, τότε δεν μπορεί να καταλάβει την ίδια τη λειτουργία της επιχείρησης του.

### 1.5.3 Οι νέες τεχνολογίες ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο κύριος τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο, είναι με τη χρήση ιστοσελίδας (Comm, 2010). Η δημιουργία της ιστοσελίδας δεν αποτελεί δύσκολη διαδικασία για τους ειδικούς, ωστόσο πρέπει να κατασκευαστεί με τρόπο που να προκαλεί το ενδιαφέρον και να χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία και καινοτομία, ώστε να επιτυγχάνει

αποτελέσματα. Επομένως, για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια ιστοσελίδα, θα πρέπει να περιέχει επικαιροποιημένες και ακριβείς πληροφορίες, να προβλέπει αποτελεσματική και συνεχή επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό, και να παρέχει αξιόπιστες και απρόσκοπτες ηλεκτρονικές συναλλαγές. Γενικότερα, δεδομένου ότι οι ιστοσελίδες λειτουργούν ως ένα διαδραστικό εργαλείο μάρκετινγκ, προσφέρουν τη δυνατότητα άμεσης επαφής και επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Σύμφωνα με τους Βλαχοπούλου και Δημητριάδης (2014), υπάρχουν τρία είδη μάρκετινγκ ιστοσελίδας:

- e-επικοινωνίας: προσφέρονται ευκαιρίες για αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, με την οικοδόμηση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών
- e-συναλλαγές: αφορούν την εκπλήρωση των παραγγελιών σε απευθείας σύνδεση
- e-πληροφορίας: το στάδιο της πληροφορίας ξεκινά από την στιγμή που οι δυνητικοί πελάτες επισκέπτονται την ιστοσελίδα και διαρκεί μέχρι την αποχώρησή τους από την ιστοσελίδα, είτε ολοκληρώνοντας μια παραγγελία ή κάτι άλλο, είτε να αρκεστούν απλά στην πλοήγηση στην ιστοσελίδα.

Ειδικότερα, οι ιστοσελίδες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού πρέπει να δίνουν έμφαση (ανάλογα με τον σκοπό): (1) στην προώθηση του τόπου προορισμού, (2) στην αύξηση των κρατήσεων, (3) στην αύξηση των πωλήσεων, (4) στην προώθηση της επιχείρησης και (5) στις παρεχόμενες υπηρεσίες (Πασχόπουλος, 2010).

Οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης γνωρίζουν τεράστια άνθηση. Είναι συστήματα που επιτρέπουν στα μέλη τους να γνωρίζουν, να ενημερώνονται, και να διαδίδουν τάχιστα τα νέα στο παγκόσμιο περιβάλλον, την ίδια στιγμή που αναγνωρίζουν και προωθούν τις προτιμήσεις τους. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) αναφέρονται σε δραστηριότητες, πρακτικές και συμπεριφορές ανάμεσα σε κοινότητες ανθρώπων που συγκεντρώνονται για να προβούν σε ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων, καθιστώντας δυνατή την εύκολη μετάδοση περιεχομένου με τη μορφή εικόνων, ηχητικού υλικού κ.α. (Kaplan and Haenlein, 2010). Σύμφωνα με τον Πασχόπουλο (2010), τα κύρια χαρακτηριστικά των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θεωρούνται η χρήση της νέας τεχνολογίας, η προβολή multimedia περιεχομένου, η ανταλλαγή πληροφοριών από χρήστη σε χρήστη, η άμεση αναμετάδοση της πληροφορίας, η διαρκής ανανέωση του περιεχομένου και η δυνατότητα κατηγοριοποίησης του περιεχομένου σε

ενότητες. Ειδικότερα, στον τουριστικό κλάδο, τα social media διευκολύνουν τη δημιουργία περιεχομένου που επικεντρώνεται στη φάση διερεύνησης του ταξιδιού και τη διαδικασία οργάνωσης, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτόν την τελική απόφαση του χρήστη-καταναλωτή (Leung et.al 2013). Μελέτη των Kang and Schuett (2013) επισημαίνει ότι η έλευση των τεχνολογιών κοινωνικών μέσων που βασίζονται στο Διαδίκτυο επέτρεψε στους ταξιδιώτες να μοιράζονται τις ταξιδιωτικές τους εμπειρίες, αναδεικνύοντας τους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης σε σημαντική πηγή πληροφόρησης που μπορεί να επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων για τους πιθανούς ταξιδιώτες. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα και δεν υιοθετούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δεν έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ επιβλαβής θεωρείται και η υιοθέτηση αναποτελεσματικών πρακτικών στα social media. Το περιεχόμενο των αναρτήσεων πρέπει να είναι πρωτότυπο και να περιέχει χρήσιμες πληροφορίες για το χρήστη. Παράλληλα, οι αναρτήσεις δεν θα πρέπει να είναι πάρα πολύ συχνές, για να μη δημιουργείται «θόρυβος», που κουράζει τους άλλους χρήστες (Hays et.al., 2013).

#### *1.5.4 Σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM)*

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, συνέπεια της παγκοσμιοποίησης, της ανάπτυξης του Διαδικτύου και της απελευθέρωσης της αγοράς, δημιούργησε νέες ανάγκες στις επιχειρήσεις για διαφοροποίηση και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο νέο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί, οι ηγεσίες των επιχειρήσεων διαπίστωσαν πως η εξασφάλιση μακροπρόθεσμου οφέλους δεν μπορεί να στηριχθεί μόνο στα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, αλλά πρέπει να γίνει στροφή σε ένα πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο, τους πελάτες. Οι πελάτες αποτελούν το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την επιτυχία κάθε οντότητας να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική διαχείριση τους (Nguyen et.al., 2007).

Επίκεντρο των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων για τη διατήρηση ή/και αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά. Σε αυτό το πλαίσιο, η επίτευξη μακροπρόθεσμων επιδόσεων σχετίζεται με το σύστημα διαχείρισης πελατών (Customer Relationship Management, CRM), το οποίο επιτρέπει την διατήρηση των πελατών μέσω επενδύσεων που συμβάλλουν στην αφοσίωση τους στην επιχείρηση και στην απόκτηση

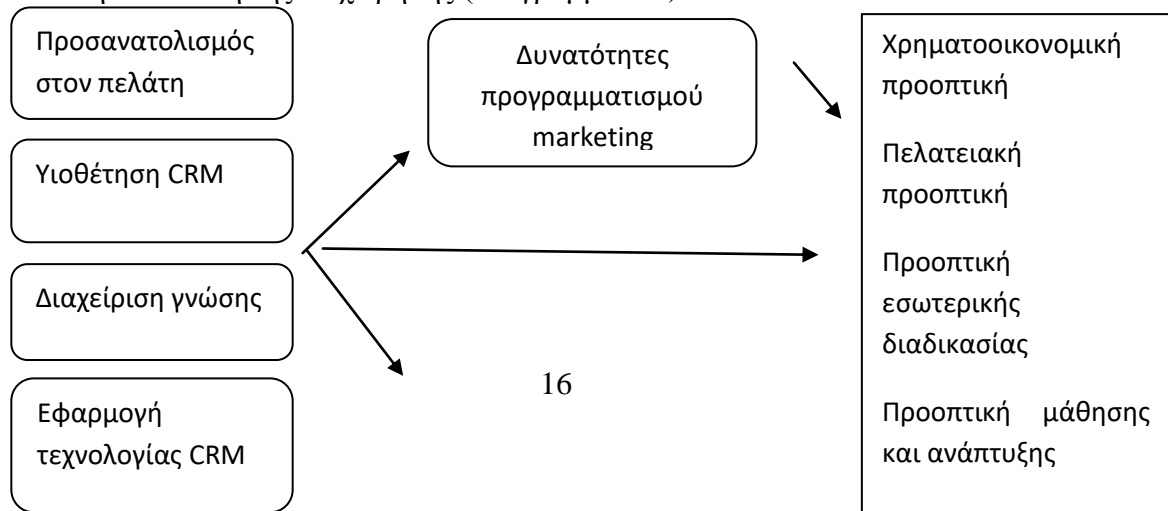


ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της δημιουργίας αξίας (Αγαπητού, 2012). Σύμφωνα με τους Maklan et.al., (2007), οι σημαντικότερες αρχές που διέπουν ένα σύστημα CRM είναι οι ακόλουθες:

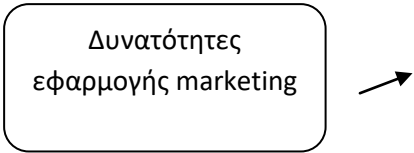
- Οι πελάτες θεωρούνται ως πάγιο στοιχείο του ενεργητικού.
- Όλοι οι πελάτες δεν είναι το ίδιο επιθυμητοί καθώς η αποδοτικότητα τους ποικίλλει.
- Οι πελάτες διαφέρουν στις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, ενώ αντιδρούν διαφορετικά απέναντι στις τιμές.
- Με την κατανόηση των κινήτρων και της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόσουν ανάλογα τις προσφορές τους, με στόχο τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας του πελατειακού χαρτοφυλακίου.

Επομένως, το CRM αποτελεί μία στρατηγική προσέγγιση που ασχολείται με τη δημιουργία ανώτερης αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) της επιχείρησης, μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων σχέσεων με βασικούς πελάτες και ομάδες πελατών. Επιπλέον, ενώνει τις δυνατότητες που προσφέρουν οι στρατηγικές μάρκετινγκ και οι τεχνολογίες πληροφορικής για τη δημιουργία κερδοφόρων, μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους, διαδικασία που απαιτεί μια ενσωμάτωση των διαδικασιών, των ανθρώπινων πόρων και των δυνατοτήτων μάρκετινγκ μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών.

Ειδικότερα, στον τουριστικό κλάδο, το CRM περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις: τον προσανατολισμό του πελάτη, την οργάνωση του CRM, τη διαχείριση της γνώσης και το CRM που βασίζεται στην τεχνολογία (Mohammed and Rashid, 2012). Η σχέση των μεταβλητών βασίζεται στη θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (resource-based view - RBV) που προτείνει ότι οι οργανισμοί που διαθέτουν πολύτιμους πόρους μπορούν να υλοποιήσουν με επιτυχία την επιχειρηματική στρατηγική που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης (Διάγραμμα 1-2).



Δυνατότητες  
εφαρμογής marketing



**Διάγραμμα 1-2: Η επίδραση των διαστάσεων CRM στην απόδοση του ξενοδοχείου**  
*Πηγή: Mohammed and Rashid (2012:225)*

Ουσιαστικά, το CRM εστιάζει στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη, προσαρμόζοντας την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών σε εξατομικευμένη βάση. Με τον τρόπο αυτό, αλλάζει την σύγχρονη δράση που υπάρχει στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαφέροντας από το συμβατικό μείγμα μάρκετινγκ 4P. Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονιστεί η αναγκαιότητα υιοθέτησης αλλαγής φιλοσοφίας μέσα στην επιχείρηση, με προσανατολισμό στον πελάτη, αλλιώς η εισαγωγή απλά και μόνο ενός λειτουργικού προγράμματος δεν εξασφαλίζει την αλλαγή.

## **1.6 Πόροι, ικανότητες, εταιρική κουλτούρα και αλυσίδα αξία**

Οι πόροι που θα παρέχουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σπανιότητα και να διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτού του είδους οι πόροι ονομάζονται στρατηγικοί και δεν μπορούν να αναπτυχθούν παρά μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και να συνδέονται με διαδικασίες και άτομα εντός της επιχείρησης. Συνήθως, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων θεωρούνται περίπλοκα και περιλαμβάνουν συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων, προκαλώντας δυσκολία στους ανταγωνιστές να τα εντοπίσουν. Άλλωστε, αυτός είναι και ο λόγος που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η προσέγγιση αυτή σε συνδυασμό με την εταιρική κουλτούρα δημιουργεί πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, όπως η ικανότητα πρόβλεψης των μελλοντικών επιδόσεων, η συνέπεια, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, η ενίσχυση της απόδοσης και το υψηλό επίπεδο υποκίνησης των εργαζομένων (Τερζίδης, 2011).

Εξίσου σημαντικές είναι οι ικανότητες της επιχείρησης, δηλαδή η δυνατότητα να εκμεταλλεύεται τους διαθέσιμους πόρους με την εφαρμογή επιχειρηματικών διαδικασιών, οι

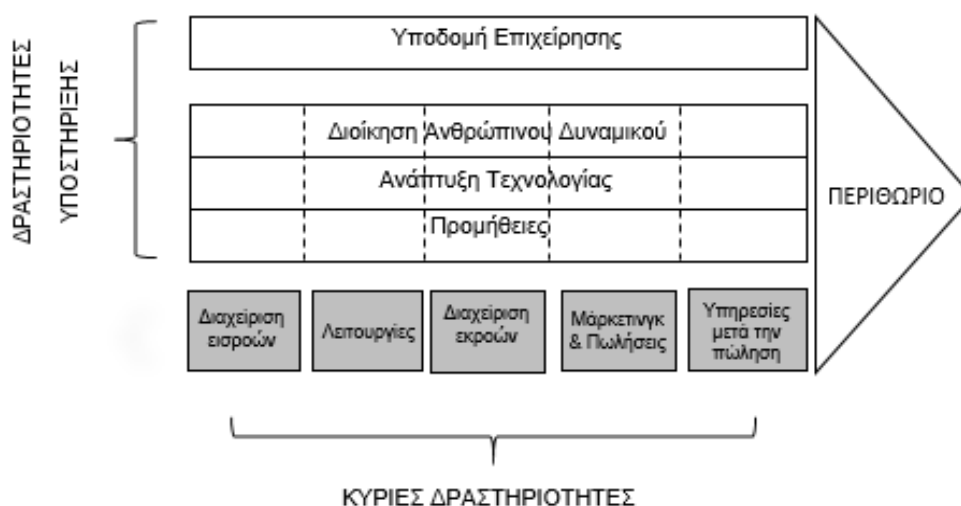
οποίες μετατρέπουν τους πόρους από εισροές σε εκροές. Οι ικανότητες διαχωρίζονται σε βασικές (core competencies) και σε μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητας (threshold competences). Ειδικότερα (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Βασικές Ικανότητες** είναι οι ικανότητες που διαθέτει μία επιχείρηση και που μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, όπως, για παράδειγμα, η γρήγορη εξυπηρέτηση, η παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας, κλπ.
- **Μοναδικές ή Διακεκριμένες Ικανότητες** είναι ικανότητες που μόνο η επιχείρηση διαθέτει και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Για τον λόγο αυτό, αν η επιχείρηση εκμεταλλευθεί τις μοναδικές της ικανότητες, μπορεί να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σημαντικό στοιχείο για την εδραίωση μιας επιχείρησης αποτελεί το μοντέλο πόρων που στηρίζεται στην οργανωσιακή καινοτομία με τη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας. Έχοντας ως δεδομένο την ύπαρξη θετικών αποτελεσμάτων με τη δημιουργία εταιρικής κουλτούρας, το σύγχρονο μάνατζμεντ επιδιώκει τη χάραξη δράσεων και στρατηγικών για την επίτευξη δημιουργίας προτύπων και αξιών, κοινών στάσεων και συμπεριφορών, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για ισχυρό δέσιμο του ανθρώπινου δυναμικού με τον οργανισμό. Όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται στις αξίες της επιχειρηματικής οντότητας, τόσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί στην επιχείρηση και τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να βελτιωθούν οι επιδόσεις του οργανισμού (Schneider et.al., 2013). Περαιτέρω, η εταιρική κουλτούρα είναι στοιχείο από το οποίο η επιχείρηση αντλεί δυνάμεις για την επιτυχή έκβαση της στοχοθεσίας, προκειμένου να υπάρξουν οφέλη τόσο για την ίδια όσο και για τους πελάτες της.

Ως αλυσίδα αξίας (value chain) νοείται όλη η σειρά των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία, από την αρχή μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία και οριοθετείται ως ένα δίκτυο δραστηριοτήτων που ενώνεται με διασυνδέσεις, δηλαδή τα σημεία εκείνα όπου τα αποτελέσματα κάθε δραστηριότητας επηρεάζουν το κόστος και την αποτελεσματικότητα των επόμενων δραστηριοτήτων. Πολλές από τις διασυνδέσεις ενδέχεται να μην είναι ορατές, ή και να είναι και συγκρουόμενες μεταξύ τους, ή ακόμα και να λειτουργούν συμβιβαστικά, στοχεύοντας στη βελτιστοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η προσεκτική διαχείριση τους μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1990).

Η διαχείριση της αλυσίδας αξίας έχει εσωτερικό προσανατολισμό και εστιάζει στα εισερχόμενα υλικά και στα εξερχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Με την ανάλυση της αλυσίδας αξίας, υπάρχει καλύτερη κατανόηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, σε δύο επίπεδα, εκείνα του κόστους και της διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού. Επομένως, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση, καθώς μία καλή αλυσίδα αξίας εμφανίζει μια ακολουθία συμμετεχόντων, οι οποίοι δημιουργούν μια ομάδα, όπου κάθε μέλος προσθέτει ατομικά κάποιο στοιχείο αξίας στο σύνολο της διαδικασίας. Οι κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1-3.



**Διάγραμμα 1-3: Κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας**  
*Πηγή: Γεωργόπουλος (2013)*

Συνήθως οι επιχειρήσεις που καινοτομούν, οδηγούνται σε αλλαγές και στην οργανωτική τους δομή και δημιουργούν νέες ομάδες εργασίας, επιδιώκοντας να πετύχουν μέσω των συνεργασιών μεγαλύτερη αξία στην ακολουθούμενη διαδικασία. Με τον τρόπο αυτόν, βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε βαθμό που η εφαρμοζόμενη πολιτική μάρκετινγκ μπορεί να επαναπροσδιορίσει αυτές τις υπηρεσίες σε υψηλότερο επίπεδο (Γεωργόπουλος, 2013). Τέλος, ένας τρόπος που δημιουργεί αξία και όφελος στην επιχείρηση μπορεί να είναι και η εκχώρηση μέρους των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing) με την ταυτόχρονη πιο ορθολογική

κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα των οποίων οι δραστηριότητες αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και πρέπει να ενισχυθούν.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αγαπητού, Χ. (2012). *Στρατηγική Διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βλάδος, Χ.Μ., (2016). *Στρατηγική Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης*. Αθήνα: Κριτική.

Βλαχοπούλου, Μ. και Δημητριάδης, Σ. (2014). *Ηλεκτρονικό επιχειρείν και μάρκετινγκ*. Αθήνα: εκδ. Rosili.

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Γεωργόπουλος, Ν.Β., (2007). Υλοποίηση στρατηγικής: Η μια από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ, στο *Τιμητικός Τόμος για τον Ομότιμο Καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (3<sup>η</sup> έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.

Λαζαρίδη-Μούζα, Α.Μ., (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Παπακωνσταντίνου, Μ. (2013). *Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ . Μπένου.

Πασχόπουλος, Α., (2010). *Νέα Μέσα; Είσαι Μέσα; Social Media Marketing*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Σιγάλας, Χ. (2012). *Μία Νέα Θεώρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Επιχειρηματική επίδοση στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Τερζίδης, Κ. (2011). *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili

Τηλικίδου, Ε. (2015). *Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Thompson, A.A., Peteraf, A.M., Gamble, E.J and Strickland, A.J., (2017). *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Utopia.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Andrews, K.R., (1971). *The concept of corporate strategy*. New York.
- Ansoff, H.I., (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), pp.501-515.
- Armstrong, M. and Taylor, S., (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Buller, P.F. and McEvoy, G.M., (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), pp.43-56.
- Cameron, K.S., Bright, D. and Caza, A., (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp.766-790.
- Collins, J. and Porter, M.E., (2010). Strategy and competitive Advantage. *Montana Edu*, pp.102-124.
- Comm, J. (2010). *Twitter power 2.0: How to Dominate your Market One Tweet at a Time*. USA: Jon Wiley & Sons Inc.
- Ghemawat, P., (1991). *Commitment: the dynamic of strategy*. NewYork: Free press.
- Hays, S., Page, S.J. and Buhalis, D., (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, 16(3), pp.211-239.
- Itika, J., (2011). Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa (p. 232). *African Studies Centre, African Public Administration and Management series*, vol. 2.
- Kang, M. and Schuett, M.A., (2013). Determinants of sharing travel experiences in social media. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp.93-107.
- Kaplan A. M., and Haenlein, M., (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), pp. 59-68.
- Khan, R.A.G., Khan, F.A. and Khan, M.A., (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), pp.63-68.
- Keupp, M.M., Palmié, M. and Gassmann, O., (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp.367-390.
- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H. and Buhalis, D., (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of travel & tourism marketing*, 30(1-2), pp.3-22.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), pp.107-14.
- Maklan, S., Knox, S. and Peppard, J., (2007). The missing link of CRM profitability: building marketing capabilities. *California Management Review*.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H., (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-western, Cengage Learning.

Mohammed, A.A. and Rashid, B., (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), pp.220-230.

Nag, R., Hambrick, D.C. and Chen, M.J., (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), pp.935-955.

Nguyen, T.H., Sherif, J.S. and Newby, M., (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), pp.102-115.

Ortega, C.H., Garrido-Vega, P. and Dominguez Machuca, J.A., (2012). Analysis of interaction fit between manufacturing strategy and technology management and its impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(8), pp.958-981.

Oster, S.M., (1999). *Modern competitive analysis*, 3<sup>rd</sup> edition. New York: Oxford University press.

Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan.

Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Raineri, A.B., (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), pp.266-272.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H., (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, pp.361-388.

Sigalas, C. and Pekka Economou, V., (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), pp.61-80.

Soloduch-Pelc, L., (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.271-280.

Titus Jr, V.K., Covin, J.G. and Slevin, D.P., (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64(5), pp.446-453.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D., (2012). *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability 13<sup>th</sup> ed*. New Jersey, Pearson Education Inc.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Porter, M.E. and Kramer, M.R., (2011). *The big idea: Creating shared value*. Διαθέσιμο: <http://www.nuovavista.com/SharedValuePorterHarvardBusinessReview.PDF> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 2.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η αύξηση του ανταγωνισμού έχει ως κύριο αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, οπότε ο τρόπος για να ανταπεξέλθουν στο σημερινό περιβάλλον είναι η απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι παραδοσιακές ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται είναι της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης, και της εστίασης (Μπουχώρας, 2007), οι οποίες έχουν αποκτήσει μια νέα προοπτική με τη δυναμική της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τον Matei (2013), αυτό συνέβη καθώς η χρήση της τεχνολογίας και των εφαρμογών του Διαδικτύου, παρέχουν δυνατότητες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, ο ερευνητής θεωρεί ότι είναι όλο και πιο δύσκολο να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της έντονης ανταγωνιστικής πίεσης και του γεγονότος ότι, οι πόροι, οι τεχνολογίες και οι πληροφορίες είναι συγκρίσιμες και μπορούν να αναπαραχθούν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά τον παράγοντα ή παράγοντες που καθιστούν έναν οργανισμό επιτυχημένο, αλλά είναι δύσκολο να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Οι υπάρχουσες μελέτες δείχνουν διαφορετικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως τους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, την ποιότητα, τον χρόνο και την ταχύτητα της δράσης, της επιτυχία στην εφαρμογή της στρατηγικής, την ικανότητα μάθησης και διαχείρισης της γνώσης, της μοναδικής τεχνολογίας, της εταιρικής κουλτούρας, της εταιρικής φήμης, της επωνυμίας, της τεχνογνωσίας, του ρόλου του ανθρώπινου κεφαλαίου και της δικτύωσης (Soloducho-Pelc, 2014). Συνεπώς, η αποτελεσματική στρατηγική δεν αρκεί να είναι έξυπνη, ελκυστική και πρωτότυπη. Θα πρέπει να μπορεί η επιχείρηση να την υλοποιήσει, αναπτύσσοντας το απαιτούμενο δυναμικό σε συνολικούς επιχειρησιακούς όρους και να έχει τη δυνατότητα να την εφαρμόσει στην πεζή πραγματικότητα (Βλάδος, 2016).

Ο τομέας της στρατηγικής έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια. Οι επιχειρήσεις έχουν μάθει να αναλύουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον τους, να καθορίζουν τη θέση τους, να αναδεικνύουν τα ανταγωνιστικά και εταιρικά πλεονεκτήματα και κατανοούν καλύτερα πώς να διατηρήσουν το πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνιστικές προκλήσεις και απειλές. Οι μελετητές και οι επαγγελματίες συμφωνούν ότι οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις σε αυτό το νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον φαίνεται να είναι αυτές που έχουν επωφεληθεί από τις διαρθρωτικές αλλαγές για να καινοτομήσουν στα επιχειρηματικά μοντέλα τους, προκειμένου να ανταγωνίζονται με διαφορετικότητα. Μελέτες δείχνουν πως το ανώτατο μάνατζμεντ σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, αναζητά ενεργή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο καινοτομίας στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, για να βελτιώσουν την ικανότητά τους να δημιουργούν και να αποτυπώνουν αξία (Casadesus-Masanel and Ricart, 2010).

## **2.2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές**

### *2.2.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους*

Η ηγεσία κόστους είναι η στρατηγική που ενδιαφέρεται για τον περιορισμό του κόστους σε όλη την αλυσίδα αξίας. Έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία υπηρεσιών ή/και προϊόντων χαμηλού κόστους, χωρίς να ενισχύεται η διαφοροποίηση τους συγκριτικά με αυτά των ανταγωνιστών, καθώς τότε θα προκαλούνταν αύξηση του κόστους (Μπουχώρης, 2007). Με την υιοθέτηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους σε μεγάλη έκταση, η επιχείρηση επιδιώκει μέσα από την ευρεία παρουσία του προϊόντος στην αγορά να αυξήσει την παραγωγή, ώστε να πετύχει χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της (Τερζίδης, 2011).

Η φιλοσοφία της στρατηγικής κόστους αναφέρεται στην ύπαρξη μιας εταιρείας - ηγέτη κόστους και όχι περισσότερων. Αν περισσότερες εταιρείες δείχνουν ενδιαφέρον για να προσδιοριστούν ως ηγέτιδες εταιρείες-κόστους, τότε ο ανταγωνισμός θα οξυνθεί με ιδιαίτερα έντονα χαρακτηριστικά, καθώς όλοι θα επιδιώκουν να αποκτήσουν προβάδισμα, μέχρι οι υπόλοιποι να εγκαταλείψουν τη στρατηγική τους (Porter, 1985).

Περιορισμός του κόστους για την επιχείρηση μπορεί να προέλθει από την πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση των ικανοτήτων των πόρων της επιχείρησης και την ύπαρξη καινοτομίας. Επιπλέον, για τη μείωση του κόστους απόκτησης ενός πελάτη οι περισσότερες

επιχειρήσεις αναπτύσσουν CRM (Αγαπητού, 2012). Εντούτοις, η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δεν είναι αρκετή για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εάν δεν διαθέτει στοιχεία διατηρησιμότητας (Minh Ngo et.al., 2017). Γενικότερα, τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους συνοψίζονται στην ύπαρξη αποδοτικότερων συστημάτων παράδοσης και την αυξημένη αγοραστική δύναμη, ενώ κύρια μειονεκτήματα της στρατηγικής είναι η ύπαρξη μεγαλύτερων απειλών από την υποκατάσταση και την αντιγραφή και η ευκολία σύγκρισης για τους πελάτες λόγω της μειωμένης ασυμμετρίας πληροφόρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής της ηγεσίας κόστους προσφέρουν οι κινεζικές επιχειρήσεις, οι οποίες επενδύουν σε εξοπλισμό χαμηλού κόστους και με μαζική παραγωγή εκτοπίζουν από την αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο, προϊόντα που παράγουν κλασικές βιομηχανικές χώρες (Τερζίδης, 2011).

### *2.2.2 Στρατηγική διαφοροποίησης*

Η στρατηγική της διαφοροποίησης σχετίζεται με την παροχή προϊόντων/υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που τα καθιστούν ξεχωριστά για τους καταναλωτές και εν δυνάμει πελάτες της επιχείρησης. Υιοθετώντας αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση διαθέτει σε υψηλότερες τιμές τα προϊόντα/υπηρεσίες συγκριτικά με τον ανταγωνισμό, αφού έχει συνυπολογίσει το κόστος της διαφοροποίησης. Ουσιαστικά, η επιχείρηση επιδιώκει την παραγωγή προϊόντων, τα οποία αναφορικά με την ποιότητα και τις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν διαφοροποιούνται θετικά, δηλαδή ξεχωρίζουν από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Τερζίδης, 2011).

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική έχουν ως στόχο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό, καθώς το καταναλωτικό κοινό αντιλαμβάνεται τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης ως ποιοτικά και μοναδικά. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτή τη στρατηγική, απολαμβάνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από τους καταναλωτές, παρέχοντας την πολυτέλεια χρέωσης υψηλότερης τιμής σε σχέση με τον ανταγωνισμό, παρουσιάζουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, αποφεύγοντας παράλληλα τη συνεχή επιδίωξη της ανταγωνιστικής θέσης χαμηλού κόστους (Ζελβέγαν, 2007). Η εμπειρία από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης δείχνει πως η επιτυχία αυτού του μοντέλου στρατηγικής εξαρτάται κυρίως από το προϊόν και

τον κλάδο δραστηριότητας. Για παράδειγμα, μελέτη στον τουριστικό κλάδο της Ισπανίας επισημαίνει ότι τα ξενοδοχεία με περισσότερα αστέρια προσφέρουν μικρότερες εκπτώσεις και επιβάλλουν υψηλότερες τιμές, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει ο βαθμός τοπικού ανταγωνισμού στην επίδραση της διαφοροποίησης στην τιμολογιακή πολιτική (Beccera et.al., 2013). Ομοίως, εμπειρική απόδειξη από τον ξενοδοχειακό κλάδο της Τουρκίας δείχνει ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας, της στρατηγικής κόστους, και της στρατηγικής διαφοροποίησης, γεγονός που υποδηλώνει ότι επιχειρείται ένας συνδυασμός προσεγγίσεων χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης (Köseoglu et.al., 2013) Αυτό συμβαίνει αφενός, διότι πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν και το κόστος της διαφοροποίησης, το οποίο είναι απαγορευτικό για ορισμένα προϊόντα/υπηρεσίες ή επιδρά αρνητικά στην ποιότητα και την ασφάλεια του προϊόντος, και, αφετέρου, γιατί πρέπει ο καταναλωτής να είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν (Μπουχώρης, 2007).

Από την άλλη πλευρά, η δυναμική της τεχνολογίας έχει εντείνει το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων, κυρίως με την παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών, αλλά και την άμεση πληροφόρηση των πελατών, λόγω της ταχύτητας μετάδοσης της πληροφορίας. Χαρακτηριστικό της στρατηγικής αυτής είναι ότι, το ύψος της τιμής δεν επηρεάζει την απόφαση του αγοραστή. Καθώς ο πελάτης αγοράζει το προϊόν, εκτιμώντας τα πλεονεκτήματα που προσφέρει και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, είναι διατεθειμένος να πληρώσει και υψηλότερη τιμή (Τερζίδης, 2011).

Πλεονεκτήματα της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η δυνατότητα που έχουν οι πελάτες για προσαρμογή των προϊόντων/υπηρεσιών, ενώ μειονέκτημα θεωρείται η αντίληψη ότι η παρεχόμενη αξία από τα διαφοροποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες μπορεί να θεωρηθεί χαμηλή από το καταναλωτικό κοινό και τους δυνητικούς πελάτες.

### *2.2.3 Στρατηγική εστίασης*

Με την στρατηγική εστίασης η επιχείρηση επικεντρώνει τις δραστηριότητες της σε ένα σαφώς προσδιορισμένο και αυστηρά οριοθετημένο τμήμα της αγοράς (Τερζίδης, 2011). Επομένως, σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία αυτής της στρατηγικής, αποτελεί η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς και η επιλογή της αγοράς-στόχου. Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε δύο

επιμέρους στρατηγικές, που σχετίζονται με τη συσχέτιση της επιλογής της αγοράς στόχου και των δύο στρατηγικών της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους (Μπουχώρης, 2007).

Πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής θεωρούνται το μικρό μέγεθος της αγοράς που αποθαρρύνει την είσοδο νέων ανταγωνιστών (περιορισμός ανταγωνιστών), η υψηλή εξειδίκευση λόγω της στόχευσης σε συγκεκριμένο και μικρό τμήμα της αγοράς και η απόκτηση εξειδικευμένων προσόντων και γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη πλευρά, ο μεγαλύτερος κίνδυνος της στρατηγικής εστίασης είναι οι αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών, γεγονός που θα εξαλείψει το οποίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στο πλαίσιο της συγκεκριμένης στρατηγικής (Τερζίδης, 2011). Για τον λόγο αυτόν, ο Porter αναφέρει πως οι στρατηγικές εστίασης συνίσταται να χρησιμοποιούνται κατά κανόνα εναλλακτικά, δίνοντας έμφαση είτε στην ηγεσία κόστους, είτε στη διαφοροποίηση, καθώς μόνο σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να γίνει συνδυασμός των δύο στρατηγικών για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (Porter, 1986).

#### *2.2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής*

Η ανάλυση της επιχειρηματικής στρατηγικής και η επίδραση της στην αναδιοργάνωση μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, αν ληφθούν υπόψη οι παραγωγικοί πόροι, οι θεμελιώδεις ικανότητες και το μακροχρόνια διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2015). Η επιλογή και υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής, οδηγεί μια οικονομική μονάδα σε υψηλή κερδοφορία, και σε απόκτηση/διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τον Porter (1985) οι σημαντικότεροι παράγοντες που ωθούν μια επιχείρηση να επιλέξει ανταγωνιστική στρατηγική είναι:

##### **(1) Positioning – Η θέση που κατέχει η επιχείρηση**

Η θέση που κατέχει μια επιχείρηση στον κλάδο που δραστηριοποιείται καθορίζει αν η κερδοφορία που παρουσιάζει βρίσκεται υψηλότερα ή όχι του μέσου όρου κερδοφορίας του κλάδου. Συνήθως η επιχείρηση που βρίσκεται σε υψηλή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο που δραστηριοποιείται έχει τη δυνατότητα να παρουσιάσει υψηλή κερδοφορία, έστω και αν ο

κλάδος στο σύνολο του παρουσιάζει μέτρια ή χαμηλά επίπεδα. Αυτός ο σκοπός επιτυγχάνεται μέσω της επίτευξης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

## **(2) Attractiveness – Η ελκυστικότητα του κλάδου**

Η επιλογή κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Αν από την κατανόηση αυτών των παραγόντων η επιχείρηση αλλάξει τους παράγοντες προς δικό της όφελος, τότε συνεπάγεται πως έχει επιλέξει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική. Όπως αναφέρει ο Porter, οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι τα εμπόδια εισόδου, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

## **2.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές**

Όταν γίνεται αναφορά στην επιχειρησιακή στρατηγική εννοείται η στρατηγική που αφορά στο σύνολο μιας εταιρείας. Ο ρόλος του εταιρικού κέντρου πρέπει να είναι υποστηρικτικός, να ενισχύει δηλαδή την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από την ανάπτυξη μεταξύ τους συνεργειών. Σε γενικές γραμμές η επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να αποσκοπεί στον συντονισμό και τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων (Παπαδάκης, 2012).

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές σχετίζονται με την προσπάθεια μίας επιχείρησης να επεκτείνει την εφαρμογή των πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περισσότερους κλάδους και όχι μόνο σε αυτόν από τον οποίο ξεκίνησε τις δραστηριότητες της (Γεωργόπουλος, 2015). Γενικότερα, μία επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει το συνολικό πεδίο εφαρμογής της επιχείρησης και την προσθήκη αξίας στις μονάδες της με κύριο στόχο τη δημιουργία συνεργειών μεταξύ των μονάδων. Η διοίκηση μπορεί να αποφασίζει που θα εστιάσει περισσότερο, πώς θα κατανείμει τους πόρους της, και τι σχέσεις θα αναπτύξει με τις ομάδες που βρίσκονται στο ευρύτερο περιβάλλον της.

Στο πλαίσιο αυτό, η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει και αποφασίζει (Γεωργόπουλος, 2015):

- Τη στάση της επιχείρησης αναφορικά με τις επιλογές ανάπτυξης,
- Τη διαχείριση των γραμμών παραγωγής και των υπόλοιπων δραστηριοτήτων.
- Το είδος των δραστηριοτήτων που πρέπει να επιλέξει.
- Τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον της.
- Τους τρόπους που μπορούν να επιφέρουν αύξηση της αποδοτικότητας των επενδύσεων.
- Τη ροή των πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Περαιτέρω, η εταιρική στρατηγική, πρέπει πρωτίστως να κατανοεί βαθιά και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη στρατηγική αγοράς της κάθε δραστηριότητας που ελέγχει, εξετάζοντας κατά πόσο η καθεμιά από τις ανεξάρτητες δραστηριότητες ωφελείται ή βλάπτεται όταν βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο της μητρικής εταιρείας (Θερίου, 2014). Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι σημαντικό ρόλο για κάθε εταιρεία ή όμιλο εταιρειών αποτελεί η ύπαρξη οράματος. Οι εταιρικές στρατηγικές αποτελούν οδηγίες δράσης διατυπωμένες κατά κανόνα από τα ανώτατα στελέχη για τη λύση θεμελιωδών μακροπρόθεσμων προβλημάτων της επιχείρησης (Τερζίδης, 2011).

### *2.3.1 Στρατηγικές σταθερότητας*

Οι στρατηγικές σταθερότητας δεν έχουν έντονο ενδιαφέρον και σημαίνουν πως η επιχείρηση διαπνέεται από μία φιλοσοφία σταθερότητας με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται να είναι ήσσονος σημασίας. Οι βασικές της επιλογές εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με κύριο στόχο την εδραίωση και τη μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Παπαδάκης, 2012). Επομένως, η στρατηγική σταθερότητας βασίζεται στη λογική του αμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος με τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης να αποτελεί επιλογή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Μπουραντά (2015) οι υποκατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας είναι:

- **Η στρατηγική καμίας αλλαγής.** Χαρακτηρίζεται από τη διατήρηση σταθερότητας με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Προϋπόθεση αποτελεί το

αμετάβλητο του ανταγωνισμού με την επιχείρηση να κρίνει ικανοποιητικά τα αποτελέσματα της.

- **Η στρατηγική συγκομιδής κερδών.** Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει την ανάπτυξη της στο μέλλον, προκειμένου να έχει άμεση συγκομιδή κερδών. Όπως είναι φανερό, η επιχείρηση επικεντρώνεται στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα της.
- **Το στρατηγικό διάλλειμα.** Σημαίνει πως μετά από μια περίοδο με σημαντικές αλλαγές που είχαν διαρκή χαρακτήρα, η διοίκηση επιχειρεί την εσωτερική της ανασύνθεση καθώς αισθάνεται πως έχει αρχίσει να χάνει τον έλεγχο.
- **Η στρατηγική προσεκτικών βημάτων.** Εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που εκτιμούν πως θα υπάρχουν εξελίξεις στο εξωτερικό τους περιβάλλον, θεωρώντας πως πρέπει να περάσουν σε κατάσταση αναμονής για να εκτιμήσουν πιο ορθολογικά την κατάσταση που θα διαμορφωθεί. Αυτή η υπο-στρατηγική σταθερότητας ενδείκνυται σε περιόδους όπου πραγματοποιούνται μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές ή αλλαγές σε νομοθετικό και πολιτικό περιεχόμενο.

### 2.3.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Με τη στρατηγική ανάπτυξης η επιχείρηση επιδιώκει την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, ακόμα και σε βάρος των βραχυπρόθεσμων κερδών της (Μπουραντά, 2015). Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποτελούν τις πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές και έχουν σχεδιαστεί για να πετύχουν αύξηση της κερδοφορίας μέσω της ανάπτυξης των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή και συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει αυτής της μορφής τις στρατηγικές είναι πως οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν (Παπαδάκης, 2012).

Βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης αποτελούν:

#### (1) Η κάθετη ολοκλήρωση

Ονομάζεται η προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία προς τα μπροστά, δηλαδή με τους διανομείς και λιανοπωλητές των προϊόντων της ή προς τα πίσω, δηλαδή με τους προμηθευτές της (Παπαδάκης, 2012). Αυτό σημαίνει, πως εφαρμόζεται με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, που βρίσκονται σε άλλο στάδιο του



συστήματος αξίας. Κύρια επιδίωξη αποτελεί ο καλύτερος έλεγχος και η μείωση του κόστους (Joskow, 2012).

Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης ενδείκνυται όταν οι προμηθευτές ή/και οι διανομείς του προϊόντος θεωρούνται ως αναξιόπιστοι ή ακριβοί, όταν ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία, όταν υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής κ.α. Ουσιαστικά το πλεονέκτημα δημιουργείται καθώς η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, μεταποιεί το προϊόν που παραλαμβάνει από το προηγούμενο στάδιο και το μεταποιεί με τρόπο που να αξίζει περισσότερο για την εταιρία, μέχρι το προϊόν να φτάσει στον τελικό καταναλωτή (Hitt et.al., 2012). Πέντε είναι οι κύριοι λόγοι που μπορεί μια επιχείρηση να επιλέξει την εφαρμογή της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης (Twarowska and Kakol, 2013):

- Ο φραγμός εισόδου στους ανταγωνιστές
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η προστασία της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών
- Το πλεονέκτημα της σταθερής παραγωγής
- Η ύπαρξη ακριβώς προμηθευτών/διανομέων.

## **(2) Η οριζόντια ολοκλήρωση**

Η επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξη της μέσω της δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής και τομέα δραστηριότητας. Βασικό στόχο έχει τη διεύρυνση του χαρτοφυλακίου και την επέκταση σε νέες αγορές (Μπουραντά, 2015). Συχνά, την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν πως μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στη παραγωγή ή διάθεση του προϊόντος (Παπαδάκης, 2012).

Ως μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής θεωρείται η στενή πρόσδεση της επιχείρησης με τον κλάδο που ανήκει και τις προοπτικές του. Επίσης, υψηλό είναι το επίπεδο κινδύνου για την ακύρωση της συμφωνίας λόγω αντιμονοπωλιακών κανονισμών (Hill, 2013). Στην περίπτωση οριζόντιας ολοκλήρωσης μέσω επιθετικών εξαγορών, η διαφορετική κουλτούρα και το αρνητικό κλίμα αποτελούν παράγοντες που ενδέχεται να αντιστρέψουν τα αναμενόμενα οφέλη από την οριζόντια ολοκλήρωση (Παπαδάκης, 2012).

Λόγοι εφαρμογής της οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτελούν (Μπουραντά, 2015):

- Η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε συγκεκριμένη αγορά
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Η ταχεία ανάπτυξη του κλάδου
- Η μείωση του κόστους
- Η διαθεσιμότητα των ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων
- Η αξιοποίηση των ευκαιριών.

### (3) Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (διαποίκιση ή διεύρυνση)

Διακρίνεται στη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη κατηγορία. Η *συσχετισμένη διαποίκιση* εφαρμόζεται από μια επιχείρηση όταν συνδέονται μεταξύ τους οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται και ενδείκνυται όταν:

- Η επιχείρηση έχει αποκτήσει κατάλληλη πληροφόρηση.
- Επιχειρείται μείωση του κόστους.
- Επιχειρείται η αύξηση της δύναμης της στην αγορά.
- Υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων.

Αντίθετα, μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαποίκιση όταν οι δραστηριότητες που αναπτύσσει δεν συνδέονται μεταξύ τους. Αυτής της μορφής η στρατηγική, επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει τον κίνδυνο από τους οικονομικούς κύκλους των κλάδων που συμμετέχει. Η *ασυσχέτιστη διαποίκιση* ενδείκνυται όταν (Μπουραντά, 2015):

- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο που έχει φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- Επιχειρείται η αποφυγή της εξάρτησης από ένα προϊόν
- Όταν παρουσιάζεται η ευκαιρία για την απόκτηση μιας άλλης εταιρείας.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαποίκισης προκύπτει μετά από σύγκριση της αξίας που δημιουργεί και του κόστους που συνεπάγεται κάθε μία. Όσο περισσότερο ταυτίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στις υφιστάμενες δραστηριότητες και τις καινούργιες, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία που δημιουργεί η συσχετισμένη διαποίκιση. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν η επιχείρηση έχει εξειδικευμένες ικανότητες, τόσο πιο

δύσκολα μπορεί να τις εφαρμόσει σε νέες δραστηριότητες, με συνέπεια οι επιλογές που διαθέτει ως προς την συσχετισμένη διαποικίλη να είναι μειωμένες (Παπαδάκης, 2012).

### 2.3.3 Στρατηγικές διάσωσης

Οι στρατηγικές διάσωσης ακολουθούνται συνήθως όταν η επιχείρηση βιώνει μια εξαιρετικά δυσμενή περίοδο ή στο πλαίσιο πρόληψης μελλοντικών προβλημάτων και αποβλέπουν στην ανατροπή αρνητικών αποτελεσμάτων, στην αντιμετώπιση πιθανών απειλών στο περιβάλλον, στην πρόληψη πιθανών μελλοντικών προβλημάτων, και στην αντιμετώπιση διαχειριστικών λαθών, μεταξύ άλλων (Μπουραντά, 2015). Συνεπώς, ενδείξεις αποτυχίας των επιχειρήσεων συνιστούν, για παράδειγμα, η άσχημη προσαρμογή στο περιβάλλον, που αναφέρεται στην αδυναμία προσαρμογής του προϊόντος στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις ή σε αδυναμία υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού, η απουσία συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων, ανεξέλεγκτοι παράγοντες, όπως οι φυσικές καταστροφές και η κυβερνητική πολιτική, ή/και συνδυασμοί όλων των παραπάνω (Παπαδάκης, 2012), αφού πολλές φορές ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία για τη δημιουργία κάποιου άλλου.

Σύμφωνα με την Μπουραντά (2015), οι πιο γνωστές κατηγορίες στρατηγικών διάσωσης είναι οι εξής:

#### **(1) Η στρατηγική της ανόρθωσης (turnaround)**

Είναι η στρατηγική η οποία εφαρμόζεται όταν όλοι οι δείκτες μιας επιχείρησης είναι κάτω του αποδεκτού για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα κυριότερα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν με στρατηγικές ανόρθωσης είναι προβλήματα στους πόρους (περιορισμένη χρηματοροή, επικίνδυνη δανειακή επιβάρυνση κ.α.). Τα στάδια στα οποία διακρίνεται η στρατηγική ανόρθωσης είναι τα εξής:

1. Το *στάδιο της συρρίκνωσης*: αφορά την περικοπή των εξόδων με μείωση προσωπικού, μείωση ιεραρχικών επιπέδων, αξιολόγηση πελατών και παύση μη κερδοφόρων περιπτώσεων, επαναδιαπραγμάτευση χρεών και άλλων συνθηκών που θα μπορούσαν να μειώσουν τα άμεσα έξοδα της επιχείρησης.

2. *Το στάδιο της σταθεροποίησης:* αποσκοπεί στη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους με εστίαση σε πιο αποδοτικές αγορές ή και προσανατολισμό σε νέες τακτικές.
3. *Το στάδιο της αναδόμησης:* σχεδόν όλη η φιλοσοφία της επιχείρησης αλλάζει με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, προώθηση με επιθετικές στρατηγικές, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών κ.α.

### **(2) Η στρατηγική της από-επένδυσης (Divestment)**

Η από-επένδυση ή εκποίηση ανήκει στις στρατηγικές που στοχεύουν στην πώληση μέρους ή τμημάτων κάποιων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Συνήθως αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται όταν η οποιαδήποτε στρατηγική ανόρθωσης έχει αποτύχει. Στην ουσία, η εκποίηση είναι η μερική ή πλήρης διάθεση μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσω πώλησης, ανταλλαγής, κλεισίματος ή πτώχευσης. Μια εκποίηση συνήθως απορρέει από τη διαχειριστική απόφαση να παύσει να λειτουργεί μια επιχειρηματική μονάδα επειδή δεν αποτελεί μέρος βασικής ικανότητας. Εντούτοις, μπορεί να συμβεί και εάν μια επιχειρηματική μονάδα θεωρείται περιττή μετά από συγχώνευση ή απόκτηση, εάν η διάθεση μιας μονάδας αυξάνει την αξία μεταπώλησης της επιχείρησης ή εάν ένα δικαστήριο απαιτεί την πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας για τη βελτίωση του ανταγωνισμού στην αγορά (O'Connell et.al., 2015).

### **(3) Η στρατηγική της αιχμαλωσίας (Captive)**

Αποτελεί μια στρατηγική στην οποία η επιχείρηση μειώνει ή καταργεί δραστηριότητες τις οποίες αναγκάζεται να λαμβάνει από άλλες επιχειρήσεις και εξαρτάται μερικώς ή πλήρως από αυτές. Μια τέτοια επιλογή ίσως να αποτελεί λύση για μια επιχείρηση ώστε να ορθοποδήσει αλλά δυστυχώς τέτοιες περιπτώσεις συμβαίνουν με τη σύναψη κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε «αιχμαλωσία» να χρειάζεται να αλλάξουν όλη τη δομή και την φιλοσοφία τους προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τις απαιτήσεις των νέων συνεργατών.

#### **(4) Η στρατηγική της ρευστοποίησης (Liquidation)**

Εφαρμόζεται όταν όλες οι προηγούμενες στρατηγικές διάσωσης έχουν αποτύχει και προσπαθεί να ρευστοποιήσει τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (τεχνογνωσία, κτήρια, μηχανήματα, γη). Είναι η τελευταία, ύστατη προσπάθεια από την οποία προσπαθεί η επιχείρηση να αντλήσει κάποια έσοδα με σκοπό να πληρώσει τις υποχρεώσεις της και αν υπάρξει και κάποιο κέρδος να διανεμηθεί στους μετόχους. Πρέπει να επισημανθεί πως, μετά την αξιολόγηση της κατάστασης που έχει περιέλθει η επιχείρηση και των πιθανών αιτιών που συνετέλεσαν στην αποτυχία της, είναι αναγκαίο να αναλυθεί σε βάθος το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να προσδιοριστούν οι ενέργειες που θα μπορούσαν να αναστρέψουν την κατάσταση (Παπαδάκης, 2012). Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικές διάσωσης έχουν και μερικές αρνητικές συνέπειες, όπως, επιπτώσεις στην οργανωσιακή λειτουργία, στο εργασιακό ηθικό και την παρακίνηση, στην παραγωγικότητα και στις σχέσεις με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (Μπουραντά, 2015).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αγαπητού, Χ. (2012). *Στρατηγική Διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βλάδος, Χ.Μ., (2016). *Στρατηγική Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης*. Αθήνα: Κριτική.

Ζελβέγιαν, Γ., (2007). *Η θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον*. Η περίπτωση της ΔΟΠ. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (3<sup>η</sup> έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντά, Ν., (2015). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Διαθέσιμο: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/2%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Μπουχώρης, Π., (2007). *Στρατηγικές επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου: η περίπτωση των ψηφιακών πωλήσεων σε καταναλωτές*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Τερζίδης, Κ. (2011). *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Becerra, M., Santaló, J. and Silva, R., (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 34, pp.71-79.

Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E., (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), pp.195-215.

Hill, G.M., (2013). *The complete Project Management Office Handbook*.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E., (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.

Joskow, P.L., 2012. Vertical integration. *The Antitrust Bulletin*, 57(3), pp.545-586.

Köseoglu, M.A., Topaloglu, C., Parnell, J.A. and Lester, D.L., (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp.81-91.

Matei, R.M., (2013). Creating competitive poles—the sustainable model for obtaining the competitive advantage. *Theoretical and Applied Economics*, 20(8), pp.47-58.

Minh Ngo, V., Pavelkova, D., Phan, T., Phu, Q. and Van Nguyen, N., (2017). Customer Relationship Management (CRM) In Small And Medium Tourism Enterprises: A Dynamic Capabilities Perspective. *Tourism and hospitality management*, 24(1), pp.1-24.

Porter, M.E., (1986). Changing patterns of international competition. *California management review*, 28(2), pp.9-40.

Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Soloduchko-Pelc, L., (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.271-280.

Twarowska, K. and Kąkol, M., (2013). International Business Strategy-reasons and forms of expansion into foreign markets. *International Conference, Zadar, Croatia*.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

Γεωργόπουλος, Α., (2015). *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1647> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

O'Connell, S., Park, M., and Thomsen, J. (2015). Divestitures: How to invest for success. Διαθέσιμο: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/divestitures-how-to-invest-for-success> [πρόσβαση 15 Οκτ. 2018].

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **3.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις – Παγκοσμιοποίηση**

Η παγκοσμιοποίηση και οι νέες τάσεις των καταναλωτικών προτύπων που έχουν διαμορφωθεί αποτελούν πρόκληση με τις σύγχρονες επιχειρήσεις να έχουν την υποχρέωση να εστιάσουν και εκεί τις δραστηριότητες τους. Η παγκοσμιοποίηση και η ολοκληρωμένη διεθνοποίηση των αγορών και των εταιρειών άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Στο σημερινό περιβάλλον, η γνώση και το κεφάλαιο κινούνται διασυννοριακά με μεγάλη ταχύτητα από το παρελθόν και με λιγότερη τριβή, συγκριτικά με το παρελθόν. Οι εταιρείες μπορούν να εντοπίσουν οπουδήποτε εταίρους και να δουλέψουν με αυτούς, για την εξυπηρέτηση οποιαδήποτε αγοράς. Επίσης, οι εταιρείες για να είναι ανταγωνιστικές και για να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, ώστε να επιτυγχάνουν χαμηλά επίπεδα κόστους, σκέπτονται τη δραστηριοποίηση στις διεθνείς αγορές έναντι των εθνικών αγορών (Wheelen and Hunger, 2012).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει γίνει εξαιρετικά δυναμικό, απρόβλεπτο και ανταγωνιστικό. Αυτό ενισχύεται από την παγκοσμιοποίηση, την ελευθέρωση του εμπορίου και τις τεχνολογικές εξελίξεις, ιδίως στο πλαίσιο του τομέα της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ). Όλες αυτές οι εξελίξεις έχουν κάνει τον κόσμο να γίνει μια παγκόσμια αγορά, όπου οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται πέρα από τα εθνικά σύνορα. Το πεδίο ανταγωνισμού έχει επεκταθεί ευρέως, και αυτό δημιουργεί πολλές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και τους διαχειριστές. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα σενάρια, καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να επιδεικνύουν επιχειρηματική συμπεριφορά και να αναπτύσσουν υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα για να επιβιώσουν, να κερδίσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και επίτευξη καλύτερων επιδόσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο πλαίσιο των υφιστάμενων επιχειρήσεων αποτελούν πηγή ζωτικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οδηγούν



σε ανώτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες ανανέωσης των υφιστάμενων επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη φύση τους (Otache and Mahmood, 2015).

Ο ανταγωνισμός, η καινοτομία και η παγκοσμιοποίηση είναι λέξεις-κλειδιά, τα οποία για μερικές δεκαετίες υπήρχαν σχεδόν σε όλες τις πτυχές της κοινωνικής ή οικονομικής δραστηριότητας. Οι δημοσιεύσεις που σχετίζονται με το θέμα του στρατηγικού μάνατζμεντ, δίδουν ιδιαίτερη έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως παράγοντα που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία των οργανώσεων ή των εθνών. Η έμφαση δίδεται στην ανάγκη να ξεχωρίζουν οι ανταγωνιστές ή να οικοδομηθεί ένα μακροπρόθεσμα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τελευταίες μελέτες, ανταποκρινόμενες στην αυξανόμενη μεταβλητότητα ή ακόμα και στο χάος στο περιβάλλον, δείχνουν ότι πρέπει να χρησιμοποιείται από εδώ και στο εξής ο όρος «ευέλικτο» ή «μεταβλητό» περιβάλλον σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συνδυασμός της βιωσιμότητας και της προσωρινότητας ως χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν ένα ιδανικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φαίνεται να είναι μία από τις μείζονες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις (Soloduchko-Pelc, 2014).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 μέχρι σήμερα, η δυναμική της παγκοσμιοποίησης έχει προκαλέσει πολλές ανατροπές σε έννοιες που αναφέρονται στη καπιταλιστική οικονομία. Σήμερα μια ‘‘νέα παγκοσμιοποίηση’’ φαίνεται να προκύπτει, να εξελίσσεται και να διευθετείται ως νέο μοντέλο της παγκόσμιας καπιταλιστικής οικονομίας. Η παγκόσμια οικονομία συνδέεται επίμονα με τη συνεχιζόμενη οικονομική κρίση. Αυτή η κρίση που αναδιαμορφώνει δυναμικά το πλαίσιο της συνολικής διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης και είναι η βαθύτερη αιτία της διερμηνείας της επιχειρηματικής δυναμικής υπό μια νέα εξελικτική προοπτική (Vlados et.al., 2018).

Ο κλάδος της ναυτιλίας είναι κατεξοχήν παγκοσμιοποιημένος με τις επιχειρήσεις του ναυτιλιακού τομέα να θεωρούνται πρωτοπόρες της παγκοσμιοποίησης. Ο έντονος ανταγωνισμός της δεκαετίας του 1980 στη ναυτιλιακή βιομηχανία, επέδρασε σημαντικά και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ με το πέρας των ετών πραγματοποιήθηκαν πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές που οδήγησαν στην ανάπτυξη σημαντικού αριθμού πολυεθνικών εταιριών. Οι φορείς εκμετάλλευσης πλοίων έχουν αναλάβει σε μεγάλο βαθμό την προσέλκυση αντιπροσωπειών στις αναπτυσσόμενες χώρες σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα

κατάρτισης και εκπαίδευσης. Ωστόσο, συχνά παρατηρείται και το φαινόμενο έκδοσης ψευδών πιστοποιητικών, γεγονός που καθιστά τις επιχειρήσεις ευάλωτες σε λανθασμένες ενέργειες και μη ανταγωνιστικές επιδόσεις (Bloor and Sampson, 2009).

### **3.2 Η αβεβαιότητα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον**

Στην εποχή που διανύεται, η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος στις επιχειρηματικές υποθέσεις είναι μεγαλύτερος σε σχέση με το παρελθόν. Η ταχύτητα των αλλαγών είναι διαρκής και οι επιχειρηματίες καλούνται να αντιμετωπίζουν κρίσιμες καταστάσεις για την επιβίωση της επιχείρησης, με μεγάλη πίεση χρόνου. Η μετατροπή μιας κατάστασης σε μία άλλη δεν είναι εύκολη διαδικασία, ωστόσο είναι αναγκαία για την επιβίωση ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης (Raineri, 2011).

Στη νέα σκληρή οικονομική πραγματικότητα του κόσμου των επιχειρήσεων, οι αποτυχίες δεν συγχωρούνται εύκολα και υπάρχει η πιθανότητα μια επιχείρηση να βρεθεί από την ευρωστία στην κατάρρευση, απλά και μόνο επειδή εφάρμοσε στρατηγικές αποφάσεις που δεν πέτυχαν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Επομένως, απαιτείται συνεχής εγρήγορση των στελεχών των επιχειρήσεων στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Επιπλέον, η δυναμική της παγκοσμιοποίησης έχει διαμορφώσει νέες μορφές μανάτζμεντ, με τον καταναλωτή να καθίσταται κυρίαρχος και να διαφοροποιείται, ενώ ταυτόχρονα γίνεται απρόβλεπτος και απαιτητικός (Βλάδος, 2016). Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω οι επιχειρηματικές οντότητες οδηγούνται στην επίσπευση των καινοτομικών διαδικασιών και στη διαρκή προσπάθεια αναζήτησης της αλλαγής.

Ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν ως εξής (Κορρές, 2015):

- Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι καινοτόμες και επενδύουν σημαντικά κεφάλαια για έρευνα και στις νέες τεχνολογίες.
- Στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαμορφώνεται μια διοικητική και οργανωτική δομή που επηρεάζεται από το πλαίσιο των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών.

- Παρατηρείται «μετακίνηση» της παραγωγικής δραστηριότητας στους τομείς των υπηρεσιών και των νέων τεχνολογιών, σε αντίθεση με το παρελθόν και τους κλασικούς βιομηχανικούς κλάδους.

Επομένως, είναι πολύ σημαντικό οι ίδιες οι επιχειρήσεις να καταστήσουν ως απαρχαιωμένες τις παραγωγικές τους διαδικασίες και να αντικαθιστούν τα προϊόντα τους, χωρίς να περιμένουν κάτι τέτοιο να προκύψει λόγω των ανταγωνιστών τους (Porter, 1980). Στο πλαίσιο αυτό, η οργανωτική ευελιξία είναι απαραίτητη όταν η σημερινή επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με την αβεβαιότητα και τις συναφείς απειλές και ευκαιρίες που χαρακτηρίζουν την σημερινή οικονομία (Teece et.al., 2016).

### **3.3 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και την ανάπτυξη των επιμέρους δράσεων, αποτελεί προϋπόθεση να έχει προηγηθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αυτό το στοιχείο συνδέεται με το γεγονός των ευκαιριών και των απειλών που περιλαμβάνονται στο εξωτερικό περιβάλλον και πρέπει εγκαίρως να ανιχνεύονται προς όφελος της οικονομικής μονάδας. Κάθε οικονομική μονάδα οφείλει να γνωρίζει τις πιθανές ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε να εντοπίσει τις μεταβλητές που την επηρεάζουν, να αντιδράσει και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της. Αν μια επιχείρηση κατορθώσει να καταλάβει έγκαιρα τις ευκαιρίες που παρουσιάζει το περιβάλλον, μπορεί να τις εκμεταλλευτεί πριν από τον ανταγωνισμό αποκτώντας πλεονέκτημα. Όσον αφορά την ανίχνευση των απειλών, με την έγκαιρη ανίχνευση τους αποφεύγονται ή μειώνονται κίνδυνοι που μπορεί να προκαλέσουν στην εταιρία σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές και διαχωρίζεται στο ευρύτερο μακρό-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ίδια χώρα και στο μικρό-περιβάλλον που αναφέρεται στο άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012). Όπως αναφέρουν οι Wheelen and Hunger (2012) οι οικονομικές δυνάμεις ρυθμίζουν την ανταλλαγή χρημάτων, ενέργειας, υλικών και πληροφοριών, με τις τεχνολογικές να

συμβάλουν στην επίλυση δύσκολων καταστάσεων μέσω των εφευρέσεων. Οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις παρέχουν το πλαίσιο κανόνων και αρχών, ενώ οι κοινωνικό – πολιτιστικές ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας. Γενικότερα, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει το σύνολο των εξελισσόμενων μέσα στο χρόνο διαστάσεων και δυνάμεων που βρίσκονται έξω από αυτή και την επηρεάζουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό (Craig and Campbell, 2012).

Ένας μηχανισμός ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει μεγάλη σημασία για κάθε σύγχρονη επιχείρηση, αφενός διότι την απαλλάσσει από δυσάρεστες εκπλήξεις, και, αφετέρου, διότι τη βοηθά να διακρίνει τον δρόμο της ανάπτυξης και επιτυχίας που της επιφυλάσσει το μέλλον (Βλάδος, 2016). Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό τα στελέχη να καταλάβουν τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση τους και να προτείνουν στρατηγικές που θα μπορούν να προσαρμόσουν τις ικανότητες της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή δημιουργεί δύο ειδών προβλήματα (Θερίου, 2014):

- Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές επιδράσεις που υφίσταται η επιχείρηση και αποτελεί πρόβλημα η κατανόηση όλων αυτών των επιδράσεων, κυρίως στην κατανόηση του τρόπου που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις.
- Είναι πολύ δύσκολη η κατανόηση από την επιχείρηση της ιστορικής εξέλιξης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό το στοιχείο συνεπάγεται τη δυσκολία κατανόησης της μελλοντικής εξέλιξης των επιδράσεων αυτών στην επιχείρηση.

Με την αντιμετώπιση της επιχείρησης ως ανοικτό, κοινωνικό-οικονομικό σύστημα, υπάρχει παραδοχή της ύπαρξης διαφόρων μορφών σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της. Αυτές οι σχέσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτές διαμορφώνονται οι συνθήκες που δύσκολα μπορούν να προβλεφθούν πλήρως από αυτήν. Αυτό σημαίνει πως αποτελεί αναγκαιότητα η αναζήτηση εκείνων των συνθετικών στοιχείων του περιβάλλοντος και η μελέτη των επιδράσεων τους στην επιχείρηση (Τερζίδης, 2011). Οι επιτυχημένοι οργανισμοί οφείλουν να είναι συνεχώς πληροφορημένοι για τις μεταβολές στο εξωτερικό τους περιβάλλον, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προεικασούν τις τάσεις και τις ανησυχίες και να παράγουν ιδέες. Με αυτές τις ενέργειες οδηγούνται στην ταυτοποίηση των εξωτερικών ευκαιριών και κινδύνων που λαμβάνονται

διαρκώς υπόψη από τους διαχειριστές, στην εξέλιξη εφαρμογής των οργανωτικών στρατηγικών (Varelas, 2016).

Περαιτέρω, τα στελέχη των επιχειρήσεων υποχρεούνται να κατανοήσουν τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση και να προτείνουν τις στρατηγικές που θα μπορούν να προσαρμόσουν τις ικανότητες της επιχείρησης στις διαμορφούμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας, αποτελεί ένα από τα κυριότερα προβλήματα του στρατηγικού προγραμματισμού. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τη Θερίου (2014), πριν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα:

- 1) Πόσο αβέβαιο είναι το περιβάλλον που λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση;
- 2) Πώς θα πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση την αβεβαιότητα αυτή;

Τελικός σκοπός αυτής της ανάλυσης πρέπει να είναι η συνολική κατανόηση της τάσης των αλλαγών, οι οποίες θα επιτρέψουν την ανάπτυξη ευκαιριών και θα βοηθήσουν στην αποφυγή των απειλών στο μέλλον. Μεγάλη σημασία στη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν η διακρίβωση και η περαιτέρω εστίαση στους κύριους κατευθυντήριους παράγοντες της αλλαγής (Βλάδος, 2016). Συμπεριφορές οι οποίες κατά κανόνα είναι προσανατολισμένες στην ανάλυση των δυνατοτήτων υλοποίησης στρατηγικών, προϋποθέτουν τον εννοιολογικό και μεθοδολογικό προσδιορισμό του περιβάλλοντος (Τερζίδης, 2011).

Το εξωτερικό περιβάλλον παρέχει ευκαιρίες για εκμετάλλευση στις επιχειρήσεις. Επίσης, οι πόροι για τη διερεύνηση και αξιοποίηση των διαθέσιμων ευκαιριών παρέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει πως η διαθεσιμότητα ή μη αυτών των πόρων και των ευκαιριών, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων. Εμπειρικά συμπεράσματα δείχνουν ότι, το εξωτερικό περιβάλλον έχει άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις στην επιχειρηματικότητα (Otache and Mahmood, 2015). Η επιχείρηση μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει τη δυνατότητα να αντιδρά άμεσα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται πιο ισχυρή και ανταγωνιστική στον κλάδο της (Γεωργόπουλος, 2015).

Μοναδική δυνατότητα για μείωση της αβεβαιότητας που προκύπτει από τη δυναμική του περιβάλλοντος αποτελεί η προσπάθεια της επιχείρησης να επηρεάσει με στρατηγικά μέτρα τη

συμπεριφορά των στοιχείων του υπερσυστήματος, με τρόπο που να ενισχύει την απορρόφηση της αβεβαιότητας. Με αυτόν τον τρόπο θα διευκολυνθεί στην προσαρμογή χωρίς δυσκολίες στις νέες συνθήκες περιβάλλοντος (Τερζίδης, 2011).

### **3.4 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης**

Η λεπτομερής ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών δεν επαρκεί για να παράσχει στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αναλυτές πρέπει επίσης να κοιτάζουν μέσα στην ίδια την επιχείρηση για να εντοπίσουν εσωτερικές στρατηγικές παραμέτρους και κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες, που είναι πιθανόν να καθορίσουν εάν μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας τις απειλές (Wheelen and Hunger, 2012). Οι ικανότητες κάθε επιχείρησης ουσιαστικά καθορίζονται από τις ξεχωριστές λειτουργίες που αναλαμβάνει αυτή σχετικά με το σχεδιασμό, παραγωγή, προώθηση, πώληση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση, καθώς επίσης και με την οργάνωση και συντονισμό όλων αυτών των λειτουργιών (Θερίου, 2014). Η δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος έγκειται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων (Βλάδος, 2016).

Τα πρότυπα και οι στρατηγικές μιας επιχείρησης μπορούν να ενοποιήσουν και να προωθήσουν τη συνοχή στην εσωτερική της οργάνωση και να συμβάλουν σε μια κουλτούρα που δημιουργεί βελτιωμένη εικόνα του προϊόντος και ικανοποίηση των πελατών (de Villiers and Coleman, 2017). Για τον λόγο αυτόν, οι επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομούν και να επενδύουν στο μέλλον με την ηγεσία του οργανισμού να επιδιώκει συνεχή ανάπτυξη, βελτίωση των διαδικασιών, εξέλιξη, και συνεχή παρουσία στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Περαιτέρω, αποτελεί επιτακτική ανάγκη η ανάπτυξη επιμέρους δραστηριοτήτων να ακολουθεί ανατροφοδότηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ώστε να εφαρμόζονται διορθωτικές κινήσεις όπου αυτό θεωρηθεί αναγκαίο (Τερζίδης, 2011).

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος κρίνεται αναγκαία προϋπόθεση για κάθε επιχείρηση προκειμένου να μπορεί να διαμορφώσει τον σχεδιασμό της. Στο πλαίσιο αυτό, η οικοδόμηση μιας εσωτερικής ικανότητας σε μια επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή αποτελεσματικότητα όταν γίνεται σωστά, εξαλείφοντας ή μειώνοντας το κόστος αποτυχίας και

καθιερώνοντας τη συνεχή διαχείριση των αλλαγών στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτόν, ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των ίδιων κεφαλαίων των πελατών (de Villiers and Coleman, 2017). Για κάθε επιχείρηση το μυστικό είναι να φτιάξει ένα εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, που να κάνει τη σωστή δουλειά, με τον σωστό τρόπο και αν είναι δυνατόν, με ανθεκτικό στον χρόνο και δύσκολα αντιγράψιμο τρόπο (Βλάδος, 2016).

Το Διάγραμμα 3-1 παρουσιάζει το περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο διαχωρίζεται σε: (1) ευρύτερο περιβάλλον με τις κοινωνικοπολιτικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές επιρροές, (2) λειτουργικό περιβάλλον με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, και (3) τον οργανισμό με τη διοίκηση και τους εργαζόμενους.



**Διάγραμμα 3-1: Το περιβάλλον της επιχείρησης**

(Πηγή: Petrof κ.α., 2002)

Βασικοί παράγοντες για τον καθορισμό των δραστηριοτήτων που μπορούν να εκτελεστούν βέλτιστα σε μια επιχείρηση, προκειμένου να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι (Γεωργόπουλος, 2013). Η δομή αποτελεί τον κρίσιμο τομέα που ενώνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την υλοποίηση της στρατηγικής ενώ οι πόροι της επιχείρησης της επιτρέπουν να προσαρμοστεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και την οδηγούν στην απόκτηση και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Βαρελάς, 2015).

### 3.5 PEST Analysis

Περισσότερο από κάθε άλλη εποχή οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαρκείς αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει προβλήματα στην προσπάθεια ανάλυσης του ευρύτερου μακρό-περιβάλλοντος, καθώς αυτό έχει γίνει πολυδιάστατο, με συνέπεια να είναι δύσκολο να προβλεφθεί και να αναλυθεί. Πιο μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στα γεγονότα που ενδέχεται να επηρεάσουν την στρατηγική της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012).

Το μακρό-περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει το σύνολο των παραγόντων που συνθέτουν το κοινωνικοοικονομικό σύστημα το οποίο φιλοξενεί την επιχείρηση. Προκειμένου να αναλυθεί το ευρύτερο μακρό-περιβάλλον χρησιμοποιείται το εργαλείο της ανάλυσης PEST, όπου σκιαγραφείται με την σειρά το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, και τεχνολογικό περιβάλλον. Οι συμβατικές αναλύσεις τύπου PEST αποτελούν την πλέον χρησιμοποιούμενη μέθοδο ανάλυσης του εξωτερικού κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Βλάδος, 2016) με στόχο την αναγνώριση: (α) των παραγόντων που έχουν επηρεάσει σημαντικά την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές της κατά το παρελθόν, και (β) των αλλαγών που έχουν επέλθει ή θα επέλθουν μελλοντικά στο μακρό-περιβάλλον και θα καταστήσουν περισσότερο ή λιγότερο σημαντικούς τους παράγοντες αυτούς (Θερίου, 2014).

Η υποκείμενη έννοια της ανάλυσης PEST είναι πως η επιχείρηση πρέπει να αντιδράσει στις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος, γεγονός που αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι η στρατηγική απαιτεί την προσαρμογή μεταξύ των δυνατοτήτων του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος για την απρόσκοπτη προσαρμογή στις αλλαγές (Gupta, 2013). Ειδικότερα, για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τουριστικό τομέα στην Ελλάδα, η ανάλυση PEST θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

#### ✓ Πολιτικό περιβάλλον

- Η πολιτική σταθερότητα ευνοεί την αύξηση των τουριστικών ροών.
- Η στρατηγική επιλογή της χώρας για τουριστική ανάπτυξη με διεθνείς δράσεις και διαφήμιση ευνοεί τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό.
- Μεγάλα αναπτυξιακά έργα υποδομών ευνοούν το τουριστικό προϊόν.



- Απελευθέρωση της ναυσιπλοΐας με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την αναβάθμιση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών.
- Προσπάθειες της πολιτείας για διασπορά της τουριστικής κίνησης σε όλο τον ελληνικό χώρο και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Προώθηση πολιτικών ανάπτυξης της τουριστικής κινητικότητας σε δωδεκάμηνη βάση.
- Η βελτίωση του αισθήματος ασφάλειας, της δημόσιας υγείας και της υγιεινής αποτελούν τομείς δράσεις των οποίων το όφελος λειτουργεί πολλαπλασιαστικά για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ειδικών μορφών τουρισμού.
- Η ύπαρξη διακρατικών συμφωνιών και μνημονίων συνεργασίας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της πολιτικής ανάπτυξης του τουρισμού.

✓ **Οικονομικό περιβάλλον**

- Η χρηματοπιστωτική κρίση με τις αλλαγές στις συνήθειες των καταναλωτών επηρέασαν τις τουριστικές συνήθειες του εγχώριου τουρισμού.
- Δέσμη μέτρων στήριξης του τουρισμού και της ναυτιλίας.
- Η ύπαρξη επιδοτήσεων για την πρόσληψη προσωπικού.

✓ **Κοινωνικό περιβάλλον**

- Οι ταξιδιωτικές συνήθειες των Ελλήνων για μικρές αποδράσεις συντελούν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.
- Η τάση των Ελλήνων καταναλωτών για διαφοροποίηση και την προσφορά νέων υπηρεσιών δείχνει το δρόμο της καινοτομίας και της παροχής νέων τουριστικών προϊόντων.
- Η συνεχιζόμενη αύξηση του πληθυσμού μπορεί να ενισχύσει τα τουριστικά μεγέθη.
- Ζήτηση για τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση.

✓ **Τεχνολογικό περιβάλλον**

- Οι καινοτομίες που προσφέρει η τεχνολογία.
- Η ασφάλεια στη μεταφορά δεδομένων.
- Η συνεχής ανάπτυξη λογισμικού

Σύμφωνα με τη Θερίου (2014), οι τρόποι με τους οποίους η ανάλυση PEST μπορεί να συμβάλει στη στρατηγική ανάλυση είναι:

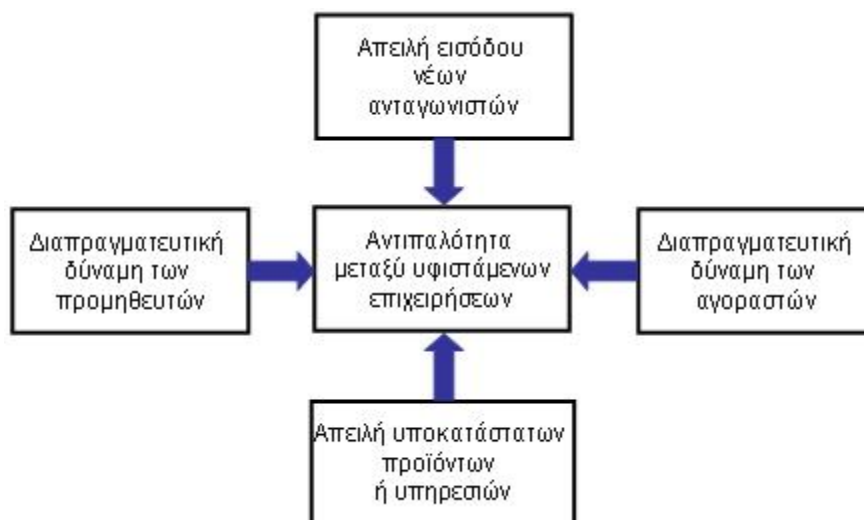
- Μέσω της καταγραφής των παραγόντων της εξωτερικής ανάλυσης, οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν ως μεταβλητές κάποιου μοντέλου που θα χρησιμεύσει στην ανάλυση πληροφοριών και στην καθοδήγηση της στρατηγικής ανάλυσης
- Με την επιλογή από την επιχείρηση των κυριότερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν αυτή και τους ανταγωνιστές της, άρα και τη στρατηγική της θέση
- Με την αναγνώριση των μακροπρόθεσμων οδηγών νέων αλλαγών
- Με την εξέταση εκείνων των παραγόντων που ιστορικά και μελλοντικά επηρεάζουν περισσότερο την συγκεκριμένη επιχείρηση ή/και τον κλάδο στον οποίο λειτουργεί αυτή η επιχείρηση.

Γενικότερα, η κατανόηση της δυναμικής του συνολικού μακρό-περιβάλλοντος για την σύγχρονη επιχείρηση σήμερα αποκτά τεράστια σημασία, καθώς όλα τα δεδομένα δείχνουν μια σαφή χειροτέρευση των συνθηκών, σε όλα τα διαπλεγμένα συστημικά επίπεδα, κατά τη διάρκεια της κρίσης, δημιουργώντας έναν μακροκοινωνικοοικονομικό φαύλο κύκλο (Βλάδος, 2016). Η ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις αλλαγές που συμβαίνουν και να εκτιμήσουν τις επιδράσεις στον κλάδο και την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2012).

### **3.6 Υπόδειγμα Porter**

Ο Porter ανέπτυξε το επονομαζόμενο «υπόδειγμα των 5 δυνάμεων», το οποίο εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου (Διάγραμμα 3-2). Αυτές είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι αγοραστές.
- Η απειλή που παρουσιάζεται λόγω των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι προμηθευτές.
- Ο ανταγωνισμός που υφίσταται ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου.



**Διάγραμμα 3-2: Το υπόδειγμα Porter**

*Πηγή: Strategy Train (2018)<sup>1</sup>*

Η αξιολόγηση των “πέντε δυνάμεων” αποκαλύπτει την ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο και την ελκυστικότητα του για στρατηγική ανάπτυξη. Τα στρατηγικά στελέχη, προκειμένου να ασκούν διοίκηση αποτελεσματικά, οφείλουν να κατανοήσουν τη δομή του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται, βοηθώντας τους να επιλέξουν εκείνες τις στρατηγικές που θα επηρεάσουν θετικά τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή θα τις εμποδίσει να μειώσει την κερδοφορία της (Γεωργόπουλος, 2013). Όσο πιο έντονη είναι μια από τις ανωτέρω δυνάμεις, τόσο μειώνεται η δυνατότητα για την απόκτηση κερδών. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν υφίσταται χαμηλής έντασης δύναμη, συνεπάγεται ευκαιρία για αύξηση της κερδοφορίας της οικονομικής μονάδας. Ουσιαστικά το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, αντανακλά το γεγονός πως ο ανταγωνισμός εκτείνεται εκτός των ορίων των παικτών του κλάδου. Αυτές οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν από κοινού την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, η ισχυρότερη εκ των οποίων αποτελεί τον περιοριστικό παράγοντα κάθε επιχείρησης στον κλάδο (Jaakkola and Alexander, 2014).

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι ο παράγοντας κλειδί για το περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις, διαμορφώνοντας και τις πιθανές στρατηγικές που ενδεχομένως αυτές θα ακολουθήσουν. Η κατάσταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν

<sup>1</sup> <http://st.merig.eu/index.php?id=97>

κλάδο εξαρτάται από τις πέντε βασικές δυνάμεις του ανταγωνισμού. Η ένταση αυτών των δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του (Porter, 1980). Στην ουσία, μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων, η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της και μπορεί να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής, έτσι ώστε να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της δίνονται να αλλάξει την ίδια τη δομή του κλάδου (Παπαδάκης, 2012).

Το υπόδειγμα του Porter παρά τη σπουδαιότητα του υποστηρίζεται πως έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις, όπως ότι είναι στατικό, ενώ έχει κατηγορηθεί πως δεν αναφέρεται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από τη συνεργασία τους, ενώ δεν γίνεται κάποια αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, το οποίο θεωρείται πως προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό (Παπαδάκης, 2012).

### **3.7 SWOT Analysis**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικής που βοηθάει τα στελέχη της επιχείρησης να επιλέξουν κατάλληλες στρατηγικές για εφαρμογή στην επιχείρηση τους (Παντουβάκης κ.α., 2015). Συγκεντρώνει τα βασικά θέματα από το επιχειρηματικό περιβάλλον και τη στρατηγική ικανότητα μιας επιχείρησης, που είναι περισσότερο πιθανό να έχει επιπτώσεις στην ανάπτυξη της στρατηγικής της (Johnson et.al., 2008). Ειδικότερα, περιλαμβάνει την ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης, ταυτόχρονα με την καταγραφή των ευκαιριών και των πιθανών κινδύνων του περιβάλλοντος.

Η διαμόρφωση στρατηγικής, συχνά αναφέρεται ως στρατηγικός σχεδιασμός ή σχεδιασμός μεγάλης εμβέλειας και αφορά στην ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης. Αρχίζει με την ανάλυση μιας κατάστασης, δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης μιας στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών δυνάμεων, ενώ δραστηριοποιείται γύρω από εξωτερικές απειλές και εσωτερικές αδυναμίες. Η στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων αναλύει τους στρατηγικούς παράγοντες στο φως της τρέχουσας κατάστασης χρησιμοποιώντας την ανάλυση

SWOT (Wheelen and Hunger, 2012). Κάθε διαφαινόμενη ευκαιρία πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά με μεγάλη ανάλυση και πολλούς τρόπους, πάντα σε συνάρτηση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης (Τηλικίδου, 2014). Αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων, μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται σε αυτά που η οντότητα πραγματοποιεί καλύτερα, σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό και τις αδυναμίες που παρουσιάζει, τις οποίες καλείται να αποκρύψει. Εκτός των ανωτέρω, η ανάλυση SWOT πρέπει να οδηγήσει την επιχείρηση στον εντοπισμό των ευκαιριών που δεν είναι σε θέση να επωφεληθεί λόγω έλλειψης κατάλληλων πόρων. Η ανάλυση SWOT έχει αποδειχτεί πως αποτελεί την πιο ανθεκτική αναλυτική τεχνική που χρησιμοποιείται στην στρατηγική διαχείριση (Wheelen and Hunger, 2012).

Από το συσχετισμό των συνθηκών του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να προκύψουν συνθήκες που αντιμετωπίζονται με συγκροτημένες στρατηγικές επιλογές, στοχεύοντας στη μετατροπή των αδυναμιών σε δυνατά σημεία, παράλληλα με την εξουδετέρωση των κινδύνων ή τη μετατροπή τους σε ευκαιρίες (Τερζίδης, 2011). Συνολικά, η δυναμική και συσχετική ανάλυση SWOT δίνει την ευκαιρία έγκαιρης ανίχνευσης των στρατηγικών οχυρών για την επιχείρηση, στην ουσία των συγκεκριμένων ανταγωνιστικών ρόλων που πραγματικά της ταιριάζουν, σε δυναμικούς όρους συνεξέλιξης του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος (Βλάδος, 2016).

### 3.8 VRIO Analysis

Μέσω της ανάλυσης VRIO, γίνεται κατανοητή η διαφορά μεταξύ των βασικών και διακεκριμένων ικανοτήτων μιας οντότητας. Τα αρχικά της ονομασίας VRIO και η σημασία τους έχει ως εξής (Θερίου, 2014):

- **Valuable (Αξιοπιστία):** Η αξιοπιστία των πόρων αποτελεί συνάρτηση της μεγιστοποίησης των πωλήσεων, του μεριδίου της αγοράς και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- **Rare (Σπανιότητα):** Η σπανιότητα των πόρων οδηγεί στην αναζήτηση των πηγών που προέρχονται και εξασφαλίζουν μακροχρόνια κέρδη και υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας

- **Imitable (Μίμηση):** Λόγω της ανταγωνιστικότητας και της υψηλής κερδοφορίας μιας οντότητας θα πρέπει να ελαχιστοποιείται η χρήση του benchmarking από τους ανταγωνιστές
- **Orgazization (Οργάνωση):** Οι προηγούμενες προϋποθέσεις απαιτούν άριστη οργάνωση των λειτουργιών, συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και στιβαρή ηγεσία.

Η ανάλυση VRIO προτείνει τέσσερις ερωτήσεις για να αξιολογηθεί μια ικανότητα που διαθέτει μια επιχείρηση ή οργανισμός. Αυτές είναι:

1. Η παροχή αξίας στους πελάτες της είναι ανώτερη από αυτή του ανταγωνισμού; Η αξία, μέσω των δυνατοτήτων που προσδίδει στην επιχείρηση, την ενισχύει στην εξουδετέρωση των απειλών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος.
2. Η σπανιότητα, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα που δεν διαθέτει κάποιος άλλος ανταγωνιστής ή την διαθέτει μικρός αριθμός ανταγωνιστριών επιχειρήσεων είναι στοιχείο του προϊόντος ή των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση;
3. Αποτελεί η αντιγραφή/μίμηση μεγάλη δαπάνη για τον ανταγωνισμό; Συνήθως παρουσιάζονται υψηλά εμπόδια αντιγραφής για τις ικανότητες.
4. Η οργάνωση της επιχείρησης είναι τέτοια που να μπορεί να αξιοποιεί με τον πιο αποδοτικό τρόπο την ικανότητα; Κάθε οντότητα πρέπει να έχει όραμα για να υποστηρίξει τις παραπάνω παραμέτρους, με την κατάλληλη δομή, τους ελέγχους και τις ανταμοιβές.

Όταν μια επιχείρηση, διαθέτει μια ικανότητα που απαντάει θετικά στις ανωτέρω ερωτήσεις, τότε μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις (Γεωργόπουλος, 2013). Αν οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων λάβουν υπόψη τις παραπάνω ερωτήσεις, ταυτόχρονα με ένα μοντέλο κατανόησης των ευκαιριών οι οποίες μπορούν να δώσουν υψηλές επιδόσεις, τότε μέσω της VRIO analysis θα είναι εφικτός ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της οντότητας (Θερίου, 2014).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Βαρελάς, Σ.Β., (2016). *Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων: περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βλάδος, Χ.Μ., (2016). *Στρατηγική Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης*. Αθήνα: Κριτική.

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (3<sup>η</sup> έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.

Παντουβάκης, Α., Σιώμοκος Γ. και Χρήστου Ε., (2015). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Α.Α.Λιβάνη.

Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Petrof, J.V. Τζωρτζάκης Κ., και Τζωρτζάκη Α. (2002) *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση: Αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές: Ίντερνετ μάρκετινγκ, προσωπικό μάρκετινγκ*.

Τερζίδης, Κ. (2011). *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Τηλικίδου, Ε. (2015). *Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Bloor, M. and Sampson, H., (2009). Regulatory enforcement of labour standards in an outsourcing globalized industry: the case of the shipping industry. *Work, employment and society*, 23(4), pp.711-726.

De Villers R. and Coleman, L. (2017). Building Internal Competencies, Capabilities, and Capacity to Deliver Great Customer Experiences. *International Journal of Business and Economics*, 16(3) pp: 319-321.

Craig, T. and Campbell, D., (2012). *Organisations and the business environment*. Routledge.

Gupta, A., (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), pp: 34-43.

Jaakkola, E. and Alexander, M., (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), pp.247-261.

Johnson, M.W., Clayton, M. C, and Henning, K. (2008). *Reinventting Your Business Model*. *Harvard Business Review*, 86(12).

Otache, I. and Mahmood, R., (2015). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), pp: 524-531.

Porter, M.E., (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Raineri, A.B., (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), pp.266-272.

Soloduch-Pelc, L., (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.271-280.

Teece, D.G., Peteraf, M.A., Leih, S., (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), pp:13-35.

Vlados, C.M., Deniozos, N., Chantzinikolaou, D., Demertzis, M., (2018). Perceiving Competitiveness under the Restructuring Process of Globalization. *International Journal of Business and Management*, 13(8), pp: 135-153.

Wheelen, T.L. and Hunger, J.D., (2012). *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability 13<sup>th</sup> ed.* New Jersey, Pearson Education Inc.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/693> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Γεωργόπουλος, Α., (2015). *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1647> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Varelas, S., (2016). *Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης*. Διαθέσιμο: <https://sotirivarelas.gr/analiostas-to-exoteriko-perivallon/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

#### 4.1 Η λειτουργία των συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης

Η λειτουργία του ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντική για κάθε επιχείρηση καθώς αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερς μπορούν να γνωρίζουν αν οι στόχοι της επιχείρησης ικανοποιούνται και αν όχι, ποιοι είναι οι λόγοι που συμβαίνει αυτό (Robbins et.al., 2012). Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού, αφορά όλες τις πλευρές του οργανισμού και αποτελεί μια συνεχή και δυναμική διαδικασία. Στο πλαίσιο αυτό, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός προγράμματος, στο οποίο περιγράφονται όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του υπό εξέταση “δέοντος” αποτελέσματος, το οποίο χρησιμοποιείται ως πρότυπο (Τερζίδης, 2011).

Σύμφωνα με τους Steinmann and Schreyoegg (1997), ο έλεγχος ορίζεται ως η ανάλυση των αποκλίσεων που μπορεί να διαπιστωθούν με σκοπό να αναζητηθούν τα αίτια που έφεραν την απόκλιση και την ερμηνεία τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Επιπλέον, ο έλεγχος απαιτεί την περιοδική ποσοτική σύγκριση των προγραμματισμένων με τα υλοποιημένα μεγέθη. Στο πλαίσιο αυτό, οι κύριοι λόγοι για τη διενέργεια ελέγχων είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η προετοιμασία των μέτρων προσαρμογής σε περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις, η πρόληψη ή ελάττωση του κινδύνου χειραγωγήσεων από τους φορείς εργασίας και η βελτίωση του μελλοντικού προγραμματισμού (Τερζίδης, 2011).

Τα προηγούμενα χρόνια, ένα σύστημα ελέγχου και διαχείρισης λογίζονταν ως ένα πακέτο εργαλείων ελέγχου, όπως είναι η στοχοθεσία και ο προϋπολογισμός. Ένας πρώτος ορισμός που δόθηκε, χαρακτήριζε το σύστημα διαχείρισης ελέγχου ως μια διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση των επιχειρήσεων εξασφάλιζε την αποτελεσματικότητα των πόρων και την συνάφεια τους με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης (Henri, 2006). Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί πως υπάρχει αμφιβολία σχετικά με το περιεχόμενο ενός συστήματος ελέγχου διαχείρισης (Kruis, 2008).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Κανονισμό (ΕΕ) 514/2014, το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) είναι «το σύνολο των διοικητικών αρχών που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, είναι διαρθρωμένες με συγκεκριμένη οργανωτική δομή και αναπτύσσουν επί μέρους δραστηριότητες, με αντικειμενικό σκοπό τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων (οικονομία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα).» Με βάση τον ορισμό αυτόν, γίνεται κατανοητό ότι τα βασικά σημεία του συστήματος ελέγχου και διαχείρισης περιλαμβάνουν τους σκοπούς και τις διαστάσεις του ελέγχου και την έννοια της συμπληρωματικότητας. Αναφορικά με τους σκοπούς, οι Montana and Charnov (2011) επισημαίνουν ότι στις επιχειρήσεις το σύστημα ελέγχου και διαχείρισης εξυπηρετεί ποικίλους σκοπούς, αλλά κυρίως παρέχει κίνητρα μέσω της μέτρησης και της αξιολόγησης των επιδόσεων, ταυτόχρονα με την ύπαρξη ανταμοιβής και ποινής. Η γνώση που υπάρχει εντός της επιχείρησης συμβάλλει στη λήψη απόφασης και μπορεί να επιτυγχάνεται με την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών στο προσωπικό που κατέχει τη γνώση. Για να υπάρχει πλήρης περιγραφή της δομής ελέγχου απαιτείται να γίνεται αξιολόγηση των επιδόσεων, να χρησιμοποιούνται πρότυπα και κανόνες, να υπάρχουν ανταμοιβές και κίνητρα και γίνεται κατανομή του δικαιώματος λήψης απόφασης. Αναφορικά με την έννοια της συμπληρωματικότητας, το σύστημα ελέγχου διαχείρισης παρουσιάζεται ως ένα πακέτο εργαλείων ελέγχου για την κάλυψη των διαστάσεων του ελέγχου. Τα αποτελέσματα εξαρτώνται από το πώς χρησιμοποιούνται αυτά, σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους, ενώ θεωρείται πως υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων των συστημάτων ελέγχου. Για την ύπαρξη αποτελεσματικότητας του ελέγχου στην επιχείρηση, πρέπει τα επιμέρους στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο να είναι εξισορροπημένα.

Προκειμένου ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου να θεωρηθεί αποτελεσματικό, πρέπει να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως τα ακόλουθα (Καζαντζής, 2006):

- **Η ύπαρξη κατάλληλης οργανωτικής δομής της επιχείρησης.** Αυτό σημαίνει πως το οργανόγραμμα πρέπει να δίνει με σαφήνεια την εικόνα της επιχείρησης και να είναι αναλυτικό, περιγράφοντας τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις κάθε τμήματος και υπαλλήλου. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι ανάγκη να διατηρεί την αυτόνομη λειτουργία του και να αποτυπώνεται αυτό στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

- **Η ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού** που πρέπει να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό, ευσυνειδησία και επάρκεια.
- **Η δημιουργία τμήματος εσωτερικού ελέγχου**, που να λειτουργεί ανεξάρτητα.
- **Η λογιστική διάρθρωση**, καθώς θεωρείται πως ένα καλά σχεδιασμένο λογιστικό σύστημα, συμβάλλει στην επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου.

## **4.2 Συστήματα ελέγχου και διαχείρισης στη στρατηγική και στην επιχείρηση**

Στη βιβλιογραφία γίνεται αναφορά πως ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων μπορεί να υποστηριχτεί από ένα σύστημα ελέγχου διαχείρισης και να τις οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναφέρεται περαιτέρω πως μπορεί να προκύψουν υψηλές οργανωτικές αποδόσεις, αν υπάρχει αντιστοίχιση της στρατηγικής, του περιβάλλοντος εργασίας και των εσωτερικών δομών της επιχείρησης (Langfield-Smith, 1997). Τα τελευταία είκοσι χρόνια υπήρξε ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης που χρησιμοποιούνται στη λήψη απόφασης από τα στελέχη των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να τους ενισχύουν στον σχεδιασμό και τον έλεγχο της σύγχρονης επιχειρηματικής διαχείρισης, αφού αναπτύχθηκαν νέες καινοτόμες πρακτικές που εμπλέκονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ και τη διαχείριση του ελέγχου. Το γεγονός πως η στρατηγική εξελίσσεται διαρκώς και έχει πολύπλευρη έννοια οδηγεί στην ύπαρξη μεγάλης αλληλεπίδρασης μεταξύ στρατηγικής και συστήματος ελέγχου διαχείρισης. Αξίζει να αναφερθεί πως κατά καιρούς τίθενται ερωτήματα για την ύπαρξη αλλαγών στην σύνθεση των συστημάτων ελέγχου διαχείρισης, όταν μια επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης ή αν σχετίζεται με την εφαρμογή συγκεκριμένων επιχειρησιακών στρατηγικών (Langfield-Smith, 2007). Συνολικά, η σχέση των συστημάτων διαχείρισης ελέγχου και της αποτελεσματικότητάς τους, πρέπει να αναλύεται συνεχώς για να παράγει αποτελέσματα (Kruis, 2008).

Σύμφωνα με τους Battaglia et.al. (2016), ένα καλό σύστημα ελέγχου θα πρέπει να παρέχει εγκαίρως πληροφορίες, να δίνει ακριβείς πληροφορίες για την επιχείρηση και να είναι εύελκτο. Τα συστήματα ελέγχου της διαχείρισης περιλαμβάνουν το συντονισμό, την κατανομή

των πόρων, τα κίνητρα και την αποκατάσταση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, ενώ μπορούν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά και θέματα βιωσιμότητας στην οργανωσιακή στρατηγική, η ενσωμάτωση της οργανωσιακή στρατηγικής εφαρμόζει τρία βασικά μέσα διαχείρισης, τις εκθέσεις βιωσιμότητας, τα ετήσια σχέδια βιωσιμότητας και τα συμμετοχικά κοινωνικά σχέδια με στόχο την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας και την ενίσχυση των γνωστικών παραγόντων.

### **4.3 Ο εσωτερικός έλεγχος**

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που επικρατεί η αβεβαιότητα και οι συνεχείς μεταβολές, αντιμετωπίζει κινδύνους που απειλούν την επίτευξη της στοχοθεσίας έως και την ίδια την ύπαρξη της. Αυτό σημαίνει πως αποτελεί ανάγκη να αυξήσει την αποδοτικότητα της, να αυξήσει την κερδοφορία της και να αναπτύσσεται διαρκώς.

Η ελεγκτική έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία για κάθε οργανισμό και επιχείρηση τη σημερινή εποχή, εποχή που χαρακτηρίζεται από φαινόμενα διαφθοράς και απάτης, όπου υπάρχει μεγάλη ανάγκη για διαφάνεια και αξιοπιστία. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί εφόδιο της διοίκησης και συνδέεται άρρηκτα με την επίτευξη της στοχοθεσίας. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου έχει ρόλο συμβουλευτικό της διοίκησης με τον εσωτερικό ελεγκτή να έχει αποκτήσει την ικανότητα κατανόησης των κρίσιμων επιχειρηματικών κινδύνων, σημαντικό πλεονέκτημα για την πρόταση λύσεων για την αντιμετώπιση τους.

#### *4.3.1 Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου*

Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στη διοίκηση, προκειμένου να επιτυγχάνεται βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών που υφίστανται στο σύνολο της επιχείρησης. Βασικός σκοπός του θεωρείται η προγραμματισμένη επίδραση στις παρούσες λειτουργίες της επιχείρησης, έτσι ώστε να αναμορφώνεται αν κρίνεται αναγκαίο για μια βέλτιστη μελλοντική απόδοση (Montana and Charnov, 2011). Περαιτέρω, ένας από τους κύριους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου είναι η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των υπόλοιπων πόρων και περιουσιακών στοιχείων της

επιχείρησης, ώστε να εξασφαλίζεται ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοτικότητας (Παππάς, 2006). Με τον τρόπο αυτόν, διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της επιχείρησης, ενισχύεται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία κάθε δραστηριότητας της επιχείρησης όπως είχε προβλεφθεί εξ αρχής, επιτυγχάνοντας τη μέγιστη αναμενόμενη απόδοση (Τσακλάγκανος, 2005).

Για την πραγματοποίηση των στόχων του, ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και εξετάζει (Παπαστάθης, 2015):

- Την επάρκεια και αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών.
- Το βαθμό συμμόρφωσης των ανθρώπινων πόρων με τους κανόνες λειτουργίας που έχουν θεσπιστεί από τη διοίκηση.
- Την αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Την αξιοποίηση και αποτελεσματικότητα των μέσων παραγωγής.
- Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και των υποσυστημάτων του.

Τα τελευταία χρόνια διαμορφώνονται ποιοτικές αλλαγές στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου με τις νέες ευθύνες του εσωτερικού ελεγκτή να επικεντρώνονται κυρίως σε έννοιες όπως η διακυβέρνηση, η συμμόρφωση και ο κίνδυνος (Κοντογεώργης, 2013). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Cohen and Sayag (2010), οι βασικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου εστιάζονται:

- Στην πιστοποίηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.
- Στην εξασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων.
- Στη ρύθμιση των συναλλαγών με τρίτα πρόσωπα.
- Στη μέτρηση του λειτουργικού κόστους.
- Στην εξακρίβωση επαρκούς στελέχωσης με προσωπικό.
- Στην αξιολόγηση της απόδοσης των επενδύσεων.
- Στην αποτίμηση της αποδοτικότητας των επιμέρους τμημάτων της οργανωτικής δομής.
- Στη διαπίστευση συμμόρφωσης της επιχείρησης με την κείμενη νομοθεσία.

#### 4.3.2 Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις

Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου είναι η ανεξαρτησία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και των ελεγκτών που ανήκουν στο τμήμα (Κοντογεώργης, 2013). Στο πλαίσιο αυτό, τα οφέλη που αναφέρονται στη βιβλιογραφία διαχρονικά από την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου είναι η αποφυγή περιπτώσεων απάτης και λογιστικών σκανδάλων (Jensen, 1993), η βελτίωση της αξίας και της φήμης της επιχείρησης (Sawyer, 1995), η παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης στους stakeholders (Bedard, 2006), η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση του κινδύνου (Δρογαλάς κ.α, 2011), και η επίτευξη της στοχοθεσίας (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2013).

Γενικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει την ανάγκη για άμεση και αντικειμενική ενημέρωση της διοίκησης με τρόπο που να εξασφαλίζεται σημαντικά η εφαρμογή των αποφάσεων της (Παπαστάθης, 2015). Επισημαίνεται πως ο εσωτερικός έλεγχος ενεργεί σημαντικά και προς όφελος της διενέργειας των εξωτερικών ελέγχων στους οποίους υπόκειται η επιχείρηση, με την τροφοδοσία επαρκών στοιχείων και πληροφοριών στον εξωτερικό ελεγκτή. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στην συντόμευση του χρόνου που ολοκληρώνονται οι ελεγκτικές διαδικασίες, μειώνοντας συνολικά το κόστος (Τσακλάγκανος, 2005). Περαιτέρω, η αναγκαιότητα ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου, έγκειται στην αποτροπή ή/και πρόληψη λανθασμένων διαδικασιών στη λειτουργία της επιχείρησης και λειτουργεί ως ασπίδα προστασίας για τη Διοίκηση (Κοντογεώργης, 2013).

Με τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να εξακριβωθεί σε σύντομο χρόνο η ταύτιση των διαδικασιών που ακολουθεί ο εργαζόμενος σε σχέση με τα οριζόμενα από την διοίκηση. Επιπλέον, ο εσωτερικός έλεγχος καθίσταται επιτακτικός, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί μέγιστο στοιχείο για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, σχετίζεται με την εμφάνιση παραβατικής συμπεριφοράς και τη δημιουργία παραλήψεων ή λαθών. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως με την εφαρμογή στην επιχείρηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, εξασφαλίζεται η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης και η αξιόπιστη χρηματοοικονομική πληροφόρηση των ενδιαφερομένων μερών (Altamuro and Beatty, 2010).

### 4.3.3 Εσωτερικός έλεγχος και ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν αντικείμενο εργασίας την παροχή υπηρεσιών στις θαλάσσιες μεταφορές, συνδεδεμένη με το εμπορικό πλοίο που αποτελεί το μέσο για την πραγματοποίηση των θαλάσσιων μεταφορών (Θεοτοκάς, 2011). Μία ναυτιλιακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως επιχείρηση εντάσεως κεφαλαίου, που σχετίζεται με υψηλή αναλογία σταθερών εξόδων και άμεση εκμετάλλευση του πλοίου με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης κερδοφορίας και ανελαστικό κέρδος εκμετάλλευσης (Πρωτοψάλτης & Σαρακοστίδης, 2003).

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί μια λειτουργία που αναφέρεται σε κάτι προσωπικό μεταξύ εργαζομένων ή τμημάτων μιας επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να υπολογίζεται πως αποτελεί μέρος της συνολικής λειτουργίας διαχείρισης, επί των γραφείων και των σκαφών. Αυτό είναι σημαντικό διότι συμβάλλει στη βελτίωση των συνολικών επιδόσεων της ναυτιλιακής επιχείρησης και είναι μία επισήμανση που θα πρέπει να γίνεται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου ο έλεγχος να καθίσταται αποτελεσματικός με την προσήλωση των ανθρώπινων πόρων στις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης (Togantzis, 2011).

Η ανάγκη σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι μεγάλη καθώς ενισχύει (Mazars, 2018):

- Τον εντοπισμό παραλείψεων και λαθών
- Τον εντοπισμό φαινομένων διαφθοράς και κακοδιαχείρισης
- Τον εντοπισμό δυσλειτουργιών σε διαδικαστικά θέματα της επιχείρησης
- Την εξασφάλιση αποτελεσματικής αξιοποίησης κάθε είδους πόρου
- Την επιβεβαίωση πως κάθε υποσύστημα της επιχείρησης, λειτουργεί σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τους κανονισμούς της επιχείρησης.

Τέλος, η στοχοθεσία και οι επιμέρους λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς ενεργούν ως ανεξάρτητος και αντικειμενικός μηχανισμός, με τα ευρήματα του οποίου η διοίκηση της επιχείρησης λαμβάνει τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Περαιτέρω, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει την ποιότητα της παραγωγής με την παρακολούθηση της απόδοσης και τη βελτίωση της λογοδοσίας και των ηθικών πρακτικών (Togantzis, 2011).





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Δρογαλάς, Γ., Γκούμας, Σ. Μαλλιαρίδου, Ό. και Κεσίσση, Ε. (2011). *Αποτύπωση του σύγχρονου ρόλου του εσωτερικού ελέγχου*, Επιστημονική Επετηρίδα.

Θεοτοκάς Ι., (2011). *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση και Ανταγωνιστικότητα*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

Καζαντζής, Χ., (2006). *Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος, Μία συστημική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων*. Αθήνα: Business Plus.

Κοντογεώργης, Γ., (2013). *Οι εξελίξεις και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα και διεθνώς. Έρευνα της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου σε εταιρίες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) ακολουθώντας το υπόδειγμα COSO*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π., (2013). *Σύγχρονα θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Αθήνα: Διπλογραφία.

Παππάς, Α., (2006). *Εισαγωγή στην Ελεγκτική*. Αθήνα: Μπένου

Παπαστάθης, Π., (2015). *Εσωτερικός έλεγχος – Σχεδιασμός και μεθοδολογία ελέγχου στα μεταπτυχιακά προγράμματα λογιστικής και ελεγκτικής ΑΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας*. Κοζάνη: ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Πρωτοψάλτης, Ν. και Σαρακοστίδης, Σ., (2003). *Ελεγκτική Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Τερζίδης, Κ. (2011). *Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Τσακλαγκάνος, Α., (2005). *Ελεγκτική*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.

Montana, P.J. and Charnov, B.H., (2011). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Robbins, P.S., Coulter, M., and Decenzo, A.D. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Πολιτεία.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Altamuro, J. and Beatty, A., (2010). How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of accounting and Economics*, 49(1-2), pp.58-74.

Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. and Frey, M., (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of cleaner production*, 136, pp.213-225.

Bedard, J. (2006). *Reported internal control deficiencies and earnings quality*. Working paper, University of Laval.

Jensen, M.C., (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *the Journal of Finance*, 48(3), pp.831-880.

Henri, J.F., (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), pp.529-558.

Langfield-Smith, K., (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), pp.207-232.

Sawyer, L.B., (1995). An internal audit philosophy, *Internal Auditor*, pp. 46-55

Steinmann, H., and Schreyögg, G., (1997). *Management*, Wiesbaden: Gabler.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Kruis, A.M. (2008). *Management control system design and effectiveness*. Διαθέσιμο: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1441243](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1441243) [πρόσβαση 01 Ιουλ 2018].

Mazars (2018). *Ο εσωτερικός έλεγχος στην ναυτιλιακή επιχείρηση*. Διαθέσιμο: <https://www.mazars.gr/Archikhe-Selhida/Ypereshies/Etairikhe-Diakyvhernese-kai-Esoterikhos-Helegchos/Esoterikhos-Helegchos> [πρόσβαση 01 Ιουλ 2018].

Togantzis, A., (2011). *Internal Audit and Good Ship Management*. Διαθέσιμο: [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_article\\_pdfs\\_0905-/he01045.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_article_pdfs_0905-/he01045.pdf). [πρόσβαση 01 Ιουλ 2018].

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: AEGEAN MARINE PETROLEUM



#### 5.1 Η ναυτιλιακή βιομηχανία

Τις τελευταίες δεκαετίες, η παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της παγκοσμιοποίησης καθώς μετασχηματίζεται από το διεθνές εμπόριο και την ενοποίηση της αγοράς. Για παράδειγμα, οι τελευταίες δύο δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από πρωτοφανή εμπορική ολοκλήρωση καθώς το διεθνές εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών αυξήθηκε δραματικά από περίπου 5 τρισεκατομμύρια δολάρια το 1994 σε περίπου 24 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2014, παρά την πτώση τα χρόνια της μεγάλης ύφεσης (UNCTAD, 2015). Παράλληλα, η μετατόπιση της ισορροπίας της οικονομικής ισχύος από τις αναπτυγμένες οικονομίες με μείωση από 80,0% σε 60,0% στις ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες χαμηλότερων μισθών με αύξηση από 20,0% σε 40,0% έχει επηρεάσει τη ναυτιλιακή βιομηχανία και τη συμμετοχή των επιμέρους οικονομιών στο παγκόσμιο ΑΕΠ. Με τον τρόπο αυτόν, οι οικονομικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ναυτιλία οδηγούν σε αύξηση του αριθμού των πόλεων και των κρατών που ανταγωνίζονται για να προσελκύσουν διεθνείς ναυτιλιακές εταιρείες.

Από την άλλη πλευρά, ως αποτέλεσμα της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής αναταραχής, η μείωση των παγκόσμιων ρυθμών ανάπτυξης και η πτώση της ζήτησης τόσο για καταναλωτικά όσο και για βιομηχανικά προϊόντα, συνοδευόμενη από τις παραδόσεις των νεοσυσταθέντων πλοίων, είχαν αρνητικές επιπτώσεις στη ναυτιλιακή βιομηχανία, οδηγώντας σε σημαντική πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και δραματική μείωση των ναύλων. Στα θετικά μπορεί να αναφερθεί ότι οι τεχνολογικές και λειτουργικές εξελίξεις στον κλάδο οδήγησαν σε δραματική μείωση του κόστους μεταφορών, λειτουργώντας, ταυτόχρονα ως κινητήρια δύναμη για την ενοποίηση των αγορών και την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.

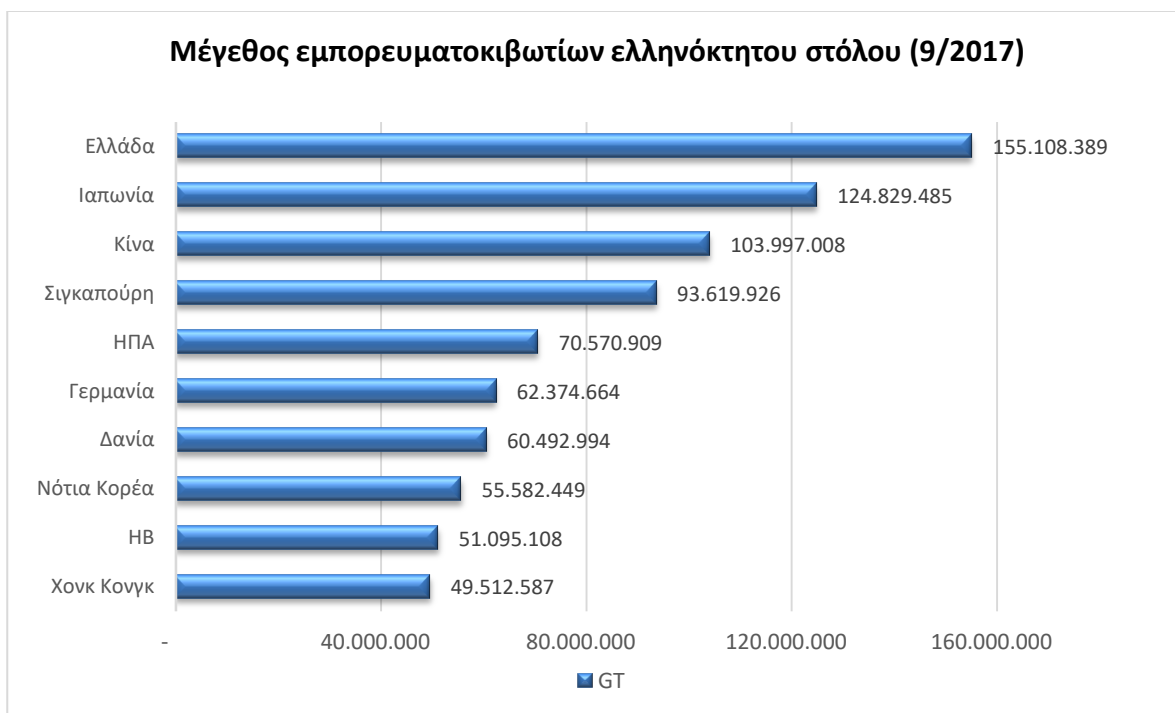
Στην Ελλάδα, παρά τις επιπτώσεις της κρίσης, ο αριθμός των ελληνόκτητων πλοίων στον παγκόσμιο ναυτιλιακό τομέα αυξήθηκε κατά 24,3%, από 3.338 πλοία το 2005 σε 4.148 πλοία το 2017, με ενδιάμεσες αυξομειώσεις το διάστημα 2010-2013. Παράλληλα, η χωρητικότητα χωρίς φορτίο (Deadweight tonnage, DWT) αυξήθηκε κατά 87,4% και η χωρητικότητα κατά 82,2% την περίοδο 2005-2017 (Πίνακας 5-1). Επιπλέον, το 2017, η συνολική αξία της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας ανήλθε σε 9 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, ενώ η συνολική αξία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στον κλάδο ανήλθε στα 17 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Τέλος, η ναυτιλία συνέβαλε περίπου στο 7,00% του ΑΕΠ, απασχολώντας άμεσα περισσότερους από 190.000 ανθρώπους (Gaille, 2018).

**Πίνακας 5-1: Αριθμός ελληνόκτητων πλοίων (2005-2017)**

	<b>Πλοία</b>	<b>DWT</b>	<b>GT</b>
<b>2005</b>	3.338	182.540.868	109.377.819
<b>2006</b>	3.397	190.058.534	113.603.803
<b>2007</b>	3.699	218.229.552	129.765.470
<b>2008</b>	4.173	260.929.221	154.599.221
<b>2009</b>	4.161	263.560.741	156.214.619
<b>2010</b>	3.996	258.121.898	152.616.046
<b>2011</b>	3.846	261.675.981	153.128.919
<b>2012</b>	3.760	264.054.167	155.904.976
<b>2013</b>	3.677	265.336.520	155.988.384
<b>2014</b>	3.901	290.847.132	170.984.684
<b>2015</b>	4.057	314.456.451	184.063.875
<b>2016</b>	4.084	329.000.000	192.400.000
<b>2017</b>	4.148	342.000.000	199.300.000
	<b>24,3%</b>	<b>87,4%</b>	<b>82,2%</b>

*Πηγή: Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος (2015) & Seatrade Maritime (2016, 2017)*

Το τρίτο τρίμηνο του 2017, ο ελληνόκτητος στόλος κατατάχθηκε στην πρώτη θέση αναφορικά με το μέγεθος εμπορευματοκιβωτίων σε ολική χωρητικότητα με 155.108.386 GT, ακολουθούμενη από την Ιαπωνία, την Κίνα, τη Σιγκαπούρη, και τις Ηνωμένες Πολιτείες (Διάγραμμα 5-1).



**Διάγραμμα 5-1: Μέγεθος εμπορευματοκιβωτίων ελληνόκτητου στόλου (9/2017)**  
*Πηγή: Statista (2018)*

## 5.2 Θετικά και αρνητικά σημεία ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας

Προκειμένου να κατανοηθεί το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί η εξεταζόμενη ναυτιλιακή εταιρεία, κρίνεται σκόπιμη η εμφάνιση των θετικών και αρνητικών σημείων για την ανάπτυξη της ελληνική ναυτιλιακής βιομηχανίας.

### 5.2.1 Θετικά σημεία

- Η δημιουργία συνεταιριστικών προγραμμάτων μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά αποτελεί θετικό σημείο ανάπτυξης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εν γένει ναυτιλιακής δραστηριότητας. Για παράδειγμα, οι Έλληνες Κατασκευαστές Ναυτιλιακού Εξοπλισμού (Hellenic Marine Equipment Manufacturers & Exporters, HEMEXPO), μπορούν να συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό των δομών στα λιμάνια Πειραιά και Θεσσαλονίκης,

- Η ιδιωτικοποίηση δημόσιων φορέων ναυτιλίας μπορεί να προσφέρει εναλλακτικές λύσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας του κλάδου, τόσο σε όγκο, όσο και σε εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η ιδιωτικοποίηση της ΤΡΑΙΝΟΣΕ με εξαγορά του 100% της επιχείρησης από την ιταλική Ferrovie Dello Stato Italiane S.p.A. τον Ιανουάριο του 2017 μπορεί να συμβάλει στο άνοιγμα της ελληνικής σιδηροδρομικής αγοράς, δημιουργώντας ευκαιρίες για τη βελτίωση και ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας σε Πειραιά και Θεσσαλονίκη.
- Η ύπαρξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ναυτιλιακών σπουδών στα ελληνικά Πανεπιστήμια και η χρήση και εφαρμογή προηγμένης τεχνογνωσίας από συλλόγους, οργανισμούς, και ναυτιλιακούς φορείς αποτελεί σημαντική προοπτική για την ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία
- Το Brexit και η εφαρμογή της φορολόγησης των μη μόνιμων κατοίκων του Ηνωμένου Βασιλείου ενδέχεται να αναγκάσει αρκετές ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες να μετεγκατασταθούν στον Πειραιά.
- Η παρουσία ενός μεγάλου όγκου ισχυρών πλοίων και ναυτιλιακών εταιρειών στην Ελλάδα έχει αναδείξει την ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία σε κυρίαρχο μέλος της παγκόσμιας ναυτιλιακής κοινότητας και στον δεύτερο σημαντικότερο κλάδο της ελληνικής οικονομίας, μετά τον τουρισμό. Παράλληλα, οι διεθνείς τάσεις της παγκόσμιας ναυτιλίας στο πλαίσιο ενίσχυσης της παγκοσμιοποίησης έχει οδηγήσει σε αύξηση του διεθνούς θαλασσιού εμπορίου κατά 112%, ενώ η αξία του παγκόσμιου εμπορίου μέσω θαλάσσης αντιπροσωπεύει σήμερα το 90% του συνόλου (Πιέρρος και Μαύρος, 2017).
- Σημαντικό μέρος του παγκόσμιου εμπορικού στόλου συγκεντρώνεται στην Ελλάδα, γεγονός που, σε συνδυασμό με την παρουσία του ισχυρού ελληνόκτητου εμπορικού στόλου, δημιουργεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθιστώντας την Ελλάδα σε παγκόσμιο ναυτιλιακό κέντρο.
- Η παρουσία σημαντικών διεθνών λιμανιών, όπως ο Πειραιάς και η Θεσσαλονίκη, με δραστηριοποίηση σε όλες τις ναυτιλιακές αγορές δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την κατοχύρωση του πρωταγωνιστικού ρόλου της Ελλάδας στην παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία.

- Η διαθεσιμότητα προσωπικού υψηλής εξειδίκευσης συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Το ρυθμιστικό περιβάλλον της ελληνικής ναυτιλίας περιλαμβάνει ρυθμίσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και διεθνείς πρωτοβουλίες, κανονισμούς και νόμους.

### 5.2.2 *Αρνητικά σημεία*

- Οι αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο των εταιρειών δημιουργούν ένα μη ανταγωνιστικό περιβάλλον για τις ελληνικές ναυτιλιακές.
- Η μετεγκατάσταση πολλών μονάδων παραγωγής από την Ελλάδα σε άλλες χώρες έχει άμεσο αντίκτυπο στη διακίνηση στα λιμάνια της χώρας.
- Το ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς για τις ναυτιλιακές εταιρείες που βρίσκονται στην Ελλάδα επιβαρύνει την κερδοφορία και τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών με άμεση επίπτωση στην ανεργία.
- Η συνέχιση της εθνικής οικονομικής κρίσης προκαλεί αβεβαιότητα με αρνητικές επιπτώσεις στην αντίληψη των πολιτών και των φορέων για τη βιωσιμότητα των ελληνικών ναυτιλιακών.
- Η έλλειψη συλλογικού συντονισμού από τους συμμετέχοντες στον κλάδο μέσω μιας επίσημης ή άτυπης δομής έρχεται σε αντίθεση με την προσπάθεια κατοχύρωσης της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας ως πρωτοπόρου σε διεθνές επίπεδο.
- Η χαμηλή ναυπηγική δραστηριότητα και επισκευή πλοίων δεν συμβάλλει στην ανανέωση του ελληνόκτητου στόλου.
- Η έλλειψη προηγμένης υποδομής εφοδιαστικής αλυσίδας και υπηρεσιών σε Πειραιά και Θεσσαλονίκη αποτελεί σημαντική αδυναμία καθώς δεν διευκολύνει τη ροή των πλοίων στα εν λόγω λιμάνια.
- Υπάρχει ένα ασταθές νομικό και φορολογικό πλαίσιο χωρίς εστίαση στα ζητήματα του κλάδου.

Ο Πίνακας 5-2 συνοψίζει την παραπάνω ανάλυση για την ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία.

**Πίνακας 5-2: Παρουσίαση θετικών και αρνητικών σημείων για την ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας**

ΘΕΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ
Παρουσία ενός μεγάλου όγκου ισχυρών ναυτιλιακών εταιρειών	Έλλειψη συλλογικού συντονισμού
Σημαντικό μέρος του παγκόσμιου εμπορικού στόλου συγκεντρώνεται στην Ελλάδα	Χαμηλή ναυπηγική δραστηριότητα και επισκευή πλοίων
Παρουσία σημαντικών διεθνών λιμανιών (Πειραιάς - Θεσσαλονίκη)	Έλλειψη προηγμένης υποδομής εφοδιαστικής αλυσίδας και υπηρεσιών
Διαθεσιμότητα προσωπικού υψηλής εξειδίκευσης	Ασταθές νομικό και φορολογικό πλαίσιο
Σύγχρονο ρυθμιστικό περιβάλλον	

## 5.3 AEGEAN MARINE PETROLEUM

### 5.3.1 Σύντομο ιστορικό

Η AEGEAN MARINE PETROLEUM είναι μία ναυτιλιακή εταιρεία logistics καυσίμων που προμηθεύει εξευγενισμένα καύσιμα πλοίων και λιπαντικά στις διεθνείς αγορές. Ως ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος φυσικός προμηθευτής, αγοράζει τα καύσιμα των πλοίων από τα δυλιστήρια, τους μεγάλους παραγωγούς πετρελαίου και άλλες πηγές, τα μεταπωλεί και τα παραδίδει με ακρίβεια, χρησιμοποιώντας έναν πλήρως ιδιόκτητο στόλο διπλού κύτους σε μια ευρεία βάση τελικών χρηστών.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1995 στον Πειραιά. Από το 1997 έως το 2005 επεκτάθηκε σε διεθνώς σε διάφορα μέρη και περιοχές του κόσμου, όπως, Γιβραλτάρ (1997), Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (2001), Τζαμάικα (2005), Σιγκαπούρη (2005), Νιου Τζέρσει (2005), και Νότια Κορέα (2005). Το 2006, η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, ενώ το 2007 επεκτάθηκε στην Πολωνία και την Αμβέρσα. Το 2008, άνοιξε γραφεία στο Μόντρεαλ, το Βανκούβερ, και τη Γκάνα και το 2009 στο Μαρόκο και το Τρινιντάντ. Από το 2010 έως το



2017, η AEGEAN MARINE PETROLEUM έχει επεκταθεί στα Κανάρια Νησιά (2010), στη διώρυγα του Παναμά (2011), στο Χονγκ Κόνγκ (2012), στη Βαρκελώνη (2013), το Μεξικό (2014), το Λος Άντζελες (2014), την Αγία Πετρούπολη (2015), το Αμβούργο (2015), και το Ροστόκ (2017), ενώ υπολογίζεται ότι συνολικά δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 30 διεθνείς αγορές (AEGEAN MARINE, 2018).

### *5.3.2 Αποστολή και Όραμα*

Αποστολή της AEGEAN MARINE PETROLEUM είναι η παροχή εξελιγμένων λειτουργιών εφοδιαστικών υπηρεσιών στους πελάτες της, σχεδιασμένες με τρόπο που να ικανοποιούν τις αυστηρές απαιτήσεις για την ποιότητα των καυσίμων και την προγραμματισμένη παράδοση, διαθέτοντας εμπειρία, συστήματα διαχείρισης και ιδιόκτητα συστήματα λογισμικού που επιτρέπουν στην εταιρεία να ανταποκρίνεται στις ειδικές απαιτήσεις των πελατών της όταν αγοράζουν και αναλαμβάνουν την παράδοση καυσίμων πλοίων και λιπαντικών σε όλο τον κόσμο, γεγονός που αποτελεί παράλληλα και σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο των ανταγωνιστών. Το όραμα της Διοίκησης είναι η συνεχής δυναμική ανάπτυξη.

### *5.3.3 Προϊόντα και υπηρεσίες*

Οι υπηρεσίες προσφοράς και ζήτησης ναυτιλιακού καυσίμου (Bunker) παρέχονται σε όλους τους τύπους των πλοίων, επιβατηγά, φορτηγά ξηρού φορτίου χύδην, κρουαζιερόπλοια, πετρελαιοφόρα και πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων. Η εταιρεία διαθέτει μια μακρά καθιερωμένη σχέση με ένα ευρύ φάσμα φορέων εκμετάλλευσης, όπως έμποροι καυσίμων πλοίων, μεσίτες και άλλους χρήστες, στοχεύοντας στην κάλυψη όλων των αναγκών των πελατών της και στη διεξαγωγή ενεργειών εφοδιασμού σε διάφορες χώρες.

Τα κέντρα εξυπηρέτησης της AEGEAN MARINE PETROLEUM επιδεικνύουν ισχυρή και αξιόπιστη παρουσία καθώς διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης με πολυετή πείρα σε όλες τις πτυχές της ναυτιλίας. Περαιτέρω, η εταιρεία προσβλέπει στη δημιουργία νέων δικτύων παγκοσμίως, εξασφαλίζοντας παράλληλα ότι όλες οι παραδόσεις καυσίμων πλοίων θα εξακολουθήσουν να γίνονται εγκαίρως και με επαγγελματικό τρόπο.

### *5.3.4 Πιστοποίηση*

Στόχος της εταιρείας είναι η προστασία του περιβάλλοντος και των κατοίκων του. Για τον λόγο αυτόν, λειτουργεί τους παγκόσμιους Σταθμούς Εξυπηρέτησης με τη χρήση διεθνών καθιερωμένων προτύπων και διαδικασιών με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζει ασφαλείς, υγιείς και αποτελεσματικές περιβαλλοντικές επιδόσεις. Η AEGEAN MARINE PETROLEUM είναι πιστοποιημένη από την Lloyds για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης με το πιο πρόσφατο πρότυπο ISO 9001: 2015, ενώ οι παραδόσεις καυσίμων είναι σύμφωνες με τους κανονισμούς 14 και 18 του παραρτήματος VI της MARPOL 73/78 και τον κανονισμό Solas VI / 5-1 (MSDS). Η εταιρεία θα συνεχίσει να διατηρεί διάλογο με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του κλάδου και των τοπικών κοινοτήτων, προκειμένου να εξασφαλίσει ότι η ακεραιότητα των λειτουργιών της ανταποκρίνεται στις προσδοκίες για την υγεία και την ασφάλεια των τοπικών κοινωνιών και στις κανονιστικές απαιτήσεις των καταστατικών αρχών (AEGEAN MARINE, 2018α).

## **5.4 Ανάλυση PEST AEGEAN MARINE PETROLEUM**

### *5.4.1 Πολιτικοί παράγοντες*

Οι πολιτικοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση νέων συνθηκών που μπορούν να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της AEGEAN MARINE PETROLEUM σε μια συγκεκριμένη χώρα ή αγορά. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο πετρελαίου και φυσικού αερίου σε περισσότερες από δέκα χώρες και εκτίθεται σε διαφορετικούς τύπους πολιτικών κινδύνων. Για τον λόγο αυτόν, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν και να αναλυθούν προσεκτικά οι ακόλουθοι παράγοντες πριν η εταιρεία εισέλθει ή επενδύσει σε μια συγκεκριμένη αγορά:

- Πολιτική σταθερότητα και η σημασία της βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου στην οικονομία της χώρας
- Κίνδυνος στρατιωτικής εισβολής
- Επίπεδο διαφθοράς

- Γραφειοκρατία και παρεμβάσεις στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου από την εκάστοτε κυβέρνηση
- Εμπορικοί κανονισμοί και τιμολόγια βασικών υλικών
- Ευνοημένοι εμπορικοί εταίροι
- Νόμοι περί αντιμονοπωλιακών σχέσεων που σχετίζονται με τη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου
- Φορολογία - φορολογικοί συντελεστές και κίνητρα
- Νόμοι περί μισθών - ελάχιστος μισθός και υπερωρίες
- Κανονισμοί εβδομαδιαίων εργασιμων ημερών για τη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου
- Υποχρεωτικές παροχές σε εργαζόμενους
- Ετικέτες προϊόντων στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου

#### *5.4.2 Οικονομικοί παράγοντες*

Οι μακροοικονομικοί παράγοντες όπως ο ρυθμός πληθωρισμού, η αποταμίευση, τα επιτόκια, η συναλλαγματική ισοτιμία και ο οικονομικός κύκλος καθορίζουν τη συνολική ζήτηση και τις συνολικές επενδύσεις σε μια οικονομία, ενώ οι μικρο-περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι κανόνες ανταγωνισμού, επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η AEGEAN MARINE PETROLEUM μπορεί να χρησιμοποιήσει τους μακροοικονομικούς παράγοντες μίας χώρας και βιομηχανικούς δείκτες, όπως ο κύριος ρυθμός ανάπτυξης της βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου, οι καταναλωτικές δαπάνες κλπ., προκειμένου να βελτιώσει την τροχιά ανάπτυξης. Οι οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να εξετάζονται κατά την ανάλυση PEST είναι:

- Είδος οικονομικού συστήματος στις χώρες λειτουργίας
- Κυβερνητική παρέμβαση στην ελεύθερη αγορά
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες και σταθερότητα του νομίσματος της χώρας υποδοχής
- Αποτελεσματικότητα των χρηματοπιστωτικών αγορών σε περίπτωση ανάγκης άντλησης κεφαλαίων από την τοπική αγορά.
- Ποιότητα υποδομής στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου
- Συγκριτικά πλεονεκτήματα του της χώρας υποδοχής

- Επίπεδο δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου
- Εργατικό κόστος και παραγωγικότητα στην οικονομία
- Στάδιο επιχειρηματικού κύκλου (π.χ. ευημερία, ύφεση, ανάκαμψη)
- Ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας
- Διαθέσιμο εισόδημα
- Ποσοστό ανεργίας
- Ποσοστό πληθωρισμού
- Επιτόκια

#### *5.4.3 Κοινωνικοί παράγοντες*

Η κουλτούρα μίας κοινωνίας επηρεάζει άμεσα και τον τρόπο επιχειρηματικότητας ενός οργανισμού σε ένα περιβάλλον. Οι κοινές πεποιθήσεις και οι στάσεις του πληθυσμού παίζουν σημαντικό ρόλο στο πώς η AEGEAN MARINE PETROLEUM κατανοεί τους πελάτες μιας συγκεκριμένης αγοράς και πώς σχεδιάζει το μήνυμα μάρκετινγκ για τους σημαντικότερους καταναλωτές της βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου. Οι κοινωνικοί παράγοντες που πρέπει να αναλυθούν στην προσέγγιση PEST είναι:

- Δημογραφικά στοιχεία και επίπεδο δεξιοτήτων του πληθυσμού
- Η δομή της τάξης, η ιεραρχία και η δομή της εξουσίας στην κοινωνία.
- Εκπαιδευτικό επίπεδο στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου
- Πολιτισμός (ρόλοι φύλων, κοινωνικές συμβάσεις κ.λπ.)
- Επιχειρηματικό πνεύμα και ευρύτερη φύση της κοινωνίας
- Υγεία, περιβαλλοντική συνείδηση, κ.λπ.

#### *5.4.4 Τεχνολογικοί παράγοντες*

Η τεχνολογία διαταράσσει γρήγορα διάφορους κλάδους σε όλους τους τομείς. Για παράδειγμα, τα τελευταία 5 χρόνια, η βιομηχανία μεταφορών μετασηματίζεται πολύ γρήγορα, χωρίς καν να δίνει την ευκαιρία στους καθιερωμένους παίκτες να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές, ενώ η αυτοκινητοβιομηχανία κινείται ταχύτατα προς την κατεύθυνση της αυτοματοποίησης.

Συνεπώς, μία επιχείρηση δεν πρέπει μόνο να προβαίνει σε τεχνολογική ανάλυση της βιομηχανίας, αλλά να λαμβάνει υπόψιν και την ταχύτητα με την οποία η τεχνολογία διαταράσσει τη βιομηχανία αυτή. Η τεχνολογική ανάλυση περιλαμβάνει την κατανόηση των ακόλουθων επιπτώσεων:

- Πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις από τους ανταγωνιστές της AEGEAN MARINE PETROLEUM.
- Επίδραση της τεχνολογίας στην προσφορά προϊόντων.
- Αντίκτυπος στη διάρθρωση κόστους στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου.
- Αντίκτυπος στη διάρθρωση της αλυσίδας αξίας στον τομέα των βασικών υλικών.
- Ποσοστό διάχυσης της τεχνολογίας.

## **5.5 Υπόδειγμα PORTER AEGEAN MARINE PETROLEUM**

### *5.5.1 Απειλή νεοεισερχόμενων*

Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι αρκετά κερδοφόρα καθώς το φορτίο πρέπει να μεταφερθεί σε όλο τον κόσμο, αλλά τα θέματα που σχετίζονται με τη δημιουργία μιας ναυτιλιακής εταιρείας αφορούν τις μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου, τον λειτουργικό κίνδυνο και τη διαθεσιμότητα του φορτίου. Ειδικότερα, ναυτιλιακές επιχειρήσεις όπως η AEGEAN MARINE PETROLEUM έχουν υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, υψηλό περιθώριο κέρδους, μικρή πιθανότητα επέκτασης σε νέο τομέα και χαμηλούς κυβερνητικούς περιορισμούς δεδομένου ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία εξαρτάται από τη συσχέτιση παγκόσμιων δυνάμεων στο εμπόριο, τους ναύλους κλπ. Από αυτά τα χαρακτηριστικά, οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις δημιουργούν εμπόδια εισόδου στη βιομηχανία για τους νεοεισερχόμενους. Από την άλλη πλευρά, επειδή όλοι οι εξαγωγείς και οι εισαγωγείς γνωρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος μεταφοράς για τα αγαθά τους είναι η ναυτιλιακή γραμμή, πολλές οικονομίες διεθνώς στηρίζονται στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Έτσι, οι κυβερνήσεις προσφέρουν πλήρη υποστήριξη για τη νέα είσοδο. Συνεπώς, η απειλή νέας εισόδου ανταγωνιστών είναι μέτρια έως υψηλή.

### *5.5.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών*

Οι αγοραστές (εισαγωγείς, εξαγωγείς, μεταφορείς ή κατασκευαστές αγαθών) είναι ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Η ναυτιλιακή επιχείρηση βασίζεται σε δύο βασικούς παράγοντες: την τιμή (ναύλος μεταφοράς) και την ποιότητα της υπηρεσίας. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, η διαπραγματευτική ισχύς του αγοραστή έχει αυξηθεί σε σχέση με τις τιμές των ναύλων. Αυτό συμβαίνει διότι ο αριθμός των πελατών είναι υψηλός λόγω των εξαγωγών και εισαγωγών αγαθών από διάφορα μέρη του κόσμου και, ταυτόχρονα, το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι χαμηλό λόγω του μεγαλύτερου αριθμού φορέων εκμετάλλευσης. Επομένως, οι αγοραστές μπορούν να ζητήσουν μεγαλύτερες ποσότητες σε χαμηλότερες τιμές και ως εκ τούτου η συνολική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών / πελατών είναι υψηλή.

### *5.5.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών*

Οι προμηθευτές παρέχουν καύσιμα, λιπαντικά, χρώματα, επισκευές κλπ. στις ναυτιλιακές εταιρείες. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή καθώς ο αριθμός των προμηθευτών είναι υψηλός, ο συντελεστής τιμής είναι υψηλός, το κέρδος είναι χαμηλότερο, και το λειτουργικό κόστος είναι υψηλό. Συνεπώς, η συνολική διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι χαμηλή.

### *5.5.4 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων*

Η απειλή υποκατάστασης είναι το αποτέλεσμα της αλλαγής στη συμπεριφορά του αγοραστή έναντι του ανταγωνιστή ή κατά της εταιρείας ή μπορεί να οφείλεται σε μεταβολή της ποιότητας των υπηρεσιών, αύξηση των ναύλων λόγω της αύξησης στην τιμή του πετρελαίου και αύξηση του χρόνου διαμετακόμισης. Αυτό θα επηρεάσει την εταιρεία καθώς πρέπει να αναζητήσει νέο πελάτη και να εδραιώσει ισχυρές σχέσεις βασισμένες στις πολιτικές και τα συστήματά της. Τυχόν καθυστερήσεις στην έγκαιρη μεταφορά των αγαθών θα ωθήσουν τους πελάτες σε υποκατάστατα, όπως η αερομεταφορά, τα φορτηγά ή τα τρένα εμπορευμάτων. Γενικότερα, η διαθεσιμότητα και η τιμή των υποκατάστατων είναι υψηλή, αλλά το ίδιο ισχύει

και για την ποιότητα και την απόδοση των υποκατάστατων προϊόντων. Συνεπώς, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι μέτρια έως υψηλή.

### *5.5.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων*

Ο ανταγωνισμός υπάρχει σε κάθε κλάδο. Ωστόσο, σε κλάδους υψηλής εντάσεως κεφαλαίου, όπως η ναυτιλιακή βιομηχανία, ο ανταγωνισμός είναι σκληρός επειδή οι εταιρείες πρέπει να μοιράζονται τα κέρδη με τους ανταγωνιστές ή/και επειδή οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να ευθυγραμμιστεί με κάποιον ανταγωνιστή σε επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, επιχειρηματικής στρατηγικής, ικανοποίησης πελατών, κλπ. Γενικότερα, στη ναυτιλιακή βιομηχανία ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι υψηλός διότι το περιθώριο κέρδους είναι πολύ υψηλό. Επίσης, η ανάπτυξη της βιομηχανίας είναι υψηλή, και επομένως η πιθανότητα εξόδου από τη βιομηχανία είναι μικρότερη. Συνεπώς, ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι υψηλός.

## **5.6 Ανάλυση SWOT AEGEAN MARINE PETROLEUM**

### *5.6.1 Ισχυρά σημεία*

- Η AEGEAN MARINE PETROLEUM έχει αναπτύξει ένα ισχυρό δίκτυο διανομής για τη διάθεση των καυσίμων στην αγορά, ενώ διαθέτει και ένα υψηλά εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό μέσω επιτυχημένων προγραμμάτων κατάρτισης και εκμάθησης.
- Η εταιρεία διατηρεί ένα επιτυχημένο ιστορικό ενσωμάτωσης επιχειρήσεων τεχνολογίας μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, το οποίο συμβάλλει στον εξορθολογισμό των δραστηριοτήτων της και την οικοδόμηση μιας αξιόπιστης αλυσίδας εφοδιασμού.
- Το αξιόπιστο δίκτυο προμηθευτών σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας συμβάλλει στο υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Η εταιρεία διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, έχοντας επιτύχει καλή φήμη και υψηλή αξία της επωνυμίας της μεταξύ των δυνητικών πελατών.
- Η επέκταση σε νέες αγορές συμβάλλει στην παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων καθώς και στη δημιουργία νέων ροών εσόδων. Με τον τρόπο αυτόν, η εταιρεία

διαφοροποιεί τον κίνδυνο του οικονομικού κύκλου στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται.

### *5.6.2 Αδύναμα σημεία*

- Η εταιρεία χρειάζεται περισσότερες επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, δεδομένης της κλίμακας επέκτασης και των διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών όπου επεκτείνεται.
- Παρόλο που το προϊόν είναι επιτυχημένο όσον αφορά την πώληση, η θέση του και η μοναδική πρόταση πώλησης δεν είναι σαφώς καθορισμένη και μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικές ενέργειες από τις εταιρείες του κλάδου.
- Υπάρχει έλλειψη επιλογής στην κατηγορία προϊόντων που πωλούνται από την εταιρεία, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για έναν νέο ανταγωνιστή στην αγορά.
- Η εταιρεία διατηρεί υψηλό απόθεμα ημερών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της διότι δεν προβλέπει αποτελεσματικά την μελλοντική ζήτηση.

### *5.6.3 Ευκαιρίες*

- Η οικονομική αύξηση και αύξηση των δαπανών των πελατών, μετά από χρόνια ύφεσης και βραδείας ανάπτυξης στη βιομηχανία, αποτελεί ευκαιρία για την AEGEAN MARINE PETROLEUM να διευρύνει την πελατειακή της βάση και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς.
- Η σταθερή εισροή ελεύθερων ταμειακών ροών παρέχει ευκαιρίες για επενδύσεις σε παρακείμενα τμήματα προϊόντων. Μεσοπρόθεσμα, η εταιρεία μπορεί να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Οι νέες τάσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών μπορούν να ανοίξουν νέες αγορές για την πώληση εξειδικευμένων προϊόντων.
- Οι νέες περιβαλλοντικές πολιτικές δημιουργούν την ευκαιρία για την προμήθεια προϊόντων από το κράτος καθώς και για εργολαβίες με δημόσιους και κυβερνητικούς φορείς.



- Η νέα τεχνολογία παρέχει στην εταιρεία τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει τη στρατηγική τιμολόγησης στη αγορά.
- Η νέα φορολογική πολιτική μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για την AEGEAN MARINE PETROLEUM.

#### 5.6.4 Απειλές

- Οι νέοι περιβαλλοντικοί κανονισμοί βάσει της συμφωνίας του Παρισιού (2016) θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή για ορισμένες υπάρχουσες κατηγορίες προϊόντων.
- Η ζήτηση των άκρως κερδοφόρων προϊόντων με βάση το πετρέλαιο είναι εποχιακής φύσης και κάθε απίθανο γεγονός κατά τη διάρκεια της περιόδου αιχμής μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία της εταιρείας βραχυπρόθεσμα έως μεσοπρόθεσμα.
- Η απομίμηση του παραποιημένου και χαμηλής ποιότητας προϊόντος αποτελεί απειλή για το προϊόν της AEGEAN MARINE PETROLEUM., ειδικά στις αναδυόμενες αγορές και στις αγορές χαμηλού εισοδήματος.
- Οι διαφορετικοί νόμοι περί ευθύνης σε διαφορετικές χώρες μπορεί να εκθέσουν την εταιρεία σε αξιώσεις ευθύνης δεδομένης της αλλαγής των πολιτικών στις αγορές αυτές.
- Η αύξηση του κόστους πρώτων υλών θέτει σε κίνδυνο την κερδοφορία της εταιρείας.
- Η αύξηση της δύναμης των τοπικών διανομέων αποτελεί απειλή σε ορισμένες αγορές λόγω της καταβολής υψηλότερων περιθωρίων από τον ανταγωνισμό.

Ο Πίνακας 5-3 συνοψίζει την ανάλυση SWOT για την AEGEAN MARINE PETROLEUM.

**Πίνακας 5-3: SWOT AEGEAN MARINE PETROLEUM**

ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ
Ισχυρό δίκτυο διανομής	Ανάγκη για περισσότερες επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες
Υψηλά εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό	Έλλιπώς καθορισμένη μοναδική πρόταση πώλησης
Επιτυχημένο ιστορικό ενσωμάτωσης επιχειρήσεων τεχνολογίας	Έλλειψη επιλογής στην κατηγορία προϊόντων
Αξιόπιστοι προμηθευτές	Αναποτελεσματική πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης
Υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών	
Επέκταση σε νέες αγορές	
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Η οικονομική αύξηση και αύξηση των δαπανών των πελατών	Νέοι περιβαλλοντικοί κανονισμοί
Η σταθερή εισροή ελεύθερων ταμειακών ροών παρέχει ευκαιρίες για επενδύσεις	Εποχιακή ζήτηση άκρως κερδοφόρων προϊόντων
Νέες τάσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών	Απομίμηση παραποιημένου και χαμηλής ποιότητας προϊόντος
Νέες περιβαλλοντικές πολιτικές	Διαφορετικοί νόμοι περί ευθύνης ανά χώρα
Νέες τεχνολογίες	Αύξηση κόστους πρώτων υλών
Νέα φορολογική πολιτική	Αύξηση της δύναμης των τοπικών διανομέων

## 5.7 Στρατηγική της AEGEAN MARINE PETROLEUM

Μια ανανεωμένη συρρίκνωση ή επιδείνωση των παγκόσμιων πιστωτικών αγορών και των οικονομικών συνθηκών και η προκύπτουσα μεταβλητότητα στις χρηματοπιστωτικές αγορές θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην ικανότητα της AEGEAN MARINE PETROLEUM να λάβει επαρκή κεφάλαια για την περαιτέρω ανάπτυξής της. Συνεπώς, ένας κύριος στόχος της στρατηγικής της εταιρείας είναι να επιτύχει χρηματοδότηση για τις υφιστάμενες και νέες λειτουργίες και επιχειρηματικές γραμμές.

Τα τελευταία χρόνια, οι παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές γνώρισαν μεταβλητότητα μετά από συρρίκνωση, υπομόχλευση και μείωση της ρευστότητας, ενώ ορισμένα μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετώπισαν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες. Αυτές οι δυσκολίες επιδεινώθηκαν περαιτέρω από τη γενική μείωση της προθυμίας των τραπεζών και άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να επεκτείνουν την πίστωση για να υποστηρίξουν τις απαιτήσεις κεφαλαίου κίνησης. Ένα ακόμα ενδεχόμενο είναι αυτό το κλίμα να περιορίσει την ικανότητα των δανειστών της εταιρείας να συνεχίσουν να εκπληρώνουν με τις υποχρεώσεις χρηματοδότησής τους, γεγονός που θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα της AEGEAN να χρηματοδοτεί τρέχουσες και μελλοντικές υποχρεώσεις.

Αυτοί οι οικονομικοί παράγοντες μπορεί να έχουν σημαντική δυσμενή επίδραση στην πρόθεση της εταιρείας να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Επιπλέον, λόγω της τρέχουσας οικονομικής επιβράδυνσης στην Ελλάδα και των σχετικών μέτρων λιτότητας που εφαρμόζει η ελληνική κυβέρνηση ως απάντηση στην κρίση δημόσιου χρέους, οι δραστηριότητές στην Ελλάδα ενδέχεται να υπόκεινται σε νέους κανονισμούς που ίσως να απαιτούν νέα ή συμπληρωματική συμμόρφωση ή άλλες διοικητικές δαπάνες.

Η μελλοντική ανάπτυξη της AEGEAN εξαρτάται από έναν αριθμό επιπλέον παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας:

- να αυξήσει το στόλο των πλοίων ανεφοδιασμού καυσίμων και να αποκτήσει πρόσθετες εγκαταστάσεις αποθήκευσης επί ξηράς,
- να προσδιορίσει τις κατάλληλες αγορές για επέκταση,
- να αποκτήσει νέα πλοία σε ελκυστικές τιμές,

- να ενσωματώσει επιτυχώς τα νέα πλοία ή άλλα περιουσιακά στοιχεία ή επιχειρήσεις στις υφιστάμενες λειτουργίες,
- να μισθώσει, εκπαιδεύσει και διατηρήσει εξειδικευμένο προσωπικό,
- να βελτιώσει τα λειτουργικά, οικονομικά και λογιστικά συστήματα,
- να διατηρήσει ή βελτιώσει τις διαδικασίες ελέγχου,
- να εξασφαλίσει την απαιτούμενη χρηματοδότηση για υπάρχουσες και νέες λειτουργίες,
- να αποκτήσει και διατηρήσει τις απαιτούμενες κυβερνητικές άδειες για υπάρχουσες και νέες λειτουργίες,
- να εστιάσει στην αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές,
- να παρέχει έγκαιρη εξυπηρέτηση σε ανταγωνιστικές τιμές, και
- να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες.

Η έλλειψη οποιουδήποτε από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί ταμειακές ροές, να αντλεί κεφάλαια ή να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ανάπτυξή της. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός από άλλες εταιρείες θα μπορούσε να μειώσει τις δυνατότητες επέκτασης και να μειώσει ή να εξαλείψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της AEGEAN με την υποχρέωση να χρεώσει χαμηλότερες τιμές με άμεση επίπτωση στην κερδοφορία της.

Τέλος, οι ανταγωνιστικές συνθήκες στις αγορές που η εταιρεία εξετάζει για μελλοντική επέκταση ενδέχεται να είναι πιο δυσμενείς από τις συνθήκες στις αγορές που εξυπηρετούνται από τα υπάρχοντα κέντρα παροχής υπηρεσιών της AEGEAN. Για τον λόγο αυτόν, η εταιρεία, ως μέρος της αναπτυξιακής της στρατηγικής, σκοπεύει να διερευνήσει τις ευκαιρίες απόκτησης και συνεργασίας για την προμήθεια καυσίμων πλοίων και τις συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, οι εξαγορές επιχειρήσεων και οι ευκαιρίες συνεργασίας θα μπορούσαν να την εκθέσουν σε πρόσθετους επιχειρηματικούς και λειτουργικούς κινδύνους και αβεβαιότητες, όπως η αναποτελεσματική ενσωμάτωση και διαχείριση των αποκτώμενων επιχειρήσεων και περιουσιακών στοιχείων, η εκτροπή της προσοχής της διοίκησης από άλλες επιχειρηματικές ανησυχίες, ο κίνδυνος εισόδου σε αγορές όπου η εταιρεία δεν έχει άμεση προηγούμενη εμπειρία και η πιθανή απώλεια βασικών υπαλλήλων των αποκτώμενων επιχειρήσεων (Aegean Marine Petroleum, 2016).

Η AEGEAN συνεχίζει να αναπτύσσει την επέκταση των δραστηριοτήτων της, συμπεριλαμβανομένων των νέων γεωγραφικών αγορών και λιανικών πωλήσεων, διατηρώντας την οικονομική δύναμη και ευελιξία της επιχειρηματικής της στρατηγικής με στόχο την μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας. Η Διοίκηση σκοπεύει να χρηματοδοτήσει την αναπτυξιακή στρατηγική της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων περαιτέρω αγορών πλοίων ή επενδύσεων σε άλλα ενεργειακά έργα μέσω λειτουργικών ταμειακών ροών ή νέου μακροπρόθεσμου τραπεζικού χρέους.

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής, η AEGEAN επιδιώκει να αυξήσει τις πωλήσεις προϊόντων θαλάσσιου πετρελαίου και την ακαθάριστη επένδυση σε προϊόντα πετρελαίου, μέσω της επέκτασης σε νέες αγορές, των εξαγορών δεξαμενοπλοίων διπλού κύτους, και της διαφοροποίησης και περαιτέρω βελτιστοποίηση των μεθόδων αγοράς.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Aegean Marine Petroleum (2018). *History*. Διαθέσιμο: <http://www.ampni.com/hp/history-32405.htm?lang=en&path=1542666809> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Aegean Marine Petroleum (2018α). *We Care*. Διαθέσιμο: <http://www.ampni.com/d/we-care-32120.htm?lang=en&path=469711569> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Aegean Marine Petroleum (2016). *Annual Report 2016*. Διαθέσιμο: [http://www.ampni.com/uploads/Documents/34020/ba43\\_aegean\\_2016ar.pdf](http://www.ampni.com/uploads/Documents/34020/ba43_aegean_2016ar.pdf) [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Gaille, B. (2018). *21 Greek Shipping Industry Statistics and Trends*. Διαθέσιμο: <https://brandongaille.com/21-greek-shipping-industry-statistics-and-trends/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος (2018). *Greek Controlled Shipping*. Διαθέσιμο: <http://nee.gr/en/statistics/greek-controlled-shipping/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Πιέρρος Γ. και Μαύρος, Θ. (2017). *Επανατοποθετώντας την Ελλάδα ως διεθνές ναυτιλιακό κέντρο*. Διαθέσιμο: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/\\$FILE/Shipping\\_Survey\\_gr\\_short.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/$FILE/Shipping_Survey_gr_short.pdf) [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Seatrade Maritime (2017). *Greek shipping fleet hits all-time high in 2017*. Διαθέσιμο: <http://www.seatrade-maritime.com/news/europe/greek-shipping-fleet-hits-all-time-high-in-2017.html> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Seatrade Maritime (2016). *Greek fleet grows by 3.5m gt in 2016*. Διαθέσιμο: <http://www.seatrade-maritime.com/news/europe/greek-fleet-grows-by-3-5m-gt-in-2016.html> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Statista (2018). *Container ship fleet size 9/2017*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/263858/container-ship-fleets-size-by-nationality-of-shipowners/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

UNCTAD (2015). *Evolution of the international trading system and its trends from a development perspective*. Διαθέσιμο: [https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb62d2\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb62d2_en.pdf) [πρόσβαση 15 Οκτ. 2018].

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **6.1 Γενικά συμπεράσματα**

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής ήταν η συμβολή στην εννοιολογική αποσαφήνιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και ειδικότερα στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο με την αναζήτηση των στοιχείων που θα προσδώσουν την ανταγωνιστική αιχμή σε κάθε επιχείρηση να αποτελεί κύριο στόχο του management. Κύρια εργαλεία για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι, η καινοτομία, οι νέες τεχνολογίες, και το εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες, παράγοντες τους οποίους η σύγχρονη διοίκηση έχει αναδείξει ως στρατηγικά εργαλεία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελεί αδήριτη ανάγκη για κάθε επιχείρηση να αναζητεί εκείνους τους παράγοντες που θα βελτιώσουν τη λειτουργία της και τις επιδόσεις της, δίνοντας τη δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε επιχείρηση καλείται να εξετάσει λεπτομερώς παράγοντες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ειδικότερα, το στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής, αποτελεί μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού μάντζεμεντ καθώς μετουσιώνει τις στρατηγικές αποφάσεις σε συγκεκριμένες πράξεις και ενέργειες

Στην παρούσα εργασία, εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης η AEGEAN MARINE PETROLEUM, ναυτιλιακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Πραγματοποιώντας αναλύσεις SWOT και PEST και εφαρμόζοντας το υπόδειγμα Porter, η Διπλωματική διαπιστώνει ότι η εξεταζόμενη επιχείρηση διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο διανομής σε παραπάνω από 30 χώρες στον κόσμο και παρουσιάζει ένα επιτυχημένο ιστορικό ενσωμάτωσης επιχειρήσεων τεχνολογίας. Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμό με το υψηλά

εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό και τη συνεργασία με αξιόπιστους προμηθευτές οδηγούν σε ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών. Η επιτυχία της AEGEAN MARINE PETROLEUM υποστηρίζεται από τη διαρκή δέσμευση της διοίκησης να βελτιστοποιεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης, προκειμένου να παραμένει καινοτόμος και ευέλικτη. Μέσα στο 2017, ξεκίνησε η λειτουργία της εταιρείας στο Ρίο ντε Τζανέιρο και στη Νότια Αφρική, συνεχίζοντας την αναζήτηση της εταιρείας για είσοδο σε νέες αγορές. Η εταιρεία εστιάζει, επίσης, και στη βελτιστοποίηση του χαρτοφυλακίου της με τη στρατηγική διακοπή των εργασιών σε δύο αγορές με χαμηλή απόδοση μέσα στο 2016 και την ταυτόχρονη ενίσχυση της ομάδας λιανικών πωλήσεων με την προσθήκη έμπειρου προσωπικού. Με αυτές τις στρατηγικές ενέργειες, η εταιρεία κάνει σαφή την εστίασή της στους ανθρώπινους πόρους και την ενίσχυση της ικανότητας να προσφέρει αξία σε μακροπρόθεσμη βάση ανταποκρινόμενη στις εξελισσόμενες ανάγκες της παγκόσμιας πελατειακής της βάσης.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι η AEGEAN MARINE PETROLEUM έχει υιοθετήσει μία θέση μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, λειτουργώντας αποτελεσματικά σε δύσκολες συνθήκες αγοράς και αυξημένο ανταγωνισμό. Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι η εταιρεία δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες διεθνώς δημιουργεί την ανάγκη προσαρμογής στην τοπική κουλτούρα καθώς και την ενδελεχή εξέταση των πολιτικών και οικονομικών παραγόντων που διέπουν την κάθε περιοχή. Ωστόσο, από την ανάλυση PEST διαπιστώθηκε ότι η AEGEAN MARINE PETROLEUM λαμβάνει υπόψιν τις επιμέρους συνθήκες ανά τόπο δραστηριοποίησης και εφαρμόζει τις κατάλληλες στρατηγικές για να παραμείνει κυρίαρχη στον κλάδο.

Ένα τρίτο συμπέρασμα είναι ότι η επίπτωση της παγκόσμιας κρίσης έχει δημιουργήσει υψηλή μεταβλητότητα στις παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές αγορές, γεγονός που έχει αυξήσει την απροθυμία των τραπεζών και άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να επεκτείνουν την πίστωση για να υποστηρίξουν τις απαιτήσεις κεφαλαίου κίνησης. Αυτό μπορεί μελλοντικά να δημιουργήσει προβλήματα στην χρηματοδότηση των υποχρεώσεων της AEGEAN MARINE PETROLEUM. Τέλος, ως αποτέλεσμα της επιβράδυνσης της ελληνικής οικονομίας, ενδέχεται η υποβολή νέας ή συμπληρωματικής συμμόρφωσης στην δραστηριοποίηση στην Ελλάδα.

Εν κατακλείδι, η AEGEAN MARINE PETROLEUM συνεχίζει να εξελίσσεται με την επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέες γεωγραφικές αγορές, απαιτώντας υψηλότερο



επίπεδο κεφαλαίου κίνησης. Η εταιρεία στοχεύει στην αύξηση του στόλου της, στον προσδιορισμό κατάλληλων αγορών για επέκταση, στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, στη βελτίωση των διαδικασιών ελέγχου και διαχείρισης, στην αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές, και στην προσέλκυση και διατήρηση νέων πελατών. Συμπεραίνεται ότι η έλλειψη οποιουδήποτε από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα δημιουργίας ταμειακών ροών με άμεση επίπτωση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι ο κλάδος είναι έντονα ανταγωνιστικός, η AEGEAN MARINE PETROLEUM θα πρέπει να είναι συνεπής προς τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές, ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αγαπητού, Χ. (2012). *Στρατηγική Διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βαρελάς, Σ.Β., (2016). *Στρατηγικές για την ανάπτυξη τουριστικών επιχειρήσεων: περίπτωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Βλάδος, Χ.Μ., (2016). *Στρατηγική Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης*. Αθήνα: Κριτική.

Βλαχοπούλου, Μ. και Δημητριάδης, Σ. (2014). *Ηλεκτρονικό επιχειρείν και μάρκετινγκ*. Αθήνα: εκδ. Rosili.

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Γεωργόπουλος, Ν.Β., (2007). Υλοποίηση στρατηγικής: Η μια από τις δύο όψεις του στρατηγικού μάνατζμεντ, στο *Τιμητικός Τόμος για τον Ομότιμο Καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Δρογαλάς, Γ., Γκούμας, Σ. Μαλλιαρίδου, Ό. και Κεσίση, Ε. (2011). *Αποτύπωση του σύγχρονου ρόλου του εσωτερικού ελέγχου*, Επιστημονική Επετηρίδα

Ζελβέγιαν, Γ., (2007). *Η θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον*. Η περίπτωση της ΔΟΠ. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Θεοτοκάς Ι., (2011). *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση και Ανταγωνιστικότητα*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων (3<sup>η</sup> έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.

Καζαντζής, Χ., (2006). *Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος, Μία συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων*. Αθήνα: Business Plus.

Κοντογεώργης, Γ., (2013). *Οι εξελίξεις και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου στην Ελλάδα και διεθνώς. Έρευνα της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου σε εταιρίες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) ακολουθώντας το υπόδειγμα COSO*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Μπουραντά, Ν., (2015). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Διαθέσιμο: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT129/2%CE%B7%20%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%83%CE%B7.pdf> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Μπουχώρης, Π., (2007). *Στρατηγικές επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου: η περίπτωση των ψηφιακών πωλήσεων σε καταναλωτές*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Λαζαρίδη-Μούζα, Α.Μ., (2006). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

- Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π., (2013). *Σύγχρονα θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου – Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*. Αθήνα: Διπλογραφία.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παντουβάκης, Α., Σιώμος Γ. και Χρήστου Ε., (2015). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Α.Α. Λιβάνη.
- Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου Γ.
- Παπακωνσταντίνου, Μ. (2013). *Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Γ . Μπένου.
- Παππάς, Α., (2006). *Εισαγωγή στην Ελεγκτική*. Αθήνα: Μπένου
- Παπαστάθης, Π., (2015). *Εσωτερικός έλεγχος – Σχεδιασμός και μεθοδολογία ελέγχου στα μεταπτυχιακά προγράμματα λογιστικής και ελεγκτικής ΑΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας*. Κοζάνη: ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.
- Πασχοπούλος, Α., (2010). *Νέα Μέσα; Είσοι Μέσα; Social Media Marketing*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Petrof, J.V. Τζωρτζάκης Κ., και Τζωρτζάκη Α. (2002) *Μάρκετινγκ μανάτζμεντ: Η ελληνική προσέγγιση: Αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές: Ίντερνετ μάρκετινγκ, προσωπικό μάρκετινγκ*.
- Πρωτοψάλτης, Ν. και Σαρακοστίδης, Σ., (2003). *Ελεγκτική Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Τηλικίδου, Ε. (2015). *Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.
- Σιγάλας, Χ. (2012). *Μία Νέα Θεώρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Επιχειρηματική επίδοση στο πλαίσιο του στρατηγικού μανάτζμεντ*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Τερζίδης, Κ. (2011). *Μανάτζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Τσακλαγκάνος, Α., (2005). *Ελεγκτική*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.
- Montana, P.J. and Charnov, B.H., (2011). *Μανάτζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Robbins, P.S., Coulter, M., and Decenzo, A.D. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Πολιτεία.
- Thompson, A.A., Peteraf, A.M., Gamble, E.J and Strickland, A.J., (2017). *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Utopia.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Altamuro, J. and Beatty, A., (2010). How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of accounting and Economics*, 49(1-2), pp.58-74.

Andrews, K.R., (1971). *The concept of corporate strategy*. New York.

Ansoff, H.I., (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), pp.501-515.

Armstrong, M. and Taylor, S., (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. and Frey, M., (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of cleaner production*, 136, pp.213-225.

Becerra, M., Santaló, J. and Silva, R., (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 34, pp.71-79.

Bedard, J. (2006). *Reported internal control deficiencies and earnings quality*. Working paper, University of Laval.

Bloor, M. and Sampson, H., (2009). Regulatory enforcement of labour standards in an outsourcing globalized industry: the case of the shipping industry. *Work, employment and society*, 23(4), pp.711-726.

Buller, P.F. and McEvoy, G.M., (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), pp.43-56.

Cameron, K.S., Bright, D. and Caza, A., (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp.766-790.

Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E., (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), pp.195-215.

Collins, J. and Porter, M.E., (2010). Strategy and competitive Advantage. *Montana Edu*, pp.102-124.

Comm, J. (2010). *Twitter power 2.0: How to Dominate your Market One Tweet at a Time*. USA: Jon Wiley & Sons Inc.

Craig, T. and Campbell, D., (2012). *Organisations and the business environment*. Routledge.

De Villers R. and Coleman, L. (2017). Building Internal Competencies, Capabilities, and Capacity to Deliver Great Customer Experiences. *International Journal of Business and Economics*, 16(3) pp: 319-321.

Galindo, M.Á. and Méndez, M.T., (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? *Journal of Business Research*, 67(5), pp.825-829.

Ghemawat, P., (1991). *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: Free press.

- Gupta, A., (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*,2(1), pp: 34-43.
- Hays, S., Page, S.J. and Buhalis, D., (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, 16(3), pp.211-239.
- Henri, J.F., (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), pp.529-558.
- Hill, G.M., (2013). *The complete Project Management Office Handbook*.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E., (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Itika, J., (2011). Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa (p. 232). *African Studies Centre, African Public Administration and Management series*, vol. 2.
- Jaakkola, E. and Alexander, M., (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), pp.247-261.
- Jensen, M.C., (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *the Journal of Finance*, 48(3), pp.831-880.
- Johnson, M.W., Clayton, M. C, and Henning, K. (2008). *Reinventing Your Business Model*. *Harvard Business Review*,86(12).
- Joskow, P.L., 2012. Vertical integration. *The Antitrust Bulletin*, 57(3), pp.545-586.
- Kang, M. and Schuett, M.A., (2013). Determinants of sharing travel experiences in social media. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp.93-107.
- Kaplan A. M., and Haenlein, M., (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), pp. 59-68.
- Khan, R.A.G., Khan, F.A. and Khan, M.A., (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), pp.63-68.
- Keupp, M.M., Palmié, M. and Gassmann, O., (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), pp.367-390.
- Köseoglu, M.A., Topaloglu, C., Parnell, J.A. and Lester, D.L., (2013). Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp.81-91.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*,10<sup>th</sup> Edition. NewJersey: Pearson-Prentice Hall.
- Kumar, V. and Pansari, A., (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), pp.497-514.

- Langfield-Smith, K., (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), pp.207-232.
- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H. and Buhalis, D., (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of travel & tourism marketing*, 30(1-2), pp.3-22.
- Maklan, S., Knox, S. and Peppard, J., (2007). The missing link of CRM profitability: building marketing capabilities. *California Management Review*.
- Matei, R.M., (2013). Creating competitive poles—the sustainable model for obtaining the competitive advantage. *Theoretical and Applied Economics*, 20(8), pp.47-58.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H., (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-western, Cengage Learning.
- Minh Ngo, V., Pavelkova, D., Phan, T., Phu, Q. and Van Nguyen, N., (2017). Customer Relationship Management (CRM) In Small And Medium Tourism Enterprises: A Dynamic Capabilities Perspective. *Tourism and hospitality management*, 24(1), pp.1-24.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), pp.107-14.
- Mohammed, A.A. and Rashid, B., (2012). Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. *International Review of Management and Marketing*, 2(4), pp.220-230.
- Nag, R., Hambrick, D.C. and Chen, M.J., (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), pp.935-955.
- Nguyen, T.H., Sherif, J.S. and Newby, M., (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), pp.102-115.
- Ortega, C.H., Garrido-Vega, P. and Dominguez Machuca, J.A., (2012). Analysis of interaction fit between manufacturing strategy and technology management and its impact on performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(8), pp.958-981.
- Oster, S.M., (1999). *Modern competitive analysis*, 3<sup>rd</sup> edition. New York: Oxford University press.
- Otache, I. and Mahmood, R., (2015). Corporate Entrepreneurship and Business Performance: The Role of External Environment and Organizational Culture: A Proposed Framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), pp: 524-531.
- Pekka-Economou, V. and Chatzikonstantinou, P.G. (2009). Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM. *European Research Studies*, 12(3), pp.83-99.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Macmillan.

- Porter, M.E., (1986). Changing patterns of international competition. *California management review*, 28(2), pp.9-40.
- Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E., (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Raineri, A.B., (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), pp.266-272.
- Sawyer, L.B., (1995). An internal audit philosophy, *Internal Auditor*, pp. 46-55
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H., (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, pp.361-388.
- Sigalas, C. and Pekka Economou, V., (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), pp.61-80.
- Soloduchko-Pelc, L., (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.271-280.
- Steinmann, H., and Schreyögg, G., (1997). *Management*, Wiesbaden: Gabler.
- Titus Jr, V.K., Covin, J.G. and Slevin, D.P., (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64(5), pp.446-453.
- Twarowska, K. and Kąkol, M., (2013). International Business Strategy-reasons and forms of expansion into foreign markets. *International Conference, Zadar, Croatia*.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D., (2012). *Strategic Management and Business Policy toward global sustainability 13<sup>th</sup> ed.* New Jersey, Pearson Education Inc.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Aegean Marine Petroleum (2018). *History*. Διαθέσιμο: <http://www.ampni.com/hp/history-32405.htm?lang=en&path=1542666809> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].
- Aegean Marine Petroleum (2018α). *We Care*. Διαθέσιμο: <http://www.ampni.com/d/we-care-32120.htm?lang=en&path=469711569> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].
- Aegean Marine Petroleum (2016). *Annual Report 2016*. Διαθέσιμο: [http://www.ampni.com/uploads/Documents/34020/ba43\\_aegean\\_2016ar.pdf](http://www.ampni.com/uploads/Documents/34020/ba43_aegean_2016ar.pdf) [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].
- Γεωργόπουλος, Α., (2015). *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1647> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Gaille, B. (2018). *21 Greek Shipping Industry Statistics and Trends*. Διαθέσιμο: <https://brandongaille.com/21-greek-shipping-industry-statistics-and-trends/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/693> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Kruis, A.M. (2008). *Management control system design and effectiveness*. Διαθέσιμο: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1441243](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1441243) [πρόσβαση 01 Ιουλ 2018].

Mazars (2018). *Ο εσωτερικός έλεγχος στην ναυτιλιακή επιχείρηση*. Διαθέσιμο: <https://www.mazars.gr/Archikhe-Selhida/Ypereshies/Etairikhe-Diakyvvernese-kai-Esoterikhos-Helegchos/Esoterikhos-Helegchos> [πρόσβαση 01 Ιουλ 2018].

Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος (2018). *Greek Controlled Shipping*. Διαθέσιμο: <http://nee.gr/en/statistics/greek-controlled-shipping/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Πιέρρος Γ. και Μαύρος, Θ. (2017). *Επανατοποθετώντας την Ελλάδα ως διεθνές ναυτιλιακό κέντρο*. Διαθέσιμο: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/\\$FILE/Shipping\\_Survey\\_gr\\_short.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-shipping-survey-gr-short/$FILE/Shipping_Survey_gr_short.pdf) [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

O'Connell, S., Park, M., and Thomsen, J. (2015). *Divestitures: How to invest for success*. Διαθέσιμο: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/divestitures-how-to-invest-for-success> [πρόσβαση 15 Οκτ. 2018].

Porter, M.E. and Kramer, M.R., (2011). *The big idea: Creating shared value*. Διαθέσιμο: <http://www.nuovavista.com/SharedValuePorterHarvardBusinessReview.PDF> [πρόσβαση 5 Οκτ. 2018].

Seatrade Maritime (2017). *Greek shipping fleet hits all-time high in 2017*. Διαθέσιμο: <http://www.seatrade-maritime.com/news/europe/greek-shipping-fleet-hits-all-time-high-in-2017.html> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Seatrade Maritime (2016). *Greek fleet grows by 3.5m gt in 2016*. Διαθέσιμο: <http://www.seatrade-maritime.com/news/europe/greek-fleet-grows-by-3-5m-gt-in-2016.html> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Statista (2018). *Container ship fleet size 9/2017*. Διαθέσιμο: <https://www.statista.com/statistics/263858/container-ship-fleets-size-by-nationality-of-shipowners/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].

Togantzis, A., (2011). *Internal Audit and Good Ship Management*. Διαθέσιμο: [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_article\\_pdfs\\_0905-/he01045.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_article_pdfs_0905-/he01045.pdf). [πρόσβαση 01 Ιουλ 2018].

UNCTAD (2015). *Evolution of the international trading system and its trends from a development perspective*. Διαθέσιμο: [https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb62d2\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/tdb62d2_en.pdf) [πρόσβαση 15 Οκτ. 2018].

Varelas, S., (2016). *Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης*. Διαθέσιμο: <https://sotirisvarelas.gr/analiostas-to-exoteriko-perivallon/> [πρόσβαση 1 Οκτ. 2018].