



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
E-MBA**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ
« ΟΔΙΚΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ
ΚΛΑΔΟΥ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»
PLUS ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΙΚΕ**

**ΧΑΡΩΝΙΤΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
E-MBA 1560**

Επιβλέπων Καθηγητής: Κος Ν. Γεωργόπουλος

Νοέμβριος 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

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 για Στελέχη –E-MBA με τίτλο: «Οδικές εμπορευματικές μεταφορές – Στρατηγική ανάλυση του κλάδου: Μελέτη περίπτωσης» Plus Μεταφορική ΙΚΕ

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: Χαρωνίτου Αικατερίνη

Ημερομηνία: 19/11/2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ. 8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Εισαγωγικά	σελ.9
1.1. Βασικοί Ορισμοί	σελ.10
1.2. Τα μέσα μεταφοράς	σελ.13
1.3. Το οδικό δίκτυο της Ελλάδος	σελ.15
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	σελ.19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Ανάλυση της Έννοιας της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	
2.1. Η Στρατηγική των επιχειρήσεων	σελ.20
2.2. Η αναγκαιότητα της Στρατηγικής	σελ.21
2.3. Η σημασία της Στρατηγικής	σελ.21
2.4. Οι τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής	σελ.22
2.5. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ	σελ.23
2.6. Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	σελ.24
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	σελ.28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Ανάλυση του Κλάδου των Οδικών Μεταφορών	
3.1. Εισαγωγικά	σελ.29
3.2. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των διαμεταφορών	σελ.30
3.3. Κυκλοφορούντα Φορτηγά Οχήματα	σελ.31
3.4. Εξωτερικό Εμπόριο και Εμπορευματικές Μεταφορές	σελ.34
3.5. Πιστοληπτική ικανότητα του κλάδου	σελ.37

3.6.	Συναλλακτική Συμπεριφορά του κλάδου	σελ.37
3.7.	Η εξέλιξη του μεγέθους της αγοράς στον κλάδο των Υπηρεσιών Μεταφοράς	σελ.38
3.8.	Κατανομή της αγοράς ανά μεταφορικό μέσο	σελ.40
3.9.	Τα μερίδια των κυριότερων εταιρειών	σελ.42
3.10.	Εμπορευματικό Μεταφορικό Έργο στην Ευρωπαϊκή Ένωση	σελ. 43
3.11.	Η κατάσταση στον τομέα των οδικών μεταφορών στην Ελλάδα κατά την περίοδο της κρίσης	σελ.45
3.12.	Η ρύπανση στον κλάδο των μεταφορών σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση	σελ.48
3.13.	Έρευνα και Καινοτομία στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης	σελ.49
3.14.	Μελλοντικές Προκλήσεις σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση	σελ. 50
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	σελ.52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση του Περιβάλλοντος των Οδικών Μεταφορών

4.1.	Ανάλυση του Μάκροπεριβάλλοντος (PEST Analysis)	σελ.53
4.1.1.	Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political)	σελ.53
4.1.2.	Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)	σελ.54
4.1.3.	Το Κοινωνικό – Πολιτισμικό Περιβάλλον (Social)	σελ.54
4.1.4.	Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)	σελ.54
4.2.	Ανάλυση του Μίκροπεριβάλλοντος (Porter Analysis)	σελ.55
4.2.1.	Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	σελ.57
4.2.2.	Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	σελ.58
4.2.3.	Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	σελ.59
4.2.4.	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	σελ.60
4.2.5.	Ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου	σελ.61
4.3.	Θετικά Στοιχεία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον κλάδο	σελ.63
4.4.	Αρνητικά Στοιχεία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον κλάδο	σελ.65
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	σελ.67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη Περίπτωσης Plus Μεταφορική ΙΚΕ

5.1.	Το ιστορικό της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ	σελ.68
5.2.	Όραμα, Αποστολή, Σκοπός & Στόχος της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ	σελ.69
5.3.	Εταιρική Κουλτούρα	σελ.70
5.4.	Το ανθρώπινο δυναμικό	σελ.70
5.5.	Οι υπηρεσίες που παρέχει η Plus Μεταφορική	σελ.71
5.6.	Δίκτυο Μεταφορών και Συνεργασίες	σελ.72
5.7.	Οι κυριότεροι πελάτες της Plus Μεταφορικής	σελ.73
5.8.	Τακτικές Marketing	σελ.74
5.9.	Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη	σελ.75
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	σελ.76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ανταγωνισμός και Στρατηγική Ανάλυση της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ

6.1.	Ανταγωνισμός	σελ.77
6.2.	Επιχειρησιακή Στρατηγική	σελ.78
6.2.1.	Επιχειρησιακή Στρατηγική της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ	σελ.80
6.3.	Επιχειρηματική Στρατηγική	σελ.81
6.3.1.	Επιχειρηματική Στρατηγική της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ	σελ.83
6.4.	Μελλοντικές Στρατηγικές Κινήσεις	σελ.83
	Βιβλιογραφία 6 ^{ου} Κεφαλαίου	σελ.85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

	Συμπεράσματα	σελ.86
--	---------------------	--------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1. Το οδικό δίκτυο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανά χώρα	σελ.15
Πίνακας 3.1. Αριθμός επιχειρήσεων μεταφορών εμπορευμάτων και κύκλος εργασιών	σελ.30
Πίνακας 3.2. Κυκλοφορούντα φορτηγά οχήματα στο Ν. Αττικής και στο σύνολο της χώρας (1998-2011)	σελ.32
Πίνακας 3.3. Φορτηγά καινούργια και μεταχειρισμένα που κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα (1998-2011)	σελ.33
Πίνακας 3.4. Συνολικές εισαγωγές εμπορευμάτων στην Ελλάδα (2001-2011)	σελ.34
Πίνακας 3.5. Συνολικές εξαγωγές εμπορευμάτων στην Ελλάδα (2001-2011)	σελ.35
Πίνακας 3.6. Πιστολητική Ικανότητα του κλάδου των Υπηρεσιών Μεταφοράς	σελ.37
Πίνακας 3.7. Συναλλακτική Συμπεριφορά του κλάδου των Υπηρεσιών Μεταφοράς	σελ.38
Πίνακας 3.8. Μέγεθος Αγοράς Υπηρεσιών Διαμεταφοράς	σελ.39
Πίνακας 3.9. Κατανομή αγοράς διαμεταφορών ανά μέσο	σελ.40
Πίνακας 3.10. Μερίδια Αγοράς επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών μεταφοράς (2011)	σελ.43
Πίνακας 3.11. Μεταφορικό Έργο ανά τομέα στις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1995-2010)	σελ.44
Πίνακας 3.12. Εθνικές και Διεθνείς Οδικές Μεταφορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανά χώρα (1995-2010)	σελ.45
Πίνακας 3.13. Εθνικές και Διεθνείς Οδικές Μεταφορές (2007-2015)	σελ.46
Πίνακας 3.14. Εξέλιξη της επίδοσης των συνολικών εμπορευματικών μεταφορών στην Ελλάδα	σελ.48
Πίνακας 6.1. Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	σελ.80
Πίνακας 6.2. Επιχειρηματικές Στρατηγικές	σελ.82

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1. Τα στοιχεία των logistics	σελ.11
Διάγραμμα 1.2. Το μήκος του συνολικού οδικού δικτύου ανά χώρα	σελ.17
Διάγραμμα 1.3. Η πυκνότητα του οδικού δικτύου ανά χώρα	σελ.17
Διάγραμμα 1.4. Η ποιότητα του οδικού δικτύου ανά χώρα	σελ.18
Διάγραμμα 2.1. Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	σελ.24
Διάγραμμα 2.2. Αξιολόγηση και Έλεγχος	σελ.27
Διάγραμμα 3.1. Κυριότερες εισαγωγές εμπορευμάτων βάσει αξίας (2011)	σελ.36
Διάγραμμα 3.2. Κυριότερες εξαγωγές εμπορευμάτων βάσει αξίας (2011)	σελ.36
Διάγραμμα 3.3. Εξέλιξη της εγχώριας αγοράς υπηρεσιών διαμεταφοράς	σελ.40
Διάγραμμα 3.4. Ποσοστιαία κατανομή αγοράς διαμεταφορών (2011)	σελ.41
Διάγραμμα 3.5. Κατανομή αγοράς διαμεταφορών ανά μεταφορικό δίκτυο (2014)	σελ.41
Διάγραμμα 3.6. Οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανά τομέα του κλάδου των μεταφορών	σελ.49
Διάγραμμα 4.1. Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον Ανταγωνισμό	σελ.57
Διάγραμμα 6.1. Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων Οδικών Μεταφορικών Εταιρειών στην Ελλάδα	σελ. 78

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται στρατηγική ανάλυση του κλάδου των μεταφορών και αναλύονται ειδικότερα οι οδικές εμπορευματικές μεταφορές.

Αρχικά γίνεται αναφορά σε βασικούς ορισμούς όπως το Supply Chain, τα Logistics και η Μεταφορά. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα μεταφορικά μέσα και στο οδικό δίκτυο της Ελλάδος ως προς το μήκος, τη ποιότητα και τη πυκνότητά του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται έννοιες που αφορούν τη Στρατηγική των επιχειρήσεων και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη και επιβίωση των επιχειρήσεων.

Ακολουθεί εκτενής ανάλυση του κλάδου των μεταφορών όπου αναλύονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, οι εξελίξεις του κλάδου, τα κυκλοφορούντα οχήματα, το εξωτερικό εμπόριο κατανομή και η κατάσταση των οδικών εμπορευματικών μεταφορών.

Εν συνεχεία γίνεται ανάλυση του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος – PEST Analysis και ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος κατά Porter. Ακολουθούν τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Ακολουθεί η ανάλυση μίας από τις επιχειρήσεις του κλάδου των οδικών μεταφορών η Plus Μεταφορική καθώς και οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί. Τέλος αναφέρονται τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κοιτώντας γύρω μας, διαπιστώνουμε ότι όλα τα υλικά αγαθά που χρησιμοποιούμε είτε στην καθημερινότητα μας είτε πιο σπάνια, έχουν βρεθεί εκεί που είναι με κάποιο τρόπο. Τα πάντα έχουν μεταφερθεί από τον τόπο που κατασκευάζονται στα χέρια του τελικού καταναλωτή με διάφορα μέσα.

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης που οι ανταλλαγές των υλικών αγαθών από τη μία άκρη της γης στην άλλη έχουν γίνει απαραίτητες λόγω του καταναλωτικού προτύπου και κυρίως του υπερκαταναλωτισμού που μας διακρίνει πλέον, πολύ σημαντικό ρόλο κατέχει ο τομέας των Logistics και οι Οδικές Εμπορευματικές Μεταφορές (OEM). Γενικότερα ο τομέας της Εφοδιαστικής Αλυσίδας που περιλαμβάνει τα Logistics και τις OEM είναι ένας από τους πολλά υποσχόμενους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ασιατικά προϊόντα που λόγω του ερχομού τους στις ευρωπαϊκές αγορές υπήρξε αύξηση κατά 381% του συνολικού όγκου του εμπορευματικού φορτίου.

Σήμερα σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο παγκόσμιος κλάδος της εφοδιαστικής αλυσίδας υπολογίζεται ότι καταλαμβάνει το 13,8 % του ΑΕΠ. Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα υπολογίζεται περίπου στο 10% του ΑΕΠ ενώ υπάρχουν πολλές δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης του κλάδου ειδικότερα μετά την εντυπωσιακή ανάπτυξη του λιμένος του Πειραιά¹.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στη σωστή υποδομή σε όλων των ειδών τις μεταφορές, καθώς αποτελούν μία από τις σημαντικότερες βάσεις για την οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας. Πιο συγκεκριμένα οι OEM αποτελούν κλάδο ζωτικής σημασίας και καταλάμβαναν το 2010 το 7% του ΑΕΠ και το 7% των θέσεων εργασίας². Γενικότερα βλέπουμε ότι λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της αγοράς και τις

¹ Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ρύθμιση θεμάτων Εφοδιαστικής και άλλες διατάξεις» Μάρτιος 2014

² Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Οδικές Εμπορευματικές Μεταφορές» 2010

αλλαγές στα πρότυπα κατανάλωσης και παραγωγής έχουμε πολύ μεγάλη αύξηση της ζήτησης των μεταφορών.

1.1. Βασικοί Ορισμοί (Supply Chain – Logistics – Μεταφορά)

Supply Chain – Εφοδιαστική Αλυσίδα

Σύμφωνα με τον Quinn (1997)³, η εφοδιαστική αλυσίδα ορίζεται ως «Όλες εκείνες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταφορά αγαθών από το στάδιο των πρώτων υλών έως τον τελικό χρήστη. Αυτό περιλαμβάνει πόρους και προμήθειες, προγραμματισμό παραγωγής, επεξεργασία παραγγελιών, διαχείριση αποθεμάτων, μεταφορά, αποθήκευση και εξυπηρέτηση πελατών. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να ενσωματώνει τα συστήματα πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την παρακολούθηση όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων».

Αρκετοί συγγραφείς αναφέρουν και την έννοια της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σύμφωνα με Ellram & Cooper (1993)⁴, «Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι μία ολοκληρωμένη φιλοσοφία για τη διαχείριση της συνολικής ροής ενός διαύλου διανομής, από τον προμηθευτή στον τελικό παραλήπτη».

Σύμφωνα με τους Monczka & Morgan (1997)⁵, «Η ολοκληρωμένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι να πηγαίνει από τον εξωτερικό πελάτη και στη συνέχεια να διαχειρίζεται όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την παροχή στον πελάτη αξίας».

Logistics

Σύμφωνα με το CSCMP⁶ (Council of Supply Chain Management Professionals) Logistics είναι «Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και ο έλεγχος των διαδικασιών, από την αποδοτική και αποτελεσματική μεταφορά και αποθήκευση των υλικών αγαθών που

³ Quinn, F.J., "What's the buzz?", Logistics Management, 1997

⁴ Ellram, L., Cooper, M., "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy", International Journal of Logistics Management, 1993

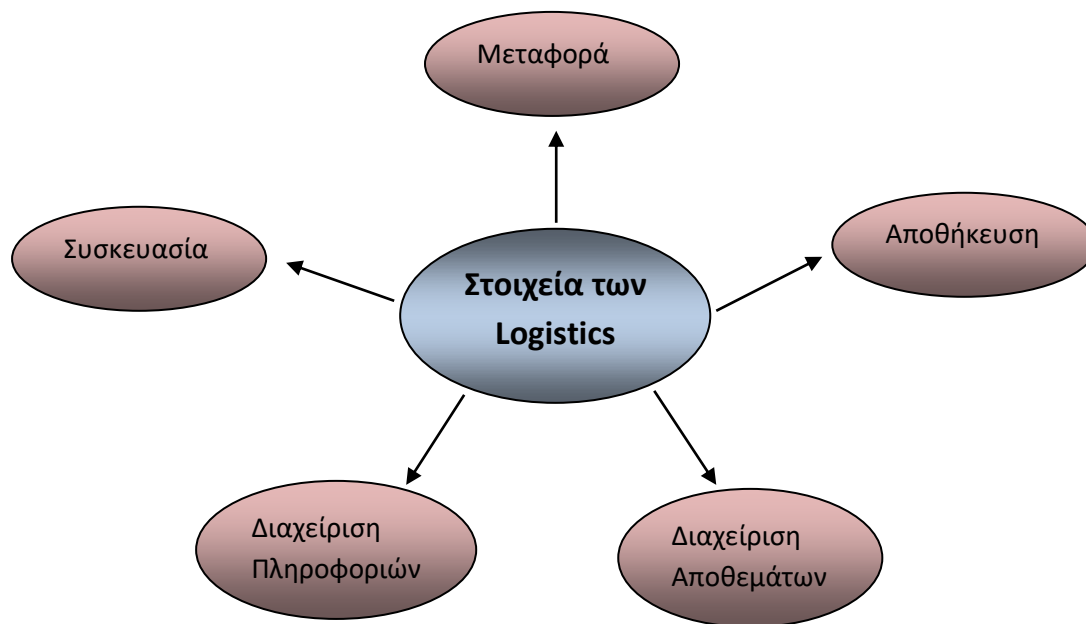
⁵ Monczka, R.M., Morgan, J., "What's wrong with supply chain management?", 1997

⁶ <https://cscmp.org>

συμπεριλαμβάνουν τις υπηρεσίες από το σημείο προέλευσης έως το σημείο κατανάλωσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη».

Ο SOLE⁷ (The International Society of Logistics) δίνει τον εξής ορισμό για τα Logistics: «Η επιστήμη της Διοίκησης, της Τεχνικής Μεθοδολογίας και των Τεχνικών Δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, την απόκτηση, τη διάθεση και τη διατήρηση των παραγωγικών πόρων και μέσων που υποστηρίζουν τους στόχους, τη στρατηγική, τη τακτική και τον έλεγχο ενός οργανισμού».

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1 τα Logistics περιλαμβάνουν τη συσκευασία, την αποθήκευση, τη μεταφορά, την διαχείριση αποθεμάτων και τέλος τη διαχείριση των πληροφοριών.



Διάγραμμα 1.1.: Τα στοιχεία των Logistics

Πηγή: Pondicherry University⁸

⁷ <http://www.sole.org/>

⁸ Arul P.G. Dr, International Logistics Management, MBA International Business ISBN 978-93-81932-28-5

Μεταφορά

Μεταφορά είναι η μετακίνηση προσώπων, ζώων ή αγαθών από μία τοποθεσία σε μία άλλη. Οι μεταφορές είναι σημαντικές επειδή επιτρέπουν το εμπόριο μεταξύ των ανθρώπων το οποίο είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη των πολιτισμών. Οι υποδομές των μεταφορών αποτελούνται από σταθερές εγκαταστάσεις συμπεριλαμβανομένου των οδών, των σιδηροδρόμων, των αεραγωγών, των αγωγών και των τερματικών σταθμών όπως αεροδρόμια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, λιμάνια, σταθμοί λεωφορείων, αποθήκες ανεφοδιασμού και άλλα⁹.

Η μεταφορά των υλικών αγαθών είναι η μετακίνηση των προϊόντων από ένα εργοστάσιο ή ένα εργαστήριο σε μία αποθήκη, σε ένα κατάστημα ή σε ένα πελάτη και μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους μέσω του νερού, του αέρα ή του οδικού δικτύου.

Σκοπός κάθε ιδιοκτήτη της εκάστοτε εταιρείας είναι να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος των μεταφορών. Το κόστος αυτό εξαρτάται κυρίως από την απόσταση, την προσβασιμότητα καθώς σε δύσβατες περιοχές για παράδειγμα, το κόστος μπορεί να είναι υπερβολικά μεγάλο. Επίσης εξαρτάται από το μέσο που επιλέγεται να γίνει η μεταφορά, αν κάποια εταιρεία θέλει να στείλει κάτι αεροπορικά σίγουρα θα πρέπει να πληρώσει πολύ περισσότερα από ότι αν το έστελνε οδικώς. Σημαντικό επίσης είναι το είδος του προϊόντος, για παράδειγμα το κόστος για τη μεταφορά ενός ξηρού φορτίου (π.χ. ρούχα) είναι πολύ μικρότερο συγκριτικά με τα κατεψυγμένα εμπορεύματα ή εμπορεύματα όπως τα φάρμακα που χρειάζονται ειδικές προδιαγραφές για τη μεταφορά. Τέλος εξαρτάται από το μέγεθος καθώς και την ποσότητα, όσο μεγαλύτερες ποσότητες στέλνει μία εταιρεία τόσο καλύτερη είναι η τιμή που μπορεί να πετύχει.

⁹ <https://en.wikipedia.org/wiki/Transport>

1.2. Τα μέσα μεταφοράς

Οδικές μεταφορές

Οι οδικές μεταφορές είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος μεταφοράς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Οι OEM στην Ελλάδα αποτελούν το πιο ανταγωνιστικό μέσο μεταφοράς για τις μεταφορές του εσωτερικού και το δεύτερο κατά σειρά για τις μεταφορές του εξωτερικού. Το μερίδιό τους στην αγορά των μεταφορών και η σημασία τους αυξάνουν διαχρονικά¹⁰.

Πολύ σημαντικό στις οδικές μεταφορές είναι η λεγόμενη ‘door to door’ παράδοση αφού το φορτηγό φορτώνει απευθείας από μία αποθήκη και παραδίδει απευθείας σε μία άλλη χωρίς να χρειάζεται μεταφόρτωση. Το οποίο εξοικονομεί πολύ κόστος και χρόνο.

Υπάρχουν διάφορα μέσα μεταφοράς όπως φορτηγά ψυγεία, φορτηγά κλειστού τύπου, βυτιοφόρα, μουσαμάδες, containers, φορτηγά που μεταφέρουν χημικά κ.α. Τα φορτηγά μπορεί να είναι ιδιόκτητα ή μισθωμένα. Στα φορτηγά το πρόβλημα είναι ότι ενώ το σταθερό κόστος είναι κατά κύριο λόγο χαμηλό, όπως για παράδειγμα τα τέλη κυκλοφορίας και τα ασφάλιστρα, το μεταβλητό κόστος είναι συνήθως πολύ υψηλό καθώς οι τιμές των διοδίων και των καυσίμων αυξάνονται τα τελευταία χρόνια συνεχώς και επιπλέον δεν μπορείς να προβλέψεις τις ζημιές και τις επισκευές που προκύπτουν με τα χρόνια ή αν συμβεί κάποιο ατύχημα κατά τη διάρκεια του δρομολογίου.

Σιδηροδρομικές Μεταφορές

Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι το αρκετά χαμηλό κόστος και ενδείκνυνται για μεταφορά μεγάλου όγκου και βάρους φορτίου σε μεγάλες αποστάσεις. Χρειάζεται όμως ο συνδυασμός δρομολογίων και μεταφορικών μέσων προκειμένου το φορτίο να φτάσει στο σιδηροδρομικό σταθμό από όπου φεύγει, καθώς και από τον τερματικό σταθμό προκειμένου να φτάσει στο σημείο προορισμού του. Επιπλέον οι

¹⁰ Νανιόπουλος Α., (2009), *Οργάνωση- Διαχείριση Οδικών Εμπορευματικών Μεταφορών Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης*

σιδηροδρομικές μεταφορές είναι ιδιαίτερα αξιόπιστες όσον αφορά τους χρόνους τους, καθώς τόσο οι ώρες αναχώρησής τους όσο και των αφίξεων τους είναι ακριβείς.

Αερομεταφορές

Οι αερομεταφορές είναι ίσως το πιο ακριβό μέσο μεταφοράς. Το κόστος αυξάνεται πάρα πολύ όσο αυξάνονται οι διαστάσεις του φορτίου και το βάρος του. Σημαντικό ρόλο παίζουν και οι συνθήκες μεταφοράς καθώς το κόστος των κατεψυγμένων φορτίων είναι ιδιαίτερα δυσβάσταχτο. Χρησιμοποιούνται κυρίως όταν το εμπόρευμα πρέπει να φτάσει όσο το δυνατόν γρηγορότερα σε μία μεγάλη απόσταση. Οι αερομεταφορές είναι ιδιαίτερα δημοφιλής όταν τα φορτία αφορούν ανταλλακτικά ή εξαρτήματα που πρέπει να φτάσουν στο προορισμό τους με σκοπό να μην σταματήσουν οι εκάστοτε διαδικασίες. Για παράδειγμα αν ένα ανταλλακτικό που χρειάζεται ένα πλοίο το οποίο βρίσκεται στη Σιγκαπούρη μπορεί να το προμηθευτεί από μία αποθήκη που βρίσκεται στην Ελλάδα, ο πιο σύντομος χρονικά τρόπος είναι οι αερομεταφορές προκειμένου το πλοίο αυτό να συνεχίσει το ταξίδι του.

Θαλάσσιες Μεταφορές

Οι θαλάσσιες μεταφορές θεωρούνται μεταφορές χαμηλού κόστους. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μεταφορά όλων των ειδών των φορτίων ανεξαρτήτου όγκου, βάρους και είδους.

Όπως και στις σιδηροδρομικές μεταφορές έτσι και στις θαλάσσιες μεταφορές απαιτείται συνδυασμός μεταφορικών μέσων, τα πλοία ουσιαστικά μεταφέρουν τα φορτηγά στα οποία είναι φορτωμένα τα εμπορεύματα. Οι διαφορά τους σε σχέση με τις σιδηροδρομικές μεταφορές είναι ότι δεν είναι αξιόπιστες σε ότι αφορά το χρόνο άφιξής του αφού είναι σύνηθες φαινόμενο να αργούν να ξεκινήσουν ή πολλές φορές λόγω των καιρικών συνθηκών ή των συχνών απεργιών που γίνονται να ξεκινούν με πολλές μέρες καθυστέρηση.

Αγωγοί (Pipelines)

Οι αγωγοί χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μεταφορά υγρών όπως το πετρέλαιο και αερίων όπως το φυσικό αέριο. Το κόστος και σε αυτή τη περίπτωση δεν είναι υψηλό.

Αλλά όπως στις θαλάσσιες και τις σιδηροδρομικές μεταφορές έτσι και με τους αγωγούς είναι απαραίτητος ο συνδυασμός των μεταφορών προκειμένου τα υγρά και τα αέρια να φτάσουν στους αγωγούς.

1.3. Το οδικό δίκτυο της Ελλάδας – Ποιότητα και Πυκνότητα οδικού δικτύου

Το οδικό δίκτυο που διαθέτει κάθε χώρα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μορφολογία της. Το οδικό δίκτυο παίζει πρωταρχικό ρόλο στην επέκταση και στην ευημερία του κλάδου των μεταφορών.

Ως κύριοι δρόμοι της Ελλάδος εννοούνται οι οδικοί άξονες με σημαντική αξία για τις οδικές μεταφορές σε εθνικό επίπεδο. Αυτοί είναι οι αυτοκινητόδρομοι και οι εθνικές οδοί, γνωστές επίσης και ως οδοί ταχείας κυκλοφορίας. Οι δύο αυτές κατηγορίες δρόμων είναι διακριτές ως προς τις προδιαγραφές κατασκευής τους. Η βασική τους διαφορά είναι ότι οι αυτοκινητόδρομοι ακολουθούν κατά κανόνα κατασκευαστικά πρότυπα υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με τις εθνικές οδούς. Επιπρόσθετα όσον αφορά τις διαφορές στη λειτουργία και στη συντήρηση μεταξύ τους, οι αυτοκινητόδρομοι συντηρούνται συχνά με ένα αυστηρό πρόγραμμα και σε προληπτική βάση από μία ειδικά, για αυτό το σκοπό, διαμορφωμένη αρχή. Αντιθέτως για την καλή κατάσταση των εθνικών οδών άμεσος υπεύθυνος είναι το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας ή οι επιμέρους περιφέρειες από τις οποίες διέρχεται ο δρόμος.

Σύμφωνα με την European Union Road Federation (ERF) στον πίνακα 1.1 παρατίθεται το οδικό δίκτυο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας 1.1.: Οδικό Δίκτυο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανά χώρα

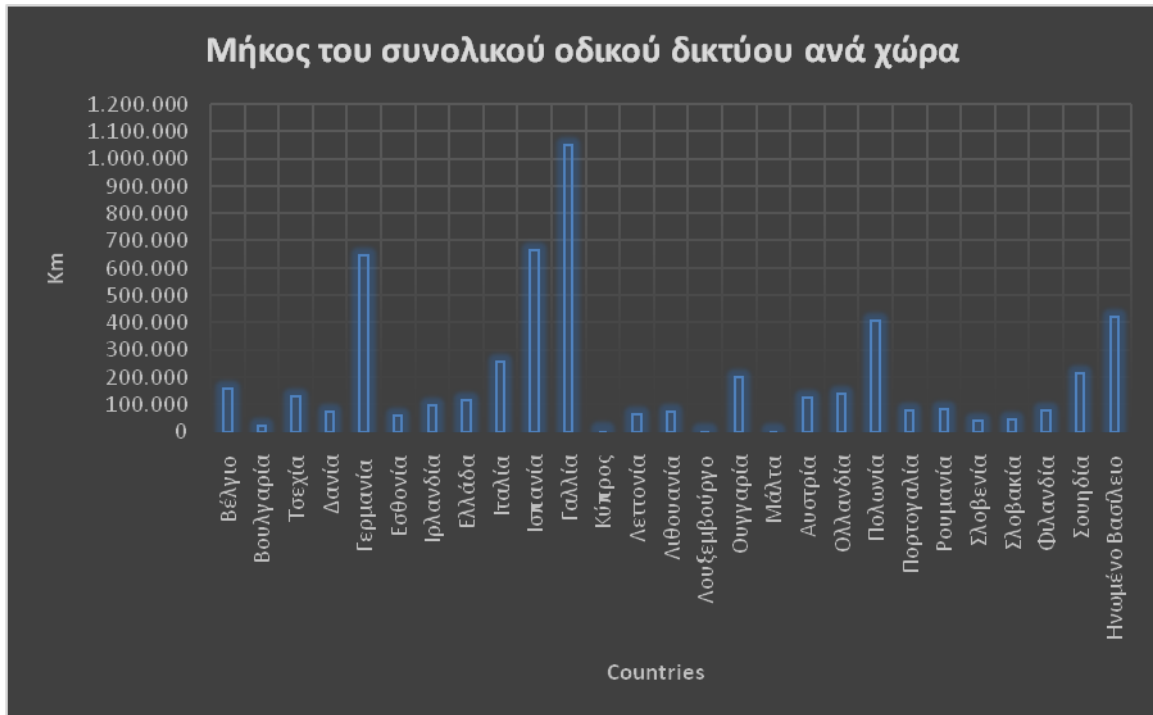
Οδικό Δίκτυο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανά χώρα (Δεκέμβριος 2010)					
Χώρα	Αυτοκινητόδρομοι (Motorways)	Κύριες & Εθνικές Οδοί	Δευτερεύουσες & Επαρχιακοί Οδοί	Άλλοι Δρόμοι	Σύνολο (Μήκος σε χλμ)
Βέλγιο	1.763	13.229	1.349	138.869	155.210
Βουλγαρία	437	2.975	4.030	12.019	19.461
Τσεχία	734	6.225	48.763	74.919	130.641
Δανία	1.130	2.705	70.336		74.171

Γερμανία	12.819	39.710	178.253	413.289	644.071
Εσθονία	115	4.003	12.440	42.072	58.630
Ιρλανδία	900	4.780	11.631	78.958	96.269
Ελλάδα	1.103	9.299	30.864	75.600	116.866
Ιταλία	6.668	20.856	158.895	68.986	255.405
Ισπανία	14.262	15.103	136.422	501.053	666.840
Γαλλία	11.392	9.754	377.986	651.202	1.050.334
Κύπρος	257	2.186	2.753	4.248	9.444
Λεττονία		1.653	5.316	58.173	65.142
Λιθουανία	309	6.366	14.591	50.781	72.047
Λουξεμβούργο	152	837	1891		2.880
Ουγγαρία	1.477	6.821	23.330	167.939	199.567
Μάλτα		184	665	1.379	2.228
Αυστρία	1.719	10.469	23.654	88.666	124.508
Ολλανδία	2.651	2.470	7.863	124.707	137.691
Πολωνία	857	17.751	154.634	232.880	406.122
Πορτογαλία	2.737	5.966	4.420	63.900	77.023
Ρουμανία	332	16.220	35.221	30.613	82.386
Σλοβενία	771	817	5.143	32.342	39.073
Σλοβακία	416	3.507	14.052	25.351	43.326
Φιλανδία	779	12.550	13.574	51.258	78.161
Σουηδία	1927	13.507	83.031	117.487	215.952
Ηνωμένο Βασίλειο	3.673	49.024	122.620	244.311	419.628

Πηγή: <http://erf.be/publications/european-road-statistics-2013/>

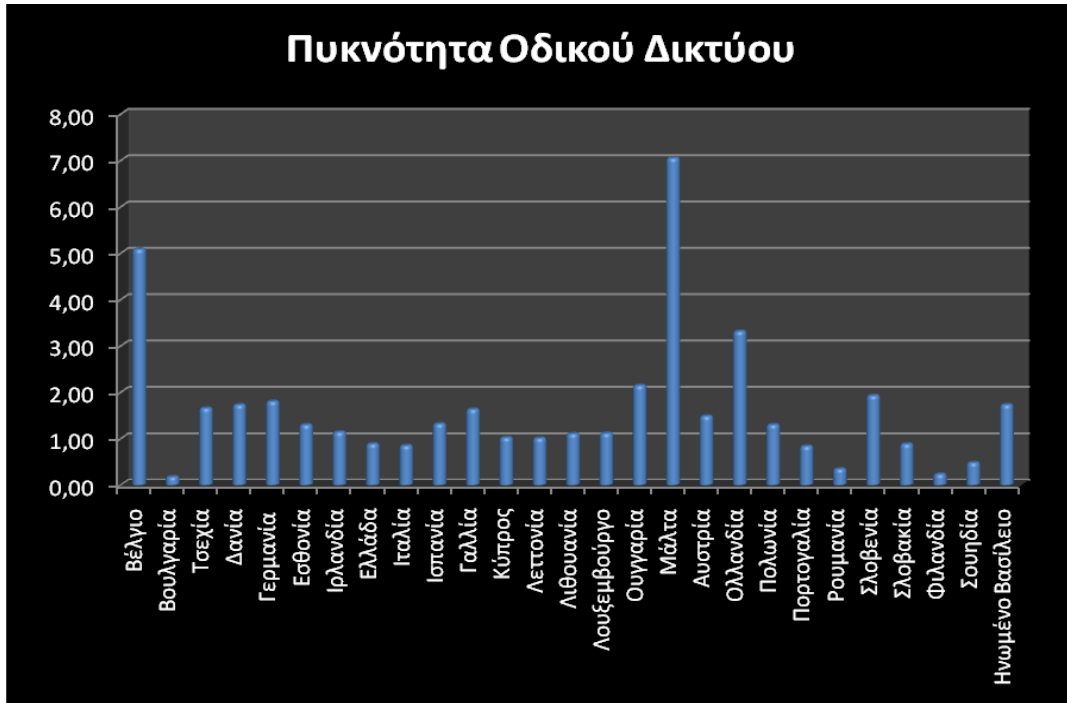
Όπως βλέπουμε από τον πίνακα 1.1. το οδικό δίκτυο της Ελλάδος είναι σε μήκος περίπου 117.000 χλμ και αφορά τόσο το νησιωτικό όσο και το ηπειρωτικό της τμήμα. Οι αυτοκινητόδρομοι είναι περίπου 1.103 χλμ. Οι Κύριες και οι Εθνικές Οδοί καταλαμβάνουν 9.299 χλμ από το συνολικό οδικό δίκτυο, οι Δευτερεύουσες και οι Επαρχιακοί οδοί είναι 30.864 χλμ και τέλος οι άλλοι δρόμοι είναι περίπου 75.600 χλμ. Λέγοντας άλλοι δρόμοι πολλές φορές περιλαμβάνονται δρόμοι χωρίς σκληρή επιφάνεια.

Στα διαγράμματα 1.2., 1.3. και 1.4. παρουσιάζονται το μήκος, η πυκνότητα και τέλος η ποιότητα του οδικού δικτύου στην Ελλάδα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Διάγραμμα 1.2.: Το μήκος του συνολικού οδικού δικτύου ανά χώρα

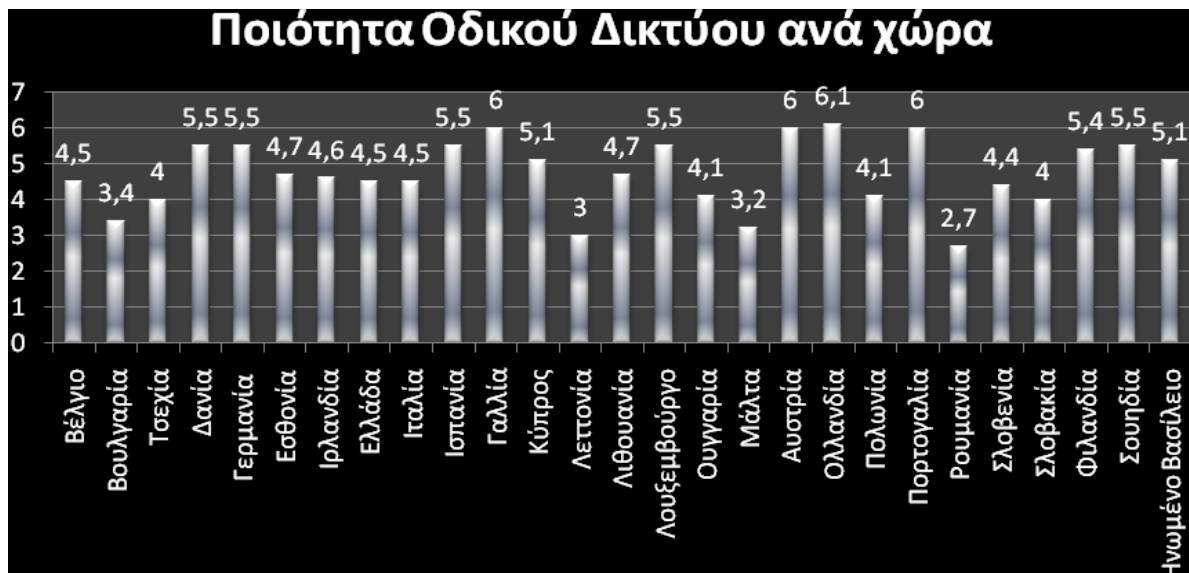
Πηγή: <http://erf.be/publications/european-road-statistics-2013/>



Διάγραμμα 1.3. Η Πυκνότητα του Οδικού Δικτύου ανά χώρα

Πηγή: <http://erf.be/publications/european-road-statistics-2013/>

Στο διάγραμμα 1.3. βλέπουμε την πυκνότητα του οδικού δικτύου ανά χώρα. Η Ελλάδα υπολείπεται σε σχέση με τις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχοντας πυκνότητα οδικού δικτύου λίγο πιο πάνω από τη μονάδα.



Διάγραμμα 1.4.: Η Ποιότητα Οδικού Δικτύου ανά χώρα

Πηγή:<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Στο διάγραμμα 1.4. βλέπουμε τον δείκτη ποιότητας του Οδικού Δικτύου στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το 1 ισούται με υπονάπτυκο και το 7 με εκτενές και αποτελεσματικό. Τα παραπάνω στοιχεία είναι σύμφωνα με το World Economic Forum και την ετήσια έκθεση του για το Global Competitiveness όπου η Ελλάδα όσον αφορά τις υποδομές βρίσκεται στην 37^η θέση παγκοσμίως.

Βιβλιογραφία

1. Νανιόπουλος Α., (2009), Οργάνωση- Διαχείριση Οδικών Εμπορευματικών Μεταφορών Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
2. Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών, Αιτιολογική Έκθεση για το Σχέδιο Νόμου «Οδικές Εμπορευματικές Μεταφορές»
3. Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Ρύθμιση Θεμάτων Εφοδιαστικής και άλλες διατάξεις, Αθήνα, Μάρτιος 2014
4. Μαρκουίζος Χρυσοβάλαντης & Μήλιος Κωνσταντίνος, Οι μεταφορές των εμπορευμάτων στην Ελλάδα, Αλεξάνδρειο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, Θεσσαλονίκη, 2009
5. ALPHA Bank, Οικονομικό Δελτίο: Φορτηγά: Αναχρονιστικό πλαίσιο λειτουργίας και στρεβλώσεις στις εμπορευματικές μεταφορές, Τριμηνιαία Έκδοση, Τεύχος 107, Νοέμβριος 2008
6. Klaus Schwab, The Global Competitiveness Report 2017-2018, World Economic Forum, Geneva
7. European Union Road Federation, European Road Statistics 2013, 12th edition, Belgium, March 2014
8. Edward J. Bardi, John J. Coyle & Robert A. Novack , Management of Transportation, Thomson South-Western, 2006
9. Monczka, R.M., Morgan, J., "What's wrong with supply chain management?", 1997
10. Quinn, F.J., "What's the buzz?", Supply Chain Management Part 1, Logistics Management, 1997
11. Ellram, L., Cooper, M., "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy", International Journal of Logistics Management, 1993
12. https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%BF%CE%B9_%CE%B4%CF%81%CF%8C%CE%BC%CE%BF%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82
13. <https://en.wikipedia.org/wiki/Transport>
14. <https://cscmp.org/>
15. <http://www.sole.org/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανάλυση της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Μανατζμεντ

2.1. Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων

Η Στρατηγική προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι συνθετικό των λέξεων «στρατός» και «άγειν» και έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα.

Σύμφωνα με τον Michael Porter¹¹ «όταν μία επιχείρηση κερδίζει πολύ μεγαλύτερη απόδοση από ίδιες επιχειρήσεις του κλάδου, αυτό οφείλεται σε μία διαφοροποιημένη και καλύτερη στρατηγική που ακολουθεί».

Ο Alfred Chandler¹² ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης καθώς και την υιοθέτηση μίας σειράς πράξεων, καθώς και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Οι Hofer & Schendel¹³ δίνουν τον εξής ορισμό «την αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Ο Kenneth Andrew¹⁴ ορίζει τη στρατηγική ως «το πρότυπο των αποφάσεων σε μία εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τους στόχους ή τους σκοπούς της, παράγει τις κυριότερες πολιτικές και σχέδια για την επίτευξη αυτών των στόχων και καθορίζει το φάσμα δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, το είδος της οικονομικής οργάνωσης και ανθρωπίνου δυναμικού της, καθώς και την οικονομική ή μη συμβολή που προτίθεται

¹¹ Porter, M.E., 'What is Strategy?' Harvard Business Review, Nov. – Dec., 1996

¹² Alfred D. Chandler Jr., 'Strategy & Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise ' , Beard Books, 1962

¹³ Hofer C.W. & Schendel D. 'Strategy Formulation : Analytical Concepts ' , West Publishing co., 1978

¹⁴ Kenneth R. Andrews , 'The concept of Corporate Strategy' 2th Edition, Richard D. Irwin, 1980

να έχει στους μετόχους, στους εργαζομένους, στους πελάτες και στις κοινότητές τους».

Οι τρεις κυριότερες στρατηγικές ερωτήσεις είναι οι εξής:

- Που είμαστε τώρα - ποια είναι η ισχύουσα κατάσταση;
- Που θέλουμε να βρεθούμε;

Εξαρτάται από το που βρισκόμαστε τώρα.

Σχετίζεται άμεσα με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που θέλουμε να εμπλακούμε και τη θέση της αγοράς που θέλουμε να βρεθούμε, τις ανάγκες των αγοραστών που θέλουμε να καλύψουμε και τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Πώς θα φτάσουμε εκεί;

2.2. Η αναγκαιότητα της Στρατηγικής

Η στρατηγική είναι αναγκαία σε μία επιχείρηση καθώς:

- Συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών
- Θέτει κατευθύνσεις για την επίτευξη της Αποστολής αλλά και την ικανοποίηση των μετόχων
- Ασχολείται με την εναρμόνιση των Πόρων & των Ικανοτήτων της επιχείρησης με το Εξωτερικό Περιβάλλον
- Οριοθετεί την επιχείρηση ως προς τον ανταγωνισμό
- Επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

2.3. Η σημασία της Στρατηγικής

Η στρατηγική είναι αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης. Το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση μεταβάλλεται συνεχώς. Πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία έχουν πλέον αλλάξει σε σχέση με παλαιότερα. Η δομή της αγοράς έγινε πιο ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες ισχυρότερη και ο ρυθμός ανάπτυξης των αγορών πραγματοποιείται με ταχύτατους ρυθμούς. Επιπλέον ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μικρύνει και η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε τέτοιο βαθμό με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τον κύκλο ζωής των προϊόντων από το να αναπτύξουν νέα

προϊόντα. Επίσης τα όρια μεταξύ των κλάδων τα τελευταία χρόνια είναι δυσδιάκριτα με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν πολύ μεγαλύτερο ανταγωνισμό.

Όλα αυτά σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις είναι πλέον ιδιαίτερα πολύπλοκο, έχουν σαν αποτέλεσμα να χρειάζεται συνεχώς αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διάφορα είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική είναι ουσιαστικά το μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και σύμφωνα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη.

Με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής, η επιχείρηση ανά πάσα στιγμή γνωρίζει ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιές αδυναμίες της θα υπερνικήσει.

2.4. Οι τέσσερις φάσεις της Στρατηγικής

Η Στρατηγική αποτελείται από τέσσερις φάσεις.

- Η πρώτη φάση της Στρατηγικής είναι ο Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός που αφορά την επίτευξη των ετήσιων προϋπολογισμών.
- Η δεύτερη φάση είναι ο Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός που σχετίζεται με τη πρόβλεψη του μέλλοντος για διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους.

Οι δύο παραπάνω φάσεις της Στρατηγικής ανήκουν στη Στατική Ανάλυση της επιχείρησης. Σε αυτές τις δύο φάσεις θεωρούμε ότι το εξωτερικό περιβάλλον παραμένει αμετάβλητο.

- Η τρίτη φάση είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός όπου σκεφτόμαστε στρατηγικά και λαμβάνουμε υπόψη μας το περιβάλλον
- Η τέταρτη φάση είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ όπου δημιουργούμε το μέλλον.

Η τρίτη και η τέταρτη φάση ανήκουν στην Δυναμική Ανάλυση της επιχείρησης και βασίζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

2.5. Το Στρατηγικό Management

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) μπορεί να οριστεί ως οι δραστηριότητες εκείνες που ασχολούνται με θέματα όπως η ανάλυση, οι αποφάσεις και οι ενέργειες που μπορούν να κάνουν οι οργανισμοί με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διαμόρφωση ενεργειών και πολιτικών για τη διατήρησή του.¹⁵

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στη πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για την επιβίωση και την επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον.

Αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του, αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής, αλλαγή στο περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών.¹⁶

¹⁵ Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin, and Marilyn L. Taylor, "Strategic Management" 2nd edition, New York : Mc Graw-Hill Irwin, 2005

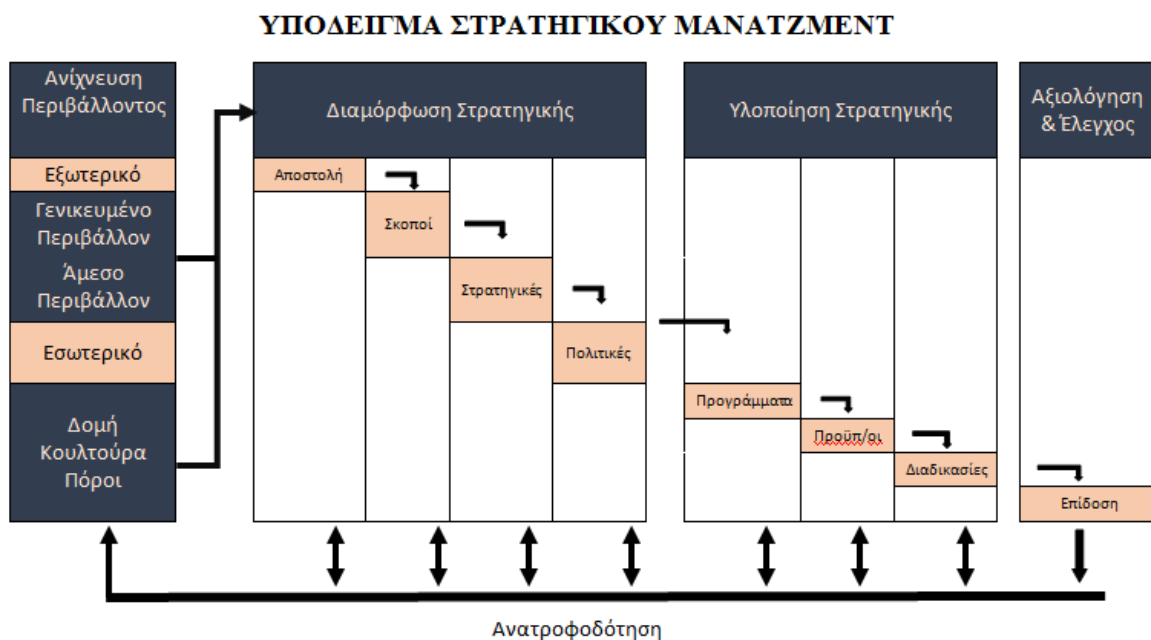
¹⁶ Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων». Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2017.

2.6. Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Τα στάδια που περιλαμβάνει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση του οργανισμού είναι τα εξής:

- ✓ Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- ✓ Διαμόρφωση Στρατηγικής
- ✓ Υλοποίηση Στρατηγικής
- ✓ Αξιολόγηση & Έλεγχος

Στο διάγραμμα 2.1 αποτυπώνονται τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ σύμφωνα με τους Hunger και Wheelen.



Διάγραμμα 2.1 Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Hunger D. and Wheelen T., “Concepts in Strategic Management and Business Policy” Prentice Hall, 11th edition, 2008.

Το πρώτο στάδιο σύμφωνα με το διάγραμμα 2.1 περιλαμβάνει το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο γενικευμένο και στο άμεσο περιβάλλον. Το γενικευμένο περιβάλλον ή μάκρο-περιβάλλον συνίσταται από τις Κοινωνικές, τις Οικονομικές, τις Πολιτικο-Νομικές και τέλος τις Τεχνολογικές δυνάμεις και για αυτό

το λόγο δεν είναι εφικτό να ελεγχθεί εύκολα ούτε είναι δυνατό να επεμβαίνει και για αυτό η επιχείρηση επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα. Το άμεσο περιβάλλον ή μικρο – περιβάλλον είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και για αυτό το λόγο η κάθε επιχείρηση επηρεάζεται κατά βάσει άμεσα από τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιστωτές, τους ανταγωνιστές και τους μετόχους της. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ανιχνεύει και αξιολογεί τους διάφορους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς τομείς που επηρεάζουν την επιχειρησιακή επίδοση οι οποίοι ουσιαστικά είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από τη δομή της επιχείρησης η οποία σχετίζεται με την ιεραρχία, την επικοινωνία και τη ροή της εργασίας, από την κουλτούρα της δηλαδή πιστεύω και τις αξίες της και τέλος από τους πόρους της επιχείρησης οι οποίοι είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι διοικητικές ικανότητες, οι χρηματικοί πόροι, οι εγκαταστάσεις και το know how. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που ενυπάρχουν στην επιχείρηση και που βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση.

Η διαδικασία της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό να εντοπιστούν σε μία επιχείρηση οι ευκαιρίες και οι απειλές καθώς και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αντίστοιχα είναι γνωστή ως SWOT Analysis.

Το δεύτερο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αφορά τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής η οποία είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού. Εστιάζεται στο περιεχόμενο των στρατηγικών που προσπαθεί να ακολουθήσει η επιχείρηση. Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαρτίζεται από τα κάτωθι:

- ✓ *Αποστολή* είναι ο λόγος ή η αιτία ύπαρξης της επιχείρησης.
- ✓ *Σκοποί* θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μίας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Ο σκοπός προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του.
- ✓ *Στρατηγικές* είναι το σχέδιο στο οποίο περιγράφεται το πώς θα επιτύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς. Η Στρατηγική χωρίζεται σε τρία επίπεδα. Το

πρώτο επίπεδο είναι η επιχειρησιακή στρατηγική που ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Το δεύτερο επίπεδο είναι η επιχειρηματική στρατηγική η οποία ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά. Το τρίτο επίπεδο είναι η λειτουργική στρατηγική η οποία είναι η λεπτομερής ανάπτυξη των πόρων σε λειτουργικό επίπεδο.

- ✓ *Πολιτικές* εξασφαλίζουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Είναι αυτές που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της

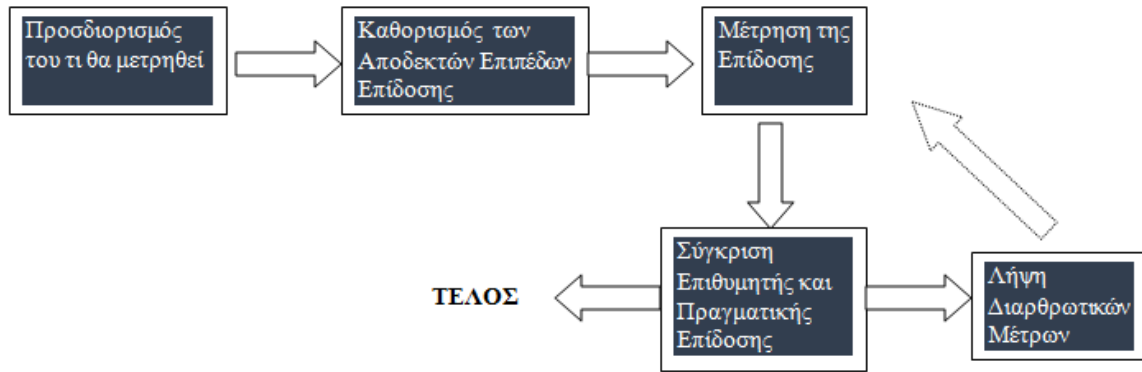
Το τρίτο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η υλοποίηση της στρατηγικής. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό. Εστιάζεται στη διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στρατηγικές.

Η υλοποίηση των στρατηγικών και των πολιτικών εφαρμόζεται μέσω των:

- ✓ *Προγραμμάτων* τα οποία είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου.
- ✓ *Προϋπολογισμών* που είναι ουσιαστικά η περιγραφή των προγραμμάτων σε ευρώ.
- ✓ *Διαδικασιών* οι οποίες περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

Το τελευταίο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ σύμφωνα με το διάγραμμα 2.1. είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2. Τα αποτελέσματά τους χρησιμοποιούνται για τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων και επισημαίνονται αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ



Διάγραμμα 2.2 Υπόδειγμα Αξιολόγησης & Ελέγχου

Πηγή: Hunger D. and Wheelen T., “Concepts in Strategic Management and Business Policy” Prentice Hall, 11th edition, 2008.

Σύμφωνα με το διάγραμμα 2.2 η αξιολόγηση και ο έλεγχος της κάθε επιχείρησης ξεκινά με τον προσδιορισμό από τα στελέχη του τι θα μετρηθεί και καθορίζεται το επίπεδο επίδοσης. Εν συνεχεία μετριέται η επίδοσης και συγκρίνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα με τα πραγματικά. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη καταλήγουν στη λήψη διαρθρωτικών μέτρων με απώτερο σκοπό τη λύση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Το στάδιο της Αξιολόγησης και του Ελέγχου είναι εκείνο το στάδιο όπου μπορούν να εντοπιστούν τα μειονεκτήματα και τα προβλήματα μίας επιχείρησης και να προέλθουν ριζικές αλλαγές για την αναμόρφωσή της.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων». Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2017.
2. Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010.
3. Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin, and Marilyn L. Taylor, “Strategic Management” 2nd edition, New York : Mc Graw-Hill Irwin, 2005.
4. Porter, M.E., ‘What is Strategy?’ Harvard Business Review, Nov. – Dec., 1996.
5. Alfred D. Chandler Jr., ‘Strategy & Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise ‘ , Beard Books, 1962.
6. Hofer C.W. & Schendel D. ‘Strategy Formulation : Analytical Concepts ‘ , West Publishing co., 1978.
7. Kenneth R. Andrews , ‘The concept of Corporate Strategy’ 2th Edition, Richard D. Irwin, 1980.
8. Hunger D. and Wheelen T., “Concepts in Strategic Management and Business Policy” Prentice Hall, 11th edition, 2008.
9. https://www.nickols.us/strategy_definition.htm

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ανάλυση του κλάδου των οδικών μεταφορών

3.1. Εισαγωγικά

Στον κλάδο των «Υπηρεσιών Διαμεταφοράς» δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων οι οποίες είτε είναι (δια)μεταφορικές που παρέχουν παράλληλα και υπηρεσίες logistics, είτε αμιγείς επιχειρήσεις παροχής (δια)μεταφορικών υπηρεσιών. Οι μεταφορές σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες logistics αποτελούν για τη χώρα, λόγω και γεωγραφικής θέσης μία πολύ σημαντική οικονομική δραστηριότητα.¹⁷

Η δραστηριότητα των διαμεταφορικών επιχειρήσεων συνίσταται στη διεκπεραίωση μεταφορών εντός ή εκτός της χώρας, χωρίς απαραίτητα να πραγματοποιούν τη μεταφορά με δικά τους μέσα.

Η ευθύνη της μεταφοράς αναλαμβάνεται από την εκάστοτε διαμεταφορική εταιρεία είτε έναντι του αποστολέα είτε έναντι του τελικού παραλήπτη. Το κάθε φορτίο μπορεί να είναι είτε πλήρες από έναν αποστολέα σε ένα συγκεκριμένο παραλήπτη το οποίο θεωρείται το ευκολότερο είδος μεταφοράς, είτε ομαδοποιημένο το λεγόμενο groupage από διάφορους αποστολείς προς διάφορους παραλήπτες. Η δυσκολία εκεί έγκειται στο γεγονός ότι ο οδηγός πρέπει να φορτώσει από πολλές αποθήκες και αντίστοιχα να εκφορτώσει συνήθως σε πολλές. Σε αυτή την περίπτωση είναι αναγκαία η σωστή οργάνωση προκειμένου να τηρηθούν οι χρόνοι και να γίνουν οι περισυλλογές και οι παραδόσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και το χαμηλότερο κόστος. Οι διαμεταφορείς τις περισσότερες φορές δεν αναλαμβάνουν μόνο το κομμάτι της μεταφοράς αναλαμβάνουν και τις περαιτέρω διαδικασίες που χρειάζονται όπως για παράδειγμα οι μεταφορτώσεις, η ασφάλιση των εμπορευμάτων τόσο κατά τη διάρκεια της μεταφοράς όσο και κατά τη διάρκεια που μπορεί να μείνουν τα εμπορεύματα στην αποθήκη της μεταφορικής εταιρείας. Επιπλέον λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο των μεταφορών, οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις υπηρεσίες που

¹⁷ Ελευθερία Παραμερήτη, Consultant της Δ/σης Οικονομικών της ICAP Group. ICAP:Οι τάσεις της αγοράς – Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, Αθήνα 2018

παρέχουν στους πελάτες τους μέσα από το κομμάτι των logistics. Επειδή πλέον οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το συνολικό τους κόστος, δίνουν το κομμάτι του picking, της αποθήκευσης και των μεταφορών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Στη προσπάθεια τους λοιπόν οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις να προσελκύσουν νέους πελάτες αρχίζουν πλέον και παρέχουν όλες τις υπηρεσίες για να μπορέσουν να επιβιώσουν. (ICAP 2012)

3.2. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των διαμεταφορών

Στον τομέα των διαμεταφορών δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.1. το μεγαλύτερο μέρος καταλαμβάνεται από τις Οδικές Εμπορευματικές Μεταφορές με ποσοστό της τάξεως του 96,3%.

Επιπλέον ο κύκλος εργασιών τους στο σύνολο του κλάδου των διαμεταφορών ανήλθε περίπου στα €4,3 δισ. για το 2007 παρουσιάζοντας αύξηση 16,5% σε σχέση με το 2006. Το μεγαλύτερο ποσοστό όπως είναι λογικό προέρχεται από τις οδικές μεταφορές, το ύψος των οποίων αντιστοιχεί σε €3,2 δισ.

Πίνακας 3.1. Αριθμός επιχειρήσεων μεταφορών εμπορευμάτων & κύκλος εργασιών 2007

Αριθμός επιχειρήσεων μεταφορών εμπορευμάτων και κύκλος εργασιών (2007)			
ΣΤΑΚΟΔ-08	Περιγραφή κλάδου Οικονομικής Δραστηριότητας	Αριθμός Εταιρειών	Κύκλος Εργασιών (€)
4920	Σιδηροδρομικές μεταφορές εμπορευμάτων	4	10.453.619,1
4941	Οδικές μεταφορές εμπορευμάτων	22.911	3.192.632.453,4
5020	Θαλάσσιες και ακτοπλοϊκές μεταφορές εμπορευμάτων	792	514.580.642,7
5040	Εσωτερικές πλωτές μεταφορές εμπορευμάτων	64	14.764.447,5
5121	Αεροπορικές μεταφορές εμπορευμάτων	21	589.648.219,7
Σύνολο		23.792	4.322.079.382

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP για τις Υπηρεσίες Διαμεταφοράς, Δεκέμβριος 2012

Κατά κύριο λόγο αυτές οι επιχειρήσεις είναι ατομικές που ελέγχονται από φυσικά πρόσωπα σε ποσοστό 83,7% του συνόλου για το έτος 2007.

3.3. Κυκλοφορούντα Φορτηγά Οχήματα

Το σύνολο των κυκλοφορούντων οχημάτων στο κλάδο των μεταφορών χωρίζεται στα φορτηγά δημοσίας χρήσης και στα φορτηγά ιδιωτικής χρήσης. Τα φορτηγά δημοσίας χρήσης είναι τα οχήματα εκείνα που έχουν την κατάλληλη άδεια προκειμένου να εκτελούν δημόσιες οδικές εμπορευματικές μεταφορές. Χρησιμοποιούνται για εμπορευματικές μεταφορές για λογαριασμό τρίτων με καταβολή κομίστρου.

Οι δημόσιες οδικές εμπορευματικές μεταφορές χωρίζονται σε διεθνείς και εθνικές. Οι διεθνείς οδικές εμπορευματικές μεταφορές διενεργούνται με Φ.Δ.Χ. αυτοκίνητα μικτού βάρους άνω των 3,5 τόνων. Οι εθνικές εμπορευματικές μεταφορές διενεργούνται μέσα στη χώρα με Φ.Δ.Χ. αυτοκίνητα.¹⁸

Ως φορτηγό ιδιωτικής χρήσης θεωρείται το μεταφορικό μέσο που χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των μεταφορικών αναγκών μίας επιχείρησης ή του επαγγέλματος του ιδιοκτήτη τους, απαγορευμένης σε κάθε περίπτωση της άμεσης ή έμμεσης εισπραξης κομίστρου με οποιονδήποτε τρόπο για τις μεταφορές που διενεργούνται με αυτό. Στον όρο φορτηγό αυτοκίνητο περιλαμβάνεται το αυτοτελές όχημα, ο συρμός, το αρθρωτό όχημα ως και το τρίτροχο φορτηγό όχημα. Στην έννοια του ιδιοκτήτη περιλαμβάνεται και ο αγοραστής αυτοκινήτου με παρακράτηση της κυριότητας από τον πωλητή και ο κατέχων αυτοκίνητο με χρηματοδοτική μίσθωση.

Κατά τη μεταφορά με Φ.Ι.Χ. πρέπει να πληρούνται τα κάτωθι:

- Τα μεταφερόμενα εμπορεύματα να ανήκουν στην επιχείρηση ή στον επαγγελματία ή να έχουν πωληθεί, αγορασθεί μισθωθεί με χρηματοδοτική μίσθωση, παραχθεί, εξορυχθεί, μετατραπεί ή επισκευασθεί απ' αυτήν ή αυτόν ή είναι είδη απαραίτητα για την εξυπηρέτηση των λειτουργικών τους αναγκών.
- Οι μεταφορές πρέπει να είναι απαραίτητες στα πλαίσια των κύριων δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή του επαγγελματία.
- Το Φ.Ι.Χ. πρέπει να οδηγείται από τον επαγγελματία ή το προσωπικό της επιχείρησης ή από επαγγελματία οδηγό που έχει προσληφθεί με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Ειδικότερα το Φ.Ι.Χ. αυτοκίνητο μικτού βάρους κάτω

¹⁸ Νόμος 3887/2010 – ΦΕΚ 174/ Α' / 30.09.2010

των 4.000 χιλιογράμμων μπορεί να οδηγείται εκτός των παραπάνω περιπτώσεων και από τα μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη. Για ειδικές περιπτώσεις κυκλοφορίας βυτιοφόρων Φ.Ι.Χ. αυτοκινήτων που εξυπηρετούν ανάγκες μεταφοράς υγρών καυσίμων σε περιφέρειες μικρών νησιών και ανήκουν σε επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών, η έδρα των οποίων είναι σε άλλη περιφέρεια, εξουσιοδοτούνται οι Υπουργοί Μεταφορών, Επικοινωνιών και Εργασίας όπως με κοινή απόφασή τους ρυθμίζουν τις σχέσεις εργασίας των οδηγών των αυτοκινήτων αυτών με την επιχείρηση.¹⁹

Στον Πίνακα 3.2. βλέπουμε τον αριθμό των φορτηγών δημοσίας και ιδιωτικής χρήσης που κυκλοφορούν στην Ελλάδα.

Πίνακας 3.2. Κυκλοφορούντα φορτηγά οχήματα στο Ν. Αττικής και στο σύνολο της χώρας (1998-2011)

Κυκλοφορούντα φορτηγά οχήματα στο νομό Αττικής και στο σύνολο της χώρας (1998-2011)						
Έτος	Νομός Αττικής			Σύνολο Χώρας		
	Δ.Χ.	Ι.Χ.	Σύνολο	Δ.Χ.	Ι.Χ.	Σύνολο
1998	10.700	214.369	225.069	36.495	950.862	987.357
1999	10.700	221.241	231.941	36.495	987.492	1.023.987
2000	10.700	228.658	239.358	36.495	1.020.927	1.057.422
2001	10.700	234.876	245.576	36.495	1.049.316	1.085.811
2002	10.700	239.950	250.650	36.495	1.072.642	1.109.137
2003	10.700	244.142	254.842	36.495	1.094.532	1.131.027
2004	10.700	249.373	260.073	36.495	1.122.642	1.159.137
2005	10.700	253.102	263.802	36.495	1.149.988	1.186.483
2006	10.700	259.978	270.678	36.495	1.183.394	1.219.889
2007	10.700	266.900	277.600	36.495	1.219.450	1.255.945
2008	10.700	272.834	283.534	36.495	1.253.030	1.289.525
2009	10.700	274.658	285.358	36.495	1.265.935	1.302.430
2010	10.700	275.117	285.817	36.495	1.282.273	1.318.768
2011	10.700	273.037	283.737	36.495	1.284.801	1.321.296

Σημείωση: Τα στοιχεία αφορούν τον αριθμό των φορτηγών στο τέλος κάθε έτους.

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP για τις Υπηρεσίες Διαμεταφοράς, Δεκέμβριος 2012

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.2.. διαπιστώνουμε ότι ο αριθμός των φορτηγών δημοσίας χρήσης παραμένει όλα τα χρόνια σταθερός αφού παραμένει σταθερός ο αριθμός των

¹⁹ Εφημερίδα της Κυβερνήσεως Τεύχος 1, Αρ. Φύλλου 123, Αύγουστος 1991, Αθήνα

αδειών που κυκλοφορούν στην αγορά, σε αντίθεση με τα φορτηγά ιδιωτικής χρήσης όπου ο αριθμός τους στο σύνολο της χώρας, αυξάνεται συνεχώς όλα τα έτη.

Πίνακας 3.3. Φορτηγά, καινούργια και μεταχειρισμένα που κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα (1998-2012)

Φορτηγά, καινούργια και μεταχειρισμένα, που κυκλοφόρησαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα (1998-2012)			
Έτος	Καινούργια	Μεταχειρ/να	Σύνολο
1998	17.455	24.616	42.071
1999	23.200	22.641	45.841
2000	24.197	22.224	46.421
2001	21.572	25.475	47.047
2002	19.910	26.556	46.466
2003	19.784	29.141	48.925
2004	24.786	29.415	54.201
2005	24.817	27.174	51.991
2006	25.867	27.555	53.422
2007	26.397	27.431	53.828
2008	24.954	25.437	50.391
2009	16.395	20.943	37.338
2010	11.928	17.285	29.213
2011	6.876	11.394	18.270
2012 (10μηνο)	3.091	7.822	10.913

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP για τις Υπηρεσίες Διαμεταφοράς, Δεκέμβριος 2012

Από τον Πίνακα 3.3. αντιλαμβανόμαστε ότι μέχρι και το 2007 ο αριθμός των φορτηγών στο σύνολό τους, αν εξαιρέσουμε το 2002 και το 2005 όπου υπήρξε μία μικρή πτώση, έχει ανοδική πορεία. Στα μεταχειρισμένα φορτηγά παρατηρείται αυξητική τάση έως το 2004. Από εκεί και πέρα, ειδικότερα από το 2009 και έπειτα λόγω της οικονομικής κρίσης και λόγω του γεγονότος ότι όλοι σχεδόν οι κλάδοι επλήγησαν, ο αριθμός τόσο των καινούργιων όσο και των μεταχειρισμένων φορτηγών μειώνεται δραματικά και με τεράστιες διαφορές από τη μία χρονιά στην άλλη. Ειδικότερα για το πρώτο δεκάμηνο του 2012 διαπιστώνουμε ότι ο αριθμός τους έχει μειωθεί δραματικά σε σχέση με τα προ κρίσης επίπεδα αφού τα καινούργια υπολογίζονται μόνο στις 3.091 και τα μεταχειρισμένα στις 7.822 που είναι τα μικρότερα επίπεδα που έχουμε από το 1998.

3.4. Εξωτερικό εμπόριο & εμπορευματικές μεταφορές

Τόσο οι εξαγωγές όσο και οι εισαγωγές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση των υπηρεσιών της μεταφοράς. Η πορεία τους επηρεάζει άμεσα τη πορεία των μεταφορών. Σε μία χώρα όπως είναι η Ελλάδα, η οικονομική ύφεση στην οποία έχει περιέλθει έχει σαν αποτέλεσμα να συρρικνωθεί η εγχώρια αγορά κατά συνέπεια λοιπόν και οι εισαγωγές αφού πλέον η πλειοψηφία του κόσμου αρκείται στα απαραίτητα.

Στον Πίνακα 3.4. βλέπουμε τις συνολικές εισαγωγές εμπορευμάτων στην Ελλάδα από το 2001 έως το 2011.

Πίνακας 3.4. Συνολικές εισαγωγές εμπορευμάτων στην Ελλάδα (2001-2011)

Συνολικές εισαγωγές εμπορευμάτων στην Ελλάδα (2001-2011)		
Έτος	Αξία (εκατ. €)	Ποσότητα (χιλ.τόνοι)
2001	36.866	47.193
2002*	33.062	44.686
2003*	39.377	52.249
2004*	42.475	50.388
2005*	44.047	49.415
2006*	50.734	51.643
2007*	55.522	52.929
2008*	60.679	50.317
2009*	48.056	43.512
2010*	47.880	46.769
2011*	43.554	40.160
* Προσωρινά Στοιχεία		

Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP για τις Υπηρεσίες Διαμεταφοράς, Δεκέμβριος 2012

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.4. παρατηρούμε ότι οι εισαγωγές στην Ελλάδα έως το 2008 έχουν ανοδική πορεία λόγω της ευημερίας της Ελλάδος. Από το 2008 και έπειτα η πορεία τους είναι καθοδική λόγω της οικονομικής κρίσης και της συρρίκνωσης της συνολικής εγχώριας ζήτησης. Η συνολική αξία των εισαγωγών μειώθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 10,5% τη περίοδο 2009 έως 2011.

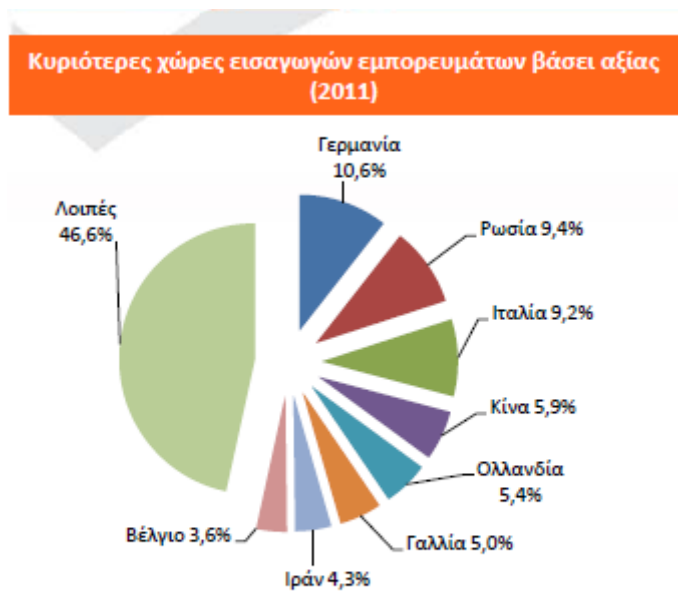
Αντίθετα παρατηρώντας τον Πίνακα 3.5. των συνολικών εξαγωγών εμπορευμάτων από την Ελλάδα βλέπουμε κατά τη περίοδο της κρίσης μία συνεχή ανοδική πορεία της αξίας των εξαγωγών με μία μικρή πτώση το έτος 2009. Ειδικά τη περίοδο 2010 έως 2011 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης άγγιξε το 25,7% αφού πολλές εγχώριες επιχειρήσεις στράφηκαν προς τις χώρες του εξωτερικού προκειμένου να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση και να επιβιώσουν δεδομένου ότι η αγορά της Ελλάδας δεν είχε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξή τους.

Πίνακας 3.5. Συνολικές εξαγωγές εμπορευμάτων στην Ελλάδα (2001-2011)

Συνολικές εξαγωγές εμπορευμάτων στην Ελλάδα (2001-2011)		
Έτος	Αξία (εκατ. €)	Ποσότητα (χιλ.τόνοι)
2001	12.843	22.610
2002*	10.946	17.737
2003*	11.932	18.087
2004*	12.240	18.309
2005*	14.049	21.981
2006*	16.652	21.476
2007*	17.148	21.763
2008*	17.333	24.574
2009*	14.384	22.227
2010*	16.265	20.425
2011*	22.716	26.586
* Προσωρινά Στοιχεία		

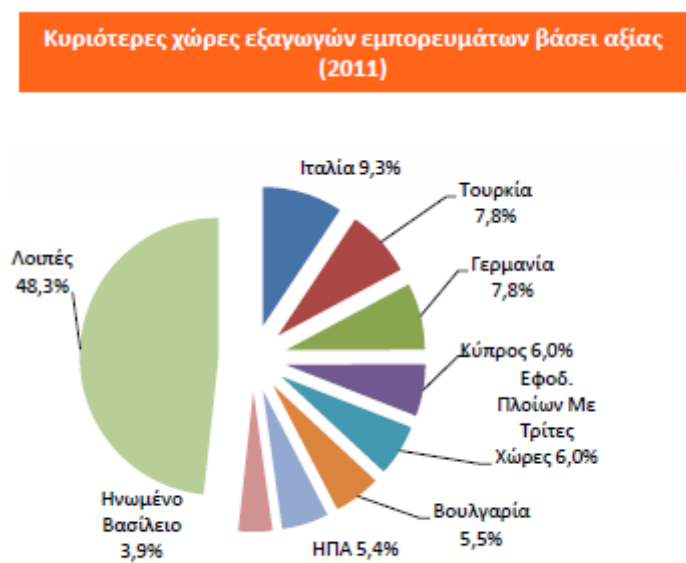
Πηγή: Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP για τις Υπηρεσίες Διαμεταφοράς, Δεκέμβριος 2012

Στα παρακάτω διαγράμματα 3.1. και 3.2. βλέπουμε τις κυριότερες χώρες εισαγωγών εμπορευμάτων σύμφωνα με την αξία και τις κυριότερες χώρες εξαγωγών εμπορευμάτων σύμφωνα με την αξία αντίστοιχα.



Διάγραμμα 3.1. Κυριότερες εισαγωγές εμπορευμάτων βάσει αξίας (2011)

Πηγή: ICAP GROUP Κλαδική Μελέτη Υπηρεσίες Διαμεταφοράς Δεκέμβριος 2012



Διάγραμμα 3.2. Κυριότερες εξαγωγές εμπορευμάτων βάσει αξίας (2011)

Πηγή: ICAP GROUP Κλαδική Μελέτη Υπηρεσίες Διαμεταφοράς Δεκέμβριος 2012

Η Γερμανία αποτελεί διαχρονικά την κυριότερη χώρα εισαγωγών εμπορευμάτων στην Ελλάδα καταλαμβάνοντας το έτος 2011 το 10,6%. Ακολουθούν η Ρωσία 9,4% και η

Ιταλία με 9,2%. Όσον αφορά τις εξαγωγές από την Ελλάδα το μεγαλύτερο μερίδιο αναλογικά κατέχει η Ιταλία με 9,3% και ακολουθούν η Τουρκία και η Γερμανία με 7,8% η κάθε μία.

3.5. Πιστοληπτική Ικανότητα του Κλάδου

Πιστοληπτική ικανότητα είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων του κλάδου των μεταφορών να ανταποκρίνονται στις δανειακές τους υποχρεώσεις όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.6.

Πίνακας 3.6. Πιστοληπτική Ικανότητα του κλάδου των Υπηρεσιών Μεταφοράς

Πιστοληπτική ικανότητα του κλάδου των Υπηρεσιών Μεταφοράς		
11μηνο 2012		
Διαβάθμιση ICAP Rating Score	Εταιρείες	Ποσοστό
Χαμηλού Πιστωτικού Κινδύνου	24	6,69%
Μέσου Πιστωτικού Κινδύνου	150	41,78%
Υψηλού Πιστωτικού Κινδύνου	185	51,53%
Σύνολο	359	100%

Πηγή: ICAP GROUP A.E. Credit Risk Assessment Services

Εξετάζοντας τον πίνακα 3.6. παρατηρούμε ότι μόνο το 6,7% των επιχειρήσεων ανήκει στη ζώνη χαμηλού πιστωτικού κινδύνου, ενώ πάνω από το 50% των επιχειρήσεων του κλάδου ανήκει στη ζώνη υψηλού πιστωτικού κινδύνου ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης. Οι ελληνικές εταιρείες είναι δύσκολο πλέον να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, αντιμετωπίζοντας πολύ σοβαρά οικονομικά προβλήματα.

3.6. Συναλλακτική Συμπεριφορά του Κλάδου

Ο κλάδος των Υπηρεσιών Μεταφοράς παρουσιάζει στο σύνολό του μία μορφή ασυνέπειας η οποία όμως δεν είναι πολύ μεγάλη. Παρόλα αυτά με βάση τα στοιχεία που παρατίθενται στον Πίνακα 3.7. διαπιστώνεται ότι το ποσοστό ασυνέπειας αυξάνεται και από το 2011 φτάνοντας το 7,76% με μία μεταβολή της τάξεως του 13,33% το οποίο δεν είναι αμελητέο νούμερο.

Πίνακας 3.7. Συναλλακτική Συμπεριφορά του κλάδου των Υπηρεσιών Μεταφοράς

Συναλλακτική Συμπεριφορά του κλάδου των Υπηρεσιών Μεταφοράς					
2011 - 2012					
	11μηνο 2012		2011		
Αριθμός Εταιρειών	Ασυνεπείς Εταιρείες	Ποσοστό	Ασυνεπείς Εταιρείες	Ποσοστό	Μεταβολή
438	34	7,76%	30	6,85%	13,33%

Πηγή: ICAP GROUP A.E. Credit Risk Assessment Services

3.7. Η εξέλιξη του μεγέθους της αγοράς στο κλάδο των Υπηρεσιών Μεταφοράς

Η οικονομική κρίση επηρέασε σε μεγάλο βαθμό όλη την ελληνική αγορά οπότε αναπόφευκτα επηρεάστηκε και ο κλάδος των μεταφορών. Η συνεχής καθοδική πορεία της εγχώριας κατανάλωσης είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των εργασιών των εμπορικών και μεταποιητικών εταιρειών, οι οποίες είναι οι πελάτες των επιχειρήσεων του εξεταζόμενου κλάδου. Οι εθνικές και διεθνείς διακινήσεις παρουσίασαν μεγάλη πτώση την τελευταία τριετία.

Παράλληλα παρατηρείται μία προσπάθεια κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, να μειωθεί το κόστος που αφορά το κομμάτι της διανομής των προϊόντων το οποίο διατηρείται υψηλό, για να μπορέσουν να εξοικονομηθούν πόροι προς όφελος των υπηρεσιών αποθήκευσης αφού το πάγιο κόστος παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Ως αποτέλεσμα αυτών έχουμε μείωση του περιθωρίου κέρδους στις επιχειρήσεις του κλάδου των μεταφορών αφού από τη μία υπάρχει μεγάλη πτώση στις τιμές λόγω του ανταγωνισμού που έχει δημιουργηθεί και από την άλλη έχουμε μία συνεχή αύξηση του κόστους της συντήρησης των οχημάτων, των καυσίμων, των διοδίων κ.λ.π. όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την έλλειψη ρευστότητας που υπάρχει στην ελληνική αγορά οδήγησαν πολλές εταιρείες στο κλείσιμο αφού δεν μπορούσαν πλέον να αντέξουν οικονομικά.

Πίνακας 3.8. Μέγεθος Αγοράς Υπηρεσιών Διαμεταφοράς

Μέγεθος Αγοράς Υπηρεσιών Διαμεταφοράς (2001-2012)		
Έτος	Μέγεθος Αγοράς (σε εκ.€)	Ετήσια Μεταβολή %
2001	600,6	-
2002	654,7	9%
2003	743,8	13,60%
2004	821,1	10,40%
2005	850	3,50%
2006	884,1	4%
2007	960	8,60%
2008	1.020	6,30%
2009	920	-9,80%
2010	840	-8,70%
2011	750	-10,70%
2012*	665	-11,30%
* 2012 Πρόβλεψη		

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς ICAP GROUP A.E.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 3.8 παρατηρούμε ότι από το 2001 έως το 2008 υπάρχει μία συνεχής άνοδος του μεγέθους της αγοράς, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 7,9%. Από το 2009 και έπειτα, που τα σημάδια της κρίσης αρχίζουν χρόνο με το χρόνο να φαίνονται όλο και πιο έντονα, παρατηρούμε μία σημαντική συρρίκνωση του μεγέθους της αγοράς αφού μειώθηκε η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Το 2011 η αγορά παρουσιάζει σημαντική υποχώρηση της τάξεως του 10,7% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Η εκτίμηση για το 2012 είναι ότι το μέγεθος της αγοράς θα διαμορφωθεί στα 665 εκ. στα επίπεδα που ήταν το 2002 δηλαδή μία δεκαετία πριν. Όλη η αυτή η τεράστια συρρίκνωση, είχε αντίκτυπο σε πολλούς τομείς της Ελλάδος αφού πολλές εταιρείες δεν μπόρεσαν να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να κλείσουν και μεγάλος αριθμός εργαζομένων του κλάδου να μείνει εκτός αγοράς εργασίας.

Η δραματική μείωση της αγοράς παρουσιάζεται και διαγραμματικά (διάγραμμα 3.3.) όπου παρατηρούμε ότι η αγορά του κλάδου των μεταφορών φτάνει στο υψηλότερο επίπεδο κατά το έτος 2008.



Διάγραμμα 3.3. Εξέλιξη της Εγχώριας Αγοράς Υπηρεσιών Διαμεταφοράς

Πηγή: ICAP GROUP Κλαδική Μελέτη Υπηρεσίες Διαμεταφοράς Δεκέμβριος 2012

3.8. Κατανομή της Αγοράς ανά μεταφορικό μέσο

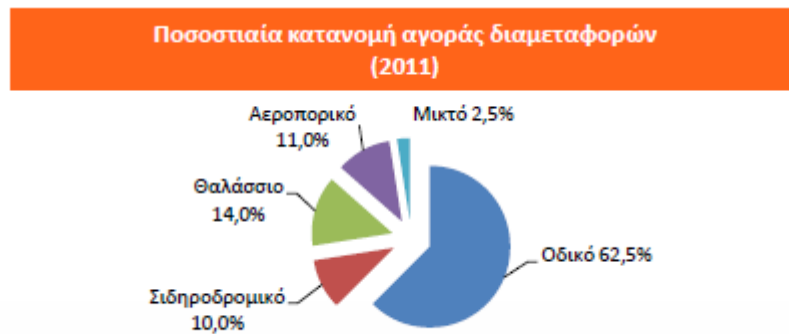
Στον κλάδο των διαμεταφορών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, το μεγαλύτερο μερίδιο στην κατανομή των μέσων μεταφοράς καταλαμβάνουν οι οδικές μεταφορές διαχρονικά.

Πίνακας 3.9. Κατανομή αγοράς διαμεταφορών ανά μέσο (2005-2011)

Κατανομή αγοράς διαμεταφορών ανά μέσο (2005-2011)								
Μέσο	2005		2007		2009		2011	
	Αξία	Ποσοστό (%)	Αξία	Ποσοστό (%)	Αξία	Ποσοστό (%)	Αξία	Ποσοστό (%)
Οδικό	501,5	59%	585,6	61%	592,5	64,4%	468,8	62,5%
Ειδηροδρομικό	102,0	12%	96,0	10%	81,0	8,8%	75,0	10,0%
Θαλάσσιο	93,5	11%	153,6	16%	137,1	14,9%	105,0	14,0%
Αεροπορικό	136,0	16%	105,6	11%	76,4	8,3%	82,5	11,0%
Μικτό	17,0	2%	19,2	2%	33,1	3,6%	18,8	2,5%
Σύνολο	850,0	100%	960,0	100%	920,0	100%	750,0	100,0%

Πηγή: ICAP GROUP Κλαδική Μελέτη Υπηρεσίες Διαμεταφοράς Δεκέμβριος 2012

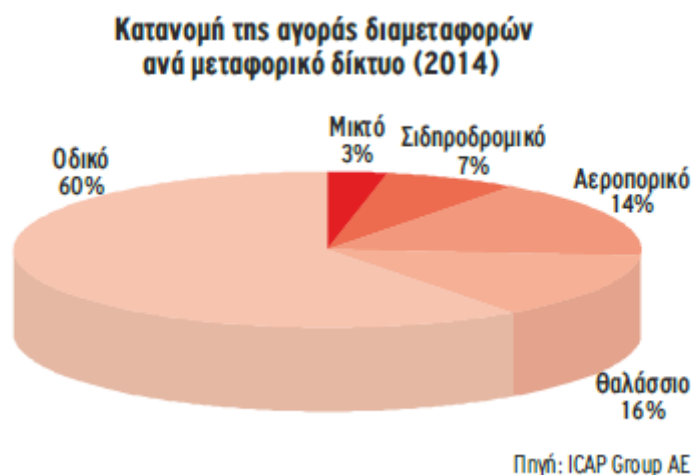
Σε όλη τη διάρκεια της περιόδου 2005-2011 κυρίαρχη θέση με ποσοστό άνω του 50% κατέχουν όπως προαναφέρθηκε οι οδικές μεταφορές. Για το έτος 2011 όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.4. οι οδικές μεταφορές έχουν φτάσει να καταλαμβάνουν το 62,5%. Ακολουθούν με μεγάλη διαφορά οι θαλάσσιες με 14% , οι αεροπορικές με 11% και τελευταίες οι σιδηροδρομικές με 10%.



Διάγραμμα 3.4. Ποσοστιαία κατανομή αγοράς διαμεταφορών (2011)

Πηγή: ICAP GROUP Κλαδική Μελέτη Υπηρεσίες Διαμεταφοράς Δεκέμβριος 2012

Για το έτος 2014 σύμφωνα με την ICAP GROUP Α.Ε. στην έκθεσή της για τους κορυφαίους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας (2016) στο διάγραμμα 3.5. το οδικό δίκτυο βλέπουμε ότι έχει χάσει μερίδιο της αγοράς το οποίο έχει μεταφερθεί στο θαλάσσιο δίκτυο.



Διάγραμμα 3.5. Κατανομή της Αγοράς διαμεταφορών ανά μεταφορικό δίκτυο (2014)

Πηγή: ICAP GROUP Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας (2016)

Το θαλάσσιο δίκτυο αυξήθηκε λόγω της δυναμικής πλέον παρουσίας της COSCO στο λιμάνι του Πειραιά. Ο Πειραιάς έγινε το λιμάνι με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη στη Μεσόγειο. Έγινε μία από τις βασικότερες πύλες μεταφορών εμπορευμάτων προς την Ευρώπη βοηθώντας να αναπτυχθούν μαζί του και τα υπόλοιπα ήδη των διαμεταφορών.

3.9. Τα μερίδια των κυριότερων εταιρειών

Για το έτος 2011 παρουσιάζονται οι κυριότερες επιχειρήσεις που κατέλαβαν σημαντικά μερίδια της συνολικής εγχώριας αγοράς των μεταφορών. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 3.10. βλέπουμε ότι ηγέτης στο χώρο τη περίοδο 2011 είναι η Πρόδος Α.Ε. Ελληνικών και Διεθνών Μεταφορών με η οποία κατέχει το περίπου το 6,5% και η οποία στη συνέχεια κατά το έτος 2012 απορροφήθηκε από τη Kuehne + Nagel Α.Ε. Ακολουθεί η Kuehne + Nagel Α.Ε. με 5,5%, η Ιμπέριο – Αργώ Γκρούπ ΑΜΕ με ποσοστό 5% (η οποία σύμφωνα με πληροφορίες της αγοράς, τη συγκεκριμένη περίοδο είχε αναστείλει τη λειτουργία της), η Schenker με 4,5% και η Goldair Cargo SA Διεθνών Μεταφορών & logistics με 3,5%.

Οι παραπάνω εταιρείες είναι οι 5 πρώτες με τα μεγαλύτερα μερίδια κατά το έτος 2011. Στη συνέχεια με μικρότερα μερίδια ακολουθούν Βεϊνόγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική Α.Ε. και ο Μακίος Α.Ε. με ποσοστό και οι 2 περίπου 3%.

Άλλες βασικές εταιρείες του κλάδου οι οποίες κατέχουν από 2% περίπου η κάθε μία είναι οι εξής: Σηγκάλ Διαμεταφορική Εμπορική Α.Ε., η DHL Ελλάς Α.Ε. και η Med – Frigo Γ. Πουλιάς – Σ. Μπρακατσέλος Α.Ε.

**Πίνακας 3.10. Μερίδια Αγοράς επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών μεταφοράς
(2011)**

Μερίδια Αγοράς επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών μεταφοράς (2011)	
Εταιρεία	Μερίδιο
Πρόοδος Α.Ε. Ελληνικών & Διεθνών Μεταφορών	≈6,5%
Kuehne + Nagel Α.Ε.	≈5,5%
Ιμπέριο - Άργω Γκρούπ ΑΜΕ	≈5,0%
Schenker	≈4,0%
Γολνταπ Κάργκο ΑΕΕ Διεθνών Μεταφορών & Logistics	≈3,5%
Βεϊνόγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική ΑΕ	≈3,0%
Μακίός Α.Ε.	≈3,0%
Σηγκάλ Διαμεταφορική Εμπορική Α.Ε.	≈2,0%
DHL Ελλάς ΑΕ	≈2,0%
Med Frigo Γ. Πούλιας - Σ. Μπρακατσέλος	≈2,0%

3.10. Εμπορευματικό Μεταφορικό Έργο στην Ε.Ε.

Το συνολικό εμπορευματικό μεταφορικό έργο στις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αυξήθηκε κατά 25,2 % το 2010 σε σχέση με το 1995 με μέση ετήσια αύξηση 1,5%. Το 2010 το εν λόγω μέγεθος αυξήθηκε κατά 5,3% σε σχέση με το προηγούμενο έτος ύστερα από τη σημαντική υποχώρηση που καταγράφηκε κατά τη περίοδο 2009-2010 (11%) λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Σύμφωνα με τον πίνακα 3.11. παρατηρούμε ότι τη περίοδο 1995 έως το 2010 την πρώτη θέση καθ' όλη τη διάρκεια διατηρούν οι οδικές μεταφορές και στη συνέχεια οι θαλάσσιες με ποσοστό 45,8 % και 36,9% για το έτος 2010.

Πίνακας 3.11. Μεταφορικό Έργο ανά τομέα στις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1995-2010)

Μεταφορικό έργο ανά τομέα στις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1995-2010)							
Έτος	Οδικώς	Σιδηροδρομικώς	Υδάτινες Οδοί	Αγωγοί	Θαλασσίως	Αεροπορικώς	Σύνολο
1995	1.289	386	122	115	1.146	2	3.060
1996	1.303	392	120	119	1.160	2	3.096
1997	1.352	410	128	118	1.193	2	3.202
1998	1.414	393	131	125	1.232	2	3.297
1999	1.470	384	129	124	1.268	2	3.377
2000	1.519	404	134	127	1.314	2	3.499
2001	1.556	386	133	133	1.334	2	3.544
2002	1.606	384	133	128	1.355	2	3.608
2003	1.625	392	124	130	1.378	2	3.652
2004	1.742	417	137	132	1.427	3	3.857
2005	1.794	413	139	136	1.461	3	3.946
2006	1.848	435	138	136	1.505	3	4.064
2007	1.914	448	145	130	1.532	3	4.173
2008	1.881	440	145	125	1.498	3	4.091
2009	1.690	361	130	119	1.336	2	3.639
2010	1.756	390	147	121	1.415	3	3.831
Σωρευτική μεταβολή 1995-2007	36,2%	1,0%	20,8%	4,9%	23,5%	27,4%	25,2%
Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Μεταβολής 1995-2010	2,1%	0,1%	1,3%	0,3%	1,4%	1,6%	1,5%
Μεταβολή 2010/09	3,9%	8,0%	13,6%	1,1%	5,9%	2,8%	5,3%

Μεταφορικό Έργο: σε δισ. τονοχιλιόμετρα.

Πηγή: Eurostat, International Transport Forum, Union Internationale des Chemins de Fer, Εθνικές Στατιστικές

Πηγή: ICAP GROUP Κλαδική Μελέτη Υπηρεσίες Διαμεταφοράς Δεκέμβριος 2012

Στον πίνακα 3.12. παρουσιάζονται σε δισ. τονοχιλιόμετρα οι εθνικές και διεθνείς οδικές μεταφορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανά χώρα για τη περίοδο 1995-2010. Η Ελλάδα κατέχει τη 13^η θέση για το έτος 2010. Την πρώτη θέση με το μεγαλύτερο μεταφορικό έργο διαχρονικά κατέχει η Γερμανία.

Πίνακας 3.12. Εθνικές και Διεθνείς Οδικές Μεταφορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανά χώρα (1995-2010)

Εθνικές και διεθνείς οδικές μεταφορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανά χώρα (2005-2010)							
Χώρα	2005	2006	2007	2008	2009	2010	10/09 (%)
Γερμανία	310,10	330,02	343,45	341,53	307,55	313,10	1,8%
Πολωνία	111,83	128,32	150,88	164,93	180,74	210,85	16,7%
Ισπανία	233,23	241,79	258,88	242,98	211,90	210,07	-0,9%
Γαλλία	205,28	211,45	219,21	206,30	173,62	182,19	4,9%
Ιταλία	211,80	187,07	179,41	180,46	167,63	175,78	4,9%
Ηνωμένο Βασίλειο	161,29	165,48	170,99	160,30	139,54	146,69	5,1%
Ολλανδία	84,16	83,19	77,92	78,16	72,68	76,34	5,0%
Τσεχία	43,45	50,38	48,14	50,88	44,96	51,83	15,3%
Σουηδία	38,58	39,92	40,54	42,37	35,05	36,27	3,5%
Πορτογαλία	42,61	44,84	46,20	39,09	35,81	35,37	-1,2%
Βέλγιο	43,85	43,02	42,09	38,36	36,17	35,00	-3,2%
Ουγγαρία	25,15	30,48	35,81	35,76	35,37	33,72	-4,7%
Ελλάδα	32,50	34,00	27,79	28,85	28,59	29,82	4,3%
Φινλανδία	31,86	29,72	29,82	31,04	27,81	29,53	6,2%
Αυστρία	37,04	39,19	37,40	34,31	29,08	28,66	-1,4%
Εσθονία	22,57	22,21	27,16	29,28	27,71	27,58	-0,5%
Ρουμανία	51,53	57,29	59,52	56,39	34,27	25,89	-24,5%
Βουλγαρία	14,37	13,77	14,62	15,32	17,74	19,43	9,5%
Λιθουανία	15,91	18,13	20,28	20,42	17,76	19,40	9,2%
Εσλοβενία	11,03	12,11	13,73	16,26	14,76	15,93	7,9%
Δανία	23,30	21,25	20,96	19,48	16,88	15,02	-11,0%
Ιρλανδία	17,91	17,45	19,02	17,40	11,69	10,94	-6,4%
Λεττονία	8,39	10,75	13,20	12,34	8,12	10,59	30,5%
Λουξεμβούργο	8,80	8,81	9,56	9,38	8,40	8,69	3,5%
Εσθονία	5,82	5,55	6,42	7,35	5,34	5,61	5,1%
Κύπρος	1,39	1,17	1,20	1,31	0,96	1,09	12,9%
Μάλτα	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,0%
Σύνολο ΕΕ	1.794,01	1.847,57	1.914,46	1.880,50	1.690,33	1.755,63	3,9%

Μεταφορικό Έργο: σε δια. τονοχιλιόμετρα.

Πηγή: Eurostat, International Transport Forum, Εθνικές Στατιστικές.

Πηγή: ICAP GROUP Κλαδική Μελέτη Υπηρεσίες Διαμεταφοράς Δεκέμβριος 2012

3.11. Η κατάσταση στον τομέα των οδικών μεταφορών στην Ελλάδα κατά τη περίοδο της κρίσης.

Σύμφωνα με τη μελέτη της Ernst & Young λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2009 και της ύφεσης της οικονομίας παρατηρείται μία σημαντική μείωση στα συνολικά μεγέθη των οδικών μεταφορών από το 2009 έως το 2015. Ειδικότερα το 2010 βλέπουμε μία σημαντική μείωση κατά 10% των συνολικών μεταφερόμενων όγκων.

Ακόμα πιο αισθητά γίνονται τα σημάδια της κρίσης το έτος 2011 αφού τα συνολικά τονοχιλιόμετρα μειώνονται σε ένα μόνο χρόνο κατά 31% και οι συνολικές ποσότητες σε τόνους κατά 12% την επόμενη χρονιά.

Κατά τη περίοδο 2009–2015 οι επιδόσεις της εσωτερικής αγοράς των οδικών εμπορευματικών μεταφορών μειώθηκαν περισσότερο από 38% όσον αφορά τα τονοχιλιόμετρα σε σύγκριση με τη συνολική μείωση των οδικών εμπορευματικών μεταφορών κατά 31%.

Τα τελευταία χρόνια ο όγκος των οδικών εμπορευματικών μεταφορών αρχίζει να δείχνει σημάδια σταθεροποίησης παρόλο που υπάρχουν και κάποιες αξιοσημείωτες διακυμάνσεις λόγω του γεγονότος ότι στην Ελλάδα υπάρχει υψηλή πολιτική και οικονομική αβεβαιότητα. Περισσότερο επιρρεπείς στις αβεβαιότητες της εγχώριας αγοράς είναι κυρίως οι όγκοι των μεταφερόμενων εμπορευμάτων.

Επιπλέον από το 2012 και μετά βλέπουμε μία μικρή ανάκαμψη καθώς οι οδικές εμπορευματικές μεταφορές σε τονοχιλιόμετρα αυξήθηκαν κατά 1% το 2004 και 3% κατά το έτος 2015. Στην προκειμένη περίπτωση η αύξηση αυτή των επιδόσεων των οδικών μεταφορών είναι αποτέλεσμα της ανάκαμψης των διεθνών δραστηριοτήτων στο συγκεκριμένο κλάδο. Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.13 οι διεθνείς οδικές εμπορευματικές μεταφορές φτάνουν στο κατώτερο σημείο τους το 2011. Από εκεί και μετά αρχίζουν να ανακάμπτουν παρουσιάζοντας έως το 2015 αύξηση 25%.

Πίνακας 3.13. Εθνικές και Διεθνείς Οδικές Μεταφορές (2007-2015)



Πηγή: Ernst & Young, O. Mind Creatives Supply Chain & Logistics «Ελλάδα Διεθνές Εμπορευματικό Κέντρο», Αθήνα 2017

Η ανάκαμψη αυτή μέσω των διεθνών μεταφορών οφείλεται αρχικά στην αύξηση του όγκου του διεθνούς εμπορίου που μεταφέρθηκε μέσω της Ελλάδας με το λιμάνι του

Πειραιά να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο σε αυτό. Το λιμάνι του Πειραιά έχει πλέον αναδειχθεί σε ένα από τα σημαντικότερα ευρωπαϊκά λιμάνια αυξάνοντας την κυκλοφορία των εμπορευματοκιβωτίων πάνω από 7,5 φορές. Υπάρχουν ήδη νέες επενδύσεις που έχουν προγραμματιστεί για τα επόμενα χρόνια στο λιμάνι του Πειραιά οι οποίες θα δημιουργήσουν τεράστιες ευκαιρίες στις οδικές εμπορευματικές μεταφορές.

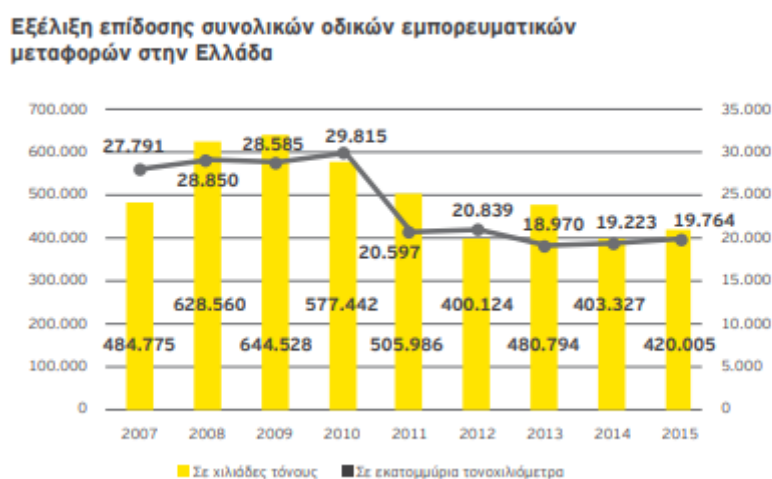
Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζει ο διάδρομος Orient / East Med που συνδέει τα ελληνικά λιμάνια με την Κεντρική Ευρώπη. Η δίοδος Orient / East Med είναι μία από τις σημαντικότερες διόδους της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία συνδέει βασικούς ευρωπαϊκούς ναυτιλιακούς κόμβους στη Βόρεια και Νοτιοανατολική Ευρώπη με μεγάλα βιομηχανικά κέντρα και αγορές logistics. Το μεγαλύτερο μέρος της δίοδου, το 26% για την ακρίβεια είναι στην Ελλάδα. Ο Πειραιάς και η Θεσσαλονίκη, τα δύο μεγαλύτερα λιμάνια της χώρας είναι δύο κύριοι ναυτιλιακοί κόμβοι της δίοδου των οδικών εμπορευματικών μεταφορών που συνδέουν τους λιμένες της Ασίας και της Μέσης Ανατολής με τα οικονομικά κέντρα. Η δίοδος μέσω της Πάτρας και της Ηγουμενίτσας επεκτείνεται μέχρι τα ελληνικά λιμάνια. Αυτή η θαλάσσια αρτηρία συνδέει την Ανατολική / Μεσογειακή δίοδο με την αντίστοιχη Σκανδιναβική Μεσογειακή της Ευρωπαϊκής Ένωσης που συνδέει την Ιταλία με τις κεντρικές ευρωπαϊκές χώρες.

Πέραν των παραπάνω που αναφέρθηκαν η εγχώρια αγορά των logistics λόγω και του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει στις επιχειρήσεις σε αυτό το κομμάτι εκτιμάται ότι θα αναπτυχθεί και να υπάρξει σημαντική αύξηση τόσο του όγκου των εμπορευμάτων όσο και των τονοχιλιομέτρων.

Στον Πίνακα 3.14. παρουσιάζεται η εξέλιξη της επίδοσης των συνολικών οδικών εμπορευματικών μεταφορών στην Ελλάδα. Εξετάζοντας τα στοιχεία του πίνακα βλέπουμε ότι η υψηλότερη ποσότητα σε μεταφερόμενους τόνους ήταν το 2009 ξεπερνώντας τα 644 εκ. Από εκεί και πέρα βλέπουμε μία δραματική πτώση όπου το 2012 οι μεταφερόμενοι τόνοι φτάνουν στο χαμηλότερο επίπεδο και υπολογίζονται στα 400 εκ. Το 2013 παρατηρείται έντονη ανάκαμψη της τάξεως του 20% περίπου. Ακολουθεί το 2014 όπου πάλι έχουμε πτωτική πορεία κατά 16% στο σύνολο των

μεταφερόμενων τόνων και καταλήγουμε στο έτος 2015 όπου υπάρχει ξανά μία μικρή ανάκαμψη της τάξεως του 4% και οι μεταφερόμενοι τόνοι καταλήγουν να αγγίζουν τα 420 εκ.

Πίνακας 3.14. Εξέλιξη της επίδοσης των συνολικών εμπορευματικών μεταφορών στην Ελλάδα



Πηγή: Ernst & Young, O. Mind Creatives Supply Chain & Logistics «Ελλάδα Διεθνές Εμπορευματικό Κέντρο», Αθήνα 2017

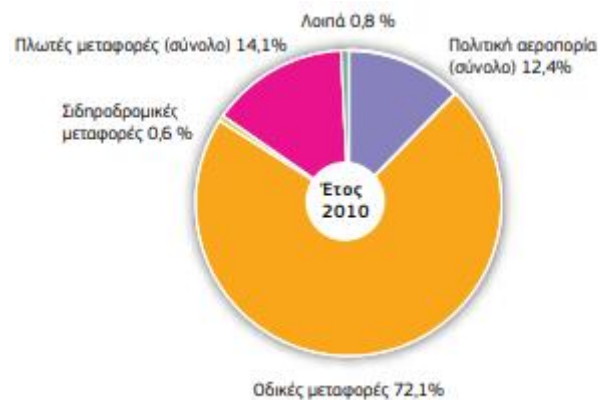
3.12. Η ρύπανση στον κλάδο των μεταφορών σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση

Το 96% της συνολικής ενέργειας του κλάδου καλύπτεται από τα καύσιμα που έχουν σαν βάση το πετρέλαιο. Οι οδικές μεταφορές που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς αναπόφευκτα καταναλώνουν και το μεγαλύτερο μερίδιο της ενέργειας που χρησιμοποιείται σε σχέση με τα άλλα μέσα μεταφοράς.

Σύμφωνα με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να γίνει άμεση μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου που εκπέμπονται από τον κλάδο των μεταφορών καθώς οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα είναι υπεύθυνες για το 20% των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για να μπορέσει να

διατηρηθεί η κλιματική αλλαγή εντός επιτρεπτών ορίων θα πρέπει έως το 2050 ο κλάδος των μεταφορών να μειώσει τις εκπομπές κατά 60% .

Εξετάζοντας τα τελευταία στοιχεία οι οδικές μεταφορές είναι υπεύθυνες όπως προαναφέρθηκε για το μεγαλύτερο ποσοστό ρύπων που παράγει ο κλάδος των μεταφορών στο σύνολό του κατέχοντας σχεδόν το 71% των συνολικών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι μεγάλο μερίδιο ευθύνης έχουν και τα επιβατικά οχήματα. Η ναυτιλία κατέχει το 14% ενώ οι αεροπορικές μεταφορές το 13%. Η εσωτερική ναυσιπλοΐα καταλαμβάνει το 2% ενώ οι σιδηροδρομικές μεταφορές έχουν το μικρότερο μερίδιο ευθύνης με μόνο 1% των ρύπων που παράγονται.



Διάγραμμα 3.6. Οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου στην ΕΕ ανά τομέα του κλάδου των μεταφορών.

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια : Μεταφορές» , Βρυξέλλες, Νοέμβριος 2014

Στο διάγραμμα 3.6. παρουσιάζονται οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου για το έτος 2010 όπου οι οδικές μεταφορές κατέχουν το 72,1 % εν αντιθέσει με τις σιδηροδρομικές που κατέχουν μόλις το 0,6%.

3.13. Έρευνα και Καινοτομία στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης «Ορίζων 2020» για τη περίοδο 2014 έως 2020 η σημαντικότερη

πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι οι έξυπνες οικολογικές και ενοποιημένες μεταφορές. Στόχος τους είναι να παραμείνει η Ευρώπη πρωτοπόρος στην τεχνολογική πρόοδο στον τομέα των μεταφορών.

Η τεχνολογική πρόοδος είναι η βάση για να συνεχίσουν οι ευρωπαϊκές μεταφορές να κατέχουν εξέχουσα θέση στον διεθνή ανταγωνισμό αλλά και για τη μείωση των ρύπων διοξειδίου του άνθρακα που εκπέμπονται από τον κλάδο και καταστρέφουν το περιβάλλον.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις θα έχουν δεσπόζουσα θέση τα επόμενα χρόνια αφού υπάρχει η ανάγκη μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, του πετρελαίου και ρύπανσης γενικότερα. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν αρχίσουμε να χρησιμοποιούμε καθαρότερα και εναλλακτικά μέσα μεταφοράς. Η έρευνα, η ανάπτυξη και η χρήση ευφυών μέσων μεταφοράς μπορούν να βοηθήσουν για καθαρότερες ασφαλέστερες και αποδοτικότερες μεταφορές.

Για παράδειγμα στις οδικές μεταφορές, η χρήση καινοτόμου τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει τους οδηγούς να μειώσουν την κατανάλωση καυσίμου, να εντοπίζουν διαθέσιμους χώρους στάθμευσης και να αποφεύγουν τις κυκλοφοριακές συμφουρήσεις.

3.14. Μελλοντικές Προκλήσεις σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση

- ✓ Η ζήτηση των μεταφορών θα αυξηθεί κατακόρυφα αφού αναμένεται ότι έως το 2050 μόνο οι εμπορευματικές μεταφορές αναμένεται να αυξηθούν κατά 80%.
- ✓ Επειδή ο κλάδος των μεταφορών και ειδικότερα των οδικών βασίζεται στο πετρέλαιο θα πρέπει λόγω της μεταβλητότητας των αγορών του πετρελαίου και των πιθανών μελλοντικών δυσκολιών στη προμήθειά του, θα πρέπει να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις.
- ✓ Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δεσμευτεί να μειώσει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου κατά 80% έως το 2050. Ο κλάδος των μεταφορών θα πρέπει να συμβάλλει σημαντικά σε αυτό αφού έχει την ευθύνη για το 25% των συγκεκριμένων ρύπων.

- ✓ Πρέπει επίσης στον κλάδο των μεταφορών να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της συμφόρησης, ιδίως του δρόμου και του εναέριου χώρου αφού αυτό κοστίζει στην Ευρωπαϊκή Ένωση σχεδόν το 1% του ΑΕΠ και ευθύνεται για τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.
- ✓ Βελτίωσης χρήζει και η αποδοτικότητα των μεταφορών καθώς και η ανάπτυξη μίας εξυπνότερης συμπεριφοράς όσον αφορά τις μετακινήσεις. Η Ευρώπη δεν θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα μόνο είδος μεταφοράς, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα μεταφορικά μέσα και δίκτυα.
- ✓ Η έμφαση στην έρευνα και στην καινοτομία θα διατηρήσει στον ευρωπαϊκό κλάδο των μεταφορών, το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.
- ✓ Υποδομές: Στόχος είναι η ολοκλήρωση του Διευρωπαϊκού Δικτύου Μεταφορών, η ενοποίηση των οδικών, σιδηροδρομικών, αεροπορικών και πλωτών μέσων σε μία αδιάλειπτη εφοδιαστική αλυσίδα, η εξάλειψη των κυριότερων συμφορήσεων και η κατασκευή διασυνοριακών διασυνδέσεων. Οι υποδομές της Ευρώπης πρέπει να εκσυγχρονιστούν και να συντηρηθούν ενώ τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας πρέπει να διαθέσουν την απαιτούμενη χρηματοδότηση.
- ✓ Ενώ ο κλάδος των μεταφορών έχει σημειώσει στο σύνολό του σημαντική πρόοδο στο πλαίσιο της διαδικασίας ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς, εκκρεμούν αρκετά ζητήματα σε τομείς όπως το άνοιγμα της αγοράς των οδικών και σιδηροδρομικών μεταφορών και η διασφάλιση όρων θεμιτού και ελεύθερου ανταγωνισμού.²⁰

²⁰ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια : Μεταφορές», Βρυξέλλες, Νοέμβριος 2014

Βιβλιογραφία

1. Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP για τις «Υπηρεσίες Διαμεταφοράς» , Αθήνα Δεκέμβριος 2012.
2. ICAP GROUP, «Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας», Αθήνα 2016
3. Ernst & Young, O. Mind Creatives Supply Chain & Logistics «Ελλάδα Διεθνές Εμπορευματικό Κέντρο» , Αθήνα 2017
4. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Νόμος υπ' αριθμόν 1959, Αθήνα, Αύγουστος 1991
5. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Νόμος 3887, ΦΕΚ 174, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2010
6. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια : Μεταφορές» , Βρυξέλλες, Νοέμβριος 2014
7. <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/story/1319127/pos-oi-diametafores-ebalan-freno-stin-ufesiaki-tous-poreia>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση Περιβάλλοντος Οδικών Μεταφορών

4.1. Ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος (PEST Analysis)

Η PEST Analysis αφορά το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης. Τα στελέχη μίας εταιρεία οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους τα γεγονότα που συμβαίνουν γύρω από την εταιρεία και υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία της.

Η PEST Analysis αναλύει:

- ✓ Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political)
- ✓ Το Οικονομικό Περιβάλλον (άλλον (Economical)
- ✓ Το Κοινωνικό – Πολιτισμικό Περιβάλλον (Social)
- ✓ Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

4.1.1. Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political)

Το Πολιτικό περιβάλλον έχει άμεση σχέση με τη στάση της Κυβέρνησης απέναντι στις Ιδιωτικές και Κρατικές επιχειρήσεις. Σχετίζεται με τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις άμεσα ή έμμεσα. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο έχει και η στάση της Κυβέρνησης απέναντι στις διεθνείς πολιτικές καταστάσεις αλλά και προς τις ξένες εταιρείες.

Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να εξετάζουν, ανεξάρτητα σε ποιον κλάδο ανήκουν τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις των κομμάτων που κυβερνούν τη χώρα, τις πολιτικές συμφωνίες που γίνονται όχι μόνο σε εθνικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο που αφορούν τον κλάδο που δραστηριοποιούνται αλλά και τη σχέση της κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις του κλάδου και τη στάση της απέναντι στις συνθήκες του ανταγωνισμού και του μονοπωλίου.²¹

²¹ Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010

Ο κλάδος αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες αφού η πολιτική κατάσταση της χώρας τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα ασταθής. Μεγάλη επίσης αναταραχή στον κλάδο έφερε η εφαρμογή του νομοσχεδίου που αφορούσε την απελευθέρωση του επαγγέλματος των μεταφορών το οποίο έως τότε ήταν κλειστό.

4.1.2. Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)

Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας όπως το ΑΕΠ, η ανεργία, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο εισόδημα, το επίπεδο των μισθών καθώς και στις οικονομικές εξελίξεις. Όσο μεγαλύτερη οικονομική σταθερότητα έχει μία χώρα τόσο πιο ελκυστική γίνεται για επενδύσεις. Η ελληνική οικονομία όμως είναι ιδιαίτερα ασταθής και δεν παρέχει καμία σιγουριά σε εν δυνάμει επενδυτές.

Η έλλειψη ρευστότητας, η συρρίκνωση της ελληνικής αγοράς αλλά και οι συνεχείς αλλαγές και αυξήσεις των φόρων είχαν σαν αποτέλεσμα τη μείωση των εισαγωγών και το κλείσιμο πολλών εταιρειών άρα κατά συνέπεια και την αύξηση της ανεργία στον κλάδο των μεταφορών.

4.1.3. Το Κοινωνικό – Πολιτισμικό Περιβάλλον (Social)

Το Κοινωνικό – Πολιτισμικό Περιβάλλον σχετίζεται με τις δημογραφικές αλλαγές, τον τρόπο ζωής, τις συνθήκες εργασίας, τη μόρφωση, τη γλώσσα και τα ανθρώπινα δικαιώματα. Αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των ιδανικών και των άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τις κοινωνίες και τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το κοινωνικό–πολιτισμικό περιβάλλον σχετίζεται και με την οικολογική ευαισθητοποίηση. Εδώ λοιπόν δημιουργούνται πολλά προβλήματα αφού ο κλάδος των μεταφορών είναι ένας κλάδος που φέρει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την περιβαλλοντική ρύπανση και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των οδικών μεταφορών.

4.1.4. Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει να κάνει με τη δημιουργία νέας γνώσης και της μεταφοράς της σε νέα προϊόντα , υλικά, διαδικασίες κ.α. Στο τεχνολογικό περιβάλλον

περιλαμβάνονται οι βελτιώσεις τόσο των μεθόδων που αφορούν τη παραγωγική διαδικασία όσο και των μηχανημάτων. Η ανάπτυξη υποκατάστατων ή ανταγωνιστικών προϊόντων, οι νέες ανακαλύψεις που γίνονται, η πρόοδος της επεξεργασίας δεδομένων και των αυτοματοποιήσεων.²²

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις για να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν. Στον κλάδο των οδικών μεταφορών βλέπουμε εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας αφού πλέον σε όλα τα φορτηγά αυτοκίνητα παρακολουθείται η θέση τους μέσω δορυφορικών συστημάτων. Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ακολουθούν τις νέες τεχνολογίες αγοράζοντας πιο σύγχρονα αυτοκίνητα, χρησιμοποιώντας συστήματα που τις βοηθούν στη δρομολόγηση, τη κοστολόγηση κ.τ.λ. και έχοντας πιο εξελιγμένα μηχανήματα στα ψυγεία τους για την αποθήκευση των προϊόντων, αλλά όλα αυτά γίνονται με πολύ αργούς ρυθμούς.

4.2. Ανάλυση του Μικροπεριβάλλοντος (Porter Analysis)

Το μικροπεριβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον έρχεται σε επαφή άμεσα με την επιχείρηση. Είναι ουσιαστικά είναι το περιβάλλον εντός του οποίου αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται άμεσα από τις κύριες λειτουργίες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από τις ομάδες αυτές είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι όπως για παράδειγμα ο εμπορικός σύλλογος, το βιομηχανικό επιμελητήριο κ.α.

Για την κατανόηση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες για κάθε μία από τις παραπάνω ομάδες. Κάθε ομάδα έχει τα δικά της κριτήρια που καθορίζει κατά πόσο ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της. Όταν κάποια από

²² Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010

αυτές τις ομάδες πιστεύει ότι δεν ικανοποιείται τόσο πολύ, προσπαθεί να πιέσει τον οργανισμό ώστε να την ικανοποιήσει.

Τα ανώτατα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης θα πρέπει λοιπόν να γνωρίζουν τις βασικές ομάδες αλλά και τα κριτήρια που έχει η κάθε μία από αυτές για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης. Κάθε στρατηγική απόφαση θα πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και στα ενδιαφέροντα της εκάστοτε στρατηγικής ομάδας. Επιπλέον για να μπορέσουν τα ανώτατα στελέχη να εξετάσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να ρίξουν όλη τους τη προσοχή στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

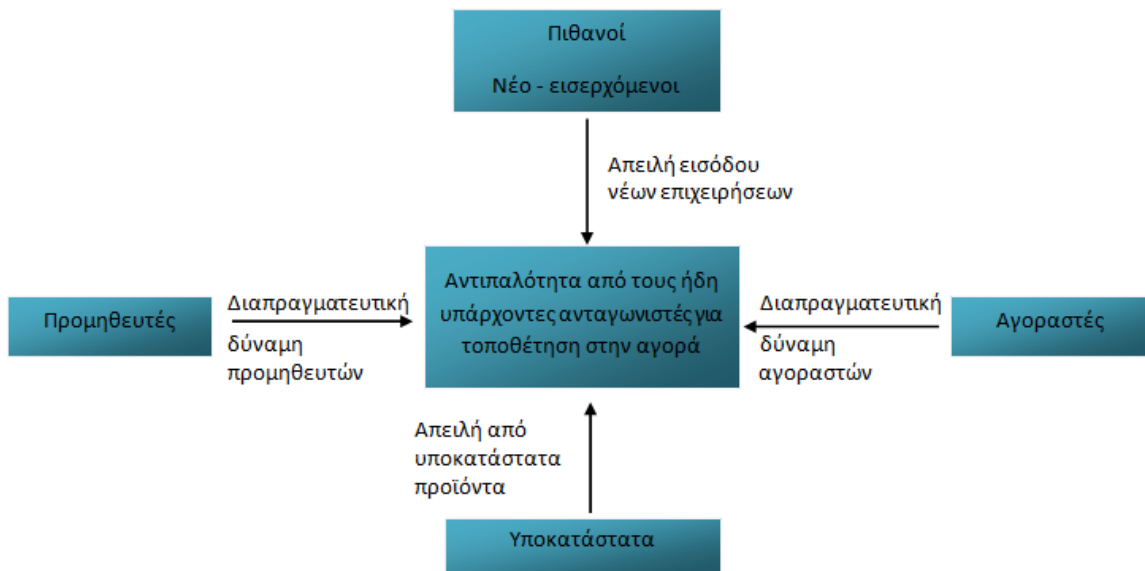
Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter μας δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα, αποτυπώνει τον κλάδο. Μετράει την ελκυστικότητα της αγοράς άρα και την κερδοφορία της. Σε ένα κλάδο με υψηλή ελκυστικότητα η επιχείρηση μπορεί να έχει σχετικά πιο εύκολα κέρδη, σε αντίθεση με έναν κλάδο που θεωρείται μη ελκυστικός όπου η κερδοφορία κινείται σε πολύ πιο χαμηλά επίπεδα.

Ένα από τα σημαντικότερα που πρέπει να γίνουν κατανοητά στο υπόδειγμα του Porter είναι ότι αναφέρεται σε ολόκληρο των κλάδο και όχι στην εκάστοτε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό ένα από τα σημαντικότερα λάθη που γίνονται από τα διευθυντικά στελέχη είναι ότι δεν τοποθετούν στο κέντρο του υποδείγματος τον κλάδο αλλά την επιχείρηση.

Οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης είναι οι εξής:

- ✓ Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ✓ Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ✓ Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλα τα παραπάνω αν θέλουν η επιχείρησή τους να έχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι βιώσιμες.



Διάγραμμα 4.1. Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον Ανταγωνισμό

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010.

Η μεθοδολογία του Porter παρόλο που σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς και για τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών.²³

Στη συνέχεια αναλύονται οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter.

4.2.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος των νέο-εισερχόμενων στον κλάδο εξαρτάται από:

²³ Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010.

- Τις απαιτήσεις που χρειάζονται σε κεφάλαιο για την είσοδο. Κάποιες φορές τα κεφάλαια που χρειάζονται αποτελούν φραγμό εισόδου αφού στην Ελλάδα λόγω της οικονομικής κρίσης δεν γίνονται πλέον επενδύσεις.
- Τις οικονομίες κλίμακας αφού όταν προσπαθούν να μπουν στον κλάδο σε μικρή κλίμακα έχουν προβλήματα με το κόστος ενώ όταν μπαίνουν σε μεγάλη κλίμακα μπορεί να υπάρξει μεγάλη αντίδραση και πόλεμος από τους ανταγωνιστές που είναι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις.
- Τη διαφοροποίηση του προϊόντος, η οποία έχει σχέση με το κατά πόσο ένα προϊόν είναι μοναδικό για τους αγοραστές. Συνήθως οι φραγμοί εισόδου αυξάνονται καθώς δεν είναι εύκολο για τους νέο-εισερχόμενους να κερδίσουν τη πίστη των αγοραστών και μερίδιο της αγοράς έναντι των εταιρειών που είναι χρόνια στο χώρο.
- Τη πρόσβαση στα δίκτυα διανομής. Κάποιες φορές οι νέο-εισερχόμενοι μπορεί έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα καλό προϊόν αλλά να μη μπορούν να το φτάσουν στον τελικό καταναλωτή.
- Τη κυβερνητική πολιτική, η οποία μπορεί να δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα εισόδου, μέσω για παράδειγμα των αδειών.

Στον κλάδο των μεταφορών η είσοδος επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται ήδη σε διάφορα κομμάτια του κλάδου όπως είναι τα logistics και οι ταχυμεταφορές, είναι πολύ πιο εύκολη αφού υπάρχουν ήδη οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και το πελατολόγιο. Επιπλέον λόγω της απελευθέρωσης του επαγγέλματος δεν χρειάζονται όπως στο παρελθόν υπέρογκα ποσά για την αγορά άδειας ενός φορτηγού αυτοκινήτου.

Από την άλλη μεριά για νέο-εισερχόμενους στον κλάδο που δεν είναι γνώστες του αντικειμένου υπάρχουν περισσότεροι φραγμοί εισόδου αφού δεν έχουν γνώση της αγοράς καθώς και την τεχνογνωσία, την εμπειρία και το πελατολόγιο που απαιτείται για να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.2.2. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται όταν:

- Οι προμηθευτές που παρέχουν το προϊόν ή τις πρώτες ύλες είναι λίγοι. Έτσι αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη αφού κατέχει ο καθένας σημαντικό μερίδιο της αγοράς.
- Όταν δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού, όταν δηλαδή δεν υπάρχουν υποκατάστατα άρα οι προμηθευτές μπορούν να ορίζουν το ύψος των τιμών.
- Όταν οι πελάτες του προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί για αυτόν. Όταν κάποιος προμηθευτής για παράδειγμα έχει το μονοπώλιο δεν θεωρεί τους πελάτες τόσο σημαντικούς ούτε τους δίνει μεγάλη αξία αφού δεν έχουν να πάνε κάπου αλλού.
- Όταν διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές.
- Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, όταν δηλαδή μπαίνουν στις δραστηριότητες των αγοραστών.

Οι βασικοί προμηθευτές στον κλάδο των οδικών μεταφορών είναι τα συνεργεία αυτοκίνητων και οι εταιρείες που πουλάνε ανταλλακτικά, οι ασφαλιστικές εταιρείες, όπως επίσης και οι εταιρείες καυσίμων. Οι παραπάνω προμηθευτές δεν προμηθεύουν κάτι διαφοροποιημένο ή κάτι που δεν μπορούν οι διαμεταφορικές εταιρείες να βρουν εύκολα οπότε στο συγκεκριμένο κλάδο δεν έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Επιπλέον οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, που κατέχουν τα βασικά μερίδια της αγοράς μπορούν να πετύχουν πολύ καλύτερες τιμές σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις.

4.2.3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται :

- Όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές αφού μπορούν να το προμηθευτούν από οπουδήποτε.
- Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία είναι μη διαφοροποιημένα άρα οι αγοραστές μπορούν να βρουν και εναλλακτικά προϊόντα εφοδιασμού και μάλιστα χωρίς υψηλά κόστη μετακίνησης.

- Όταν οι αγοραστές έχουν μεγάλο όγκο αγορών αφού έτσι μπορούν να διαπραγματευτούν και τα συμβόλαια και την τιμή.
- Όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός πάλι αυξάνεται πολύ η διαπραγματευτική τους δύναμη αφού και ένας πελάτης αν χαθεί η επιχείρηση μπορεί να φτάσει μέχρι το κλείσιμο.
- Όταν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Όταν δηλαδή ο αγοραστής μπαίνει στις δραστηριότητες του προμηθευτή από όπου για παράδειγμα προμηθεύεται πρώτες ύλες.

Η ζήτηση των υπηρεσιών που σχετίζονται με τον κλάδο των οδικών μεταφορών έχει να κάνει με τις βιομηχανικές και τις εμπορικές επιχειρήσεις. Οι ιδιώτες δεν θεωρούνται πελάτες με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αφού δεν έχουν μεγάλες ποσότητες προς μεταφορά.

Οι εταιρείες με μεγάλους όγκους έχουν υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα αφού μπορεί να πετύχουν άλλες τιμές έναντι άλλων πιο μικρών εμπορικών επιχειρήσεων για παράδειγμα. Επιπλέον όλες οι εταιρείες μεταφορών θέλουν να έχουν στους πελάτες τους μεγάλες εταιρείες αφού είναι μία πολύ καλή διαφήμιση για αυτές. Οι επιχειρήσεις διαμεταφορών είναι πάρα πολλές οπότε πρέπει να έχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να μπορέσουν να κρατήσουν το πελατολόγιο τους και να το αυξήσουν.

4.2.4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα τα οποία μπορούν να κάνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα με τα προϊόντα του κλάδου. Τα υποκατάστατα είναι ικανά να κρατήσουν τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα.

Η απειλή από υποκατάστατα αυξάνεται όταν:

- Η τιμή που έχουν τα υποκατάστατα προϊόντα είναι πιο χαμηλή από τα προϊόντα του κλάδου αλλά η ποιότητα είναι ίδια με προϊόντα του κλάδου και ίσως κάποιες φορές καλύτερη.
- Διατηρούν τα κέρδη σε χαμηλά επίπεδα.

Η ζήτηση των οδικών μεταφορών και γενικότερα του κλάδου των μεταφορών δεν έχει ιδιαίτερο κίνδυνο από υποκατάστατα αφού όπως έχει επισημανθεί και παραπάνω χρειάζεται τεχνογνωσία και εμπειρία για να κερδίσεις μέρος της αγοράς.

Υποκατάστατο θα μπορούσε να θεωρηθεί το γεγονός ότι μεγάλες εμπορικές εταιρείες πλέον προτιμούν να διαθέτουν ιδιότητα μεταφορικά μέσα. Αυτό όμως συμβαίνει κυρίως σε τοπικό επίπεδο ή έστω σε εγχώριες μεταφορές. Σε διεθνείς ή συνδυαστικές μεταφορές αυτό δεν είναι εφικτό αφού τα κόστη είναι ιδιαίτερα υψηλά. Έτσι σε αυτές τις περιπτώσεις είναι προτιμότερο το outsourcing, να δίνουν δηλαδή τη δουλειά σε τρίτες εταιρείες, τις μεταφορικές.

4.2.5. Ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου εξαρτάται από τα εξής:

- Όσο περισσότεροι είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου τόσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, αφού προσπαθούν να επικρατήσουν έναντι των άλλων και να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς παίζει σημαντικό ρόλο. Όσο περισσότερο αναπτυσσόμενος είναι ένας κλάδος, αυτό που κάνουν οι επιχειρήσεις δεν είναι τόσο να ανταγωνίζονται η μία την άλλη, αλλά κυρίως να προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες οι οποίοι συνεχώς αυξάνονται. Όταν όμως ο κλάδος περνάει σιγά σιγά στη φάση της ωρίμανσης ή της παρακμής παρατηρείται ότι ο ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνεται αφού οι επιχειρήσεις προσπαθούν είτε να κρατήσουν το μερίδιο της αγοράς που ήδη κατέχουν, είτε να το αυξήσουν και να εδραιωθούν σαν ηγέτες.
- Ο ανταγωνισμός εξαρτάται επίσης από το πόσο μεγάλο είναι το σταθερό κόστος, τα έξοδα αποθήκευσης ή από το πόσο φθαρτό είναι το προϊόν. Όταν το σταθερό κόστος είναι μεγάλο στην προσπάθειά της η κάθε επιχείρηση να το μοιράσει καταλήγει να παράγει πολύ μεγάλες ποσότητες του προϊόντος με αποτέλεσμα να αυξάνεται η προσφορά και να συμπιέζονται οι τιμές. Έτσι λοιπόν αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού. Το ίδιο συμβαίνει και όταν

έχουμε υψηλό κόστος αποθήκευσης ή το προϊόν είναι φθαρτό αφού προσφέρονται συνήθως μεγαλύτερες ποσότητες από τη ζήτηση που υπάρχει.

- Επίσης ο ανταγωνισμός επηρεάζεται όταν υπάρχει υψηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης. Ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός όταν πολλές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν καταφέρει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους. Όταν όμως δεν υπάρχει αυτή η διαφοροποίηση έχουμε αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού αφού οι πελάτες αγοράζουν σύμφωνα με την τιμή. Άρα η μετακίνηση των αγοραστών από τη μία εταιρεία στην άλλη είναι ιδιαίτερα εύκολη.
- Σημαντική είναι και η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη αφού μπορεί να επηρεάσει την ισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης. Για να μπορέσει να επιτευχθεί και πάλι η ισορροπία γίνεται πόλεμος τιμών.
- Τέλος ο ανταγωνισμός εξαρτάται και από τα υψηλά εμπόδια εξόδου που μπορεί να υπάρχουν στον κλάδο. Για αυτό το λόγο ακόμα και αν δεν υπάρχουν κέρδη ή αν τα επενδυμένα κεφάλαια έχουν χαμηλή ή αρνητική αποδοτικότητα συνεχίζουν να υφίστανται στον κλάδο και να ανταγωνίζονται. Υψηλά εμπόδια εξόδου θεωρούνται τα εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία, το απαγορευτικό κόστος εξόδου, συναισθηματικά εμπόδια κ.α.

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP στον κλάδο των διαμεταφορών υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις οπότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι, όπως είναι αναμενόμενο, ιδιαίτερα έντονος. Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη ορισμένων αγοραστών και προμηθευτών εντείνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συμπιέζονται ακόμα περισσότερο τα κέρδη των επιχειρήσεων αφού υπάρχουν συνεχείς και απότομες αυξήσεις του κόστους οι οποίες δεν μπορούν να μετακυλήσουν εύκολα στους πελάτες όπως για παράδειγμα η συνεχής αύξηση των τιμών του πετρελαίου.

Επιπλέον οι εγχώριες μεταφορικές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό από αλλοδαπές επιχειρήσεις που εδρεύουν αλλού όπως για παράδειγμα

στις βαλκανικές χώρες και έχουν το πλεονέκτημα του συνολικού χαμηλότερου κόστους.

Καταλήγοντας είναι πολύ σημαντικό τα ανώτατα στελέχη να έχουν ως στόχο, η επιχείρηση να έχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ένα σημείο υπεροχής το οποίο θα τη βοηθήσει να είναι βιώσιμη και να αποκτά όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Στη συνέχεια αναλύονται τα θετικά στοιχεία του κλάδου, που βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης αλλά και τα αρνητικά τα οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη της προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει και να κατακτήσει μερίδιο της αγοράς. Το σημαντικότερο όλων είναι όλες οι επιχειρήσεις, να γνωρίζουν την αγορά, να ακολουθούν τις εξελίξεις του κλάδου και να ενημερώνονται συνεχώς.

4.3. Θετικά στοιχεία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον κλάδο:

- ✚ Οι οικονομική κρίση είχε σαν αποτέλεσμα πολλές εμπορευματικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις να στραφούν στο εξωτερικό αφού η εγχώρια αγορά συρρικνώθηκε με αποτέλεσμα οι εξαγωγές τα τελευταία χρόνια να έχουν ανοδική πορεία.
- ✚ Λόγω της παγκοσμιοποίησης παρατηρείται, όπως είναι αναμενόμενο, αύξηση του διεθνούς εμπορίου με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτηση των μεταφορών, όχι μόνο των οδικών αλλά στο σύνολό τους.
- ✚ Με τη βοήθεια του ιδιωτικού τομέα λειτούργησαν πολλά νέα εμπορευματικά κέντρα τα οποία βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία των υπηρεσιών που παρέχουν οι μεταφορικές εταιρείες.
- ✚ Απελευθέρωση των αδειών των οδικών εμπορευματικών μεταφορών. Οι νέες άδειες θα χορηγούνται χωρίς να υπάρχει αριθμητικός περιορισμός.
- ✚ Η άρση του καμποτάζ βοήθησε ιδιαίτερα τη τουριστική βιομηχανία της Ελλάδος με αποτέλεσμα η εγχώρια αγορά να αρχίσει να κινείται περισσότερο αυξάνοντας τη ζήτηση των μεταφορικών εταιρειών.

- ✚ Οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις θέλοντας να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους επιλέγουν να δώσουν την αποθήκευση και τη διανομή των προϊόντων τους σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτηση των μεταφορικών επιχειρήσεων.
- ✚ Οι μεταφορικές εταιρείες πλέον προσφέρουν πάρα πολλές υπηρεσίες όπως αναφέραμε ήδη, διευκολύνοντας τους πελάτες τους αφού τους γλιτώνουν από χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες.
- ✚ Η γεωγραφική θέση της Ελλάδος αποτελεί ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα του κλάδου αφού την καθιστά έναν από τους σημαντικότερους κόμβους της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και βασική γέφυρα μέσω των βαλκανικών χωρών προς τη κεντρική Ευρώπη.
- ✚ Η ανάπτυξη του οδικού δικτύου έχει μειώσει αισθητά το χρόνο από τη μία πόλη στην άλλη.
- ✚ Ο νέος επιλιμένος τερματικός σταθμός του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος που συνδέει το λιμάνι του Πειραιά με το νέο Εμπορευματικό Σταθμό Συνδυασμένων Μεταφορών Αττικής που βρίσκεται στο Θριάσιο Πεδίο της Ελευσίνας καθιστούν την Ελλάδα μία από τις μεγαλύτερες εμπορευματικές πύλες στην Ευρώπη.
- ✚ Σε κάποια μέρη της Ελλάδος το μόνο μέσο που μπορεί να πάει είναι το φορτηγό αυτοκίνητο και κανένα άλλο.
- ✚ Το φορτηγό αυτοκίνητο είναι το μόνο μέσο που μπορεί να κάνει απευθείας παράδοση «door to door» χωρίς να χρειάζεται συνδυασμός μεταφορών.
- ✚ Οι νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις και η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας βοηθούν στη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι εταιρείες και αυξάνουν τη ζήτηση τους.

- ✚ Επίσης οι οδικοί μεταφορείς δραστηριοποιούνται στον κλάδο λόγω και της μορφολογίας της Ελλάδος που τους βοηθάει, πάρα πολλά χρόνια με αποτέλεσμα να έχουν πολύ μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία.

4.4. Αρνητικά στοιχεία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον κλάδο

- ✚ Οι συνθήκες που επικρατούν στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια έχουν ως αποτέλεσμα τη δραματική μείωση των εισαγωγών άρα και κατ' επέκταση τη μείωση της ζήτησης των εμπορευματικών μεταφορών.
- ✚ Επιπλέον η οικονομική κρίση έχει συρρικνώσει τις δραστηριότητες όλων των κλάδων, όχι μόνο των οδικών μεταφορών.
- ✚ Οι συνθήκες χρηματοδότησης οι οποίες είναι πλέον ιδιαίτερα δυσμενείς έχουν σαν αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να είναι μη βιώσιμες.
- ✚ Η μείωση των δημόσιων επενδύσεων και της τραπεζικής χρηματοδότησης έχει ως αποτέλεσμα να μην υλοποιούνται νέα έργα και υποδομές όσον αφορά το δίκτυο των μεταφορών.
- ✚ Η αβεβαιότητα που υπάρχει στην ελληνική οικονομία η οποία σε μεγάλο βαθμό πηγάζει από την πολιτική αβεβαιότητα που επικρατεί έχει αντίκτυπο στον κατακερματισμό του κλάδου των οδικών μεταφορών.
- ✚ Η συνεχής αύξηση των καυσίμων αυξάνει συνεχώς το κόστος.
- ✚ Το κόστος των μεταφορών είναι αρκετά υψηλό. Το κόστος συντήρησης των οχημάτων, τα τέλη κυκλοφορίας, η συνεχής αύξηση των τιμών των διοδίων και του πετρελαίου έχουν σαν αποτέλεσμα το κόστος για τους μεταφορείς να γίνεται πολλές δυσβάσταχτο.
- ✚ Ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών έχει σαν αποτέλεσμα οι μεταφορείς να δουλεύουν με χαμηλά περιθώρια κέρδους.
- ✚ Η έλλειψη ρευστότητας, η παρατεταμένη οικονομική ύφεση και η δυσκολία πρόσβασης σε τραπεζικές χρηματοδοτήσεις είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθούν

τα οικονομικά προβλήματα και τα προβλήματα ρευστότητας στον κλάδο με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να μην αντέξουν και να κλείσουν.

- ✚ Ο στόλος των ελληνικών φορτηγών θεωρείται ένας από τους πλέον γερασμένους στην Ευρώπη αφού δεν υπάρχουν πολλά εκσυγχρονισμένα οχήματα.
- ✚ Ο κλάδος των οδικών μεταφορών δεν θεωρείται ιδιαίτερα οργανωμένος αφού απαρτίζεται από πολλούς μικρούς μεταφορείς οι οποίοι δουλεύουν μόνοι τους και όχι σε κάποια επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, στη προσπάθειά τους να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς να ρίχνουν τις τιμές και να μην ακολουθούν κάποια τιμολογιακή πολιτική προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες.
- ✚ Πολλές φορές ειδικότερα στις μικρές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη να πάρουν σημαντικές αποφάσεις εξετάζοντας την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο.
- ✚ Η πιεστική νομοθεσία των διακινήσεων και το ασαφές θεσμικό πλαίσιο καθώς και η γραφειοκρατία δημιουργούν προβλήματα στους μεταφορείς.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων». Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2017.
2. Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010.
3. Κλαδική Μελέτη ICAP GROUP για τις «Υπηρεσίες Διαμεταφοράς» , Αθήνα Δεκέμβριος 2012.
4. ICAP GROUP, «Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας», Αθήνα 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη Περίπτωσης Plus Μεταφορική ΙΚΕ



5.1. Το ιστορικό της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ

Η Plus Μεταφορική ΙΚΕ ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 2014 από τον Συμεών Καλομοίρη, ο οποίος δραστηριοποιείται χρόνια στο κλάδο των μεταφορών έχοντας μεγάλη εμπειρία του αντικειμένου αφού έχει διατελέσει γενικός διευθυντής σε πολλές επιχειρήσεις του κλάδου. Συνιδρυτές της εταιρείας ήταν ο Δημήτριος Καβαλαράκης ιδιοκτήτης της εταιρείας «Καβαλαράκης» με χρόνια παρουσία στο χώρο των οδικών μεταφορών και ο Κώστας Λαμπρούλης ιδιοκτήτης δύο εκ των μεγαλύτερων εταιρειών μεταφορών και logistics στην Ελλάδα της «Λαμπρούλης Α.Β.Ε.» και της «Λαμπρούλης Α.Ε.Β.Ε.» οι οποίες κατέχουν ένα σημαντικό μερίδιο της ελληνικής αγοράς το οποίο χρόνο με το χρόνο αυξάνεται. Βασικός διαχειριστής της εταιρείας είναι ο Συμεών Καλομοίρης. Οι άλλοι δύο δεν συμμετείχαν στη λειτουργία της εταιρείας, ήταν απλά μέτοχοι. Αρχικά η έδρα της εταιρείας ήταν σε ένα πολύ μικρό χώρο στο Βοτανικό. Ο χώρος αυτός στέγαζε τα γραφεία της εταιρείας και ένα μικρό κομμάτι του αποτελούσε την αποθήκη της, και τις δύο ράμπες όπου ξεφόρτωναν τα φορτηγά.

Το 2016 στο δυναμικό της εταιρείας προστίθεται ο γιος του βασικού ιδρυτή ο Ιορδάνης Καλομοίρης, ο οποίος έρχεται για να ενισχύσει τη δράση της επιχείρησης. Τελειώνοντας τις σπουδές του έρχεται στην Αθήνα με σκοπό να μάθει όλο τον κύκλο εργασιών της εταιρείας και κάποια στιγμή στο μέλλον να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης. Η αλλαγή αυτή έφερε έναν αέρα ανανέωσης αφού έφερε πολλές ιδέες τις

οποίες προσπάθησε να υλοποιήσει και συνεχίζει μέχρι και σήμερα με τη βοήθεια όλων.

Σήμερα πλέον στην εταιρεία, έπειτα από διάφορες αλλαγές που μεσολάβησαν, ιδιοκτήτης με το μεγαλύτερο μερίδιο παραμένει ο Συμεών Καλομοίρης. Οι υπόλοιποι μέτοχοι αποχώρησαν. Το υπόλοιπο ποσοστό ανήκει πλέον στον Κωστή Παπαζήση ιδιοκτήτη της εταιρείας Αθηναϊκή Α.Ε. η οποία δραστηριοποιείται χρόνια στις οδικές μεταφορές και έχει σημαντικούς και μεγάλους πελάτες στο ενεργητικό της.

Λόγω της πολυετούς εμπειρίας των ιδιοκτητών της, η Plus είχε πολύ γρήγορη ανοδική πορεία με αποτέλεσμα τη μετεγκατάσταση της σε μεγαλύτερα γραφεία και αποθήκες στον Ασπρόπυργο Αττικής. Η διοίκηση της επιχείρησης παρά τις δύσκολες συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα της κρίσης κατορθώνει και προσαρμόζεται στο πολυτάραχο περιβάλλον που επικρατεί, αναδιαμορφώνοντας τη στρατηγική της όποτε το κρίνει απαραίτητο επιτυγχάνοντας το πρώτο βασικό στόχο μίας επιχείρησης που είναι η επιβίωση της και το δεύτερο που είναι η κερδοφορία της, παρέχοντας στους πελάτες της, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Προσπαθώντας να αναβαθμίσει συνεχώς το στόλο της και τις εγκαταστάσεις της, σε συνδυασμό με το εξειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της διασφαλίζει ένα υψηλό επίπεδο εργασίας στον κλάδο των οδικών μεταφορών.

5.2. Όραμα, Αποστολή, Σκοπός & Στόχος της Plus Μεταφορικής

Όραμα της Plus Μεταφορικής είναι, οι άνθρωποί της να εργάζονται με αρχές και βάζοντας πάνω από όλα τη συναδελφικότητα και την αλληλεγγύη δίνοντας στους πελάτες αξία και να έχουν μαζί τους κοινούς στόχους, προκειμένου να συνεχίσουν να έχουν μία διατηρήσιμη ανοδική πορεία.

Αποστολή της Plus είναι να εστιάζει στην ποιότητα διατηρώντας τις τιμές της ανταγωνιστικές αποτελώντας πρότυπο στον κλάδο των οδικών μεταφορών και των logistics.

Σκοπός της Plus στην επόμενη τριετία είναι να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά αυξάνοντας το πελατολόγιο της κατά 20%.

Στόχος της είναι με καινοτομία, αξιοπιστία και ταχύτητα να σέβεται τόσο τους πελάτες της όσο και τους προμηθευτές και προσφέρει στους εργαζομένους της ένα ασφαλές και υγιές επαγγελματικό περιβάλλον ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις του κλάδου.

5.3. Εταιρική Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα της Plus βασίζεται στα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Τα πάντα είναι εστιασμένα γύρω από τον πελάτη.
- ✓ Ακολουθεί τις εξελίξεις του κλάδου και βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει.
- ✓ Χρησιμοποιεί τεχνολογίες τελευταίας γενιάς.
- ✓ Δίνει αξία στους προμηθευτές της.
- ✓ Είναι συνεπής στις δεμεύσεις της και στην τήρηση των συμβολαίων τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές της.
- ✓ Ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη της.
- ✓ Εκπαιδεύει συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό της.

5.4. Το ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό για τη Plus Μεταφορική είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημά της για την επιτυχή της λειτουργία. Παρέχει στους υπαλλήλους της συνεχή εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων προκειμένου να ακολουθούν τις εξελίξεις στον κλάδο των Logistics και των οδικών μεταφορών αλλά και προκειμένου να διαχειρίζονται σωστά τους πελάτες με στόχο την ικανοποίησή τους και να τους δίνουν αξία. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων, τους βοηθάει να εργάζονται σε ένα σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον κατανοώντας πλήρως την αγορά.

Στα πρώτα της βήματα η εταιρεία απασχολούσε δύο άτομα. Το ένα εκ των δύο ήταν ο κύριος ιδρυτής της και διαχειριστής της, κυρία ασχολία του οποίου ήταν, πέρα από τα διοικητικά ζητήματα, η ανεύρεση πελατών και τα οικονομικά συμβόλαια. Ο υπάλληλος που είχε προσλάβει έτρεχε όλα τα υπόλοιπα κομμάτια της εταιρείας όπως

η εξυπηρέτηση πελατών, όλο το κομμάτι που αφορούσε τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της εταιρείας, το λογιστήριο και τον πιστωτικό έλεγχο.

Σήμερα μετά από σχεδόν πέντε χρόνια λειτουργίας, η εταιρεία έχει στο δυναμικό της πέρα από τον γενικό διευθυντή Συμεών Καλομοίρη και τον πρώτο της υπάλληλο, άλλους τρεις υπαλλήλους στα γραφεία, δύο οδηγούς και δύο εργάτες στην αποθήκη της.

5.5. Οι υπηρεσίες που παρέχει η Plus Μεταφορική

Η Plus Μεταφορική παρέχει στους πελάτες της, υπηρεσίες Μεταφορών και Logistics.

Στις Υπηρεσίες Μεταφοράς και Διανομής περιέχονται τα εξής:

- Μεταφορές πλήρους φορτίου από και προς κάθε σημείο της επικράτειας με παραλαβή από τις εγκαταστάσεις του πελάτη (Full Truck)
- Μεταφορές ομαδικών φορτίων (groupase)
- Εξελιγμένο δίκτυο μεταφορών με παραδόσεις Door to Door σε όλη την Ελλάδα
- Μεταφορά φορτίων σε συνθήκες ξηρού, συντήρησης (+2 βαθμούς), ελεγχόμενης ψύξης (+15 έως +20 βαθμούς) και κατάψυξης
- Μεταφορά τροφίμων, παγωτών, φαρμάκων, τσιγάρων, ποτών, ευπαθών προϊόντων και φορτία ειδικής μεταφοράς
- Ανάπτυξη δικτύου αντιπροσώπων Cross Docking σε κομβικά σημεία σε όλη την Ελλάδα με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους και τη βελτιστοποίηση του χρόνου παραδόσεων
- Περισυλλογή και διανομή παλετών εντός Αττικής την ίδια μέρα
- Παραδόσεις εντός 24 ωρών από Αθήνα για Λαμία, Λάρισα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Χανιά, Ιωάννινα, Πάτρα και αντίστροφα
- Ασφάλιση εμπορευμάτων κατά παντός κινδύνου
- Σχεδιασμό καθημερινού προγράμματος περισυλλογών και διανομών
- Πλήρης μηχανογραφική υποστήριξη και σύστημα GPRS για καλύτερη παρακολούθηση και οικονομία
- Παρακολούθηση παραδόσεων μέσω POD (Proof of Delivery)

Στις υπηρεσίες Logistics περιλαμβάνονται τα εξής:

- Αποθηκεύσεις σε επίπεδο κιβωτίου και παλέτας ξηρού φορτίου, συντήρησης και κατάψυξης
- Διαχείριση και καταγραφή αποθεμάτων σε επίπεδο κιβωτίου και παλέτας σε πραγματικό χρόνο
- Προετοιμασία παραγγελιών και παλετοποίησή τους
- Ασφάλιση εμπορευμάτων κατά παντός κινδύνου
- Πλήρης μηχανογραφική υποστήριξη και έλεγχος των αποθεμάτων

5.6. Δίκτυο Μεταφορών και Συνεργασίες

Σύμφωνα με το δίκτυο της, οργανώνει και εκτελεί για λογαριασμό των πελατών της μεταφορικά έργα που αφορούν παραδόσεις σε ολόκληρη τη χώρα. Η επιτυχία αυτών των έργων έγκειται στη δυνατότητα όχι μόνο της δρομολόγησης των παραδόσεων αλλά και της διαρκούς παρακολούθησης της πορείας τους ώστε να προλαμβάνονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα τυχόν δυσκολίες.

Το δίκτυο διανομής της Plus Μεταφορικής καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της ηπειρωτικής Ελλάδος όπως φαίνεται στον χάρτη 5.1. Σε περιοχές όπως η Λάρισα, η Θεσσαλονίκη, η Πάτρα, τα Ιωάννινα, το Ηράκλειο και τα Χανιά οι παραδόσεις πραγματοποιούνται εντός 24 ωρών. Από τη νησιωτική Ελλάδα καλύπτει μεταφορές σε όλη τη Κρήτη, τη Ρόδο, τη Χίο, τη Κω και τη Κέρκυρα.

Η κεντρική αποθήκη είναι στον Ασπρόπυργο Αττικής. Πέρα από αυτή με τη βοήθεια των έμπειρων συνεργατών της καταφέρνει να έχει σημεία αποθήκευσης εμπορευμάτων αλλά και κέντρα διανομής σε Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Ιωάννινα και Πάτρα.

Οι μεταφορές εντός Αττικής γίνονται με τα δύο φορτηγά ψυγεία που διαθέτει. Οι υπόλοιπες μεταφορές τόσο στην ηπειρωτική Ελλάδα όσο και στη νησιωτική γίνεται με έμπειρους πιστοποιημένους μεταφορείς οι οποίοι αποτελούν πολύτιμους συνεργάτες. Οι κυριότερες συνεργασίες που έχει συνάψει η Plus τόσο στο κομμάτι της αποθήκευσης όσο και των μεταφορών είναι η Αθηναϊκή Α.Ε., η Μιχάκος Α.Ε., η Med – Frigo, ο Καβαλαράκης, η Λαμπρούλης ΑΒΕ και η Λαμπρούλης ΑΕΒΕ. Εκτός

από τις παραπάνω μεταφορικές εταιρείες έχει συνάψει πολλές συνεργασίες και με μεμονωμένους αυτοκινητιστές. Όλα τα φορτηγά είναι κλειστού τύπου και στη πλειοψηφία τους φορτηγά ψυγεία. Είναι εξοπλισμένα με συστήματα GPS και ψυκτικά μηχανήματα.



Χάρτης 5.1. Το δίκτυο διανομής της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ

Πηγή: Plus Μεταφορική ΙΚΕ

5.7. Κυριότεροι πελάτες της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ

Η Plus έχει στο ενεργητικό της μεγάλες εταιρείες οι οποίες στον αντίστοιχο κλάδο που δραστηριοποιούνται κατέχουν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι αρκετοί από τους συνεργάτες της Plus είναι ταυτόχρονα και πελάτες της. Στα πρώτα της βήματα οι κυριότεροι πελάτες της ήταν η Μεβγάλ και ο Καβαλάρακης. Σήμερα πλέον έχει καταφέρει να έχει πολύ ισχυρά ονόματα. Πιο συγκεκριμένα για το οικονομικό έτος 2017 οι σημαντικότεροι πελάτες της ήταν η

Αθηναϊκή Μεταφορική Α.Ε. με τζίρο της τάξεως των 200.000€ ακολουθούν η Μεβγάλ στο κομμάτι των Γαλακτοκομικών με τζίρο 55.000€, η Sefco Zeelandia ABEE με 50.000€ και η Master Martini Ελλάς ΕΠΕ με 44.000€ που δραστηροποιούνται στις α΄ ύλες ζαχαροπλαστικής. Εν συνέχεια στο κομμάτι των παγωτών, που θεωρείται ένα από τα δυσκολότερα κομμάτια στις οδικές μεταφορές, είναι ο Παπανάρετος με τζίρο 47.000€. Στα κατεψυγμένα τρόφιμα, λαχανικά & σφολιατοειδή είναι η Γαία Πέλλας ΕΠΕ με 36.000€, η Alterra SA με 32.000€ και ο Πορτοκαλίδης με 30.000€. Τέλος ακολουθούν κάποιες μεταφορικές εταιρείες όπως η Goldair Cargo SA με τζίρο 23.000€, ο Καβαλαράκης με 21.000€ και η Hellas Logistics με 17.000€. Πέρα από τους παραπάνω πελάτες έχει πολλούς μικρότερους των οποίων ο τζίρος κυμαίνεται από 5.000€ έως 7.000€.

5.8. Τακτικές Marketing

Η διαφήμιση της εταιρείας γίνεται με διάφορους τρόπους. Ένας από αυτούς είναι μέσω της online προώθησης όπως η χρήση διαδικτυακής σελίδας και η συμμετοχή σε κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook. Επιπλέον η προώθηση γίνεται και με πιο παραδοσιακούς τρόπους όπως οι καταχωρήσεις σε περιοδικά του κλάδου και μέσω εντύπων που μοιράζονται.

Άλλος ένας τρόπος που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι μέσω της παροχής μέσω επιτραπέζιων και επιτοίχιων ημερολογίων τα οποία μοιράζει τόσο σε πελάτες όσο και σε συνεργάτες της.

Παράλληλα συμμετέχει σε διάφορες εκθέσεις όπως η Van & Truck προκειμένου να βρει νέους πελάτες αλλά και να χτίσει νέες συνεργασίες. Επιπλέον όλη η ομάδα πάει σε εκθέσεις όπως η Food Expo προκειμένου να έρθουν σε επαφή με νέες εταιρείες.

Πλέον έχει σκοπό στο άμεσο μέλλον να εγγραφεί σε sites όπως το joincargo.gr όπου υποψήφιοι πελάτες μπορούν να μπουν και να ζητήσουν προσφορές για τις μεταφορές που θέλουν να πραγματοποιήσουν.

5.9. Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη

Η Plus Μεταφορική έχει αναπτύξει μία εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα η οποία πηγάζει από την εταιρική της κουλτούρα. Είναι εστιασμένη τόσο γύρω από τους εργαζομένους της όσο και γύρω από το περιβάλλον.

Όσον αφορά τους υπαλλήλους της η Plus είναι μία εταιρεία η οποία λειτουργεί ως υπεύθυνος εργοδότης και έχει ως προτεραιότητά της την ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και ένα υγιές περιβάλλον. Για το λόγο αυτό τους παρέχει σύμφωνα με τη νομοθεσία διάφορα αναγκαία μέσα με σκοπό την ατομικής τους προστασία, όπως ειδικά γιλέκα, παπούτσια και στολές για την ασφαλή μετακίνηση τους εντός της αποθήκης αλλά και πλήρη εκπαίδευση για τη σωστή εφαρμογή των κανόνων ασφαλείας.

Πολύ σημαντικό ρόλο για τη Plus έχει και το περιβάλλον αφού έχει προσαρμόσει τις δραστηριότητές της λαμβάνοντας υπόψη της τη προστασία του δρόντας με υπευθυνότητα. Πιο συγκεκριμένα λειτουργεί με βάση την υπάρχουσα περιβαλλοντική νομοθεσία και τους σχετικούς κανονισμούς. Η εταιρεία προσπαθεί να έχει πλήρη γνώση των περιβαλλοντικών της επιπτώσεων. Για το λόγο αυτό προσπαθεί να χρησιμοποιεί όσο αυτό είναι εφικτό ανακυκλώσιμα υλικά. Επιπλέον έχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα προκειμένου να μπορεί να ανακυκλώσει για παράδειγμα το χαρτί και τα πλαστικά που χρησιμοποιούνται αλλά ανακυκλώνει και το ξύλο που συχνά προκύπτει από φθαρμένες παλέτες.

Επιπλέον μεριμνά για την ενημέρωση του προσωπικού της παρέχοντας τους τις απαραίτητες πληροφορίες και την κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να εναρμονίζει τη συμπεριφορά του στις αρχές της περιβαλλοντικής πολιτικής που έχει υιοθετήσει. Η εταιρεία είναι διαθέσιμη να συμμετάσχει σε οποιοδήποτε διάλογο με τους συνεργάτες της και τους εργαζομένους της για θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και τη πρόληψη οποιονδήποτε αρνητικών επιδράσεων στο περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

1. Plus Μεταφορική ΙΚΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ανταγωνισμός και Στρατηγική Ανάλυση της Plus Μεταφορικής ΙΚΕ

6.1. Ανταγωνισμός

Ο κλάδος των οδικών μεταφορών χαρακτηρίζεται από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Οι εταιρείες του κλάδου προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που επέφερε η οικονομική κρίση, όπως η μειωμένη ζήτηση των εγχώριων μεταφορών λόγω της συρρίκνωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, αναγκάστηκαν να προσφέρουν πολλές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε χαμηλές τιμές. Αυτό είχε σαν συνέπεια να υπάρχει μεταξύ των οδικών μεταφορικών εταιρειών ισχυρός ανταγωνισμός τόσο σε επίπεδο ποιότητας όσο και σε τιμολογιακό επίπεδο.

Τα τελευταία χρόνια στην ελληνική αγορά ηγούνται στον τομέα των μεταφορών η Goldair Cargo SA, η Med – Frigo SA, ο Μακίος Α.Ε., Βεϊνόγλου Ορφεύς Διεθνής Μεταφορική Α.Ε., Kuehne+Nagel Α.Ε. και η Διακίνησις Α.Ε. Η ανάπτυξη της Plus Μεταφορικής βαίνει με γοργούς ρυθμούς σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές της, λόγω των χαμηλών τιμολογιακών πολιτικών που διαθέτει. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Plus είναι η Καμπόσος Μεταφορική ΕΠΕ, η Golden Frost, η Mega Frost, ο Μιχάκος Α.Ε., η Αθηναϊκή Α.Ε. καθώς και οι μεμονωμένοι μεταφορείς, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.1, όπου απεικονίζονται οι κύριες στρατηγικές ομάδες .

Διάγραμμα 6.1.

Απεικόνιση στρατηγικών ομάδων Οδικών Μεταφορικών Εταιρειών στην Ελλάδα:



6.2. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα εμπλακεί ο οργανισμός. Όταν μία επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από έναν κλάδο και να λειτουργεί σε αρκετούς διαφορετικούς, τότε είναι απαραίτητη μία επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy). Τα θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι διαφορετικά και συνήθως περισσότερο πολύπλοκα από εκείνα που αφορούν επιχειρήσεις που έχουν μόνο μία επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν κλάδο. Η επιχειρησιακή στρατηγική απαιτεί διεθυντικά

στελέχη που διαμορφώνουν μία κατανοητή, καλό-οριζόμενη κατεύθυνση, η οποία οδηγεί την αποτελεσματική κατανομή των πόρων σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Αναφέρεται στην αναγνώριση ευκαιριών και κατανομή πόρων για την ανάπτυξη και επέκταση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες.²⁴

Αναλυτικότερα η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει ή / και αποφασίζει²⁵:

- ✓ Τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της
- ✓ Τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και γραμμών παραγωγής
- ✓ Το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- ✓ Τη ροή των χρηματικών και των άλλων προς τις Διευθύνσεις
- ✓ Τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον
- ✓ Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων

Στον πίνακα 6.1. αναφέρονται οι διαφορετικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός ανάλογα με την ανταγωνιστική του θέση και την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

²⁴ Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010.

²⁵ Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων». Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2017

Πίνακας 6.1. Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ				
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάδοση - Αναστροφή (Turnaround)
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιση Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

6.2.1. Η Επιχειρησιακή Στρατηγική της Plus Μεταφορικής

Αναλύοντας το ιστορικό της Plus Μεταφορικής μπορούμε να διακρίνουμε την επιχειρησιακή πολιτική που έχει ακολουθήσει. Αν και είναι λίγα χρόνια στο χώρο των οδικών μεταφορών αποφασίζει να ασχοληθεί και με τον κλάδο των logistics προκειμένου να αυξήσει τις δραστηριότητές της. Ακολουθεί σύμφωνα με τον πίνακα 6.1. ως στρατηγική, τη στρατηγική ανάπτυξης και πιο συγκεκριμένα, τη συσχετισμένη διαποίκιση μπαίνοντας σε ένα κλάδο οποίος σχετίζεται άμεσα με τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητές της.

Σκοπός της είναι να προσελκύσει επιπλέον τμήματα της αγοράς, το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα να αποκτήσει περισσότερους πελάτες άρα θα αυξηθεί και το μερίδιο που θα καταλαμβάνει στην αγορά. Εμπλουτίζοντας τις υπηρεσίες που παρέχει και μη μένοντας στάσιμη προσπαθεί να παρέχει στους πελάτες της ολοκληρωμένες λύσεις, από την αποθήκευση των εμπορευμάτων τους, τη διαχείριση των αποθεμάτων τους, την προετοιμασία των παραγγελιών τους και την παλετοποίησή τους μέχρι την παράδοση τους στον τελικό παραλήπτη. Όλα τα παραπάνω της δίνουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Plus Μεταφορική ακολουθεί μία στρατηγική ανάπτυξης προκειμένου να έχει περισσότερα κέρδη και με τα χρόνια να κατέχει μία ηγετική θέση στην αγορά των οδικών μεταφορών και των logistics.

6.3. Επιχειρηματική Στρατηγική

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στην ερώτηση «πώς μπορούμε να ανταγωνιστούμε στον κλάδο με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία;» Οι επιχειρηματικές στρατηγικές δεν διαμορφώνονται και υλοποιούνται απομονωμένες από τις ενέργειες των υπολοίπων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Οι ανταγωνιστές παρακολουθούν και αντιδρούν στις ακολουθούμενες ενέργειες των επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μία σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή που μπορεί να προσφέρει ένας ανταγωνιστής.²⁶ Σύμφωνα με τον Porter καμία επιχείρηση δεν μπορεί να έχει επιτυχώς κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου με το να κάνει λίγο από όλα.

Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μία επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει παραχθεί με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, είτε προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτηση της. Η πρώτη επιλογή συνεπάγεται ένα αποδοτικό κόστος παραγωγής, ενώ η δεύτερη απαιτεί την ικανότητα να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία με κάποια υψηλότερη ποιότητα ή καινοτόμα χαρακτηριστικά κ.λ.π. Ο Porter συνδυάζει τους δύο αυτούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς όπου η επιχείρηση ανταγωνίζεται για τη διαμόρφωση των τριών

²⁶ Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010

βασικών στρατηγικών, οι οποίες όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.2. είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση ή η εστίαση ²⁷.

Πίνακας 6.2. Επιχειρηματικές Στρατηγικές

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη	Χαμηλή Θέση Κόστους
Στρατηγικός Στόχος	Όλος ο κλάδος	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
	Συγκεκριμένο Τμήμα μόνο	ΕΣΤΙΑΣΗ	

Η επιχειρηματική στρατηγική στοχεύει:

- ✓ Στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους
- ✓ Στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της

Την Ηγεσία Κόστους την ακολουθούν οι επιχειρήσεις που ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Τη Διαφοροποίηση τη χρησιμοποιούν επιχειρήσεις που αποβλέπουν στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μοναδικού στο είδος του. Την Εστίαση την ακολουθούν επιχειρήσεις που αποβλέπουν στην εστίαση για την κατάληψη μίας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου ή με τη διαφοροποίηση για την καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου ή και τα δύο για αυτό το μέρος της αγοράς.

²⁷ Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010

6.3.1. Η Επιχειρηματική Στρατηγική της Plus Μεταφορικής

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Plus Μεταφορικής σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι ότι παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε χαμηλή τιμή. Ακολουθεί καθαρά μία Ηγεσία Κόστους χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν δίνει σημασία στην ποιότητα. Είναι μία εταιρεία της οποίας η φιλοσοφία είναι σχεδιασμένη όλη γύρω από τον πελάτη δίνοντας του τη μέγιστη αξία παρέχοντάς του ένα σύνολο υπηρεσιών για να είναι ευχαριστημένος. Οι ανάγκες των πελατών της είναι πρωτίστης σημασίας.

Οι χαμηλές τιμές που έχει καταφέρει να κρατήσει διαχρονικά στην Ελλάδα της κρίσης προκύπτουν αρχικά από τις πολύ καλές συμφωνίες που έχει συνάψει με τους μεταφορείς και τις συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρείες και πρακτορεία και επιπλέον επειδή έχει το know how λόγω της χρόνιας εμπειρίας των ιδιοκτητών της, οι οποίοι ξέρουν να χειρίζονται σωστά καταστάσεις και να συνδυάζουν μεταφορές με στόχο τη μείωση του κόστους της εταιρείας.

Επειδή ο ανταγωνισμός στις οδικές μεταφορές είναι πολύ έντονος η μόνη επιλογή που είχε η Plus εξ' αρχής ήταν να ικανοποιεί τους πελάτες απόλυτα σε όλα τα επίπεδα διατηρώντας την τιμολογιακή της πολιτική, χαμηλά. Για το λόγο αυτό και κάθε χρόνο τα έσοδα της αυξάνονται σταθερά και δεν έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστότητας ή επιβίωσης.

6.4. Μελλοντικές Στρατηγικές Κινήσεις

Στο μέλλον η Plus σκοπεύει αρχικά να έχει μία περισσότερο δυναμική παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αφού αυτό θα συμβάλλει στην περαιτέρω αναγνωσιμότητα της. Κρίνεται απαραίτητη η αμεσότερη και εντονότερη προβολή της στο Διαδίκτυο.

Επιπλέον ενδιαφέρεται να επεκτείνει ακόμα περισσότερο τις δραστηριότητές της και σε άλλους κλάδους οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τις οδικές μεταφορές. Η επόμενη κίνηση είναι η έναρξη λειτουργίας ενός συνεργείου αποκλειστικά για φορτηγά. Με αυτό το εγχείρημα θα προσπαθήσει να κάνει και πελάτες όλους της τους συνεργάτες

που διαθέτουν φορτηγά αυτοκίνητα, αλλά και νέους προσφέροντας ακόμα περισσότερες υπηρεσίες και επεκτείνοντας το μερίδιό τους στην αγορά.

Επιπλέον μελλοντικά θα προσπαθήσει να επεκταθεί στο κομμάτι των οδικών μεταφορών πέρα από την εγχώρια αγορά και στη διεθνή αφού πλέον λόγω της κρίσης οι ελληνικές εταιρείες εξάγουν μεγάλο μέρος των προϊόντων τους στο εξωτερικό. Η διεθνής αγορά είναι πλέον ένα κομμάτι πολλά υποσχόμενο όπου μπορούν πολλοί μεταφορείς να βγάλουν κέρδος.

Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων». Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2017.
2. Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Management», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2010.
3. Plus Μεταφορική ΙΚΕ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα

Ο κλάδος των διαμεταφορών και ειδικότερα των οδικών μεταφορών που αναλύονται στη παρούσα διπλωματική εργασία είναι ένας κλάδος πολλά υποσχόμενος παρά τις δυσκολίες που κλήθηκε να αντιμετωπίσει κατά τη περίοδο της κρίσης ειδικά έως το 2012 και συνεχίζει να αντιμετωπίζει έως σήμερα.

Οι μεταφορές είναι αναπόσπαστο κομμάτι τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνούς αγοράς. Οι οδικές μεταφορές είναι απαραίτητες αφού το φορτηγό είναι το μόνο μέσο που μπορεί να κάνει απευθείας παράδοση «door to door», χωρίς να χρειάζεται ο συνδυασμός άλλων μεταφορικών μέσων. Επιπλέον λόγω της αύξησης των εξαγωγών οι περισσότεροι πλέον μεταφορείς δεν αρκούνται πλέον στην εγχώρια αγορά αφού θέλουν να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Επιπλέον τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό είναι πλέον ιδιαίτερα διαδεδομένη η έννοια του outsourcing αφού οι εταιρείες στη προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους δίνουν το κομμάτι των μεταφορών σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Τέλος η γεωγραφική θέση της Ελλάδος αλλά και γενικότερα η χαρτογράφηση της δίνει στις οδικές μεταφορές ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού πολλά σημεία μπορούν να εξηγηρηθούν αποκλειστικά από φορτηγά αυτοκίνητα.

Από την άλλη οι οδικές μεταφορές είναι το μέσο που εκπέμπει τους περισσότερους ρύπους και ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την οικολογική καταστροφή του πλανήτη. Το μεγαλύτερο μέρος των μεταφορών καλύπτεται από τα καύσιμα που έχουν ως βάση το πετρέλαιο. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να θεσπιστούν νόμοι οι οποίοι θα τηρούνται προκειμένου να υπάρχουν έξυπνες, οικολογικές και ενοποιημένες μεταφορές. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να τηρεί την περιβαλλοντική νομοθεσία που ισχύει σε κάθε

χώρα και να σέβεται το νομοθετικό πλαίσιο για ένα καλύτερο και περισσότερο υγιές περιβάλλον.

Κλείνοντας σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση οι εμπορευματικές μεταφορές αναμένεται έως το 2050 να αυξηθούν κατά 80%. Αυτό λοιπόν θα πρέπει να αποτελέσει κινητήρια δύναμη για όλες τις μεταφορικές εταιρείες και να τις ωθήσει να γίνουν περισσότερο καινοτόμες, να οργανωθούν και να προσπαθήσουν να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα τόσο για τους πελάτες τους όσο και για την κερδοφορία τους.

