



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

MBA TOURISM MANAGEMENT

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK Lines

Φοιτήτρια: Δημουλή Γεωργία, ΔΕΜΤ1910

Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

Μάρτιος 2022

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


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

«Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας. Μελέτη περίπτωσης: ANEK Lines»

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 Ονοματεπώνυμο

..........

Δημουλή Γεωργία

Αφιερωμένο στη γιαγιά μου

Ευχαριστίες

Είθισται, στο τέλος κάθε σημαντικού ερευνητικού έργου, να αποδίδονται ευχαριστίες αρχικά σε ένα σημαντικό άνθρωπο και η αναφορά γίνεται στον καθηγητή, ο οποίος έχει βοηθήσει και συμπαρασταθεί κατά την περίοδο ή σε όλη τη διάρκεια των προσπαθειών του ερευνητή. Στην προκειμένη περίπτωση, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά έναν αξιόλογο άνθρωπο που είχα την τιμή να γνωρίσω από κοντά, να με διδάξει πολύτιμες γνώσεις οι οποίες με βοήθησαν όχι μόνο στην εργασία μου, αλλά μου παρεδωσαν γνώσεις και κριτική σκέψη και στην προσωπική μου ζωή. Με ώθησε να αγαπήσω τον κόσμο της Στρατηγικής, να αντιλαμβάνομαι και να επιτυγχάνω τους στόχους μου με μια λογική πραγμάτων. Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, λοιπόν, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κο Γεωργόπουλο, ο οποίος δέχτηκε και μου έδωσε την ευκαιρία να έχουμε μια άψογη συνεργασία για την περάτωση της διπλωματικής εργασίας μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η οποία ήταν η αφορμή για την ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και καθ' όλη τη διάρκεια της δύσκολης αυτής χρονίας και η συμπάραστασή της ήταν μεγάλη. Ο τίτλος και η διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένα σε ένα ξεχωριστό άνθρωπο, την γιαγιά μου.

Σημαντικοί όροι: στρατηγική, anek lines, ακτοπλοΐα, Porter, αγορά, τουρισμός, ναυτιλία, εποχικότητα, αποστολή, όραμα, σκοπός.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην τρέχουσα εποχή που ζούμε ο τουρισμός είναι ένας από τους σημαντικότερους πυλώνες της οικονομίας των περισσότερων χωρών του κόσμου. Μέσω του τουρισμού προάγεται η ελευθερία, η χαλάρωση – αναψυχή, η γνώση νέων πολιτισμών και κουλτούρας και η περιπέτεια.

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας. Η μελέτη περίπτωσης αφορά την ακτοπλοϊκή εταιρεία ANEK Lines, η οποία είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιείται στον χώρο της ακτοπλοΐας στα ελληνικά ύδατα.

ABSTRACT

In the current era we live in, tourism is one of the most important pillars of the economy of most countries in the world. Through tourism freedom, relaxation - leisure, knowledge of new cultures, and adventure are promoted.

The main purpose of this project is the strategy in the coastal shipping industry. The case study concerns the company ANEK Lines, which is one of the largest companies, active in the field of coastal shipping in Greek waters.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα πινάκων	9
Περιεχόμενα γραφημάτων	10
Εισαγωγή	11
ΜΕΡΟΣ 1^ο	13
Κεφάλαιο 1^ο	14
Τουρισμός	14
1.1 Διακρίσεις Τουρισμού.....	16
1.2 Τύποι Τουρισμού	17
1.3 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα.....	20
1.4 Η έννοια του τουριστικού προϊόντος και των υπηρεσιών	21
1.5 Η Ελλάδα αποτελεί ιδανικό προορισμό.....	22
Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου	23
Κεφάλαιο 2^ο	24
Ελληνική και Παγκόσμια Οικονομία	24
2.1 Παγκόσμια Οικονομία	25
2.2 Ελληνική Οικονομία.....	27
Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου	29
Κεφάλαιο 3ο Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	30
3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	30
3.2 Ανάλυση του Ευρύτερου Μακρο Περιβάλλοντος.....	31
3.3 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος.....	34
3.3.1 Ανάλυση Υποδείγματος των 5 δυνάμεων Porter.....	34
3.3.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	36
3.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των προμηθευτών	36
3.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των αγοραστών.....	37
3.3.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	38
3.3.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.....	39
.....	41
.....	41
Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου	42
Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας. Μελέτη περίπτωσης: ANEK Lines	

Κεφάλαιο 4ο Στρατηγική	43
4.1 Εισαγωγή	43
4.1.1 Τι είναι Στρατηγική;.....	43
4.1.2 Γιατί είναι Αναγκαία η Στρατηγική;	44
4.1.3 Τελικά τι είναι Στρατηγική;.....	46
4.2 Συνδυασμός των Μοντέλων Περιβαλλοντικού Καθορισμού και Πόρων Ικανοτήτων	47
4.2.1 Ανάλυση επιχειρησιακού περιβάλλοντος.....	49
4.2.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής	50
4.2.3 Υλοποίηση της στρατηγικής.....	51
Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου	54
Κεφάλαιο 5ο	55
Κατηγορίες Στρατηγικών	55
5.1 Ανάλυση Επιχειρησιακών Στρατηγικών	56
5.1.1. Στρατηγικές Σταθεροποίησης.....	56
5.1.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	57
5.2. Ανάλυση Επιχειρηματικών Στρατηγικών.....	62
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5ου Κεφαλαίου	64
ΜΕΡΟΣ 2^ο	65
Κεφάλαιο 6^ο	66
Ναυτιλία	66
6.1 Ιστορική Αναδρομή.....	66
6.2 20ος Αιώνας μέχρι σήμερα	68
6.3 Η σημασία της ναυτιλίας στην Οικονομία.....	69
6.4 Ελληνική και Ελληνόκτητη ναυτιλία.....	71
6.4 Η Ναυτιλιακή Επιχείρηση	72
6.5 Ιστορική Ανασκόπηση της Οργάνωσης της Ναυτιλιακής.....	75
6.6 Ναυτιλία και Απασχόληση.....	76
6.7 Κύρια Χαρακτηριστικά.....	77
6.8 Η διάρθρωση του κλάδου της ελληνικής ακτοπλοΐας.....	78
6.9 Προβλήματα του Κλάδου.....	81
Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου	82

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

Κεφάλαιο 7° Εταιρεία	83
7.1 Εταιρεία	83
7.2 Κοινωνική Υπευθυνότητα	84
7.3 Εταιρική κοινωνική ευθυνη	85
7.4 Ιστορική Αναδρομή.....	87
7.5 Στόχος – Σκοπός	90
7.5.2 Αποστολή	91
7.5.3 Στοιχεία για την αξιολόγηση της επίδοσης της.....	91
Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου	93
Κεφάλαιο 8°	94
Στρατηγική της Anek Lines	94
8.1 Εξωτερικό περιβάλλον της Anek.....	94
8.1.1 Ανάλυση Μακρομεριβάλλοντος - PEST Analysis.....	94
8.1.2. Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος – Πέντε Παράγοντες Porter.....	98
8.2 Εσωτερικό περιβάλλον της Anek	101
8.3 Στρατηγική της Anek Lines.....	104
8.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	104
8.3.2 Επιχειρηματική στρατηγική	105
8.3.3 Λειτουργική στρατηγική	106
Βιβλιογραφία 8^{ου} κεφαλαίου	108
ΜΕΡΟΣ 3^ο	109
Κεφάλαιο 9°	110
Χρηματοοικονομική ανάλυση	110
9.1 Μεθοδολογία	111
Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας	111
Αριθμοδείκτες Ρευστότητας	112
Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας	112
Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας	113
9.2 Ανάλυση	114
Αξιολόγηση – Συμπεράσματα Ανάλυσης	128
Πλευρά επενδυτή	128

Πλευρά Πιστωτή/ Δανειστή	130
Βιβλιογραφία 9ου Κεφαλαίου	133
Συμπεράσματα	134
Βιβλιογραφία	136

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Ανάλυση Ευρύτερου – Μακρο Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης	33
Πίνακας 2: Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών	Error! Bookmark not defined.

Περιεχόμενα γραφημάτων

Γράφημα 1: Τουριστικοί προορισμοί-διανυκτερεύσεις, 2018.....	15
Γράφημα 2: Διαστάσεις του Ευρύτερου/ Μάκρο Περιβάλλοντος	31
Γράφημα 3: Δομή υποδείγματος Porter	35
Γράφημα 4: Ανάλυση ανταγωνισμού	Error! Bookmark not defined.
Γράφημα 5: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....	48
<i>Γράφημα 6: Μετακίνηση επιβατών ανά τρίμηνο</i>	<i>77</i>
Γράφημα 7: Μετακίνηση επιβατών ανά εταιρία.....	79
Γράφημα 8: Μετακίνηση αυτοκινήτων ανά εταιρία, 2017-2013	80
Γράφημα 9: Οργανόγραμμα της Anek Lines.....	101
Γράφημα 10: Ανάλυση SWOT της Anek Lines	Error! Bookmark not defined.
Γράφημα 11: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων της Anek, 2005-2019.....	114
Γράφημα 12: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη της ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων για την Anek, 2005-2019.....	115
Γράφημα 13: τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας της Anek, 2005-2019	116
Γράφημα 14: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας της Anek, 2005-2019	117
Γράφημα 15: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ταμειακής ρευστότητας της Anek, 2005-2019	118
Γράφημα 16: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους της Anek, 2005-2019.....	119
Γράφημα 17: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου κέρδους της εταιρείας Anek, 2005-2019.....	121
Γράφημα 18: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για την Anek, 2005-2019.....	122
Γράφημα 19: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού της Anek, 2005-2019.....	123
Γράφημα 20: τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγια για την Anek, 2005-2019.....	124
Γράφημα 21: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ιδίων κεφαλαίων προς συνολικά κεφάλαια της Anek, 2005-2019.....	125
Γράφημα 22: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη κυκλοφορόντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις της εταιρείας Anek, 2005-2019	127

Εισαγωγή

Η Ελλάδα είναι παραδοσιακά μία ναυτιλιακή χώρα. Η ναυτιλία είναι η βάση της ελληνικής οικονομίας και ίσως ο σημαντικότερος τομέας στήριξης και ανάπτυξης της οικονομίας με διεθνή δραστηριότητα που δεν την περιορίζει σε στενό οικονομικό πλαίσιο. Σε διεθνή επίπεδο η ναυτιλία έχει βασικό ρόλο στην διακίνηση και μεταφορά υλικών κατά τον ασφαλέστερο και οικονομικότερο τρόπο, μεταφέροντας συγκριτικά τις μεγαλύτερες ποσότητες. Χωρίς την μεγάλη και αδιαμφισβήτητα εντυπωσιακή δραστηριότητα της ναυτιλίας, η παγκόσμια οικονομία και η περαιτέρω οικονομική δραστηριότητα θα ήταν διαφορετική, αφού ναυτιλία και οικονομική δραστηριότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Με την αύξηση του ανταγωνισμού, όμως, μεταβάλλεται το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον και κατ' επέκταση η ναυτιλία δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η Ελλάδα κατέχοντας έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς στόλους στον κόσμο είναι άμεσος αποδέκτης των νέων προκλήσεων, δυνατοτήτων και προβλημάτων που δημιουργούνται και διαμορφώνονται στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον και τα οποία την τελευταία δεκαετία γίνονται όλο και πιο έντονα. Το νέο διεθνές ναυτιλιακό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται με έντονους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια έχει σοβαρή επίδραση στην ενασχόληση των Ελλήνων ναυτικών αφού οι επιδράσεις και οι επιρροές που δέχεται ο υπό ελληνικής διαχείρισης εμπορικός στόλος είναι έντονες. Το πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιβίωση της ελληνικής ναυτιλίας βγαίνει στην επιφάνεια λόγω των σημερινών συνθηκών. Η Ελλάδα βρίσκεται σε ένα κρίσιμο σταυροδρόμι στο οποίο πρέπει να γίνει καλύτερη, πιο ανταγωνιστική και να προσαρμοστεί στις νέες παγκόσμιες απαιτήσεις και στους νέους κανόνες λειτουργίας. Η μη εφαρμογή αυτών ενδέχεται να οδηγήσει σε συρρίκνωση του ποσοστού υιοθέτησης της ελληνικής σημαίας στο παγκόσμιο στεραίωμα τοποθετώντας τα πλοία ελληνικών συμφερόντων σε μειονεκτική θέση απέναντι στον ανταγωνισμό.

Ο σκόπος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσουμε βιβλιογραφικά στοιχεία τόσο της παγκόσμιας όσο και της Ελληνικής οικονομίας, να ασχοληθούμε με τη στρατηγική του κλάδου της ναυτιλίας και συγκεκριμένα της ακτοπλοΐας αναλύοντας τα κύρια χαρακτηριστικά της, τη διάρθρωσή της και τα προβλήματα που ενδεχομένως

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

προκύπτουν. Στην παρούσα εργασία αναλύεται η έννοια του τουρισμού και πως αυτός επιδρά στην οικονομία παγκοσμίως αλλά και ειδικότερα στην Ελλάδα. Αναλύονται όλες οι πτυχές της οικονομίας και των στρατηγικών που ακολουθούνται. Επιπρόσθετα, αναλύονται και οι διακρίσεις του τουρισμού και οι τύποι του τουρισμού.

Το βασικότερο κομμάτι της εργασίας είναι η ανάλυση μιας από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα: την ANEK LINES, για την οποία θα παραθέσουμε κάποια ιστορικά στοιχεία θα μελετήσουμε την οικονομική της πορεία πραγματοποιώντας ανάλυση Porter, αναλύοντας τη στρατηγική που ακολουθεί και μπορεί να ακολουθήσει μελλοντικά, όπως επίσης πραγματοποιώντας ανάλυση βάσει των αριθμοδεικτών.

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Κεφάλαιο 1^ο

Τουρισμός

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους κυριότερους πυλώνες μια χώρας και επιπρόσθετα της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος ψυχαγωγίας, εφόσον μέσω αυτού οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να «ξεφύγουν» από τη σκληρή πραγματικότητα και να χαλαρώσουν μακριά από την καθημερινότητα. Η παρούσα βιομηχανία αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή εσόδων για όλες τις τουριστικές χώρες του παγκόσμιου χάρτη. Οι χώρες του τουρισμού είναι αρκετές στο παγκόσμιο χάρτη και αρκετές οικονομίες βασίζονται σ' αυτή. Θα αναφερθούν μερικές από αυτές παρακάτω¹:

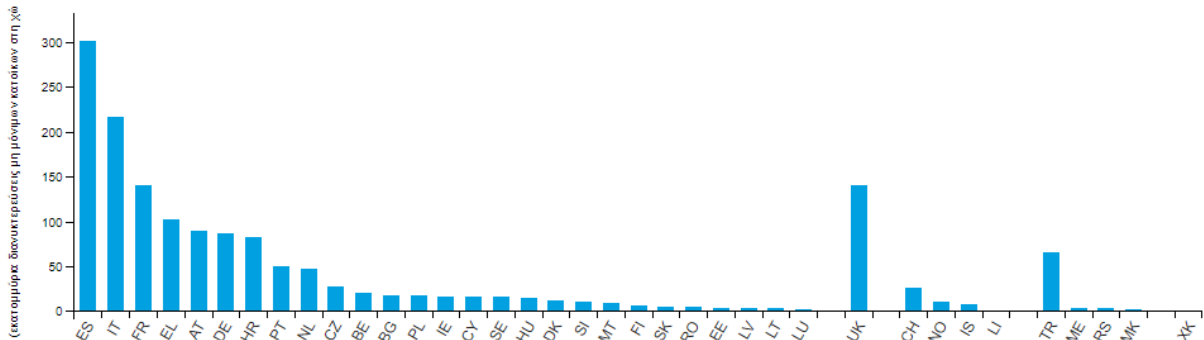
- Ισπανία: 301εκ. διανυκτερεύσεις
- Ιταλία: 216,5 εκ. διανυκτερεύσεις
- Γαλλία: 140,7 εκ. διανυκτερεύσεις
- **Ελλάδα: 102,6 εκ. διανυκτερεύσεις**
- Αυστρία: 89,3 εκ. διανυκτερεύσεις
- Γερμανία: 87 εκ. διανυκτερεύσεις
- Κροατία: 83,1 εκ. διανυκτερεύσεις
- Πορτογαλία: 49,9 εκ. διανυκτερεύσεις
- Ολλανδία: 47 εκ. διανυκτερεύσεις
- Τσεχία: 26,8 εκ. διανυκτερεύσεις
- Βέλγιο: 20,6 εκ. διανυκτερεύσεις
- Βουλγαρία: 17,7 εκ. διανυκτερεύσεις
- Πολωνία: 17,7 εκ. διανυκτερεύσεις
- Ιρλανδία: 16,8 εκ. διανυκτερεύσεις
- Κύπρος: 16,2 εκ. διανυκτερεύσεις
- Σουηδία: 15,7 εκ. διανυκτερεύσεις
- Ουγγαρία: 15,2 εκ. διανυκτερεύσεις
- Δανία: 12,6 εκ. διανυκτερεύσεις

¹ <http://www.statistics.gr/>
Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.
Μελέτη περίπτωσης: ANEK
Lines

- Σλοβενία: 11,2 εκ. διανυκτερεύσεις
- Μάλτα: 9,7 εκ. διανυκτερεύσεις κα

Και παρακάτω εμφανίζεται το γράφημα 1 που απεικονίζει όλες τις τουριστικές χώρες και τις διανυκτερεύσεις αυτών:

Τουριστικοί προορισμοί – διανυκτερεύσεις σε τουριστικά καταλύματα, 2018



Γράφημα 1: Τουριστικοί προορισμοί-διανυκτερεύσεις, 2018
<http://www.statistics.gr/>

Συνεχίζοντας την έννοια του τουρισμού και αναφερόμενοι σε αυτήν μπορεί να προσδιοριστεί σαν *τη σύντομη μετακίνηση ατόμων από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους σ' ένα άλλον για λόγους κυρίως ψυχαγωγικούς ή επαγγελματικούς και πραγματοποιώντας οργανωμένη προσπάθεια για τη προσέλκυση, τη πλήρη εξυπηρέτηση και υποδοχή τους*². Η μετακίνηση των ατόμων αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού (ζήτηση), ενώ η πλήρης εξυπηρέτηση και υποδοχή πραγματοποιείται από το παραγωγικό μέρος (προσφορά).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, μπορούμε να συμπεράνουμε ό,τι αποτέλεσμα του τουρισμού είναι η μεμονωμένη ή ομαδική μετακίνηση ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σ' αυτούς πάνω από 24 ώρες (1 μέρα) με σκοπό την ικανοποίηση των ψυχαγωγικών τους αναγκών.

² <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>
 Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.
 Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Η μετακίνησή τους θεωρείται προσωρινού και πρόσκαιρου χαρακτήρα, διότι είναι αναμενόμενο ότι θα επιστρέψουν πίσω στη μόνιμη κατοικία τους με το πέρας των ημερών του ταξιδιού. Ο τόπος που θα οδηγηθούν οι τουρίστες προφανώς και βρίσκεται εκτός του τόπου μόνιμης κατοικίας του.

1.1 Διακρίσεις Τουρισμού

Ο τουρισμός συνεχώς αναπτύσσεται και εξελίσσεται σύμφωνα με τα τελευταία πρότυπα της οικονομίας και της κοινωνίας. Διακρίνεται στις εξής μορφές³:

- **Εγχώριος Τουρισμός:** Είναι ο τουρισμός των κατοίκων μια χώρας όταν ταξιδεύουν μόνο εντός αυτής
- **Εξερχόμενος Τουρισμός:** Αφορά μόνιμους κατοίκους μιας χώρας, οι οποίοι ταξιδεύουν σε μια άλλη χώρα
- **Εισερχόμενος Τουρισμός:** Ο τουρισμός των αλλοδαπών οι οποίοι ταξιδεύουν σε συγκεκριμένη χώρα
- **Διεθνής τουρισμός:** Το σύνολο του εισερχόμενου και του εξερχόμενου τουρισμού.
- **Εσωτερικός τουρισμός:** Το σύνολο του εγχώριου και του εισερχόμενου τουρισμού
- **Εθνικός τουρισμός:** Το σύνολο του εγχώριου και του εξερχόμενου τουρισμού
- **Μαζικός Τουρισμός:** Αναφέρεται στο τουρισμός που χαρακτηρίζεται από μαζικότητα, επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος, μείωση των υπηρεσιών που παρέχονται, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τις τοπικές κοινωνίες-οικονομίες και το ίδιο το περιβάλλον.
- **Εναλλακτικός Τουρισμός:** Αποτελεί τμήμα των ειδικών μορφών τουρισμού. Με τον εναλλακτικό τουρισμό, οι άνθρωποι αναζητούν ένα διαφορετικό τρόπο διακοπών, ο οποίος συνδέεται με την προστασία της τοπικής κουλτούρας, την προστασία του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος, αλλά και με την αποφυγή της χρήσης υπηρεσιών οργανωμένου μαζικού τουρισμού. Ο εναλλακτικός τουρισμός, ο οποίος έχει σημαντικές διαφορές από τις συνηθισμένες μορφές τουρισμού και αναφερόμαστε περισσότερο στον μαζικό τουρισμό.

Άλλες μορφές τουρισμού είναι:

³ <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

- Τουρισμός περιπέτειας
- Χειμερινός τουρισμός
- Αγροτουρισμός
- Πολιτιστικός τουρισμός
- Ορεινός και ορειβατικός τουρισμός
- Θαλάσσιος τουρισμός
- Αθλητικός τουρισμός
- Οικοτουρισμός

Επίσης, διαθέτουμε και τις ειδικές μορφές τουρισμού. Οι παρούσες μορφές εμπλουτίζουν, διευρύνουν και διαφοροποιούν το τουριστικό προϊόν, καλύπτοντας την ζήτηση από την ομάδα τουριστών που τις επιθυμούν. Πλέον, η ζήτηση αυτή έχει αυξηθεί αρκετά. Οι τουρίστες που επιλέγουν την ειδική αυτή μορφή τουρισμού, κύριος σκοπός τους είναι να λάβουν μέρος σε κάποια δραστηριότητα (π.χ αθλητική- μαραθώνιος) ή να επισκεφθούν ένα συγκεκριμένο τόπο ή σημείο ενδιαφέροντος. Τα κριτήρια επιλογής του προορισμού πραγματοποιούνται σύμφωνα με την ικανοποίηση συγκεκριμένου ενδιαφέροντος.

Οι κυριότερες ειδικές μορφές τουρισμού είναι:

- Ο κοινωνικός τουρισμός
- Ο ιατρικός τουρισμός
- Ο θρησκευτικός τουρισμός
- Ο συνεδριακός τουρισμός
- Ο επαγγελματικός
- Ο εκθεσιακός τουρισμός

1.2 Τύποι Τουρισμού

Ο τουρισμός διακρίνεται και σε διάφορους τύπους. Ανάλογα με τον τύπο, προσεγγίζεται και ο εκάστοτε τουρίστας. Παρακάτω θα αναλύσουμε μερικούς:

1. Τουρισμός μεταφορικών μέσων:

- αεροπορικός τουρισμός

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

- σιδηροδρομικός τουρισμός
- θαλάσσιος τουρισμός
- οδικός τουρισμός
- περιπατητικός τουρισμός
- ιπποτουρισμός
- ποδηλατικός τουρισμός

2. Τουρισμός βάσει του τουριστικού καταλύματος:

- τουρισμός ξενοδοχείου
- τουρισμός πανσιόν
- τουρισμός μπάνγκαλους και airbnb
- τουρισμός κάμπινγκ
- τουρισμός παραθεριστικής κατοικίας
- τουρισμός τροχόσπιτου

3. Τουρισμός βάσει προορισμού:

- εσωτερικός τουρισμός
- διεθνής τουρισμός
- διηπειρωτικός και διαπεριφερειακός τουρισμός
- παραθαλάσσιος τουρισμός
- παραλίμνιος τουρισμός
- ορεινός τουρισμός
- τουρισμός πόλεων
- υπαίθριος τουρισμός.

4. Τουρισμός αναψυχής:

- τουρισμός αναψυχής
- πολιτιστικός τουρισμός
- αθλητικός τουρισμός
- γαστρονομικός τουρισμός
- κυνηγετικός τουρισμός
- θρησκευτικός τουρισμός

- εορταστικός τουρισμός
 - οικογενειακός τουρισμός
 - αγροτουρισμός
5. Επαγγελματικός τουρισμός:
- τεχνικός τουρισμός
 - επιστημονικός τουρισμός
 - συνεδριακός τουρισμός
 - εκθεσιακός τουρισμός
 - τουρισμός κινήτρων
6. Τουρισμός υγείας:
- τουρισμός ανάπαυσης
 - ιαματικός τουρισμός
 - τουρισμός θαλασσοθεραπείας
7. Τουρισμός βασιζόμενη στο χρονικό διάστημα παραμονής:
- τουρισμός μικρής διάρκειας
 - τουρισμός μεγάλης διάρκειας
 - τουρισμός του weekend.
8. Τουρισμός ανάλογα με τα άτομα:
- ατομικός τουρισμός
 - οικογενειακός τουρισμός
 - ομαδικός τουρισμός (group).
9. Τουρισμός σε σχέση με την ηλικία:
- τουρισμός νέων
 - τουρισμός της τρίτης ηλικίας.
10. Τουρισμός σε σχέση με το προϋπολογισμό του ταξιδιού:
- τουρισμός πολυτελείας
 - κοινωνικός τουρισμός
 - μαζικός τουρισμός.

1.3 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα που επιδρά και αποφέρει σημαντικά έσοδα στην ελληνική οικονομία θέτοντας την, το 2018 στην 13^η θέση. Ο τουρισμός στην Ελλάδα απασχολεί ένα σημαντικό και πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων, όπως τα ξενοδοχεία, τουριστικές επιχειρήσεις, γραφεία διοργάνωσης εκδρομών, εστιατόρια, καφετέριες, supermarkets και άλλες επιχειρήσεις που αποφέρουν σημαντικά κέρδη στην οικονομία.

Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους 15 σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο. Η γεωγραφική της θέση, η πολιτιστική κληρονομιά της, η μεγάλη ακτογραμμή και οι ομορφιές της φύσης που διαθέτει καθιστούν την Ελλάδα μια από τις ομορφότερες χώρες και από τους κυριότερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως.

Υπάρχουν, όμως, και τα αρνητικά του τουριστικού προϊόντος:

- Ο αυξημένος ανταγωνισμός, λόγω της ύπαρξης πολυάριθμων μικρών επιχειρήσεων (όπως ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, τουριστικοί πράκτορες, αεροπορικές και ακτοπλοϊκές εταιρείες)
- Η ύπαρξη της «μόδας» προκαλεί φθορά στο τουριστικό προϊόν
- Η μη δυνατότητα πρόβλεψης της τουριστικής ζήτησης
- Η εποχικότητα
- Στη χώρα μας η ελληνική τουριστική βιομηχανία αποτελείται από μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων οι οποίες διοικούνται από οικογένειες και λειτουργούν με βάση την εποχικότητα.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού θεωρούνται τα κάτωθι⁴:

- Το 77% των συνολικών διανυκτερεύσεων αντιπροσωπεύεται από το διεθνή τουρισμό

⁴ <http://www.statistics.gr/>

<https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/country-data/>

- Εποχικότητα. Περισσότερο από το 60% των αφίξεων/διανυκτερεύσεων πραγματοποιείται μεταξύ των καλοκαιρινών μηνών Ιουνίου και Σεπτεμβρίου.
- Η κατανομή της τουριστικής ανάπτυξης πραγματοποιείται στους τέσσερις κυριότερους προορισμούς, Αθήνα, Ρόδος, Κρήτη και Κέρκυρα. Οι συγκεκριμένοι προορισμοί απορροφούν περίπου το 65% των συνολικών διανυκτερεύσεων.
- Έλλειψη έμπειρου, σωστά εκπαιδευμένου και μόνιμου προσωπικού όπως επίσης και ύπαρξη ακατάλληλων υποδομών στους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς.

1.4 Η έννοια του τουριστικού προϊόντος και των υπηρεσιών

Το τουριστικό προϊόν περιπλέκει πολλούς κλάδους της οικονομίας μαζί, διότι αποτελεί ένα σύνθετο προϊόν για την παραγωγή, τη ζήτηση και την προσφορά. Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από φυσικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους, τα μέσα επικοινωνίας και μεταφορών, τα ξενοδοχεία και κάθε είδους καταλύματα, τα εστιατόρια, οι εγκαταστάσεις αναψυχής και αθλοπαιδιών, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα γραφεία πληροφόρησης του κοινού, τα γραφεία ενοικίασεως αυτοκινήτων, οι ξεναγοί, οι διερμηνείς, τα κρουαζιερόπλοια, οι εταιρείες ενοικίασης σκαφών κ.α. Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι το τουριστικό προϊόν αποτελείται από ένα μίγμα αγαθών, υπηρεσιών, αλλά και φυσικών στοιχείων, αγαθών, δραστηριοτήτων και υπηρεσιών που προσφέρονται στους τουρίστες/πελάτες. Βασικός σκοπός είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η τουριστική δραστηριότητα δημιουργεί ζήτηση για υπηρεσίες που σχετίζονται με το ταξίδι και τη διαμονή σε έναν προορισμό που έχει επιλεγεί. Η διάκριση των υπηρεσιών γίνεται σε δύο μορφές, τις άμεσες και έμμεσες και τις αναφέρουμε παρακάτω:

1. Οι άμεσες: αφορούν τη μεταφορά από και προς στον επιθυμητό προορισμό (αέρας, θάλασσα, έδαφος), μεταφορά κατά τη διάρκεια παραμονής τους στον προορισμό και μεταξύ των προορισμών, διαμονή στον προορισμό (ξενοδοχεία, μοτέλ, θέρετρα, κ.λπ.), σίτιση (τρόφιμα και ποτό) επισκέψεις αρχαιολογικών

χώρων, ψυχαγωγία, αναψυχή, πληροφορίες και πολλές άλλες. Μέσω αυτών πραγματοποιείται η εξυπηρέτηση των αναγκών των τουριστών.

2. Οι έμμεσες: αφορούν τις οικονομικές συναλλαγές και τραπεζικές υπηρεσίες, ταξιδιωτικές υπηρεσίες, καθαριότητας, τηλεπικοινωνιών, ύδρευσης και αποχέτευσης ηλεκτρικής ενέργειας.

Όλα τα ανωτέρω αποτελούν τις κύριες υποδομές του τουρισμού και ειδικότερα της τουριστικής υποδομής ενός συγκεκριμένου τόπου. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται περισσότερο ως υπηρεσία παρά ως αγαθό.

1.5 Η Ελλάδα αποτελεί ιδανικό προορισμό

Ο τουρισμός στην Ελλάδα, όπως έχουμε αναφέρει, αποτελεί τον σημαντικότερο πυλώνα της οικονομίας της Ελλάδας. Οι αφίξεις έχουν αυξηθεί κατά πολύ τα τελευταία έτη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα της αύξηση των εσόδων στην χώρα. Η Ελλάδα είναι μια χώρα, η οποία συνδυάζει πάρα πολλούς διαφορετικούς λόγους επίσκεψης. Γι' αυτό μπορούμε να πούμε ότι η Ελλάδα αποτελεί ένα ιδανικό προορισμό για τους τουρίστες. Μερικοί απλοί λόγοι που ένας τουρίστας επισκέπτεται την χώρα μας είναι (Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π & Γκρίμπα, Ε):

- Οι άνθρωποι: είναι γνωστοί για το θερμό καλωσόρισμα
- Το φαγητό: πλούσια μεσογειακή και παραδοσιακή κουζίνα
- Η ιστορία: ο πολιτισμός της Ελλάδας είναι πλούσιος και διαθέτει αρκετά μεγάλη ιστορία από τους αρχαίους Έλληνες.
- Η νυχτερινή ζωή: νυχτερινά μαγαζιά, τα οποία λειτουργούν έως τη δύση του ηλίου
- Οι παραδοσιακοί οικισμοί
- Οι παραλίες
- Τα νησιά

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Καλιφιώτης, Σ. (1970). Τουριστικά Επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks.

Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π & Γκρίμπα, Ε. (2011). Ειδικές και εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού – Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού, Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

Κριεμάδης Θ. (2011). Επιχειρηματικότητα & Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Χυτήρης, Σ. Λεωνίδα (2006). Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα: Interbooks.

Lickorish L.J. & Jenkins C.L. (2004). Μια εισαγωγή στον τουρισμό, Αθήνα: Κριτική

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cheng, M., Andrew, D. & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. International Journal of Productivity and Perform

Lofgen O. (1999). On Holiday: a history of vacationing, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, Ca.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΕΤΕ – Ελληνικός Τουρισμός, Διαθέσιμο διαδικτυακά στη διεύθυνση: <https://sete.gr/> (Προσπελάστηκε 01 Απριλίου 2020)

ΣΕΤΕ – Ελληνικός Τουρισμός <http://www.statistics.gr/>

<https://wttc.org/>

www.insete.gr

<https://www.unwto.org/>

<https://www.grhotels.gr/>

Κεφάλαιο 2^ο

Ελληνική και Παγκόσμια Οικονομία

Αδιαμφισβήτητα το σημαντικότερο γεγονός που είναι και η μάστιγα της ελληνικής και της παγκόσμιας οικονομίας αποτελεί το φαινόμενο της διεθνούς οικονομικής κρίσης. Ο ορισμός της οικονομικής κρίσης (Γεωργαντόπουλος, 2003) είναι η κατάσταση σύμφωνα με την οποία οι συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό τους τα κάτωθι: «την συνεχή πτώση» καθώς και «την έκδηλη ελάττωση» των οικονομικών δραστηριοτήτων. Χρησιμοποιώντας τον όρο της οικονομικής δραστηριότητας εννοείται το σύνολο των μακροπρόθεσμων οικονομικών μεγεθών για παράδειγμα της απασχόλησης, του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος καθώς και των επενδύσεων.

Το φαινόμενο της κρίσης αυτής ξεκίνησε από την Αμερική στο χρονικό διάστημα του δεύτερου εξαμήνου του 2007 με ραγδαία εξάπλωση στον παγκόσμιο χάρτη. Στις χρηματαγορές των Ηνωμένων Πολιτειών εμφανίστηκε σημαντική μείωση της αξίας που είχαν οι κατοικίες καθώς και αδυναμία για να αποπληρωθούν τα δάνεια με συνέπεια να υπάρξει δυσχέρεια ως προς τη ρευστότητα των τραπεζών, γεγονός το οποίο τις ανάγκασε να απευθυνθούν στις χρηματαγορές, προκειμένου να δανεισθούν.

Τα προβλήματα τους πρώτους μήνες του 2008 είχαν εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό με τους κλάδους των κατασκευών και των τραπεζών να είναι οι πρώτοι πληγέντες με ανεπανόρθωτο τρόπο. Οι κυριότερες επιπτώσεις της αγοράς ήταν ως προς τη ρευστότητα, την ανεργία η οποία αυξήθηκε κατακόρυφα και τη μειωμένη ιδιωτική κατανάλωση. Όλα αυτά προξένησαν την απουσία των χρηματοδοτήσεων στα πιστωτικά ιδρύματα με αποτέλεσμα να πτωχεύσουν τράπεζες στην Αμερική και σε άλλες χώρες. Στη συνέχεια, η επέκταση της οικονομικής κρίσης και στον τομέα της πραγματικής οικονομίας εκτός από την κρίση του χρηματοπιστωτικού συστήματος είχε ως συνέπεια τον περιορισμό των οικονομικών δραστηριοτήτων καθώς και την ελάττωση του αριθμού των απασχολούμενων. Οι χώρες αντέδρασαν άμεσα λαμβάνοντας μέτρα για να βελτιωθεί η ρευστότητα και να επαναδραστηριοποιηθεί ο τομέας των επενδύσεων. Σημείο αναφοράς

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

αποτελούσε η εισροή χρημάτων με σκοπό να τονωθεί η αγορά και να ληφθούν μέτρα για να στηριχτούν οι επιχειρήσεις.

2.1 Παγκόσμια Οικονομία

Κατά τη διάρκεια της περιόδου που εξετάζεται παρατηρείται αδυναμία της οικονομίας εξαιτίας της ελάττωσης που παρουσιάζει ο ρυθμός εξέλιξης των αναδυομένων οικονομιών όπως επίσης και της ύφεσης της ζώνης του ευρώ η οποία διήρκεσε μεγάλο χρονικό διάστημα. Μετά την παρέλευση του 2010 και όταν οι ενδείξεις που υποδηλώνουν την οικονομική κρίση είναι ολοφάνερες στην παγκόσμια οικονομία παρατηρείται συρρίκνωση του παγκόσμιου ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν). Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ή ΑΕΠ) είναι το σύνολο όλων των προϊόντων και αγαθών που παράγει μια οικονομία σε διάστημα ενός έτους, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες⁵. Με άλλα λόγια είναι η συνολική αξία όλων των τελικών αγαθών (υλικών και άυλων) που παρήχθησαν εντός μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους, ακόμα και αν μέρος αυτού παρήχθη από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε κατοίκους του εξωτερικού.

Η κρίση της παγκόσμιας οικονομίας ήταν διττή καθώς η εμφάνιση της έγινε πρώτα μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος και στη συνέχεια μέσω της πραγματικής οικονομίας. Οι συγκυρίες ήταν οι πιο δυσμενείς που έχουν υπάρξει από τον πόλεμο και μετά, με αποτέλεσμα το σύστημα της παγκόσμιας οικονομίας να βρεθεί μέσα σε στρόβιλο δύσκολων καταστάσεων.

Τα δύο πρώτα χρόνια σημειώθηκε συρρίκνωση του ΑΕΠ που υποδηλώνει την καθοδική πορεία της παγκόσμιας οικονομίας εξαιτίας του γεγονότος ότι τα βασικά εμπορεύματα παρουσίασαν πολύ μεγάλη αύξηση στις τιμές τους σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς επίσης και εξαιτίας της μεγάλης αναστάτωσης από την αύξηση ως προς την ένταση και την

5

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BA%CE%B1%CE%B8%CE%AC%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF_%CE%95%CE%B3%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B9%CE%BF_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%8A%CF%8C%CE%BD
Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

έκταση που σημειώθηκε στο χρηματοοικονομικό σύστημα στη χρονική περίοδο του δευτέρου εξαμήνου του έτους 2008.

Το παγκόσμιο ΑΕΠ μειώθηκε κατά πολύ, μεταβαλλόμενο πτωτικά κατά 2% σε σχέση με το 2007 δηλαδή το ποσοστό του έφτασε το 3,2%. Παρατηρώντας στατιστικά στοιχεία που έχουν δοθεί, εξάγουμε το συμπέρασμα πως στις χώρες των προηγμένων οικονομιών, το ΑΕΠ μειώθηκε ξαφνικά κατά το έτος 2008, μολονότι στις χώρες των αναδυόμενων και αναπτυσσόμενων οικονομιών παρόλο το γεγονός της υποχώρησης του, διατηρήθηκε σε υψηλά επίπεδα.

Το 2009 το ΑΕΠ των προηγμένων οικονομιών μεταβλήθηκε ιδιαίτερα αρνητικά εξαιτίας της ασυνήθιστα ταυτόχρονης πτώσης που παρατηρήθηκε στις μεγάλες οικονομίες το διάστημα 2008 έως 2009 στη διάρκεια της ύφεσης. Το σύνολο των αναδυόμενων και αναπτυσσόμενων οικονομιών υπέστησαν το μικρότερο πλήγμα αφού σημείωσαν μεγάλη καθυστέρηση ως προς την άνοδο των δραστηριοτήτων τους χωρίς όμως να υπάρχει δείγμα ύφεσης εξαιτίας του γεγονότος ότι υπήρχε μεγάλη ζήτηση στις εγχώριες αγορές τους καθώς επίσης και εξαιτίας του ότι δεν εκτέθηκαν τόσο όσο οι μεγάλες οικονομίες σε οποιαδήποτε μορφή δανεισμό χρημάτων.

Το έτος 2010 και κατόπιν της μεγάλης ύφεσης του 2009, παρατηρούμε ότι η παγκόσμια οικονομία ανακάμπτει καθώς φαίνεται και στο ΑΕΠ του οποίου ο δείκτης αυξήθηκε κατά 5% το έτος 2010 σε σχέση με το ποσοστό 0,5% μείωσης, που παρουσίασε το 2009. Αναφορικά με την κατάσταση του ΑΕΠ στο σύνολο των αναπτυσσόμενων οικονομιών στις οποίες το πλήγμα ήταν μεγαλύτερο λόγω της κρίσης παρουσιάστηκε ανοδική πορεία και σε σχέση με το ποσοστό μείωσης 3,4% του 2009 το ποσοστό αύξησης το έτος 2010 ήταν 3,2%.

Εν τούτοις με δεδομένο την αναγκαστική περιοριστική δημοσιονομική πολιτική και την κρίση χρεών των προηγμένων οικονομιών, το 2011 παρουσιάστηκε μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας. Το χρονικό διάστημα του δευτέρου εξαμήνου η αβεβαιότητα αυξάνεται με τρομακτικό ρυθμό εξαιτίας του ότι η κρίση της ζώνης του ευρώ γίνεται εντονότερη. Το ΑΕΠ μειώθηκε παγκοσμίως κατά 3,9% συσχετιζόμενο με το ποσοστό του 5,3% του έτους 2010. Η μείωση του επηρέασε αρνητικά στο σύνολο των

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

προηγμένων οικονομιών που έπρεπε να αντιμετωπίσουν τα αρνητικά αποτελέσματα που επέφερε η κρίση.

Η υποτονικότητα συνεχίστηκε και τα επόμενα δύο χρόνια ενώ το ΑΕΠ παρέμενε αμετάβλητο, γεγονός το οποίο συνδέεται με την εξασθένηση της εγχώριας ζήτησης στις περισσότερες οικονομίες καθώς και με την περιοριστική νομισματική πολιτική των αναδυόμενων οικονομιών.

2.2 Ελληνική Οικονομία

Ύστερα από 5 χρόνια οικονομικής ύφεσης, στην Ελλάδα το 2013 συνεχίστηκε με οικονομική ύφεση, αλλά και με κρίσιμες εξελίξεις όσον αφορά τον τομέα της σταδιακής σταθεροποίησης ως προς την οικονομία. Σύμφωνα με εκτιμήσεις υπήρχε δυνατότητα να τερματιστεί η ύφεση το 2014 λόγω των προϋποθέσεων που δημιουργήθηκαν. Οι λόγοι που θεωρούνταν ικανοί για να εκτιμηθεί πιθανή ανάκαμψη ήταν η σταθεροποιητική ροπή του τραπεζικού τομέα, η μείωση των ανέργων, οι ενδείξεις για ισορρόπηση του δημοσιονομικού ελλείματος και του ελλείματος στο εξωτερικό ισοζύγιο. Αξίζει να αναφερθεί πως η διαμόρφωση του Δείκτη Οικονομικού Κλίματος σημείωσε άνοδο αγγίζοντας κατά τη διάρκεια του πρώτου τριμήνου του 2014 τις 99,1 μονάδες – η υψηλότερη τιμή τα τελευταία 6 χρόνια.

Τα στοιχεία που αναφέραμε παραπάνω δείχνουν πως στο ΑΕΠ παρουσιάζεται με θετικό δείκτη αποκλειστικά και μόνο το έτος 2007. Τα επόμενα δύο χρόνια υπήρχε ύφεση που δημιούργησε η οικονομική κρίση. Τη μεγαλύτερη μείωση παρουσίασε το διάστημα από το 2010 έως το 2013 με ποσοστό υποχώρησης 20,4%, μείωση που δεν καταγράφηκε ποτέ ξανά στις οικονομίες του ΟΟΣΑ γεγονός το οποίο είχε ως αιτία την τεράστια πτωτική τάση σε επενδύσεις παγίων κεφαλαίων και εξαιτίας του αυξήθηκαν οι εισαγωγές σε αγαθά και υπηρεσίες.

Κατά τη δεκαετία 2000-2010 η ελληνική οικονομία χαρακτηριζόταν από αυξανόμενο έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης, επιδεινούμενο έλλειμμα στο ισοζύγιο εξωτερικών

συναλλαγών, πληθωρισμό υψηλότερο από εκείνον της ζώνης του ευρώ καθώς και υψηλό ποσοστό ανεργίας. Όπως παρατηρούμε παραπάνω κατά την τετραετία 2007-2010 οι ανισορροπίες αυτές είχαν ως αποτέλεσμα την υψηλή ιδιωτική κατανάλωση, το υψηλό ποσοστό επενδύσεων σε κατοικίες, την πολύ χαμηλή κάλυψη των εισαγωγών από εξαγωγές και τις χαμηλές αξιολογήσεις της ελληνικής οικονομίας όσον αφορά τη διαρθρωτική της επάρκεια.

Κατά την περίοδο 2010-2013 η ιδιωτική κατανάλωση έχει υποχωρήσει με ρυθμό περίπου 23%, γεγονός που αποδίδεται στη δημοσιονομική προσαρμογή, με μείωση των μισθών στο δημόσιο τομέα και αύξηση της φορολογίας, στη μείωση του αριθμού των απασχολούμενων καθώς και στην υποχώρηση των αμοιβών στην υπόλοιπη οικονομία. Η υποχώρηση της κατανάλωσης και των επενδύσεων είχε ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών. Οι εξαγωγές αγαθών οι οποίες αντιπροσωπεύουν το ήμισυ των συνολικών εξαγωγών, αυξήθηκαν κατά περίπου 16% την τελευταία τετραετία ενώ οι εξαγωγές υπηρεσιών υποχώρησαν κατά 4,4%. Ως αποτέλεσμα οι συνολικές εξαγωγές κατά την τελευταία τετραετία αυξήθηκαν κατά 4,7%. Ενώ το 2009 τα έσοδα από εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών κάλυπταν μόνο το 66% των δαπανών για εισαγωγές το 2013 το ποσοστό αυτό είναι πάνω από 90%, γεγονός που οφείλεται στην σημαντική υποχώρηση των εισαγωγών.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ.Π, (2003). Ναυτιλιακή Οικονομική. Εκδόσεις: Τζει & Τζει Ελλάς

Βασιλείου Δ. – Ηρειώτης Ν., (2008). Χρηματοοικονομική Διοίκηση Θεωρία και Πρακτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Rosili Khan, M.Y. “Financial Management”, Tata Mc-Graw Hill , New Delhi, 1st edition, Chapter -03 , Financial Statement Analysis: Ratio Analysis

Gherghina, R., Duca, I., Văduva, F., Maximizing company value – an important objective in financial management”, Universitatea „Tibiscus”, Faculty of Economic Sciences of Timișoara, published in the Annals Economic Science Series

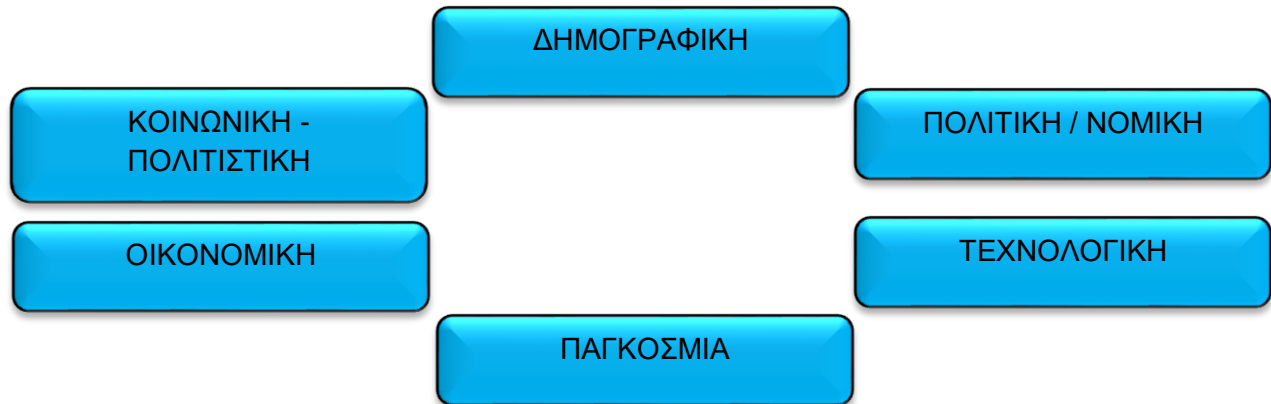
Κεφάλαιο 3^ο

Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Στο εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση είναι απαραίτητο να αναζητά ευκαιρίες αλλά και πιθανές απειλές. Το παρόν μπορεί να διαχωριστεί στα κάτωθι:

- Το ευρύτερο μακροπεριβάλλον: Επηρεάζει κάθε επιχείρηση και επιδρά στις λειτουργίες της. Ο διαχωρισμός πραγματοποιείται σε 4 επιμέρους διαστάσεις (PEST):
 - Οικονομικό περιβάλλον
 - Τεχνολογικό περιβάλλον
 - Κοινωνικο-πολιτικό περιβάλλον
 - Πολιτικο-νομικό περιβάλλον
- Το μικροπεριβάλλον: αφορά το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για την ανάλυσή του χρησιμοποιούνται οι πέντε δυνάμεις της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς και είναι γνωστό ως μοντέλο Porter, όπου περιλαμβάνει τα εξής:
 - Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
 - Απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
 - Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
 - Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
 - Ανταγωνισμός μεταξύ Υπαρχουσών Επιχειρήσεων



Γράφημα 2: Διαστάσεις του Ευρύτερου/ Μάκρο Περιβάλλοντος

Πηγή: Παπαδάκης, 2012

3.2 Ανάλυση του Ευρύτερου Μακρο Περιβάλλοντος

Τα στελέχη κάθε επιχείρησης καλούνται να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα στο ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον, το οποίο είναι πολυδιάστατο. Γι' αυτό θα πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή στα γεγονότα και τις τάσεις που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη στρατηγική, άμεσα ή έμμεσα. Παρακάτω θα αναλύσουμε κάθε μια διάσταση ξεχωριστά.

Πολιτική/Νομική Διάσταση: Η παρούσα διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς άμεσα ή έμμεσα. Η κυβέρνηση μια χώρας, στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, είναι δυνατόν να προκαλέσει σημαντικές στρατηγικές απειλές αλλά και ευκαιρίες. Οι δυσκολίες αυτές εμφανίζονται όταν η κυβέρνηση αποφασίσει να προσθέσει ή να αφαιρέσει ένα νομοθετικό ρυθμιστικό περιορισμό.

Οικονομική Διάσταση: Η οικονομική διάσταση εστιάζεται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις του στην επιχείρηση. Ουσιαστικά, αφορά την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μιας χώρας, στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Κοινωνική – Πολιτιστική Διάσταση: Η παρούσα διάσταση αφορά το ευρύτερο κοινωνικό – πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο, το επίπεδο μόρφωσης, η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο, κ.ά. Σημαντικό μέρος της Κοινωνικοπολιτιστικής διάστασης αποτελεί η δημογραφική διάσταση, η οποία αφορά το μέγεθος του πληθυσμού (αύξηση στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες του πλανήτη και μείωση στις αναπτυγμένες), τη γεωγραφική κατανομή του και εθνικό μίγμα (διαφορετικής εθνικότητας και φυλής οι πολίτες μιας χώρας), την ηλικιακή του δομή (αποτελεί μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας), τη διανομή του εισοδήματος, κ.ά.

Τεχνολογική Διάσταση: Οι τεχνολογικές τάσεις μπορεί να έχουν σημαντικές επιδράσεις τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και τη στρατηγική της. Βεβαίως, υπάρχει πιθανότητα αυτές οι τάσεις να αποτελούν και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις χρησιμοποιήσουν στις δραστηριότητες τους.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά Χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο Ανεργίας • Έλεγχοι μισθών/ τιμών • Υποτίμηση/ ανατίμηση • Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας • Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> • Εθνική Δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη • Προστασία ευρεσιτεχνιών • Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά • Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας • Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό

	<ul style="list-style-type: none"> • Ωρίμανση μιας τεχνολογίας • Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία • Ικανότητα καινοτομίας • Πρόσβαση σε τεχνολογία, πατέντες
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> • Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Φορολογία • Ειδικά κίνητρα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κυβερνητική σταθερότητα • Οικολογικές-περιβαλλοντικές ευαισθησίες • Νομοθεσία της ΕΕ 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Καριέρα • Δραστηριοποίηση των καταναλωτών • Μετακίνηση πληθυσμού • Διαφήμιση και δημοσιότητα • Εθνικοί-θρησκευτικοί παράγοντες • Ρυθμός αύξησης πληθυσμού • Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής

Πίνακας 1: Ανάλυση Ευρύτερου – Μακρο Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

Πηγή: Παπαδάκης, 2012

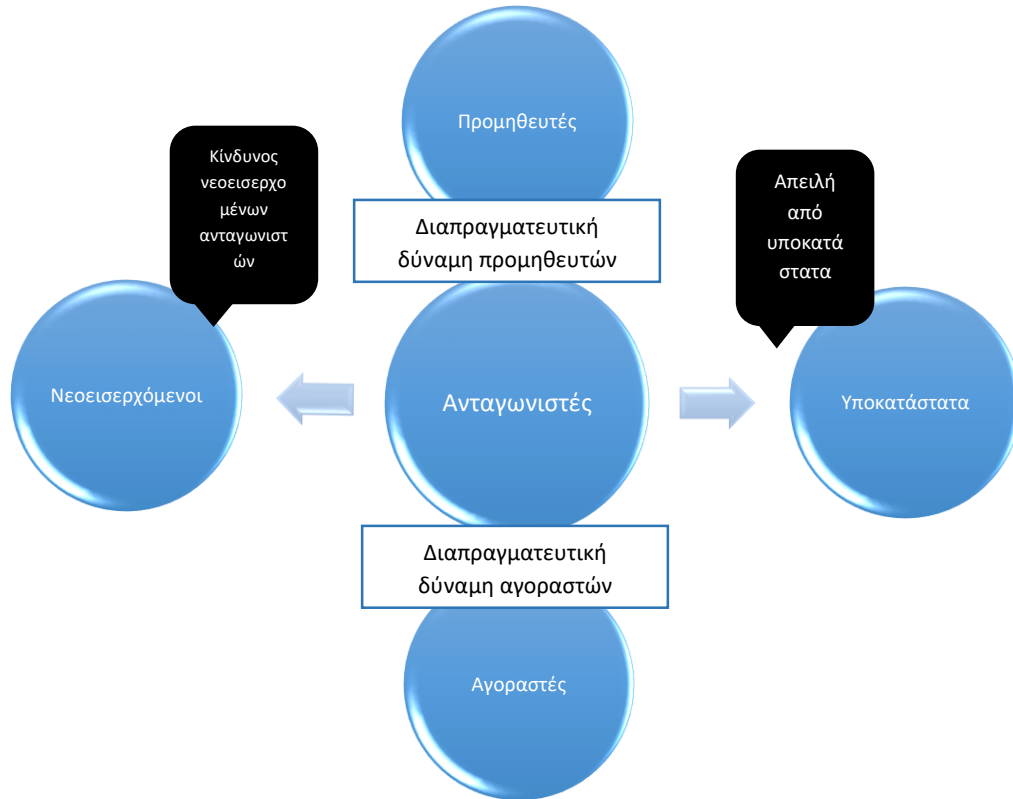
3.3 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Μια άρτια στρατηγική προέρχεται από την ανάλυση όχι μόνο του μακρο-περιβάλλοντος, αλλά κι του μικρο-περιβάλλοντος. Η ανάλυση του τελευταίου πραγματοποιείται μέσω ενός υποδείγματος, το οποίο είναι γνωστό με την ονομασία: Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter. Παρακάτω θα προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυσή του.

3.3.1 Ανάλυση Υποδείγματος των 5 δυνάμεων Porter

Το περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις κάτωθι δυνάμεις:

- Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική Δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Διαπραγματευτική Δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου



Γράφημα 3: Δομή υποδείγματος Porter

Πηγή: Porter M., Competitive Strategy. NY: The Free Press, 1980

Οι δυνάμεις του Porter προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού λαμβάνοντας υπόψιν τον κλάδο και τις στρατηγικές των άλλων επιχειρήσεων που έχουν σκοπό να ακολουθήσουν. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων, λοιπόν, συγκεντρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που βοηθούν στον σωστό σχεδιασμό της στρατηγικής. Επίσης, προσδιορίζεται μέσω αυτής, η επίδραση που ασκεί η δομή του κλάδου στον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός είναι ένας σημαντικός παράγοντας διότι επηρεάζει την κερδοφορία, αλλά και την επιτυχία της επιχείρησης.

Μια σημαντική αναγνώριση μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η πρόβλεψη των δυνάμεων αλλαγής του κλάδου. Δηλαδή, μπορεί να αναγνωριστεί μια νέα τεχνολογική καινοτομία ή μια αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών. Με αυτόν τον τρόπο,

ουσιαστικά, η επιχείρηση μπορεί να κινηθεί όπως εκείνη επιθυμεί, ανάλογα με το όφελος της στις πέντε δυνάμεις.

3.3.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Ο κλάδος, ο οποίος διαθέτει υψηλότερη απόδοση κεφαλαίου από ότι κόστος και μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι αναμενόμενη η προσέλκυση νέων επιχειρήσεων. Βέβαια, η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε ένα οποιοδήποτε κλάδο έχει ως επακόλουθο την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που υπάρχουν ήδη στον κλάδο και αυτών που επιθυμούν να εισαχθούν – νέων επιχειρήσεων. Γι' αυτό τον λόγο, μια υπάρχουσα επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές. Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικά εμπόδια εισόδου:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

3.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των προμηθευτών

Το συνολικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος προκύπτει από το κόστος των πρώτων υλών, αλλά και των προμηθειών. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- Ο αριθμός αυτών
- Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή: όταν ο βαθμός μοναδικότητας είναι μεγάλος, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό.

- Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή: Αν υπάρχουν περισσότερα υποκατάστατα για τους πελάτες στην αγορά, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Οι προμηθευτές υπάρχει πιθανότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να αυξάνεται.

3.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες για τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς των προμηθευτών. Γενικότερα, οι πελάτες μιας εταιρείας έχουν την ιδιότητα και ικανότητα να πιέσουν την εταιρεία να προχωρήσει σε μείωση τιμών ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Οπότε, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι ακόλουθοι:

- Μέγεθος του αγοραστή: Ένας αγοραστής έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, όταν είναι μεγαλύτερος και σημαντικότερος για την εταιρεία.
- Αριθμός προμηθευτών: όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος, τότε έχουμε σαν αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών να μειώνεται.
- Ενημέρωση για το κόστος της εταιρείας: όταν οι πελάτες γνωρίζουν το κόστος μιας επιχείρησης, τότε πιέζουν παραπάνω προκειμένου να διαμορφωθούν οι τιμές βάσει των επιθυμιών τους. Συνεπώς, όσες περισσότερες πληροφορίες διαθέτουν για το κόστος της επιχείρησης, τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: όταν το προϊόν που χρειάζονται οι αγοραστές από τους προμηθευτές αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους τους, τότε μπορούν να ζητήσουν χαμηλότερη τιμή για το προϊόν.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών δεν υφίσταται όταν έχουν ένα προϊόν, το οποίο είναι μοναδικό και σημαντικό γι' αυτούς.

- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω: Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται, όταν οι πελάτες αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους το προϊόν από το οποίο είναι εξαρτημένοι, λόγω του γεγονότος ό,τι δεν είναι ευχαριστημένοι με τη συνεργασία τους με την εταιρεία.

3.3.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατο προϊόν θεωρείται εκείνο το οποίο μπορεί να αντικαταστήσει ένα άλλο εξυπηρετώντας ακριβώς την ίδια χρήση. Τέτοια παραδείγματα προϊόντων μπορούν να θεωρηθούν η ζάχαρη με τη ζαχαρίνη ή οι φακοί επαφής με τα γυαλιά ηλίου. Γενικότερα, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεσο αντίκτυπο στη ζήτηση των προϊόντων που παράγουν άλλες επιχειρήσεις με σκοπό τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Ουσιαστικά, το επίπεδο της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και του περιβάλλοντος ανταγωνισμού μιας επιχείρησης εξαρτάται από κάποιους παράγοντες. Παρακάτω αναλύονται σχετικά:

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Σε περίπτωση που τα υποκατάστατα προϊόντα είναι καλύτερα ή ίδια σε ποιότητα με τα προϊόντα της άλλης επιχείρησης, τότε έχουμε ως συνέπεια η απειλή υποκατάστασης να είναι μεγαλύτερη.
- Επίδραση της τιμής: Σε γενικές γραμμές, μπορεί να ειπωθεί ό,τι αν οι τιμές των υποκατάστατων προϊόντων είναι καλύτερες από αυτών των προϊόντων, τότε αυτό θα έχει ως συνέπεια οι καταναλωτές/ πελάτες να οδηγούνται απευθείας στα υποκατάστατα προϊόντα.
- Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Σε αυτή την περίπτωση, υποστηρίζεται ότι αν οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, έχει ως συνέπεια την άμεση απειλή του προϊόντος.

3.3.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Η ελκυστικότητα του εκάστοτε κλάδου προκύπτει από την ένταση της ανταγωνιστικότητας που υφίσταται μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός αυτού. Σκοπός της εκάστοτε επιχείρησης είναι να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά, το οποίο είναι αποτέλεσμα των κινήσεων της μέσα σ' αυτή. Για τον προσδιορισμό αυτής της έντασης υφίστανται συγκεκριμένοι παράγοντες και είναι οι ακόλουθοι:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Όταν ο αριθμός των νέων καταναλωτών αυξάνεται γρήγορα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν συνεχώς να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας τους νέους αυτούς καταναλωτές. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται υπάρχοντες πελάτες
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Γενικότερα, όταν υπάρχουν επιχειρήσεις ίδιου μεγέθους και δυναμικότητας, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών είναι ιδιαίτερα έντονος. Συνεπώς, όταν αυξάνεται ο ανταγωνισμός αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας: Τα υψηλά σταθερά κόστη για τις επιχειρήσεις έχει ως συνέπεια την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ανταγωνισμός αυξάνεται και οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων είναι πιο επιθετικές και καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς: Ο ανταγωνισμός που προκύπτει ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει στην επιθυμία της αύξησης του μεριδίου αγοράς της.
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: Οι πελάτες είναι ένας σημαντικός στόχος για την κάθε επιχείρηση. Γενικότερα, η επιχείρηση χρειάζεται να παλεύει καθημερινά προκειμένου να κρατήσει γερά τον πελάτη που την επιλέγει. Συνεπώς, σε περιπτώσεις που η επιχείρηση δε διαφοροποιείται και δε διαφοροποιεί το προϊόν σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις, αυτό έχει ως αντίκτυπο ο πελάτης να στραφεί σε άλλο προϊόν υποκατάστατο του παρόντος.

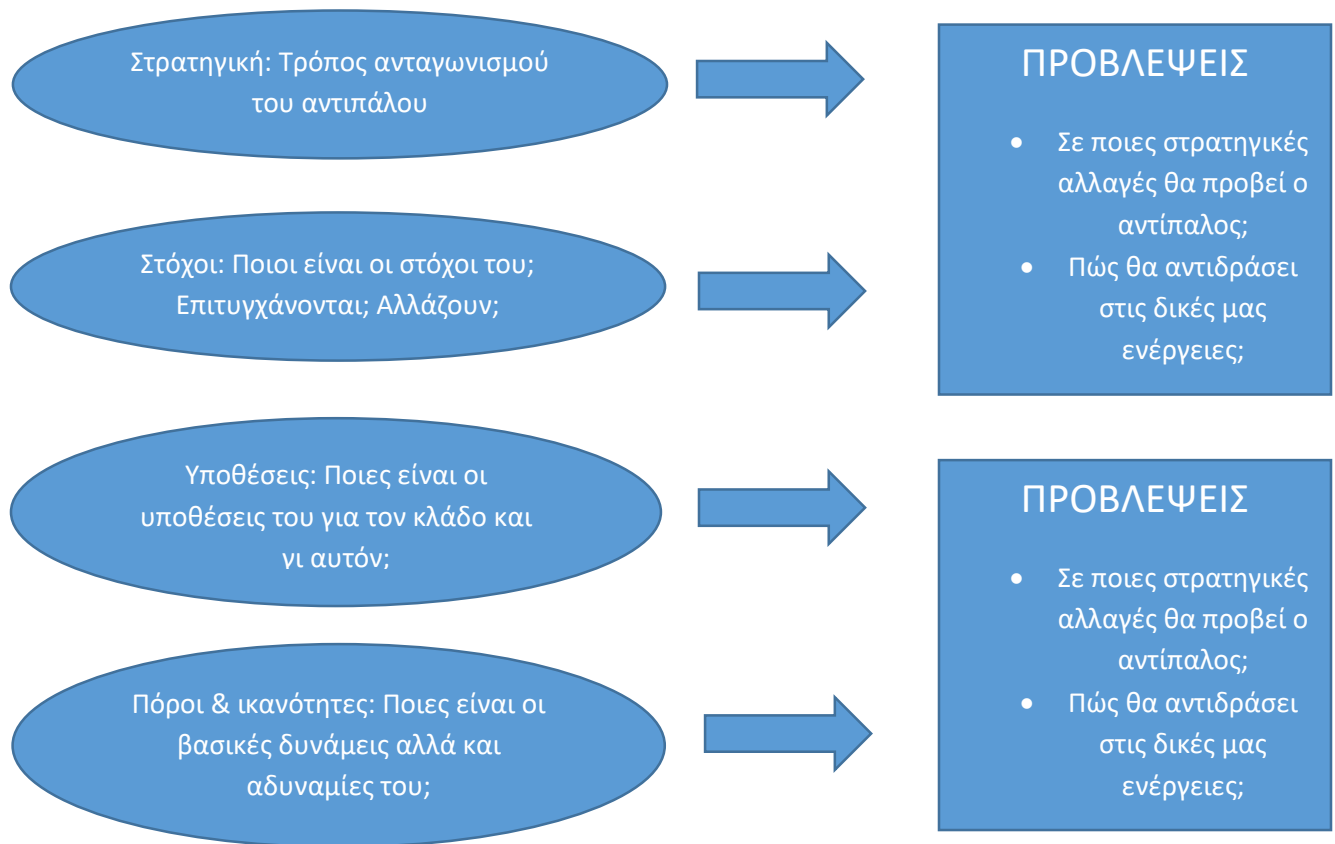
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι κοστίζει ιδιαίτερα στην επιχείρηση να αποχωρήσει από ένα κλάδο, παρά να παραμείνει σε αυτόν. Το κόστος που μπορεί να προκύψει είναι είτε χρηματικό είτε συναισθηματικό.

Θα πρέπει, ωστόσο, να αναφερθεί ό,τι γενικότερα η μελέτη του ανταγωνισμού είναι μια συνεχής διαδικασία. Οι επιχειρήσεις συλλέγουν πληροφόρηση, προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα να αποκωδικοποιήσουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Η παρούσα πληροφόρηση ονομάζεται ανταγωνιστική πληροφόρηση. Η ανάλυση των ανταγωνιστών από τις επιχειρήσεις μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση, όμως, πέρα από αυτή μέσω διάφορων εργαλείων μπορεί να κατανοηθεί η διάδραση τους με τις λοιπές.

Μια γενικότερα χρήσιμη, εμπειρική και λιγότερη τυποποιημένη προσέγγιση είναι η πρόληψη της συμπεριφοράς των ανταγωνιστών. Οι κύριοι στόχοι της είναι:

- Η πρόβλεψη μελλοντικών στρατηγικών αποφάσεων των ανταγωνιστριών
- Πρόβλεψη πιθανών αντιδράσεων των ανταγωνιστών σε στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης

Παρακάτω θα αναλύσουμε γρήγορα και εύκολα τη διαδικασία που ξεκινά από την ανάλυση του ανταγωνισμού στην πρόβλεψη των κινήσεων του.



Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Βασιλης Μ. Παπαδάκης, 2012

Πολλάλης Α. Γιάννης, (2010), Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Εκδόσεις: Utoria

Κεφάλαιο 4ο

Στρατηγική

4.1 Εισαγωγή

Η εκάστοτε εταιρεία για την ορθή της λειτουργικότητα χρειάζεται σωστή διαχείριση από τα αρμόδια στελέχη, η οποία πραγματοποιείται αρχικά με τη στρατηγική. Η στρατηγική, ως έννοια, είναι το σχετικό αποτέλεσμα μιας μελέτης, η οποία προέρχεται από το σύνολο των ενεργειών, αλλά και των διοικητικών αποφάσεων. Οι παρούσες αποφάσεις έχουν ως σκοπό τη μακροχρόνια λειτουργία της, την επίδοση της, την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της μέσω των επιχειρηματικών αποφάσεων. Όλες οι επιχειρηματικές αποφάσεις, λοιπόν, συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική, διότι μέσω αυτών δημιουργείται η στρατηγική κάθε επιχείρησης.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να αναφερθεί ό,τι η στρατηγική αποτελεί ένα μέσο, το οποίο αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των κερδών στον χρόνο της επιχείρησης. Το στρατηγικό management αποτελεί τη διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης για την επίτευξη των σκοπών της. Θα μπορούσαμε, να δώσουμε τον κάτωθι ορισμό για τη στρατηγική: Η στρατηγική είναι το σύνολο των αποφάσεων, οι οποίες προέρχονται από τις ενέργειες και τους σκοπούς της εκάστοτε επιχείρησης. Οι ενέργειες και οι σκοποί από πλευράς τους προέρχονται από τις δυνάμεις και αδυναμίες της, οι οποίες όμως εναρμονίζονται με τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

4.1.1 Τι είναι Στρατηγική;

Παρακάτω θα αναλύσουμε την έννοια της λέξης στρατηγικής, η οποία διαθέτει ελληνικές ρίζες και χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1951. Η παρούσα λέξη χρησιμοποιήθηκε από τους ερευνητές της διοίκησης επιχειρήσεων, όταν παρατηρήθηκε πως σε εταιρεία ίδιου αντικειμένου/κλάδου και ίδιας τεχνολογίας διέθεταν συχνά διαφορετικά επίπεδα επίδοσης. Βεβαίως, μια πιο εμπειριστατωμένη έρευνα κατέδειξε πως οι επιχειρήσεις του

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

ίδιου κλάδου χρησιμοποιούν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς προϊόντα τους, τα κανάλια διανομής τους, τις αγορές τους και σαφώς τα εσωτερικά συστήματά τους. Συμπερασματικά, λοιπόν, αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ήταν γνωστές ως στρατηγικές. Για τον όρο στρατηγική έχουν δοθεί πολλοί και διάφοροι ορισμοί. Παρακάτω θα ειπωθούν κάποιοι από αυτούς (Παπαδάκης, 2012):

- Ορισμός 1^{ος} – Alfred Chandler: *«Καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».*
- Ορισμός 2^{ος} – Andrews: *«Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».*
- Ορισμός 3^{ος} – Hofer & Schendel: *«Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».*
- Σύμφωνα όμως με τον καθηγητή Harvard Michael Porter, η στρατηγική είναι ουσιαστικά *«η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της»*

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παραπάνω ορισμούς ο σωστός προγραμματισμός αποτελεί τη βασική διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μια επιχείρησης. Η εκάστοτε επιχείρηση, λοιπόν, είναι απαραίτητο να λαμβάνει υπόψη της το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προτού καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις επιλογές της στρατηγικής, τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

4.1.2 Γιατί είναι Αναγκαία η Στρατηγική;

Μέσω της στρατηγικής δεν μπορεί να εξασφαλιστεί η επιτυχία των επιχειρήσεων, αλλά και των χωρών στο χώρο της οικονομίας, όμως μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην

επίτευξη της επιτυχίας τους. Η στρατηγική αποτελεί ένα βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας για τους κάτωθι λόγους (Παπαδάκης, 2012):

- **Θέτει κατευθύνσεις:** Η στρατηγική αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε επιχείρηση. Ουσιαστικά, μέσω αυτής θέτονται το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης και καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και προγράμματα που χρειάζονται για την υλοποίησή τους.
- **Υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων:** Γενικότερα, η ύπαρξη μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται από την εκάστοτε επιχείρηση. Για την επίτευξη, λοιπόν, των στρατηγικών στόχων που θέτονται στις επιχειρήσεις, πρέπει να υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους τους εμπλεκόμενους στρατηγική. Σε κάθε επιχείρηση, σε καθημερινή βάση λαμβάνονται σημαντικές και αρκετές σε αριθμό αποφάσεις, οι οποίες ουσιαστικά προέρχονται από τη λήψη της στρατηγικής της.
- **Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες:** Μέσω της στρατηγικής συγκεντρώνεται η προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων και προωθείται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων. Χωρίς αυτή η κάθε επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων, όπου το κάθε ένα δρα ξεχωριστά.
- **Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό:** Μέσω της στρατηγικής ορίζεται ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα της επιχείρησης.
- **Μειώνει την αβεβαιότητα:** Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Μέσω αυτής μπορεί πιο εύκολα να αντιληφθεί κανείς μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρησή του.
- **Μπορεί να δώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Όπως είναι γνωστό κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει, έναντι άλλων επιχειρήσεων, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα είναι διατηρήσιμο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται μέσω της πλήρους κατανόησης του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες και ικανότητες τους. Όλα τα παραπάνω αφορούν το εξωτερικό

περιβάλλον. Για το εσωτερικό της περιβάλλον, η επιχείρηση είναι απαραίτητο να αντιλαμβάνεται τις ικανότητες, τις δυνάμεις και αδυναμίες της.

Καταλήγουμε, λοιπόν στο γεγονός ότι η στρατηγική βοηθάει στη λήψη ορθών αποφάσεων, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τέλος προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.1.3 Τελικά τι είναι Στρατηγική;

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων.» (Παπαδάκης, 2012. Ορισμός: Johnson, Whittington & Scholes)

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά μια στρατηγικής είναι τα ακόλουθα:

- Η δυνατότητα προσαρμογής σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- Ο καθορισμός του είδους των δραστηριοτήτων και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων
- Η ανταπόκριση στις προσδοκίες των stakeholders

4.2 Συνδυασμός των Μοντέλων Περιβαλλοντικού Καθορισμού και Πόρων Ικανοτήτων

Στην προκειμένη περίπτωση, θα αναφερθούμε στα μοντέλα στρατηγικής που η επιχείρηση χρησιμοποιεί και αντλεί μέσω αυτών ισχυρά σημεία, τα οποία την βοηθούν στα περαιτέρω βήματά της. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από τα εξής 4 σημαντικά βήματα:

- Ανάλυση του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση της στρατηγικής
- Εφαρμογή της στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων

Βασικότερο εργαλείο του παρόντος μοντέλου είναι η ανάλυση της μεθόδου με τα παρακάτω αρχικά: S-trengths, W-eaknesses, O-pportunities, T-hreats. Η συγκεκριμένη ανάλυση αφορά τη διερεύνηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης είτε εσωτερικού είτε εξωτερικού με σκοπό τον προσδιορισμό των δυνατών, αδύνατων σημείων της επιχείρησης, αλλά των ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Εφόσον, ολοκληρωθεί η παρούσα ανάλυση, τότε η επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική της.

Παρακάτω το μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ για τις διαδικασίες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ανάλυση Περιβάλλοντος	→ Διαμόρφωση Στρατηγικής				→ Υλοποίηση στρατηγικής			
	Εξωτερικό Περιβάλλον	Αποστολή						
	↳	Σκοποί						
Γενικευμένο Περιβάλλον		↳	Στρατηγικές					
Άμεσο Περιβάλλον			↳	Πολιτικές				
Εσωτερικό Περιβάλλον				↳	Προγράμματα			
Δομή					↳	Προϋπολογισμοί		
Κουλτούρα						↳	Διαδικασίες	
Πόροι							↳	Επίδοση
↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Ανατροφοδότηση								

Γράφημα 4: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen T.L. and D.J Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*, Pearson – Prentice Hall, 10th Edition, 2006

4.2.1 Ανάλυση επιχειρησιακού περιβάλλοντος

- Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος: Στο εξωτερικό περιβάλλον εντάσσονται παράγοντες, οι οποίοι είναι δύσκολο να επηρεαστούν από τη διοίκηση.
- Ανάλυση Εσωτερικού περιβάλλοντος: Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα μιας επιχείρησης και αφορά τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της. Παρακάτω αναλύονται τέτοιου είδους στοιχεία ως παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση του παρόντος εργαλείου:

Πίνακας 2: Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών

Δυνάμεις	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη Στρατηγική • Ισχυρή Χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Παλαιές παραγωγικές εγκαταστάσεις • Χαμηλή κερδοφορία • Αδύναμη θέση στον τομέα του marketing & της διαφήμισης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανότητα επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά νέων μεγαλύτερων και ισχυρότερων ανταγωνιστών • Αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Προσαρμογή από: Thompson A.A, M.A. Peteraf J.E Gamble and A.J Strickland III, Crafting and Executive Strategy Concepts and Reading, 18th Edition McGraw-Hill Irwin 2012.

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

4.2.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής

Η εκάστοτε επιχείρηση αποτελείται από μια διοίκηση, μέσω της οποίας πραγματοποιείται η χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί η πορεία της επιχείρησης. Στην προκειμένη περίπτωση, οι αποφάσεις και γενικότερα οι ενέργειες των στελεχών είναι ιδιαίτερα σημαντικές, διότι από τη σωστή επιλογή της στρατηγικής εξαρτάται το στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με αυτό του ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής χωρίζεται σε 4 στάδια, τα οποία είναι τα εξής:

- Αναφορά της αποστολής της επιχείρησης
- Καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών
- Ανάπτυξη των στρατηγικών
- Ανάπτυξη των πολιτικών

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις συγκεκριμένες έννοιες:

- Με τον όρο αποστολή της επιχείρησης αναφερόμαστε στον λόγο ύπαρξής της και για τον λόγο τον οποίο δραστηριοποιείται. Επιπρόσθετα, αφορά τις περισσότερες φορές τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται και ποιες είναι οι φιλοδοξίες της για το απώτερο μέλλον.
- Οι αντικειμενικοί σκοποί αφορούν τα τελικά αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης και προγραμματισμένης δραστηριότητας. Ουσιαστικά, δηλώνουν **ΤΙ** θα πρέπει να πετύχουν και **ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ** θα πρέπει να το έχουν ολοκληρώσει. Επιπρόσθετα θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να είναι πάντοτε σαφείς, κατανοητοί και μετρήσιμοι.
- Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει στη χάραξη της επιχειρηματικής/ εταιρικής στρατηγικής. Η στρατηγική είναι ένα σημαντικό όπλο για την εκάστοτε επιχείρηση. Μέσω αυτής μπορούν να απαντηθούν σημαντικά ερωτήματα για την επιχείρηση, όπως σε ποιες δραστηριότητες πρέπει η επιχείρηση να θέσει την παρουσία της, ποιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον οπότε θα πρέπει να σταματήσει και τη δραστηριότητα της σ' αυτόν, βοηθάει στην ανάδειξη του τρόπου ένταξής της σε νέες δραστηριότητες. Σε γενικές γραμμές,

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

μέσω της στρατηγικής η εταιρεία λειτουργεί ως σύνολο και παρέχονται σ' αυτή γενικές κατευθύνσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και συνεπώς να ολοκληρωθεί ο λόγος ύπαρξής της, η αποστολή της.

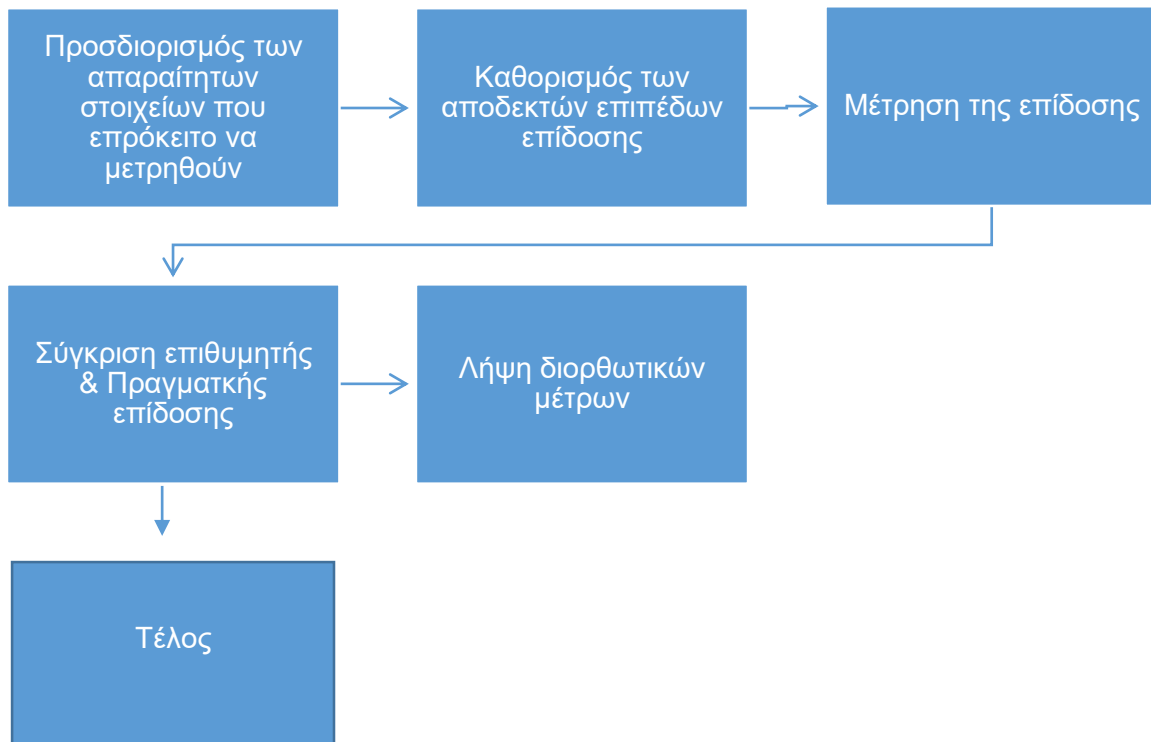
- Στο τελευταίο στάδιο της διαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής εντάσσονται και οι πολιτικές της επιχείρησης. Ουσιαστικά, είναι οι κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

4.2.3 Υλοποίηση της στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί ένα εξαιρετικά δύσκολο και χρόνιο έργο για την εκάστοτε επιχείρηση. Απαιτεί έλεγχο για τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορεί να προκύψουν αλλαγές στη διοίκηση της εταιρείας, στη δομή, στη κουλτούρα και στο ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία της υλοποίησης πραγματοποιείται μέσω των κάτωθι εργαλείων:

- Πρόγραμμα (Programs): Είναι ο καθορισμός των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου.
- Προϋπολογισμός (Budget): είναι η περιγραφή του budget που απαιτείται για το πρόγραμμα της επιχείρησης. Σε πολλές επιχειρήσεις ζητείται πρώτα να ολοκληρωθεί η ανάλυση του κόστους της συγκεκριμένης, καθώς και των κερδών που θα αποκομίσει. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής.
- Διαδικασίες (Procedures): περιγράφουν λεπτομερώς κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

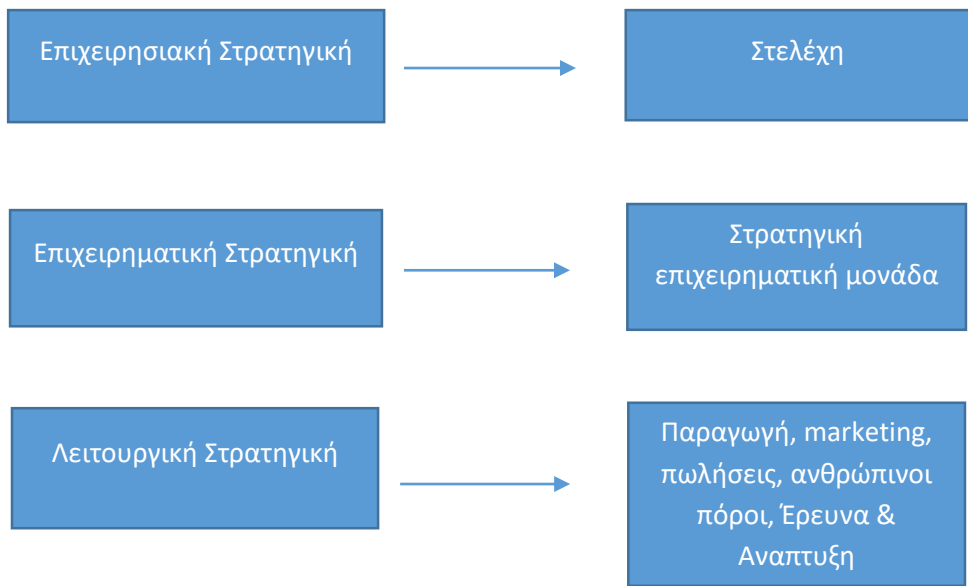
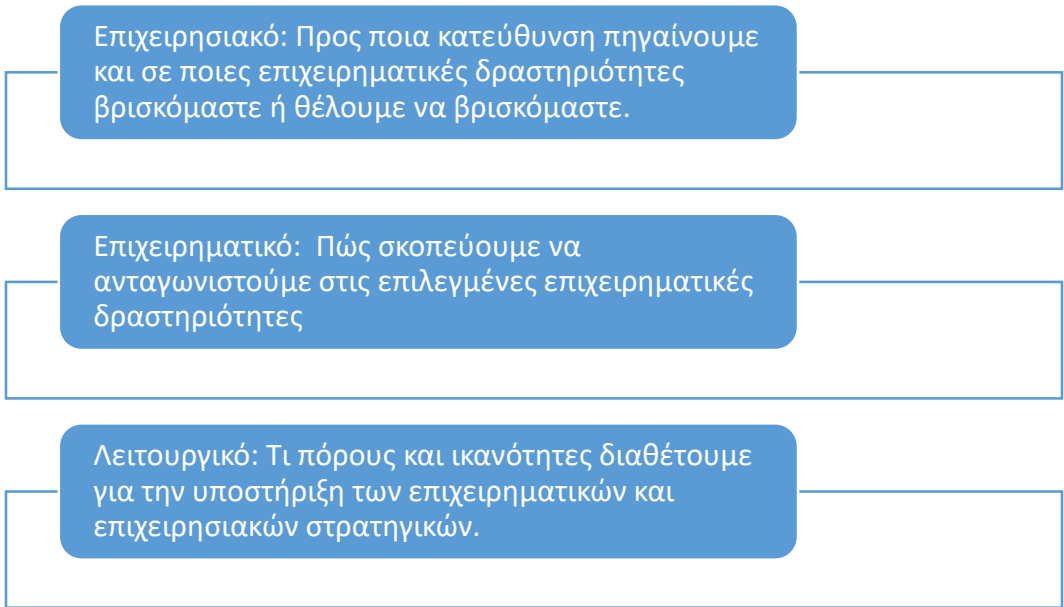
Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί η αξιολόγηση & έλεγχος. Η παρούσα ενέργεια αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Στο γράφημα 6 αναφέρεται το υπόδειγμα της αξιολόγησης & ελέγχου:



Γράφημα 6: Υπόδειγμα Αξιολόγησης & Ελέγχου

Πηγή: Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2019

Στο γράφημα 7 αναλύονται τα επίπεδα στρατηγικής, τα οποία χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Οι κατηγορίες είναι οι εξής:



*Γράφημα 7: Ανάλυση των επιπέδων στρατηγικής
 Πήγη: Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2019*

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2019), Σημειώσεις στο μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, MBA-Tourism Management

Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2012

Πολλάλης Α. Γιάννης, (2010), Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Εκδόσεις: Utopia

«What is Strategy and How do you know If you have one?», Κώστας Μαρκίδης

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th ed. London: Prentice Hall.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability, 5th Edition, Pearson

Κεφάλαιο 5ο

Κατηγορίες Στρατηγικών

Η επιχειρησιακή Στρατηγική περιγράφει τα εξής:

- Τη γενικότερη στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές για την ανάπτυξη της
- Τη διοίκηση διάφορων δραστηριοτήτων αλλά και της παραγωγής
- Το είδος των δραστηριοτήτων που επιλέγει να ακολουθήσει
- Τη ροή των χρηματικών αλλά και άλλων πόρων
- Τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες, συμφέροντα και περιβάλλον
- Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων

Συνεπώς, οι επιχειρησιακές στρατηγικές είναι αυτές οι οποίες χρησιμοποιούνται από ομίλους επιχειρήσεων και απαντούν στην ερώτηση «σε ποιους κλάδους ανταγωνίζεται ένας όμιλος εταιρειών».

Στον πίνακα 3 αναφέρεται το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών

Πίνακας 3: Υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών

Ανταγωνιστική Θέση

Ισχυρή

Μέτρια

Αδύνατη

ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση/ Αναστροφή
ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή ξεπούλημα

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

	μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	
ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχέτιση Διαποίκιλη	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιλη	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Ελκυστικότητα κλάδου (κάθετος άξονας)

Υψηλή

Μέτρια

Χαμηλή

Πηγή: Ν.Γεωργόπουλος, 2019

5.1 Ανάλυση Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις βασικές διαστάσεις στρατηγικής. Μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις που η επιχείρηση πρέπει να λάβει, ανεξαρτήτου του μεγέθους της, είναι η παρουσία που θέλει να έχει στον κλάδο και στην αγορά που δραστηριοποιείται. Οπότε, έχουμε τρεις επιλογές στρατηγικής τις οποίες θα αναφέρουμε παρακάτω:

- στρατηγικές ανάπτυξης
- στρατηγικές περισυλλογής
- στρατηγικές σταθεροποίησης

5.1.1. Στρατηγικές Σταθεροποίησης

Οι στρατηγικές σταθεροποίησης, ουσιαστικά, αφορούν τη σταθερότητα που διαθέτει μια επιχείρηση, δηλαδή δεν πρόκειται να πραγματοποιήσει καμία αλλαγή και συνεχίζει να διατηρεί την ίδια αποστολή και παρόμοιους ανταγωνιστικούς σκοπούς. Επιδιώκει στη βελτίωση της απόδοσής της και συγκεντρώνει πόρους για τις υπάρχουσες δραστηριότητες της με απώτερο σκοπό τη μεγέθυνση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης ότι η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση δε διαθέτει καμία σημαντική δύναμη ή αδυναμία και

δεν υφίστανται ούτε ευκαιρίες ούτε αλλαγές. Οι στρατηγικές σταθεροποίησης αποτελούνται από τέσσερις κατηγορίες:

- Στρατηγικής καμίας αλλαγής: Παραμένει με την υπάρχουσα στρατηγική, αλλά επιδιώκει τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της. Οι προϋποθέσεις είναι οι εξής:
 - ό,τι δεν αλλάζει τίποτα στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως ανταγωνισμός, είσοδος νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα κλπ.
- Στρατηγική κερδών: Η επιχείρηση αποφασίζει να επιτύχει άμεσα κέρδη
- Στρατηγικό διάλειμμα: Έπειτα από μια περίοδο συνεχής ανάπτυξης και πιθανών συγχωνεύσεων ή εξαγορών, η επιχείρηση προτιμά να πραγματοποιήσει ένα στρατηγικό διάλειμμα, προκειμένου να μειώσει την αίσθηση της εσωτερικής αναποτελεσματικότητας. Σε αυτό σημείο, ουσιαστικά η επιχείρηση επιδιώκει να πραγματοποιήσει μια περίοδο περισυλλογής και ανάπτυξης των εσωτερικών συστημάτων.
- Στρατηγική σωστών και προσεκτικών βημάτων: Η παρούσα στρατηγική ταιριάζει σε περιόδους όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον

5.1.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι πιο γνωστές επιχειρησιακές στρατηγικές είναι αυτές που χρησιμοποιούνται με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων, των μεριδίων της αγοράς, των κερδών αλλά και κάποιο συνδυασμό τους. Κάθε επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει μια από αυτές τις στρατηγικές με σκοπό την ανάπτυξη και την επιβίωσή της, διότι λειτουργεί σε ένα μεταβαλλόμενο και δυναμικό περιβάλλον. Η εκάστοτε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επεκταθεί σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο ή μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών στο εξωτερικό. Παρακάτω θα αναφέρουμε τις βασικές κατηγορίες των στρατηγικών ανάπτυξης:

- Κάθετη ολοκλήρωση
- Οριζόντια ολοκλήρωση
- Συγκέντρωση
- Συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαποίκιση

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

5.1.2.1 Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις όταν επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν είτε προς τα μπροστά είτε προς τα πίσω. Προς τα εμπρός σημαίνει να αναλαμβάνουν εργασίες διανομής ή λιανικής πώλησης ή τμήματος marketing και προς τα πίσω σημαίνει να αναλαμβάνουν εργασίες προμηθευτών. Όταν μια εταιρεία χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη στρατηγική, ουσιαστικά, σημαίνει ότι δημιουργεί μια εταιρεία με δική της πρωτοβουλία και έξοδα, η οποία αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων/ υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε πραγματοποιεί εξαγορά/ συγχώνευση με μια υπάρχουσα εταιρεία. Βέβαια, μια επιχείρηση μπορεί, αν το επιθυμεί να συμμαχήσει στρατηγικά με άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό κλάδο από την πρώτη εταιρεία και είναι είτε σε προηγούμενο είτε σε επόμενο στάδιο από αυτήν, όπως προαναφέραμε και παραπάνω. Ουσιαστικά, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής προσπαθεί να επιτευχθεί η αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι λόγοι που μια επιχείρηση επιθυμεί να εφαρμόσει την παρούσα στρατηγική είναι οι ακόλουθοι:

- Η ενασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της
- Η ύπαρξη ακριβών ή/ και αναξιόπιστων προμηθευτών
- Επενδύσεις σε συγκεκριμένους και εξειδικευμένους πόρους με σκοπό να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Σε αυτή την περίπτωση, πραγματοποιείται η παραγωγή πιο ομαλά, διότι οι πόροι εισρέουν στην επιχείρηση σωστά και έτσι ο συντονισμός και ο προγραμματισμός μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής είναι ευκολότερος.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και τα μειονεκτήματα χρήσης της παρούσας στρατηγικής, αλλά και γενικότερα όλων των στρατηγικών. Τα μειονεκτήματα απορρέουν

από τα εσωτερικά κόστη αλλά και από τους ανταγωνιστικούς κινδύνους. Μερικά από αυτά είναι:

- Μειονεκτήματα κόστους: Όταν οι εξωτερικοί προμηθευτές παράγουν το συγκεκριμένο προϊόν φθηνότερα
- Αποτυχία επίτευξης συνεργασιών
- Δυσκολία εξόδου από τον συγκεκριμένο κλάδο
- Η διαιώνιση κακών και αρκετά παλαιών διαδικασιών

5.1.2.2 Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αφορά μια επιχείρηση, η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν στο ίδιο στάδιο και επίπεδο αλυσίδας παραγωγής. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποσκοπεί στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά-κλάδο και με αυτό τον τρόπο αυξάνονται τα μερίδια αγοράς της και είτε μειώνεται είτε εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Δηλαδή, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης, μέσω αυτής της στρατηγικής επιτυγχάνεται, είτε μέσω της διεξόδου της σε εδάφη και αγορές του εξωτερικού με ανάπτυξη αγοράς ή προϊόντος, είτε μέσω εξαγοράς μιας άλλης επιχείρησης ίδιου αντικειμένου. Η διαφορά που υπάρχει με τη στρατηγική της συγκέντρωσης, είναι ότι στην οριζόντια ολοκλήρωση, εξαγοράζει η μία επιχείρηση την άλλη και αναπτύσσει το προϊόν ή την υπηρεσία της. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να κερδίσουν οικονομίες κλίμακας, μέσω αυτής, στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος⁶.

Ένα αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν και τις περισσότερες φορές επιλέγουν την εξαγορά ανταγωνιστών τους οι οποίοι όμως έχουν σοβαρά χρηματοοικονομικά προβλήματα. Η παρούσα κίνηση πραγματοποιείται από μια επιχείρηση όταν έχει ως πεποίθηση ότι διαθέτει αξιόπιστο και «καλό» διοικητικό ταλέντο, προκειμένου να ανατρέψει την αρνητική κατάσταση της εξαγορασμένης επιχείρησης.

⁶ Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής, Βασίλης Παπαδάκης, 2012
Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.
Μελέτη περίπτωσης: ANEK
Lines

5.1.2.3 Στρατηγική διαποίκισης

Η στρατηγική διαποίκισης διακρίνεται σε:

- συσχετισμένη και
- ασυσχέτιστη.

Συσχετισμένη διαποίκιση εφαρμόζει μια επιχείρηση, όταν οι δραστηριότητες της συνδέονται μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει ως κύριο σκοπό τη δημιουργία αξίας, την αύξηση δύναμης της επιχείρησης στην αγορά και τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Παρακάτω θα αναφέρουμε μερικούς λόγους για τους οποίους ενδείκνυται η συσχετισμένη διαποίκιση:

- Απόκτηση πληροφοριών
- Μείωση κόστους
- Αναμενόμενα κέρδη
- Διασπορά κινδύνου
- Αξιοποίηση πόρων
- Αύξηση της δύναμης στην αγορά
- Κίνητρα ανώτατων στελεχών

Σε αντίθετη περίπτωση η ασυσχέτιστη διαποίκιση εφαρμόζεται από μια επιχείρηση όταν οι δραστηριότητες δεν συμπίπτουν και συνδέονται μεταξύ τους. Αυτό συμβαίνει διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων μπορεί να αποφέρει τις πιο καλές επενδυτικές ευκαιρίες. Οι λόγοι που ενδείκνυται η συγκεκριμένη στρατηγική είναι:

- Επένδυση κεφαλαίων
- Ανταγωνισμός σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη
- Διασπορά κινδύνου
- Πόροι και διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε νέο κλάδο
- Ευκαιρία απόκτησης μια ασυσχέτιστης επιχείρησης

- Χρηματοοικονομική συνέργια μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης
- Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών
- Κίνητρα των ανώτατων στελεχών – Μείωση κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους

Αναφορικά με τις συγκεκριμένες δυο στρατηγικές, αν θα έπρεπε κάποιος να επιλέξει μια από τις δυο τότε θα έπρεπε να είναι απολύτως σίγουρος για την απόφασή του. Οι διαφορές μεταξύ τους είναι οι εξής:

- Συσχετισμένη διαποίκιση: Όπως αναφέραμε και παραπάνω η παρούσα στρατηγική δημιουργεί αξία, προσπαθεί να επιτευχθεί με μεταφορά ικανοτήτων, εκμετάλλευση των οικονομιών και αύξηση της δύναμης στην αγορά. Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική μπορούν να δημιουργηθούν με περισσότερους τρόπους αξίες και συνεπώς με μικρότερο ρίσκο.
- Αντίθετα, η ασυσχέτιστη διαποίκιση για να δημιουργήσει αξία θα πρέπει να αναδιοργανώσει τις αποκτηθείσες δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία θα ανέμενε κανείς η συσχετισμένη να είναι πιο αποδοτική από την ασυσχέτιστη διαποίκιση. Όμως, η πρώτη είναι οριακά πιο αποδοτική από τη δεύτερη.

5.1.2.4 Στρατηγική Συγκέντρωσης

Αφορά τη συγκέντρωση του συνόλου των πόρων μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγορά ή προϊόν/ υπηρεσία με σκοπό να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς αλλά και τις πωλήσεις της. Με αυτόν τον τρόπο αποσκοπεί στην προσέλκυση των πελατών, των ανταγωνιστών ή και μη χρηστών του συγκεκριμένου προϊόντος.

5.2. Ανάλυση Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές εξηγούν πως κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα ανταγωνίζεται στον κλάδο που ανήκει. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές ενεργοποιούνται σε επίπεδο Διευθύνσεως και στοχεύουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Με τον όρο Διεύθυνση αναφερόμαστε σε μια ανώτατη διοίκηση ως μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, η οποία προσπαθεί να αναπτύξει τη δική της στρατηγική (στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής). Ουσιαστικά, η Επιχειρηματική στρατηγική στοχεύει:

- Στην αύξηση του κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει
- Στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι εξής:

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μοναδικότητα αντιληπτή Χαμηλή θέση κόστους
από τον πελάτη

Όλος ο κλάδος	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
Συγκεκριμένο τμήμα μόνο	ΕΣΤΙΑΣΗ	

Πηγή: Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2019

- Ηγεσία Κόστους (Cost leadership): Στόχος της επιχείρησης είναι να παράγει με χαμηλό κόστος στον κλάδο. Βασικές αρχές στη συγκεκριμένη στρατηγική είναι: η αναγνώριση efficiencias σε όλες τις λειτουργίες, διατήρηση γενικών εξόδων στο ελάχιστο και τέλος το προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να θεωρούνται ως συγκρίσιμα σε ποιότητα από αυτά των υπόλοιπων ανταγωνιστών.
- Διαφοροποίηση (Differentiation): Αφορά την προσφορά μοναδικών προϊόντων, όπου δίνουν αξία στους αγοραστές. Η συγκεκριμένη στρατηγική: θέτει την επιχείρηση ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές, διαφοροποιείται στην ποιότητα,

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

εξυπηρέτηση, σχεδίαση προϊόντος, εικόνα προϊόντος και οι αγοραστές της θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή που υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης

- Εστίαση (Focus): Τρίτη και εξίσου σημαντική στρατηγική είναι η εστίαση, η οποία στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα. Οι βασικές αρχές αυτής της στρατηγικής: Δεν προσπαθεί να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά, η εφικτότητα της στρατηγικής εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, του τμήματος και την ικανότητα να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης.

Οι ερωτήσεις που πραγματοποιούνται και θα πρέπει να απαντούν οι συγκεκριμένες στρατηγικές είναι οι εξής:

- Σε ποιες αγορές ανταγωνιζόμαστε σήμερα;
- Σε ποιες αγορές επιθυμούμε να ανταγωνιστούμε στο μέλλον
- Πώς η ιδιοκτησία της επιχείρησης επιβεβαιώνει την ανταγωνιστικότητά της σήμερα και στο μέλλον;

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5ου Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2019), Σημειώσεις στο μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, MBA-Tourism Management

Παπαδάκης Βασίλης, (2012) Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπενου

Πολλάλης Α. Γιάννης, (2010), Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Εκδόσεις: Utopia

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th ed. London: Prentice Hall.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability, 5th Edition, Pearson

ΜΕΡΟΣ 2^ο

Κεφάλαιο 6^ο

Ναυτιλία

Ο πλανήτης είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη θαλάσσια μεταφορά. Η επιφάνεια της γης καλύπτεται από θάλασσες και λίμνες (σχεδόν τα τρία τέταρτα) και η μεταφορά επιβατών και μεγάλων ποσοτήτων αγαθών πραγματοποιείται σε οποιοδήποτε σημείο της επιφάνειας που είναι προσιτό από θάλασσα. Η χρήση και ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορικών μέσων ξεκινά από τα προϊστορικά χρόνια.

Η ανάπτυξη του θαλάσσιου εμπορίου επέτρεψε την μετανάστευση εργατικού δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο και σε συνδυασμό με την μεταφορά πρώτων υλών – αγαθών βοήθησε την οικονομική ανάπτυξη. Επίσης, αποτελεί έναν από τους πιο σπουδαίους οικονομικούς μηχανισμούς από τον οποίο εξαρτάται όχι μόνο η οικονομική ζωή των εθνών, αλλά και η ύπαρξη εκατομμυρίων ανθρώπων, αφού τα βασικά είδη διατροφής, προέρχονται από την μεταφορά μέσω της θάλασσας. Επομένως, το θαλάσσιο εμπόριο αποτελεί «ένωση», η διακοπή της θα είχε ως συνέπεια την κατάρρευση της οικονομικής ζωής του κόσμου.

6.1 Ιστορική Αναδρομή

Η λέξη ναύς, τα αρχαιολογικά ευρήματα, οι μύθοι μαρτυρούν πως το πλοίο και η ναυπηγική τέχνη γενικότερα ξεκίνησαν από την Ελλάδα. Η δημιουργία της ναυτιλίας στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε λόγω της ύπαρξης του Αιγαίου και των πολλών νησιών γι' αυτό τον λόγο κατασκεύασαν ένα πλεούμενο για την μετάβαση από την μια ξηρά στην άλλη. Τα πολλά νησιά δημιούργησαν την ανάγκη ανάπτυξης της ναυσιπλοΐας και της ναυπηγικής. Τα αρχαιολογικά ευρήματα αποδεικνύουν πως κυκλοφορούσαν μορφές πλοίων στην θάλασσα από τον 14-17 αι.π.Χ.

Μετά την πτώση του Βυζαντίου, οι Έλληνες κατάλαβαν ότι μόνο δυο λύσεις υπήρχαν στην απομάκρυνσή τους από την Τουρκοκρατία. Η πρώτη λύση ήταν να οδηγηθούν προς τις παλιές Ελληνικές αποικίες και η δεύτερη ήταν η ασχολία τους με την θάλασσα, του πλοίου και του ναυτικού εμπορίου. Και πράγματι αυτές οι δύο διέξοδοι διέσωσαν το Έθνος, επιτρέποντάς του να επιβιώσει αλλά και να αναπτυχθεί μέσα σε σκληρές συνθήκες δουλίας και μάλιστα να δημιουργήσει οικονομία, με ικανούς καπετάνιους και πληρώματα μάχιμα.

Έτσι τα νησιά και τα λιμάνια της Ελλάδας στα χρόνια της Τουρκοκρατίας, κατόρθωσαν κατά τόπους να διατηρήσουν την καλή λειτουργία των λιμανιών, την συνέχιση της καταγραφής των πλοίων σε «Μητρώα πλοίων», όπως ονομάζονταν κατά εποχές και τόπους τα αντίστοιχα επίσημα αρχεία, να καταγράφουν τα αποπλέοντα και καταπλέοντα πλοία και τις ποσότητες των διακινουμένων εμπορευμάτων, τις αιτίες των ναυαγίων, ως και την είσπραξη των λιμενικών τελών και ακόμη να αναλαμβάνουν την κατασκευή νέων φάρων ή την συντήρηση των παλιών, για την ασφάλεια των ναυσιπλοούντων.

Οι Έλληνες νιώθουν μεγάλη ευαισθησία για την θάλασσα και ειδικά για το Ιόνιο και το Αιγαίο Πέλαγος για λόγους ιστορικούς και πρακτικούς, αλλά και γιατί όλα ξεκινούν και καταλήγουν στην θάλασσα. Η ύπαρξη και το μέλλον της Ελλάδας προέρχεται από τα δυο Πελάγη της, όπου αποτελούν αφετηρία της ναυτικής ιστορίας στον κόσμο. Το Αιγαίο αποτελείται από πολλά νησιά και συνάμα βρίσκεται σε μια από τις σπουδαιότερες γεωγραφικές θέσεις του πλανήτη. Βρίσκεται ανάμεσα σε δυο μεγάλες ηπείρους, την Ασία και την Ευρώπη, και έχοντας λίγο πιο πέρα μια άλλη, την Αφρική γι'αυτό υπήρξε ο μεγάλος στόχος απόκτησης του από πάρα πολλούς λαούς. Το Αιγαίο είναι η συνέχεια του ηπειρωτικού κορμού της Ελλάδας, που τον συνδέει με το νησιώτικο χώρο σ' ένα ενιαίο σύνολο, ολοκληρωμένο και αδιάσπαστο. Επίσης αποτελεί ένα ζωτικό παράγοντα για την Ελλάδα και η απώλεια του ελέγχου του ή η συγκυριαρχία του με την Τουρκία θα ισοδυναμεί με την απομόνωση όλου του νησιωτικού χώρου απ' το άλλο κομμάτι, τον ηπειρωτικό χώρο, με επακόλουθο τον αποκλεισμό των νησιών και τη σταδιακή οικονομική κι αμυντική κατάρρευσή τους.

6.2 20^{ος} Αιώνας μέχρι σήμερα

Τον 20ο αιώνα περίπου και γύρω στο 1907 ο Πειραιάς (κύριο χαρακτηριστικό του το λιμάνι) είχε πληθυσμό περίπου 74580 κατοίκους. Την ίδια ακριβώς περίοδο, εκτός από την ύπαρξη σπιτιών, σχολείων, νοσοκομείων (και άλλων σημαντικών μέσων για την διευκόλυνση της ζωής των κατοίκων) δραστηροποιούνται 1730 επιχειρήσεις με εργατικό δυναμικό που το ύψος του ανέρχεται στους 10000 εργάτες, εκ των οποίων οι περισσότεροι εργάζονταν σε 101 μεγάλες και μικρές βιομηχανίες.

Στις αρχές αυτού του αιώνα δημιουργήθηκαν νέες μεγάλες βιομηχανίες που ανέπτυξαν την οικονομία της κοινωνίας. Στον τομέα της ναυτιλίας παρατηρήθηκε η λειτουργία 34 πρακτορείων που εκπροσωπούσαν ελληνικές και ξένες εταιρείες. Την ακτοπλοΐα εξυπηρετούν 4 εταιρείες. Η “Πανελλήνιος Ατμοπλοΐα” με 6 πλοία, η “Ατμοπλοΐα Γουδή” με 5, η “Τζων Μακ Δούαλ” με 5, καθώς και η “Νέα Ελληνική Ατμοπλοΐα” με 11 πλοία. Δραστηριοποιούνται επίσης και ξένες εταιρείες που συνέδεαν το λιμάνι του Πειραιά με ξένα κέντρα, όπως η “Μεσαζερί”, η “Φρανς Λάιν”, η “Κελιβιέ” και το “Αυστριακό Λοϋντ”. Η λειτουργία του λιμανιού στηριζόταν στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο λιμενεργάτης, δούλευε έως και 16 ώρες την ημέρα. Από το 1909 ήταν οι καλύτεροι αμειβόμενοι εργάτες, με ημερομίσθιο καλύτερο από όλους τους άλλους. Μέχρι το 1911 το λιμάνι ανήκε στη δικαιοδοσία του Δήμου. Στις 23 Μαρτίου της ίδιας χρονιάς δημιουργήθηκε η επιτροπή λιμένα και παύει η εξάρτηση από τη δημοτική αρχή. Γνωστές οικογένειες δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία, με κέντρο τον Πειραιά. Οι οικογένειες Χανδρή, Γουλανδρή, Πατέρα, Λαιμού, Λυκιαρδόπουλου, Καλλιμανόπουλου, Λ.Νομικού, Ε.Ευγενίδη, δίνουν ζωή στο λιμάνι. Συγχρόνως ο Πειραιάς, αρχίζει να αποκτά ένα αξιόλογο κέντρο ναυλώσεων, με πρωτεργάτη τον Νίκο Δ.Κοτζιά ακολουθούμενο από τα γραφεία του Σ. Αθανασούλιου, του Δ. Τζανετάτου και του Ιωάννη Παράσχου.

Ο στόλος των πλοίων, αυτών που διασχίζουν τους ωκεανούς από την μια άκρη της υδρογείου στην άλλη για να μεταφέρουν όγκους από ξηρά, όπως τα αποκαλούν οι ειδικοί και υγρά φορτία, αποτελείται από 3.119 πλοία συνολικής χωρητικότητας 175.238.223

τόνων που συνιστούν τον κορμό της επιβλητικής ναυτιλιακής δύναμης της πατρίδας μας στο στίβο της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Πρόκειται για μεγάλο στόλο ο οποίος διαθέτει υπερσύγχρονα πλοία (οι ναυπηγήσεις των τριών τελευταίων ετών φτάνουν τις 2.030 μονάδες 159.396.571 τόνων) που καμιά χώρα δεν έχει αποκτήσει μέχρι σήμερα. Δηλαδή, αποτελεί ελληνικό επίτευγμα χωρίς ιστορικό προηγούμενο, διεθνώς.

Η σύνθεση του στόλου όλων των κατηγοριών πλοίων που βρίσκεται σε ελληνικά χέρια:

- Φορτηγά πλοία, ξηρού φορτίου κάθε τύπου 1.306 (82.808.025 τόνων)
- Γενικού Φορτίου 475 (4.326.783 τόνων)
- Κοντέϊνερς (μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια) 200 (8.042.800 τόνων)
- Δεξαμενόπλοια, κάθε τύπου 882 (77.396.551 τόνων)
- Υγραεριοφόρα 83 (1.839.073 τόνων)
- Επιβατηγά / Κρουαζιερόπλοια 122 (346.558 τόνων)
- Διάφορα 51 (478.443 τόνων)

Η επάνδρωση ενός τόσο μεγάλου αριθμού πλοίων από μια χώρα με χρόνιο δημογραφικό έλλειμμα, είναι εκ των πραγμάτων ανέφικτη, για αυτό και τα κατώτερα πληρώματα σε κάποιο βαθμό, προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ τα στελέχη γέφυρας και μηχανής είναι κατά κύριο λόγο ελληνικά και πρέπει με κάθε τρόπο, να παραμείνουν ελληνικά.

6.3 Η σημασία της ναυτιλίας στην Οικονομία

Η σημασία της ναυτιλίας στην οικονομία, τόσο στα πλαίσια μια εθνικής οικονομίας, όσο και στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομίας επιδρά καταλυτικά. Η ένωση και η επέκταση του παγκόσμιου εμπορίου αποτέλεσε την μαζική, τακτική και οικονομική μεταφορά ποσοτήτων πρώτων υλών, ημι-επεξεργασμένων, τελικών προϊόντων και επιβατών σε μεγάλες αποστάσεις. Με λίγα λόγια, η μετάβαση των απομονωμένων κοινωνιών σε μια

παγκόσμια ενωμένη και αλληλοεξαρτώμενη οικονομία πραγματοποιήθηκε μέσω της ναυτιλίας.

Η ζήτηση των αγαθών δημιούργησε την ανάγκη για την ζήτηση των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Το θαλάσσιο εμπόριο ήταν εκείνο που βοήθησε στην ανάπτυξη της ναυτιλίας (μεταξύ τους υπάρχει μια σχέση αλληλεξάρτησης). Συμπερασματικά προκύπτει ότι, χωρίς την αύξηση της παραγωγής που προέρχεται από την αυξημένη ζήτηση και την μεταφορά των προϊόντων (και των οικονομιών γενικότερα) δεν θα ήταν δυνατή η αύξηση της ναυτιλίας.

Η ανάπτυξη της ναυτιλίας έχει ως αποτέλεσμα τις φθηνές και αξιόπιστες θαλάσσιες μεταφορές, χωρίς την ύπαρξή της, η ανταλλαγή των αγαθών και υπηρεσιών θα ήταν μικρότερη σε όγκο και με σοβαρές επιπτώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο ζωής.

Ο τομέας της ναυτιλίας για πολλά χρόνια είναι ένας από τους σπουδαιότερους των τομέων που συνθέτουν την οικονομία της Ελλάδας και ο οποίος παρουσίασε πολύ μεγάλη άνοδο ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας. Ιδιαίτερα η ελληνική ακτοπλοία έχει σημειώσει εξαιρετική άνοδο κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών βελτιώνοντας διαρκώς τον υπάρχοντα στόλο και επενδύοντας σοβαρά κεφάλαια στη ναυπήγηση προσφάτως κατασκευασμένων πλοίων.

Το γεγονός ότι ο στόλος εκσυγχρονίζεται συνεχώς, βελτίωσε τις παρεχόμενες υπηρεσίες και μείωσε σημαντικά το χρόνο διάρκειας που είχαν τα δρομολόγια. Η ύπαρξη πολλών νησιών στην Ελλάδα και η δύναμη της ναυτιλιακής της παράδοσης έχει ως αποτέλεσμα ο ρόλος που έχει η ακτοπλοία να αποτελεί σπουδαίο παράγοντα της οικονομικής καθώς και της κοινωνικής της ανάπτυξης, ενώ παράλληλα δημιουργείται ιδιαίτερη ανάγκη για επάρκεια και ποιότητα των μετακινήσεων. Ως εκ τούτου εκτός από την οικονομική συνεισφορά που πραγματοποιείται μέσω της ακτοπλοΐας ως βασικός παράγοντας της ελληνικής οικονομίας, ταυτόχρονα η προσφορά σπουδαίων υπηρεσιών συντελούν στην εξασφάλιση της διασύνδεσης ανάμεσα στα νησιά και την ηπειρωτική χώρα.

Ο στόλος της ελληνικής ακτοπλοΐας αποτελείται από πολλά πλοία όλων των τύπων, τα οποία έχουν κατασκευαστεί πρόσφατα και με τα οποία παρέχεται η δυνατότητα της

διακίνησης των επιβατών και των οχημάτων ανάμεσα στην ηπειρωτική χώρα και τα νησιά. Το πόσο σημαντικός είναι ο κλάδος μπορεί να γίνει αντιληπτό όταν σκεφτούμε πως το σύνολο των κατοικημένων νησιών της Ελλάδας είναι 227 με περισσότερους από 1.400.000 κατοίκους ενώ αεροδρόμια υπάρχουν μόνο στα 26 από αυτά. Ως εκ τούτου για την πλειονότητα των νησιών η πρόσβαση μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από την θάλασσα. Το σύνολο των λιμανιών της Ελλάδας είναι 138 από τα οποία τα 42 είναι της ηπειρωτικής χώρας και τα 96 των Αιγαιοπελαγίτικων και των Ιονίων νήσων. Άρα η ελληνική ναυτιλία έχει σημαντική προσφορά αναλαμβάνοντας τη σύνδεση των νησιών με την ηπειρωτική χώρα και επειδή ικανοποιεί την όποια ανάγκη έχουν οι κάτοικοι που ζουν μόνιμα στα νησιά και επιπλέον καθιστά δυνατή την αύξηση στον τουρισμό αφού επιλέγεται ένα ταξίδι το οποίο είναι αξιόπιστο.

6.4 Ελληνική και Ελληνόκτητη ναυτιλία

Προτού, αναλυθούν τα οικονομικά μεγέθη και ο ρόλος που κατέχει στην εθνική οικονομία θα αναλυθούν οι δυο όροι της ναυτιλίας η ελληνική και η ελληνόκτητη ναυτιλία. Η ελληνική ναυτιλία έχει διαφορά στην έννοια από την ελληνόκτητη ναυτιλία.

Η ελληνική ναυτιλία είναι αυτή που περιλαμβάνει πλοία, τα οποία ανήκουν σε ελληνικά συμφέροντα και φέρουν την ελληνική σημαία. Η συγκεκριμένη ναυτιλία συνδέεται με το ελληνικό κράτος και την εθνική οικονομία, αφού συμμορφώνεται στο οικονομικό, θεσμικό και νομικό πλαίσιο του ελληνικού κράτους και έχει την υποχρέωση απασχόλησης σε οργανικές θέσεις του πλοίου, συγκεκριμένου αριθμού ελλήνων ναυτικών.

Ο προσδιορισμός της δεύτερης έννοιας, δηλαδή της ελληνόκτητης ναυτιλίας είναι η διαφορά στην επίδραση της εθνικής οικονομίας. Η ελληνόκτητη περιλαμβάνει πλοία που φέρουν είτε ελληνική είτε ξένη σημαία, αυτό έχει ως συνέπεια το ελληνικό κράτος και η εθνική οικονομία να μην έχουν δικαιοδοσία στην λειτουργία των πλοίων. Η μόνη επίδραση στα πλοία αυτά είναι η επιβολή στην απασχόληση ελλήνων ναυτικών. Επίσης, αποτελεί την πρώτη ναυτιλιακή δύναμη του κόσμου, παραμένει στις κορυφαίες θέσεις των

μεγαλύτερων ναυτιλιακών δυνάμεων του κόσμου και βρίσκεται στην 4η θέση παγκοσμίως. Η Ελλάδα με την ναυτιλιακή της δύναμη κατατάσσεται πρώτη μεταξύ των Κρατών – Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατέχει νέα πλοία, τα οποία εκτός από την μεταφορά αγαθών μεταξύ τρίτων χωρών συμβάλλουν στην ασφαλή και φιλική προς το περιβάλλον διενέργεια των θαλάσσιων μεταφορών.

Συνεπώς, η ναυτιλία φέρει σημαντική επίδραση στην εθνική μας οικονομία. Αυτό μπορεί να εντοπιστεί γενικότερα στους παρακάτω επιμέρους τομείς:

- Στην απασχόληση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού τόσο στην ξηρά, όσο και στο θαλάσσιο χώρο.
- Στην ανάπτυξη άλλων σπουδαίων τομέων της οικονομίας που βοηθούν στην ανάπτυξη της οικονομίας (ναυτασφάλειες, ναυπηγεία, επιχειρήσεις πρακτόρευσης και άλλα)
- Τέλος, άμεσα έσοδα των φοροεισπρακτικών μέσων και ειδικά των πλοίων που φέρουν την ελληνική σημαία.

Η σωστή διεξαγωγή της λειτουργίας της ναυτιλίας πραγματοποιείται από κάποιους φορείς, δηλαδή εταιρείες (ναυτιλιακές) που δημιουργήθηκαν για την οικονομική ανάπτυξη της σε μια εθνική αλλά και παγκόσμια οικονομία.

6.5 Η Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Οι μεταφορές αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της οικονομίας, αφού μέσω αυτών συνδέονται η παραγωγή με την κατανάλωση. Με τον όρο μεταφορά προσδιορίζεται η ενέργεια, η οποία παράγει οικονομική χρησιμότητα με τη διακίνηση προσώπων και αγαθών από ένα τόπο σε ένα άλλον. Οι μεταφορές διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Τις χερσαίες, είναι η μεταφορά στην ξηρά και διακρίνονται σε οδικές και σιδηροδρομικές με αυτό τον τρόπο πραγματοποιούν την επικοινωνία των διαφόρων περιοχών των χωρών σε κοντινές αποστάσεις.
- Τις θαλάσσιες, είναι η μεταφορά μέσω θαλάσσης και σε μακρινές αποστάσεις.

- Και τέλος οι εναέρια μεταφορές, όπου πραγματοποιείται η μεταφορική δραστηριότητα επιβατών και εμπορευμάτων εναέρια και πιο γρήγορα.

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί η εναέρια μεταφορά, όμως οι θαλάσσιες παραμένουν στην προτίμηση για την παγκόσμια μεταφορά. Οι θαλάσσιες μεταφορές για να πραγματοποιηθούν χρειάζονται την οργάνωση, την δομή και την επίβλεψη τρίτων. Αυτό πραγματοποιείται μέσω μιας εταιρίας της ναυτιλιακής, η οποία κατέχει στο δυναμικό της εξειδικευμένο προσωπικό με γνώσεις στις θαλάσσιες μεταφορές.

Ναυτιλιακή επιχείρηση είναι αυτή που έχει ως αντικείμενό της την παροχή υπηρεσιών στις θαλάσσιες μεταφορές, δηλαδή διαχειρίζεται και εκμεταλλεύεται πλοία δικής της ιδιοκτησίας ή ξένης. Κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση στελεχώνεται από αρμόδιους με γνώση για το αντικείμενο, αυτά είναι τα κάτωθι:

- Γενική Διεύθυνση: Το κέντρο επιχειρήσεων και στρατηγικών αποφάσεων της ναυτιλιακής Εταιρείας. Δίνει κατευθύνσεις, συντονίζει και συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Καθορίζει τις σχέσεις της Εταιρείας με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ). Έχει επικεφαλή ένα έμπειρο στέλεχος, που μπορεί να είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου.
- Τμήμα επιχειρήσεων: Ασχολείται με την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της Εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους Ναυλωτές. Η παρακολούθηση των πλοίων γίνεται με επικεφαλή ένα έμπειρο στέλεχος.
- Τεχνικό τμήμα: Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης της καλής λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων ώστε αυτά να είναι πάντα σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα. Πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της Εταιρείας. Έχει επικεφαλή συνήθως έναν πολύ έμπειρο Ναυπηγό ή Α' μηχανικό Ε.Ν., τον Αρχιμηχανικό και στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς Ε.Ν. διαφόρων ειδικοτήτων.

- Τμήμα ναυλώσεων: Ασχολείται με την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Στελεχώνεται από στελέχη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων. Υπάρχουν όμως και μεγάλα ναυτικά γραφεία, που ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα ναυλομεσιτικά γραφεία.
- Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας: Το τμήμα αυτό καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του '90, προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού. Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιάρχων και μηχανικών Ε.Ν.
- Τμήμα ασφαλίσεων: Ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαίνοντων σε αυτό καθώς και με τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που έχουν σχέση με την ασφάλιση (διεκδικήσεις από και προς τρίτα μέρη). Στελεχώνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων.
- Νομικό Τμήμα: Συναντάται κυρίως στις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου.
- Τμήμα προμηθειών: Έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά καθώς και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται συνήθως από πλοίαρχο καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των προμηθειών ναυτικών και άλλων υλικών.
- Τμήμα πληρωμάτων: Έχει τη σημαντική ευθύνη της επιλογής αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Έχει επικεφαλή σχεδόν πάντα ένα πλοίαρχο κατά κανόνα παλαιό στέλεχος της εταιρείας, με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τον Αρχικαπετάνιο της Εταιρείας, όπως κοινώς αποκαλείται.
- Τμήμα γραμματείας: Ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία και με άλλους οργανισμούς και εταιρείες.

- Τμήμα Λογιστηρίου: Το λογιστήριο ασχολείται με οικονομικές δραστηριότητες που αφορούν την εταιρεία, τα γραφεία της και τα πλοία με τα πληρώματά τους. Όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και η ναυτιλιακή διαθέτει τμήμα λογιστηρίου το οποίο έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα. Το τμήμα αυτό θεωρείται από τα πιο σημαντικά της επιχείρησης, διότι εκτός από την παρακολούθηση των περιουσιακών και των στοιχείων εκμετάλλευσης του πλοίου, αρχικά πρέπει να ορίσει σε χρήση το κατάλληλο λογιστικό σύστημα και στη συνέχεια τους λογαριασμούς που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης. Όλες αυτές οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα συντάσσονται σε ένα ευρύ όρο, της Ναυτιλιακής Λογιστικής.

6.6 Ιστορική Ανασκόπηση της Οργάνωσης της Ναυτιλιακής.

Οι επιχειρήσεις και μάλιστα η οργανωτική τους μορφή πέρασε από διάφορα στάδια μέχρι να καταλήξει στην σημερινή του μορφή. Η οργάνωση στη ναυτιλιακή επιχείρηση εξαρτάται από τη μορφή και στους στόχους της κάθε επιχείρησης και επηρεάζεται από την τεχνολογία, καθώς και από τις αρχές του Μάνατζμεντ, όπως επίσης καθοριστικό ρόλο παίζει και το μέγεθος της επιχείρησης. Μία ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να οριστεί σαν μια κοινωνική μονάδα που είναι προσεκτικά συντονισμένη, με ορισμένα αναγνωρισμένα όρια που λειτουργεί σε συνεχή βάση, για να επιτύχει ένα σύνολο σκοπών. Η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι αυτή που ορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα καθήκοντα πρέπει να κατανεμηθούν, τους τυπικούς συντονιστικούς μηχανισμούς και τα πρότυπα επαγγελματικής συνεργασίας που θα πρέπει να ακολουθηθούν.

Η οργανωτική δομή (οργάνωση) των επιχειρήσεων αποτελείται από τρία συστατικά:

- Τον βαθμό απλότητας της οργάνωσης
- Τον βαθμό καταγραφής της οργάνωσης
- Τον βαθμό συγκέντρωσης των εξουσιών

Είναι κατ'εξοχήν περίπτωση περίπλοκης οργάνωσης διότι το πλοίο στο οποίο γίνεται η Παραγωγή βρίσκεται γεωγραφικά μακριά. Τα κέντρα εξουσίας είναι πράγματι δύο, το επιτελικό γραφείο και το πλοίο. Η ναυτιλιακή επιχείρηση έχει επίσης και αυτή γίνει τυπική διότι έχει αναπτυχθεί μεγάλος όγκος κανόνων και διαδικασιών, οι οποίοι σκοπεύουν να κατευθύνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ιδιαίτερα στο πλοίο σε σχέση με τις διεθνείς συμβάσεις (P.Drucker, 1989).

6.7 Ναυτιλία και Απασχόληση

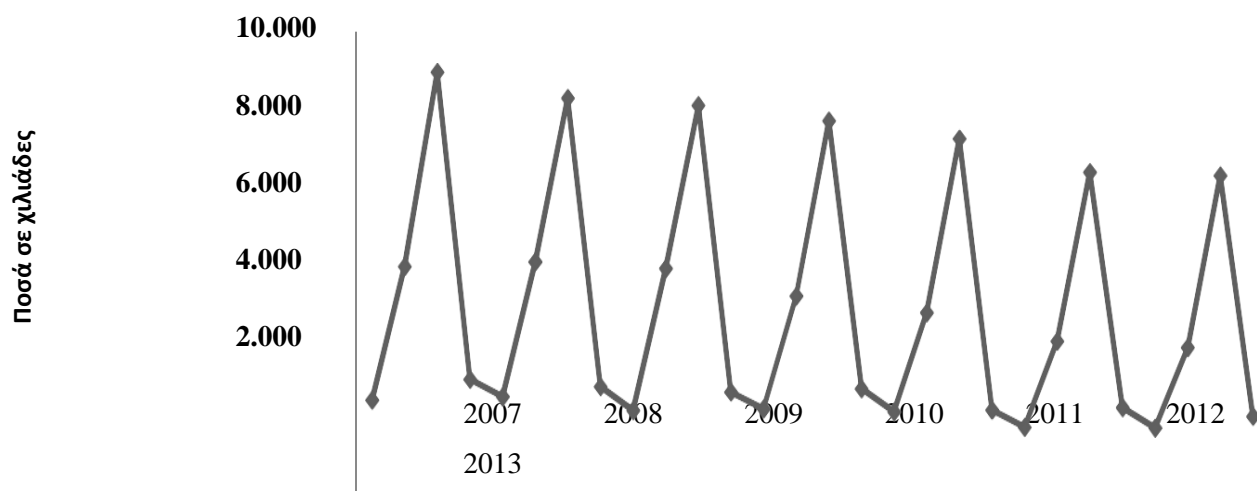
Σημαντική επίσης είναι η συνεισφορά της ναυτιλίας μέσω της απασχόλησης ειδικευμένου προσωπικού. Ο αριθμός των Ελλήνων ναυτικών αξιωματικών και πληρώματος, έχει μειωθεί σημαντικά, κυρίως εξαιτίας της χρήσης των σημαιών και έχει αυξηθεί ο αριθμός των εξειδικευμένων στελεχών που απασχολούνται στην ξηρά σε διοικητικές θέσεις των ναυτιλιακών εταιρειών.

Η συμβολή της Ελληνικής Εμπορικής ναυτιλίας στην απασχόληση αυξάνεται με ταχύ ρυθμό. Η συνέχιση της ανάπτυξης της ελληνικής ναυτιλίας, σε συνδυασμό με μια πιθανή σύνδεση της ναυτιλιακής δραστηριότητας με την εθνική οικονομία και την διεύρυνση των υπηρεσιών που θα μπορέσει να προσφέρει, θα οδηγήσει σε ευκαιρίες διοικητικής απασχόλησης των ναυτιλιακών μονάδων. Η στελέχωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης εξασφαλίζεται με την επιλογή, την εκπαίδευση και τη δραστηριοποίηση του κατάλληλου προσωπικού. Πριν την πρόσληψη των καταλληλότερων, ανώτερων ή μη στελεχών, οφείλει η ναυτιλιακή επιχείρηση να έχει προγραμματίσει όλες τις ανάγκες για το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται και να έχει δημιουργήσει συνθήκες προσέλκυσής του.

6.8 Κύρια Χαρακτηριστικά

Ο κλάδος λειτουργεί ως προς τη ζήτηση εποχικά, γεγονός το οποίο συμβαίνει σταθερά όλα τα χρόνια αφού και η εξέλιξη στην ακτοπλοία συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη που έχει ο τουρισμός. Η υψηλή περίοδος ζήτησης είναι από τον Μάρτιο έως και τον Αύγουστο και αφορά τους μισούς επιβάτες από αυτούς που ταξιδεύουν όλο το χρόνο, αφού η ακτοπλοΐα εξαρτάται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό της από την τουριστική κίνηση.

Μέσω του παρακάτω γραφήματος μπορεί να γίνει αντιληπτό το θέμα που αφορά τη ζήτηση από τους επιβάτες ανά τρεις μήνες και κατά τα έτη 2007 έως και το 2013.



Γράφημα 5: Μετακίνηση επιβατών ανά τρίμηνο

Πηγή: Γουλιέλμος, Α., Σαμπράκος, Ε.

Αναφορικά με την εκτίμηση των στοιχείων του γραφήματος παρατηρείται πως καθ'όλο το διάστημα αυτής της επταετίας που εξετάστηκε οι μετακινήσεις που πραγματοποιήσαν οι επιβάτες ήταν ιδιαίτερα αυξημένες τα δεύτερα τρίμηνα σε σχέση με τα πρώτα.

Όλα τα χρόνια όμως ο μεγαλύτερος αριθμός μετακίνησης παρατηρείται κατά τη διάρκεια του τρίτου τριμήνου της κάθε χρονιάς γεγονός το οποίο εξυπακούεται αν αναλογιστούμε τον αριθμό των Ελληνικών νησιών και τους επισκέπτες τους κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού. Το γράφημα επιβεβαιώνει το γεγονός της εποχικότητας της ακτοπλοΐας μέσω των διακυμάνσεων που παρουσιάζουν οι μετακινήσεις στα τρίμηνα. Εκτός από τη

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

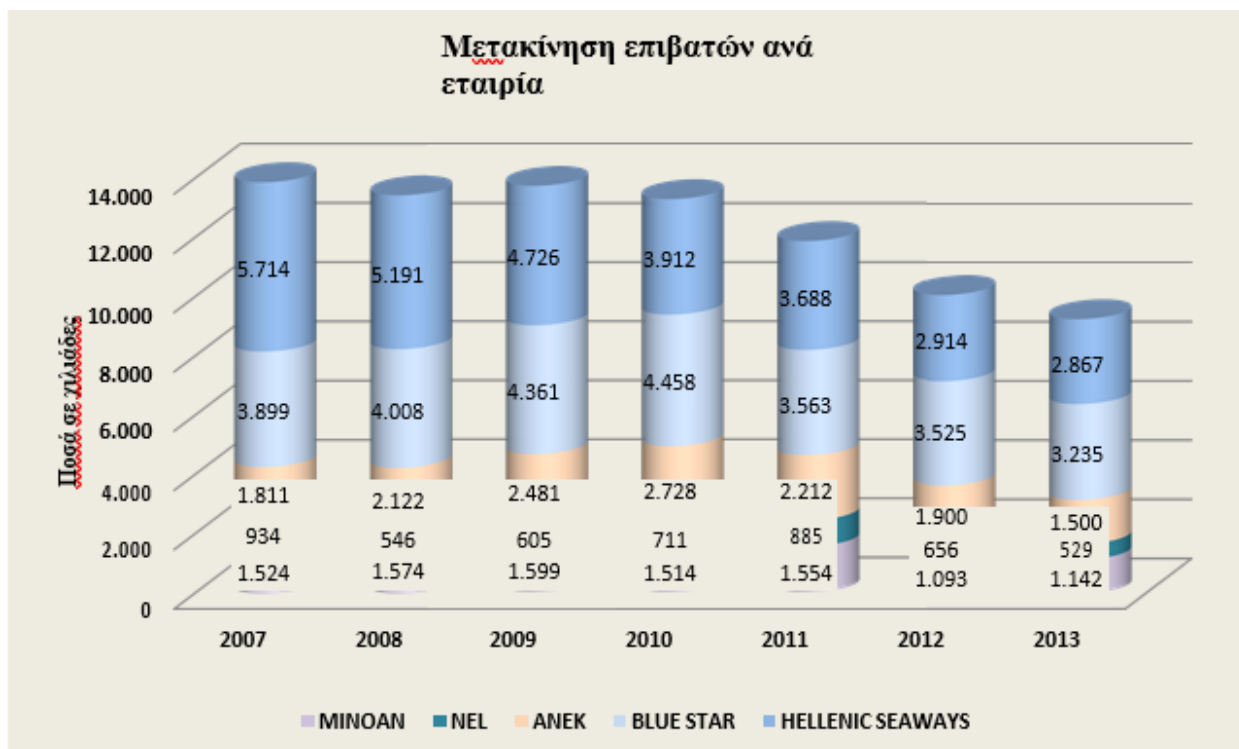
Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

εποχικότητα η ακτοπλοία χαρακτηρίζεται και από το γεγονός του μεγάλου ποσοστού επιβατών που συγκεντρώνουν οι ακτοπλοϊκές εταιρείες και το οποίο είναι η αιτία αναφοράς σε έλλειψη ανταγωνισμού. Αυτό επιβεβαιώνεται από το ότι το 50% των επιβατών που πραγματοποιούν τη μετακίνηση τους μέσω των τριών μεγαλύτερων ακτοπλοϊκών εταιρειών. Πολλές φορές όμως η ακτοπλοϊκή ναυτιλία οδηγείται σε κατάσταση μονοπωλίου. Αν εξαιρεθούν οι προορισμοί με τη μεγαλύτερη δημοφιλία όπου εκεί πραγματοποιούν δρομολόγια πολλές εταιρείες, στις άγονες γραμμές υπάρχει το μονοπωλιακό καθεστώς (Wanless, R.M. 1983).

6.9 Η διάρθρωση του κλάδου της ελληνικής ακτοπλοΐας

Αναφορικά με τον διαρθρωτικό τομέα του κλάδου, κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων έχει σημειωθεί σημαντική μεταβολή με σπουδαιότερο στοιχείο που πλέον τον χαρακτηρίζει να είναι αυτό της σημαντικής μείωσης στις εταιρείες που ασχολούνται με την ακτοπλοία και η οποία μείωση προήλθε από τις πολλές συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν ιδίως τα τελευταία δέκα χρόνια. Λειτουργούν ακόμα λίγες ακτοπλοϊκές εταιρείες οι οποίες επικρατούν έναντι των άλλων και οι οποίες εξυπηρετούν τους επιβάτες που επιθυμούν να μετακινηθούν ιδιαίτερα από ένα νησί σε ένα άλλο. Παρακάτω υπάρχει ένας αριθμός διαγραμμάτων όπου αναφέρουν με αναλυτικό τρόπο το σύνολο των στοιχείων των μετακινήσεων που αφορούν τους επιβάτες, τα αυτοκίνητα και τα φορτηγά. Ξεκινάμε με την αναφορά τους παρακάτω:

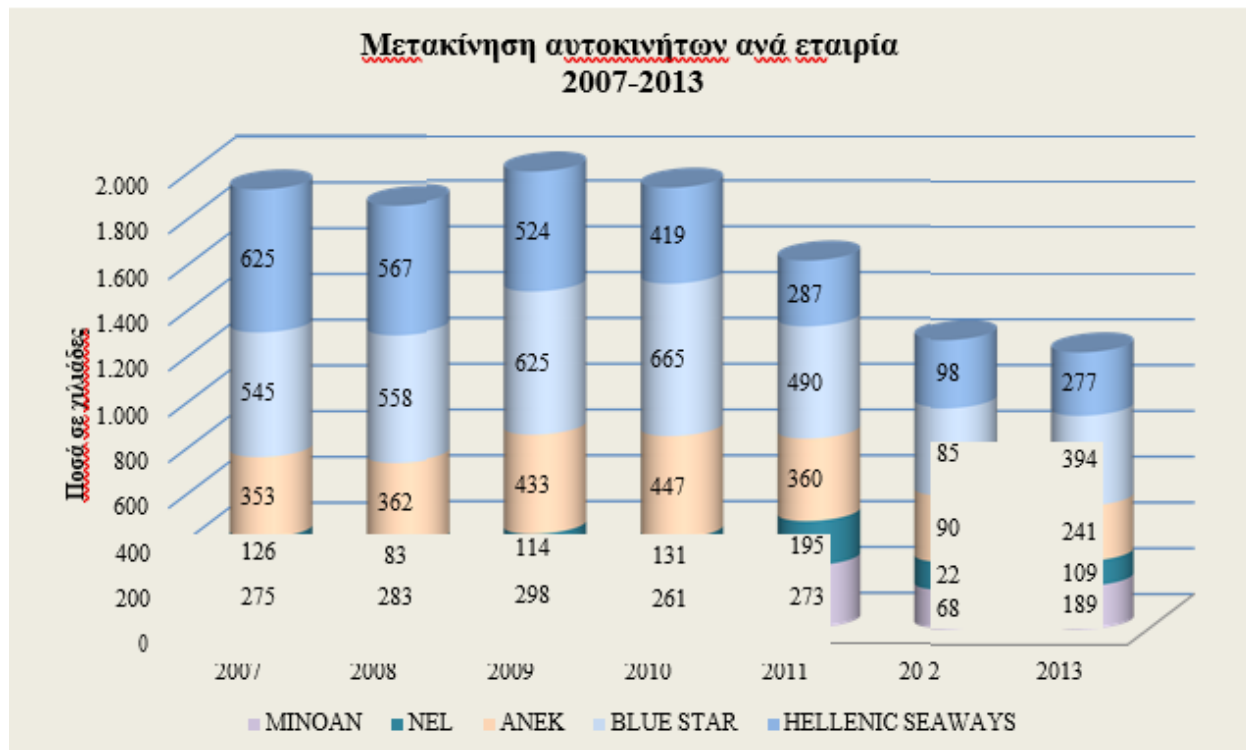


Γράφημα 6: Μετακίνηση επιβατών ανά εταιρία

Πηγή: Γουλιέλμος, Α., Σαμπράκος, Ε.,

Στο γράφημα απεικονίζεται το μεταφορικό έργο επιβατών των υπό εξέταση εταιριών, κατά την περίοδο 2007-2013. Αρχικά παρατηρούμε πως υπάρχει σταδιακή μείωση χρόνου με τον χρόνο στην μετακίνηση επιβατών, για το σύνολο των εταιριών, γεγονός που αποδίδεται στη γενικότερη μείωση των μετακινήσεων, ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης, αλλά και στην ανάπτυξη των αεροπορικών εταιριών. Υπάρχει λοιπόν μια μείωση της τάξης του 33% στη μεταφορά των επιβατών με τις ακτοπλοϊκές εταιρείες μεταξύ του 2007 και του 2013.

Μεγαλύτερη μείωση φέρεται να παρουσιάζει η εταιρία HELLENIC SEAWAYS, η ζήτηση της οποίας μειώθηκε κατά 49,8% μεταξύ αρχής και τέλους της περιόδου της μελέτης μας, και ακολουθούν η NEL με 43,4%, η MINOAN με 25%, η ANEK με 17,1% και τέλος η BLUE STAR με 17%. Διαχρονικά, κατά μέσο όρο η μετακίνηση επιβατών μειωνόταν με ποσοστό 10,61% για την HELLENIC SEAWAYS, 5,66% για την NEL, 3,83% για την MINOAN, 2,6% για την BLUE STAR και 1,67% για την ANEK



*Γράφημα 7: Μετακίνηση αυτοκινήτων ανά εταιρία, 2007-2013
Πηγή: Θεοτοκάς, Ι.*

Την ίδια πτωτική πορεία παρουσιάζει η ζήτηση μεταφοράς αυτοκινήτων, για την περίοδο 2007-2013. Η συνολική ζήτηση για την μετακίνηση αυτοκινήτων αθροιστικά και για τις πέντε εταιρίες μειώθηκε κατά 37,11%, μεταξύ 2007 και 2013. Και πάλι η εταιρία Hellenic seaways παρουσιάζει την μεγαλύτερη πτώση στην ζήτηση με ποσοστό 55,68% και ακολουθούν η ANEK με 31,73%, η MINOAN με 31,27%, η Blue starr με 27,71% και η NEL με 13,49%.

Διαχρονικά η HELLENIC SEAWAYS παρουσίαζε σταθερά μείωση στην ζήτηση μεταφοράς αυτοκινήτων, με μόνη εξαίρεση την οριακή άνοδο του 2012, ενώ οι υπόλοιπες εταιρίες παρουσίαζαν διακυμάνσεις στην ζήτηση με την NEL να παρουσιάζει το 2009 την μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στη ζήτηση, ποσοστού 37,35%, και την MINOAN το 2012 να παρουσιάζει την μεγαλύτερη μείωση ποσοστού 38,46% αυτοκινήτων, για την περίοδο 2007-2013. Η συνολική ζήτηση για μετακίνηση αυτοκινήτων αθροιστικά και για τις πέντε εταιρίες μειώθηκε κατά 37,11%, μεταξύ 2007 και 2013 (Θεοτοκάς 2007) .

6.10 Προβλήματα του Κλάδου

Η ακτοπλοία στην Ελλάδα θα πρέπει να ξεδιαλύνει τα προβλήματα με τα οποία είναι αντιμέτωπη για να διατηρηθεί σε βιώσιμη κατάσταση. Η μεγαλύτερη δυσκολία που πρέπει να ξεπεραστεί είναι η ρευστότητα που βρίσκεται σε μεγάλο κίνδυνο εξαιτίας του γεγονότος ότι τα οικονομικά μεγέθη έχουν υποχωρήσει καθώς επίσης και ότι τα δανεικά περιθώρια έχουν περιοριστεί. Οι παράγοντες που συντελούν στο να μην υπάρχει ρευστότητα είναι αυτοί των μειωμένων ή και καθυστερημένων εσόδων που πηγάζουν από τη λειτουργία των άγονων γραμμών αλλά και από την απουσία της ταμειακής ροής.

Επιπρόσθετα οι δυσκολίες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ως προς τη ρευστότητα συντελεί στη σοβαρότητα του γεγονότος αφού από εκεί πήγαζαν κεφάλαια για την κίνηση της εκάστοτε ακτοπλοϊκής εταιρείας τα προηγούμενα χρόνια. Σήμερα όμως κανένας κλάδος που σχετίζεται με την ελληνική οικονομία δεν έχει τη δυνατότητα χρηματοδότησης. Επιπλέον στα ήδη υπάρχοντα προβλήματα προστίθεται και η έλλειψη δυνατότητας χρηματοδότησης από το κράτος στις άγονες γραμμές καθώς επίσης και η βραδύτητα να καταβληθούν οι αποζημιώσεις που έχουν συμφωνηθεί και αποτελεί γεγονός που εντείνει την έλλειψη αυξητικού ρυθμού ανάπτυξης.

Επιπρόσθετα οι διαρκείς διακυμάνσεις της τιμής που έχουν τα καύσιμα αυξάνουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ακτοπλοϊκές εταιρείες, επειδή αυξάνεται και το λειτουργικό κόστος τους εκ των σπουδαιότερων δομικών προβλημάτων μιας εταιρείας. Τα τελευταία τέσσερα χρόνια το πετρέλαιο που χρησιμοποιείται στη ναυτιλία έχει παρουσιάσει αύξηση λίγο μεγαλύτερη από 100% δηλαδή η αξία αγοράς των καυσίμων είναι περίπου η διπλάσια από όσο ήταν παλαιότερα. Εκ του αποτελέσματος εκτιμάται πως το κόστος για το πετρέλαιο καλύπτει το ποσοστό του 58% της συνολικής αξίας που έχει ο ναύλος. Άλλα προβλήματα που πλήττουν την ακτοπλοία είναι η έλλειψη οικονομικής αποζημίωσης από το κράτος στις εταιρείες για τις υποχρεωτικές εκπτώσεις που παρέχουν σε μερίδα του πληθυσμού, ο αυξημένος ΦΠΑ, οι κρατήσεις για τρίτους δημιουργούν αυξητική τάση στους ναύλους.

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

Θανοπούλου, Ε., (1994). Ελληνική και διεθνής Ναυτιλία. Αλλαγές στο διεθνή καταμερισμό εργασίας στη ναυτιλία, Η θέση του Ελληνικού εμπορικού στόλου, Εδόσεις: Παπαζήση.

Γουλιέλμος, Α., Σαμπράκος, Ε., (2002). Ακτοπλοΐα και ναυτιλία μικρών αποστάσεων, Εδόσεις: Σταμούλης Α.Ε.

Γουλιέλμος Αλέξανδρος, (2004). Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Σταμούλη ΑΕ

Καρδακάρης Κωνσταντίνος, (2000). Ναυτιλιακή Λογιστική, Εκδόσεις: Ελλην

Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ.Π, (2003). Ναυτιλιακή Οικονομική. Εκδόσεις: Τζει & Τζει Ελλάς

Θεοτοκάς, Ι., (2007). Ναυτιλία και επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, Εκδόσεις: Αλεξάνδρεια

Meri`, Ateia, Management Accounting: Basics of planning, making decisions, controlling and evaluating the performance, Dar Alfath Atajleed Alfani, Alexandria

Wanless, R.M. "Finance For Mine Management", Chapman & Hall Ltd, New York, 1st edition, Financial Accounting

<https://nautilia.gr/>

Κεφάλαιο 7^ο

Η Εταιρεία ANEK LINES

7.1 Εταιρεία

Η ANEK LINES αποτελεί μια εταιρεία, η οποία έχει προσφέρει ιδιαίτερη και ποιοτική εξέλιξη στις θαλάσσιες μεταφορές. Η παρούσα εξέλιξη είχε ως επακόλουθο να συμβάλει στην ανάπτυξη του κλάδου της ακτοπλοΐας και να αναπτυχθούν οι μεταφορές στις θάλασσες του Αιγαίου και της Αδριατικής. Παρακάτω θα αναφέρουμε λίγα λόγια για την εταιρεία.

Η εταιρεία ιδρύθηκε στις 10 Απριλίου 1967, με την ονομασία «Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία Κρήτης Α.Ε.» και τον διακριτικό τίτλο «ANEK LINES». Οι μέτοχοι της εταιρείας, αρχικά, ήταν απλοί άνθρωποι της Μεγαλονήσου, οι οποίοι επιθυμούσαν μεγάλα και ασφαλή πλοία με τα οποία θα μπορούσαν να πραγματοποιούν συχνά ταξίδια προς την Ηπειρωτική Ελλάδα. Έπειτα από ένα χρονικό διάστημα από την ημερομηνία ίδρυσης της και συγκεκριμένα τον Σεπτέμβριο του 1970, η ANEK αρχίζει να δραστηριοποιείται στον χώρο της επιβατηγούς ναυτιλίας, όπου το πρώτο πλοίο της «ΚΥΔΩΝ» πραγματοποίησε δρομολόγιο στη γραμμή Πειραιάς–Χανιά. Η ANEK διαθέτει ένα μεγάλο και σύγχρονο στόλο, ο οποίος μετρείται περίπου στα 9 ιδιόκτητα πλοία, ελληνικών συμφερόντων, τα οποία διαθέτουν όλα τα απαραίτητα πιστοποιητικά από τα Διεθνή Συστήματα Ασφάλεια και Ποιότητας ISM & ISPS Systems, ISO & HACCP αντίστοιχα.

Η εταιρεία διαθέτει ένα 15μελες συμβούλιο Διοίκησης και απασχολεί κατά μέσο όρο 900 άτομα σε πληρώματα & Διοικητικές Υπηρεσίες ξηράς. Η έδρα της είναι στα Χανιά. Η ανάπτυξη της εταιρείας ξεκίνησε με την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αθηνών τον Δεκέμβριο του 1998, όπου και διασφαλίστηκε η ανοδική της πορείας με αποτέλεσμα τη βελτίωση του στόλου της, αλλά και την αναβάθμιση των υπηρεσιών της. Μέσω αυτής της κίνησης διεύρυνε το εμπορικό της δίκτυο, αύξησε τους προορισμούς, δημιούργησε νέες δρομολογιακές γραμμές, και με εύστοχες στρατηγικές marketing αύξησε την αξία του δυναμικού της, των πωλήσεων αλλά και των πρακτορειών που την αντιπροσωπεύουν σε Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

Ελλάδα και Ευρώπη. Σήμερα αποτελεί μια από τις πλέον σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρείες με πανευρωπαϊκή παρουσία.

7.2 Κοινωνική Υπευθυνότητα

Η ANEK LINES έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο και προσπαθεί να βρίσκεται κοντά στην κοινωνία μέσω των χορηγιών της. Αποτελεί οικονομικό χορηγό, διότι στηρίζει τις πιο σημαντικές πολιτιστικές, εκπαιδευτικές, επιστημονικές, αθλητικές και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις και πρωτοβουλίες, βοηθάει ιδρύματα και φορείς κοινωνικού και φιλανθρωπικού χαρακτήρα, αλλά και συνανθρώπους μας που έχουν ανάγκη. Εκτός όλων των ανωτέρω χορηγιών που πραγματοποιούνται, η ANEK συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στη διατήρηση και ανάδειξη του πολιτισμού και της ιστορίας της Κρήτης, έχοντας ως απώτερο σκοπό την τουριστική προβολή του νησιού, αλλά και ολόκληρης της Ελλάδας. Η εξέλιξη της εταιρείας προέρχεται από την εταιρική υπευθυνότητα, τη διαφάνεια και την κοινωνική αλληλεγγύη.

Η ANEK είναι μια εταιρεία, η οποία έχει βραβευτεί ως «Η Καλύτερη Εταιρεία της Χρονιάς 2008 για την Επιβατηγό Ναυτιλία» από την Lloyd's στην ετήσια απονομή των "5th Greek Shipping Awards". Ο προγραμματισμός, η σταθερότητα, η δύναμη και η προσήλωση στις αξίες της, της έχουν δώσει τη δυνατότητα και τη «δύναμη» να διασφαλίζει τους μετόχους της και συγχρόνως να αποτελεί μια μεγάλη ηγέτιδα εταιρεία στο κλάδο της ακτοπλοΐας.

7.3 Εταιρική κοινωνική ευθυνη

Η ANEK LINES δημιουργήθηκε πριν από περίπου 50 έτη από μια ομάδα απλών ανθρώπων της Κρήτης. Διακρίνεται από υπευθυνότητα και αξιοπιστία, προσφέροντας στο κοινωνικό σύνολο. Οι χορηγίες της διακρίνονται σε:

- Περιβαλλοντικές
- Αθλητικές
- Πολιτισμικές
- Στήριξη σε ιδρύματα και φορείς κοινωνικού και φιλανθρωπικού χαρακτήρα
- Ενίσχυση και διατήρηση της πολιτισμικής κληρονομιάς, της ιστορίας και του πολιτισμού, τόσο της Κρήτης όσο και ολόκληρης της Ελλάδας.

Παρακάτω θα αναλυθούν οι πιο σημαντικές χορηγίες της εταιρείας που έχουν ολοκληρωθεί:

ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ:

- Μέγας Χορηγός στην ανακατασκευή του Μινωικού Πλοίου, το οποίο 3.500 χρόνια μετά ταξίδεψε ξανά στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, πρεσβεύοντας πολιτισμό και οράματα του σήμερα.
- Μεγάλος Χορηγός του ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ.Κρήτης, το οποίο επιλέγει την προβολή ποιοτικών θεατρικών έργων.
- Χορηγός για την επανέκδοση 16 άλμπουμ της Χαρούλας Αλεξίου σε remastering & repackaging για να ακούσει ξανά τους ήχους & τα λόγια το ελληνικό κοινό.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

- Μέγας Χορηγός του προγράμματος με θέμα: «Δράσεις για τη Διατήρηση – Προστασία του Γυπαετού και της Βιοποικιλότητας στην Κρήτη» που συγχρηματοδοτεί η Γενική Δ/ση Περιβάλλοντος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (LIFE – Φύση 2002) σε συνεργασία με το Μουσείο Φυσικής Ιστορίας Κρήτης.
- Στήριξη στο Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Ανταποδοτικής Ανακύκλωσης. Η εταιρεία ανέλαβε την αποκλειστική χορηγία του Ολοκληρωμένου Κέντρου Ανταποδοτικής Ανακύκλωσης στο Λιμάνι του Πειραιά, δίνοντας τη δυνατότητα

στους πολυάριθμους ταξιδιώτες να συμβάλλουν ενεργά στη διαδικασία της προστασίας του περιβάλλοντος.

ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ:

- Περήφανη χορηγός της Χανιώτικης ποδοσφαιρικής ομάδας “ΠΑΕ ΠΛΑΤΑΝΙΑ”
- Χρυσός Χορηγός του Ποδηλατικού Ομίλου «ΤΑΛΩΣ-ANEK LINES»
- Επίσημη χορηγός και του Τμήματος του NOX ΚΑΝΟΕ–ΚΑΓΙΑΚ
- Μεγάλη χορηγός η ANEK και της ομάδας υδατοσφαίρισης NOX–ANEK LINES.
- Μεγάλη χορηγός του “Γυμναστικού Συλλόγου Ελ. Βενιζέλος”

ΑΚΑΔΗΜΑΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ – ΠΑΙΔΕΙΑ – ΣΥΝΕΔΡΙΑ:

- Μεγάλη χορηγός του ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ και συγκεκριμένα της ΟΜΑΔΑΣ “T.U.C ECO RACING”

ΚΟΙΝΩΝΙΑ:

- Η ANEK είναι μια εταιρεία με κοινωνικό χαρακτήρα, η οποία προσπαθεί να είναι κοντά στους συνανθρώπους της οι οποίοι χρειάζονται βοήθεια. Είναι χορηγός σε συλλόγους με φιλανθρωπικό έργο και δράση, όπως “Το Χαμόγελο του Παιδιού”, Ο Σύλλογος Εθελοντικής Προσφοράς και Στήριξης “Ορίζοντας” , η “ΕΛΕΠΑΠ”, το “Κέντρο Ημερήσιας Φροντίδας -Απασχόλησης Ατόμων με Αναπηρία ΚΗΦΑΑΜΕΑ” κλπ.
- Επίσης, σε κοινωφελή ιδρύματα, φορείς όπως ο Παιδικός Σταθμός Συλλόγου Γυναικών “Κοινωνική Μέριμνα Ηρακλείου», η “Ιερά Μητρόπολη Κυδωνίας & Αποκορώνου”.

ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑ:

- Εθελοντικές αιμοδοσίες κάθε χρόνο στα Γραφεία και τα πλοία της

7.4 Ιστορική Αναδρομή

Η ANEK LINES είναι μια ναυτιλιακή εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε από τους Κρήτες. Η συγκεκριμένη διεθνής καινοτόμα ιδέα είχε ως κύριο σκοπό την πραγματοποίηση θαλάσσιων μεταφορών με σύγχρονο, αλλά και άνετο τρόπο. Η ίδρυση της πραγματοποιήθηκε στις 10/4/1967 στην πόλη των Χανίων, όπου με το πλοίο Κύδων πραγματοποίησε το πρώτο ταξίδι στη γραμμή Πειραιάς–Χανιά τον Σεπτέμβριο του 1970. Όπως είναι φυσικό επακόλουθο, τα επόμενα χρόνια ο στόλος ενισχύθηκε με νέα πλοία που ήταν πιο σύγχρονα για την τότε εποχή. Ωστόσο σημαντικό δε, είναι η αναφορά στις καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες των μετόχων της εταιρείας, διότι μέσω αυτών η πορεία της ANEK ήταν ανοδική. Η εξέλιξη της σηματοδότησε στην προσθήκη νέων δρομολογίων μεταξύ Ελλάδας και Ιταλίας.

Την ίδια ακριβώς περίοδο δημιουργείται το λογότυπο και αναγράφεται το μπλε–κίτρινο στο σύνολο των πλοίων της. Έπειτα, έχουμε την προσθήκη δρομολογίων από Πάτρα–Αγκόνα και το 2005 Πάτρα–Βενετία.

Παρακάτω θα πραγματοποιηθεί μια γρήγορη ιστορική αναδρομή της ANEK Lines:

- 10 Απριλίου 1967: Στα Χανιά υλοποιούν την τολμηρή ιδέα της ίδρυσης της πρώτης παγκοσμίως πολυμετοχικής ναυτιλιακής εταιρείας, με στόχο την πραγματοποίηση θαλάσσιων μεταφορών με σύγχρονα, άνετα και πολιτισμένα μέσα.
- Στις 9 Σεπτεμβρίου 1970: Η ANEK κερδίζει την εμπιστοσύνη όλων και εισέρχεται δυναμικά στην Ελληνική Ακτοπλοΐα.
- Το 1973: αποκτά τα Ε/Γ-Ο/Γ ΚΑΝΤΙΑ και ΡΕΘΥΜΝΟ, πραγματοποιώντας καθημερινά δρομολόγια στη γραμμή Ηράκλειο-Πειραιά.
- Το 1978: Η Εταιρεία αποκτά το Ε/Γ-Ο/Γ ΚΡΗΤΗ. Τα καθημερινά δρομολόγια των πλοίων της ANEK είναι πλέον γεγονός, συνδέοντας τα δύο βασικά λιμάνια της Κρήτης με την ηπειρωτική Ελλάδα.
- Το 1987 ενισχύει το στόλο της με ότι πιο σύγχρονο υπήρχε την εποχή εκείνη, το Ε/Γ-Ο/Γ ΑΠΤΕΡΑ, στη γραμμή Χανιά-Πειραιά.

- Το 1989 τα Ε/Γ-Ο/Γ ΛΙΣΣΟΣ και ΛΑΤΩ μπαίνουν δυναμικά στους θαλάσσιους δρόμους της Ιταλίας, δημιουργώντας νέες προοπτικές στην γραμμή Πάτρα-Αγκώνα και πώληση του Ε/Γ-Ο/Γ πλοίου "ΚΥΔΩΝ"
- Το 1992 δρομολογείται για τη γραμμή Βορείου Ιταλίας το Ε/Γ-Ο/Γ ΕΛ.ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ, η ναυαρχίδα της ANEK, το μεγαλύτερο και πολυτελέστερο πλοίο της Μεσογείου. Το ακολουθεί στα ίδια δρομολόγια το Ε/Γ-Ο/Γ ΤΑΛΩΣ
- Το 1997 δρομολογούνται τα ΚΡΗΤΗ I και ΚΡΗΤΗ II στη γραμμή Πάτρα-Αγκώνα.
- Το 1998 η ANEK χαράζει μια νέα πορεία με αγορές νέων πλοίων και εισαγωγή των μετοχών της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Δρομολογείται το ΣΟΦΟΚΛΗΣ Βεν. στη γραμμή Βορείου Ιταλίας και εντάσσονται στο στόλο της τα Ε/Γ-Ο/Γ ΠΡΕΒΕΛΗΣ και ΑΡΚΑΔΙ από συγχώνευση της Ρεθυμνιακής.
- Το 2000 δρομολογείται το Ε/Γ-Ο/Γ "ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ στη γραμμή Βορείου Ιταλίας, και το νεότευκτο Η/Σ/Φ "OLYMPIC CHAMPION στη γραμμή Πάτρα-Αγκώνα.
- Το 2001 δρομολογείται το δεύτερο νεότευκτο Η/Σ/Φ HELLENIC SPIRIT στη γραμμή Βορείου Ιταλίας.
- Το 2005 η γραμμή της Βορείου Ιταλίας συνεχίζεται με τη νέα γραμμή Πάτρα-Βενετία. Την ίδια χρονιά ένα όραμα δεκαετιών έγινε πραγματικότητα. Ολοκληρώθηκε η ανέγερση του κτηρίου της Εταιρείας και η μεταφορά των διοικητικών υπηρεσιών της σε ιδιόκτητες, λειτουργικές εγκαταστάσεις στα Χανιά, αναβαθμίζοντας έτσι το κύρος και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ANEK.
- Τον Φεβρουάριο του 2007 εγκαινιάζεται το νέο υπερσύγχρονο κτήριο της εταιρείας στον Πειραιά, όπου στεγάζεται η διεύθυνση εμπορικής εκμετάλλευσης, η διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών και το κεντρικό πρακτορείο Πειραιά.
- Τον Απρίλιο του 2008 δρομολογείται το Ε/Γ- Ο/Γ «Πρέβελη» στη γραμμή Πειραιά- Πάρο-Νάξο-Ίο-Σαντορίνη. Τον Ιούλιο το Ε/Γ-Ο/Γ «ΛΙΣΣΟΣ» δρομολογείται από Πειραιά προς Χίο-Μυτιλήνη, ενώ τον Σεπτέμβριο το υπερπολυτελές, υπερσύγχρονο ΕΓ/ΟΓ «ΕΛΥΡΟΣ» η κορωνίδα του στόλου της ANEK, δρομολογείται στην γραμμή Πειραιά-Χανιά, αναβαθμίζοντας ουσιαστικά την ακτοπλοϊκή σύνδεση της Κρήτης με την ηπειρωτική Ελλάδα. Το Δεκέμβριο του 2008 η ANEK βραβεύτηκε ως «Η Καλύτερη Εταιρεία της Χρονιάς 2008 για την Επιβατηγό Ναυτιλία», στα πλαίσια της ετήσιας απονομής των 5th Greek Shipping Awards που διοργάνωσε η Lloyd's List.

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

Το ανθρώπινο δυναμικό της ANEK LINES είναι εκπαιδευμένο και έμπειρο, τόσο σε ξηρά όσο και σε θάλασσα. Οι στρατηγικές είναι αποτελεσματικές και αξιοποιούνται με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο χρησιμοποιώντας στο βέλτιστο τους πόρους της εταιρείας. Σε γενικά πλαίσια, είναι μια εταιρεία η οποία έχει βραβευτεί για πλοίο που διαθέτει στην κατοχή της, το οποίο θεωρήθηκε ως το καλύτερο επιβατηγό και οχηματαγωγό πλοίο για τον τεχνικό εξοπλισμό του και τον άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό από την Γερμανική Λέσχη Αυτοκινήτου ADAC.

Η ANEK LINES είναι μια πρωτοπόρα εταιρεία στους θαλάσσιους δρόμους της Ελλάδας και την Αδριατικής, πραγματοποιώντας μεταφορές επιβατών και οχημάτων με αξιοπιστία. Η εταιρεία διαθέτει 9 σύγχρονα επιβατηγά οχηματαγωγά πλοία, ο οποίος είναι πιστοποιημένος με τα Συστήματα Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2015 και το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας παρασκευαζόμενων και παρεχόμενων γευμάτων HACCP, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000, διασφαλίζοντας έτσι την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα πλοία της εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- ΕΛΥΡΟΣ
- ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ
- OLYMPIC CHAMPION
- HELLENIC SPIRIT
- ASTERION II
- ΚΥΔΩΝ
- ΚΡΗΤΗ I
- ΚΡΗΤΗ II
- ΠΡΕΒΕΛΗ

7.5 Στόχος – Σκοπός

Ως σκοπός θεωρείται το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν: Τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε. Ο στόχος αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος, ενώ ο σκοπός προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του.

Η ANEK είναι μια εταιρεία γνωστή στο ελληνικό κοινό διαθέτοντας μια ηγετική θέση τόσο στον κλάδο της, αλλά όσο και την καρδιά των επιβατών. Η συνεχόμενη βελτίωση του στόλου της, η προστασία του περιβάλλοντος και η διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στους επιβάτες όλα αυτά μαζί αποτελούν τους κύριους στόχους, στους οποίους δίνει ιδιαίτερη προσοχή η παρούσα εταιρεία. Επιπρόσθετα, ως αποστολή της εταιρείας, ουσιαστικά, θεωρείται η επιθυμία για συνεχόμενη βελτίωση του στόλου της και των υπηρεσιών της και σαφώς της συνεχής εκπαίδευσης του προσωπικού της. Επιπλέον, αποσκοπεί στο να παρέχει στους υπαλλήλους της τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας, προκειμένου να είναι “πιστοί” σε αυτή, γεγονός που φαίνεται πως αποδίδει καθώς οι περισσότεροι εργάζονται στην Anek πολλά συνεχόμενα χρόνια.

Η εταιρεία εργάζεται με ένα ιδιαίτερο και ωφέλιμο τρόπο αρχικά για τους πελάτες της και έπειτα την κοινωνία και την εταιρεία της σαν σύνολο.

7.5.1 Όραμα

Σχετικά με τον όρο όραμα υφίστανται διάφορες έννοιες. Η ANEK, όπως προείπαμε είναι μια εταιρεία, η οποία πραγματοποιεί θαλάσσιες μεταφορές. Τα σχέδια της είναι στραμμένα στο μέλλον και όραμά της είναι η διαρκή βελτίωση του στόλου και των υπηρεσιών της.

7.5.2 Αποστολή

Αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος ή αιτία ύπαρξής της, ουσιαστικά, προκύπτει από τις εξής δυο ερωτήσεις: **Ποιοι είμαστε** και **Τι κάνουμε**. (Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2019). Τα οφέλη που προκύπτουν από την πρόταση της αποστολής είναι τα εξής:

- Παροχή οδηγιών για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων
- Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της
- Παρέχει κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Επικεντρώνεται στον πελάτη.
- Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού.

Από την ίδρυση της εταιρείας και τη διεξαγωγή του πρώτου δρομολογίου του πρώτου πλοίου της, με ονομασία ΚΥΔΩΝ, μέχρι τις μελετημένες στρατηγικές αποφάσεις της σημερινής Διοίκησης, η ANEK LINES με σχέδιο και προγραμματισμό, με σταθερότητα και αξιοπιστία με προσήλωση στις αξίες και τη διασφάλιση των μετόχων της, λειτουργεί με υπευθυνότητα και συνέπεια, βελτιώνει και αξιοποιεί τον στόλο της, με το ειδικευμένο προσωπικό της και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Και όλα αυτά πάντα με κύριο γνώμονα το συμφέρον του επιβατικού κοινού που με τη σταθερή προτίμησή του την ενδυναμώνει για να συνεχίζει το ταξίδι της με πλήρη το μέλλον.

7.5.3 Στοιχεία για την αξιολόγηση της επίδοσης της

Η επίδοση οποιασδήποτε εταιρείας πραγματοποιείται αρχικά από την αξιολόγηση των ισολογισμών της που έχουν αναρτηθεί στο ευρύ κοινό έως και σήμερα. Μέσω της αξιολόγησης των ισολογισμών μπορεί εύκολα να μελετηθεί και να φανεί το κέρδος, το οποίο έχει και σαφώς να μετρηθεί η επίδοσή της. Στην προκειμένη περίπτωση, θα προχωρήσουμε σε ανάλυση των στοιχείων αυτών, εφόσον θα προχωρήσουμε και στην ανάλυση των αριθμοδεικτών που θα αναλυθούν παρακάτω. Για την ανάλυση των Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

αριθμοδεικτών θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία από τους ισολογισμούς της εταιρείας ANEK και θα προκύψουν σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία θα μας βοηθήσουν να εξάγουμε σχετικό συμπέρασμα για τα κέρδη αλλά και την επίδοσή της.

Συνεπώς, αν από τα στοιχεία και την ανάλυση προκύψουν ότι ο κάθε νέος χρόνος είναι πιο κερδοφόρος και εμφανίζεται κάποια ανάπτυξη, τότε αντιλαμβανόμαστε ότι υφίσταται κάποια σχετική ανοδική πορεία για την εταιρεία. Σε αντίθετη περίπτωση, αν τα δεδομένα του νέου έτους είναι σε χειρότερη μοίρα από αυτά που προηγούμενου έτους, τότε θα εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η πορεία της εταιρείας έχει κάποια σχετική κάθοδο, η οποία μελλοντικά μπορεί να επιφέρει ιδιαιτέρως σημαντικά προβλήματα. Όμως, μέσω αυτής της αξιολόγησης η εκάστοτε εταιρεία έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε έλεγχο και μελέτη όλων των θεμάτων που μπορεί να έχουν προκύψει και να αναζητήσει τον λόγο, σύμφωνα με τον οποίο εμφανίστηκε η καθοδική πορεία των αποτελεσμάτων και με αυτό τον τρόπο να αντιστρέψουν το αποτέλεσμα το επόμενο έτος.

Ένας επιπρόσθετος τρόπος για την αξιολόγηση της επίδοσης, εκτός από την χρήση των δεδομένων του ισολογισμού, είναι και η επικοινωνία με τους καταναλωτές. Στην προκειμένη περίπτωση, αναφερόμαστε στους επιβάτες. Η ANEK διαθέτει τον τίτλο της ηγέτιδας εταιρείας και αυτό οφείλεται στο γεγονός ό,τι δίνει την απαραίτητη σημασία που αρμόζει στους επιβάτες της. Ενδιαφέρεται σε μεγάλο βαθμό για τους πελάτες και την ικανοποίησή τους και προσπαθεί να βελτιώνει τις υπηρεσίες που προσφέρει. Μέσω αυτής της επικοινωνίας με τους επιβάτες, η ANEK προσπαθεί να λαμβάνει όλα τα σημαντικά σχόλια, θετικά ή αρνητικά, τα οποία θα την βοηθήσουν να αναπτύξει σε άριστο βαθμό τη λειτουργικότητά της.

Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2019), Σημειώσεις στο μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, MBA-Tourism Management

Παπαδάκης Βασίλης, (2012) Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπενου

<https://www.anek.gr/el/>

Κεφάλαιο 8^ο

Στρατηγική της Anek Lines

8.1 Εξωτερικό περιβάλλον της Anek

8.1.1 Ανάλυση Μακρομεριβάλλοντος - PEST Analysis

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ανήκει ότι παράγοντας δρα έξω από αυτήν και μπορεί να την επηρεάσει. Τα στοιχεία του γενικού εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οικονομικοί, πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί. Αυτοί αναλύονται με το εργαλείο PEST (Political, Economic, Social, Technology).

Πολιτικοί παράγοντες (Political)

Αρχικά, να αναφερθεί πως οι θαλάσσιες μεταφορές είναι πολύ σημαντικές στην Ευρώπη, μιας και περισσότερο από το 90% των εξαγωγών μεταφέρεται μέσω πλοίων. Μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η συνεισφορά της ναυτιλίας στην οικονομική ανάπτυξη είναι μέγιστης σημασίας και ενισχύεται και η στρατηγική θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης έναντι Διεθνών Οργανισμών.

Σύμφωνα με την Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, το να καταργηθεί η φορολογική απαλλαγή στα ναυτιλιακά καύσιμα θα ήταν ένα μέτρο αναποτελεσματικό, μιας και η αναθεώρηση της Ευρωπαϊκής Οδηγίας για να φορολογηθούν τα Ενεργειακά Προϊόντα και η Ηλεκτρική Ενέργεια αποτελεί κίνητρο για μετάβαση στην Πράσινη Ενέργεια. Επιπλέον, πιστεύουν πως οι διατάξεις που είναι σχετικές με τις θαλάσσιες μεταφορές θα πρέπει να είναι αναγκαίες στις Συμφωνίες Ελεύθερων Συναλλαγών που επισυνάπτονται από την ΕΕ και τρίτων χωρών.⁷

Η εργατική νομοθεσία και οι αλλαγές στη φορολογία σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις τις επηρεάζουν άμεσα και υπάρχει πιθανότητα να αναγκαστούν ορισμένες εταιρείες να

⁷ <https://www.ugs.gr/gr/views/shipping-policy/free-trade-protectionism/>

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

αλλάξουν τις στρατηγικές τους και να στραφούν σε άλλες αγορές. Το κράτος θα πρέπει να λειτουργεί ευέλικτα και ο ρόλος του να είναι ουσιαστικός και βοηθητικός.

Επιπλέον, στην Ελλάδα, τα επιβατηγά πλοία θα μπορούσαν να είναι περισσότερα και τα δρομολόγια προς κάποια νησιά, κυρίως σε αυτά που η τουριστική κίνηση δεν είναι τόσο έντονη, συχνότερα ή να πραγματοποιούνται σε μεγαλύτερη ποικιλία ωρών. Παρ' όλα αυτά, η μείωσή τους οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως είναι τα μειωμένα κονδύλια. Τέλος, σε πολιτικό επίπεδο η ελληνική ναυτιλία επηρεάζεται και από τη νομοθεσία και τις πολιτικές των άλλων χωρών, σε επίπεδο σταθερότητας ή αστάθειας εμπορίου, εργατικού δικαίου και περιβάλλοντος.

Οικονομικοί παράγοντες (Economic)

Οι οικονομικοί παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί για τον κλάδο της ναυτιλίας, καθώς περιλαμβάνεται το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, η ζήτηση και η προσφορά αλλά και η απασχόληση ή η ανεργία. Στην Ελλάδα, το 2019 το ΑΕΠ ανήλθε σε 194,4 δισ.€ παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,9% σε σχέση με το 2018. Σε τρέχουσες τιμές, ήταν στα 187,5 δισ.€ έναντι 184,7 δισ.€ που ήταν το 2018. Όσον αφορά το δημόσιο χρέος, η Ελλάδα κατέγραψε το πρώτο τρίμηνο του 2019 το υψηλότερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (181,9% επί του ΑΕΠ) και διαμορφώθηκε στα 337,4 δισ.€. ⁸

Η συμβολή της ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία είναι μεγίστης σημασίας. Το δεύτερο τρίμηνο του 2019 η χώρα διαχειρίστηκε εμπορικά παραπάνω από 3000 πλοία, ενώ από το 2015 έχει αυξηθεί αρκετά η χωρητικότητά τους. Επίσης, οι εισπράξεις από τον συγκεκριμένο κλάδο καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό εξωτερικές χρηματοδοτικές ανάγκες της χώρας. Έχοντας συμβάλει από το 2015 μέχρι και το 2018 στο 37% των συνολικών εισπράξεων στο ισοζύγιο υπηρεσιών, αλλά και στην αύξηση κατά 7% στις εισπράξεις θαλάσσιων μεταφορών τους 7 μήνες του 2019, καταλαβαίνει κανείς πόσο σημαντική είναι η συμβολή της ναυτιλίας στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας. Παρ' όλα αυτά, οι διεθνείς εξελίξεις στην οικονομία επηρεάζουν άμεσα τη ναυτιλία ανεξάρτητα από την

⁸ <https://www.kathimerini.gr/economy/local/1034772/sto-181-9-toy-aep-to-dimosio-chreos-to-proto-trimino/>
Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

καταγωγή της εταρείας. Για παράδειγμα, το τελευταίο διάστημα παρατηρείται μια αύξηση στη ζήτηση του κλάδου μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Όσον αφορά την ανεργία, η ναυτιλία επηρεάζεται σε μικρό βαθμό από αυτή, καθώς πρόκειται για έναν κλάδο με μεγάλη ζήτηση, ο οποίος απασχολεί παραπάνω από το 3,5% των συνολικών εργαζομένων στην Ελλάδα. Βέβαια θα μπορούσαν να αυξηθούν οι εγγραφές σε ναυτικές σχολές για την ενίσχυση της απασχόλησης. Επιπλέον, η άρση περιορισμών εμπορίου ή η ανάπτυξη Ζωνών Ελευθέρου Εμπορίου μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τον ναυτιλιακό κλάδο και να διαφοροποιηθούν οι επιλογές που έχουν οι εταιρίες, με αποτέλεσμα να υπάρχουν κάποιες φορές ή μεγάλα κέρδη ή μεγάλες ζημιές.

Κοινωνικοί παράγοντες (Social)

Στο κοινωνικό περιβάλλον περιέχονται παράγοντες όπως ο τρόπος συμπεριφοράς, ζωής, ο πολιτισμός της χώρας που είναι αλλά και αυτών που συνεργάζεται και το περιβάλλον. Ο ναυτιλιακός κλάδος οφείλει να είναι προσανατολισμένος στους πελάτες και να ικανοποιεί στο μέγιστο τις ανάγκες ή/και τις επιθυμίες τους.

Οι αλλαγές των υποδομών στα λιμάνια και στις μεταφορές επηρεάζουν τις ναυτιλιακές, όπως επίσης και ο κοινωνικός περίγυρος. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση ή η μείωση του πληθυσμού, η δομή της οικογένειας, το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία και το φύλο είναι μόνο κάποιοι από τους παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη της μια ναυτιλιακή εταιρεία. Επίσης, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικά για να ελέγξει αν είναι σε θέση να τα αξιοποιήσει προς όφελός της όπως και οι επιθυμίες τους.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό για μια ναυτιλιακή να αποδέχεται την πολυπολιτισμικότητα των λαών αλλά και τις διαφορετικές αντιλήψεις των εμπλεκόμενων. Οι ιδιοκτήτες συνεργάζονται με συμβούλους και λογιστές τη σημερινή εποχή και δεν είναι “μόνοι” τους όπως παλαιότερα, γι’ αυτό και κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία καλής συνεργασίας ώστε να επωφεληθούν όλοι. Το ίδιο ισχύει όμως και για τους εργαζομένους, όπου η ισότητα μεταξύ των δυο φύλων και οι αλλαγές των συνθηκών εργασίας προς το καλύτερο είναι πολύ σημαντικές.

Τέλος, να σημειωθεί πόσο μεγάλης σημασίας είναι οι δωρεές και οι χορηγίες των ναυτιλιακών εταιριών, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, καθώς στηρίζεται η εκπαίδευση, η υγεία και ο πολιτισμός. Κάποια παραδείγματα ιδρυμάτων των Ελλήνων εφοπλιστών είναι το Ωνάσειο, του Ευγενίδου, του Νιάρχου, του Λάτση, του Λεμού και του Τσάκου.

Τεχνολογικοί παράγοντες (Technology)

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως και της ναυτιλίας. Πέρα από τη δημιουργία νέων ευκαιριών αλλά και αγορών αυξάνονται οι επιδόσεις των επιχειρήσεων και βελτιώνονται οι διαδικασίες ασφαλείας και ελέγχου. Είναι πολύ σημαντικό μια εταιρεία, ιδιαίτερα μια ναυτιλιακή, να ενημερώνεται συνεχώς για τις διεθνείς εξελίξεις στην τεχνολογία και να εκσυγχρονίζεται προκειμένου να διατηρήσει το μερίδιό της στην αγορά αλλά και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Πιο αναλυτικά, στην επιβατηγό ναυτιλία, η διαδικασία κράτησης εισιτηρίων διαδικτυακά αποτελεί μια μεγάλη καινοτομία αλλά υπάρχει ακόμα η δυνατότητα για περαιτέρω εξέλιξη, όπως θα ήταν η αποκλειστική χρήση ηλεκτρονικών εισιτηρίων. Επιπλέον, η προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου και ειδικότερα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί άλλη μια αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας στην ναυτιλία. Οι αγορές νέων μηχανημάτων με σκοπό την καλύτερη στελέχωση των γραμμών παραγωγής αλλά και των πλοίων, καθώς και τα αυτοματοποιημένα συστήματα είναι επίσης σημαντικές τεχνολογικές προσθήκες στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η παρακολούθηση φορτίων, η δορυφορική επικοινωνία, η καλύτερη ενεργειακή απόδοση και η βέλτιστη απόδοση καυσίμων με σκοπό την ελαχιστοποίηση εκπομπών ρύπων είναι από τις πιο πρόσφατες εξελίξεις. Τέλος, έχουν αναπτυχθεί τα συστήματα εκφόρτωσης και διακίνησης εμπορευμάτων, οι τηλεπικοινωνίες για την καθοδήγηση και την εποπτεία των πλοίων και πλέον αναπτύσσονται πλοία κολοσσοί με μεγάλα βυθίσματα.

8.1.2. Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος – Πέντε Παράγοντες Porter

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι δυνάμεις του Porter προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού λαμβάνοντας υπόψη τον κλάδο και τις στρατηγικές των άλλων επιχειρήσεων που έχουν σκοπό να ακολουθήσουν. Πρόκειται ουσιαστικά για την ανάλυση στο μικρο-άμεσο περιβάλλον της Anek Lines. Παρακάτω δίνεται η ανάλυση αυτή για κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις ξεχωριστά.

Απειλή από νέους ανταγωνιστές

Η ναυτιλία αποτελεί έναν πολύ επικερδή κλάδο και είναι ελκυστικός για πολλούς νέους επιχειρηματίες. Παρ' όλα αυτά, η απειλή των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από τους φραγμούς και την ισχύ τους. Στις περισσότερες χώρες, η κυβέρνηση δεν εφαρμόζει ιδιαίτερα αυστηρά μέτρα στις αδειοδοτήσεις και στην ανάπτυξη μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Έτσι, θεωρητικά οι νομικοί φραγμοί στον εν λόγω κλάδο είναι ελάχιστοι. Όμως, το κεφάλαιο για την είσοδο στην αγορά είναι αρκετά μεγάλο και είναι πολύ δύσκολο να ανταγωνιστούν το χαμηλό κόστος των ναυτιλιακών που υπάρχουν ήδη στην αγορά. Επιπλέον, τα χρήματα που πρέπει να σπαταλήσουν για τις ενέργειες μάρκετινγκ θα είναι πολλά, καθώς θα είναι δύσκολο να αποσπάσουν πελάτες από εταιρίες που δραστηριοποιούνται πολλά χρόνια στον κλάδο. Συνεπώς η απειλή από νέους ανταγωνιστές κρίνεται χαμηλή.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Αρχικά να επισημανθεί πως υποκατάστατα του κλάδου θεωρούνται τα αεροπλάνα και τα τρένα. Έτσι, αν το κόστος των υπηρεσιών τους και η ώρα του ταξιδιού δεν έχει μεγάλες διαφορές με αυτές των ναυτιλιακών, οι πελάτες θα στραφούν στα υποκατάστατα. Βέβαια, θέτεται ένα όριο στις τιμές των υπηρεσιών που πωλούνται. Παρ' όλα αυτά, σε περιόδους ύφεσης ή οικονομικής κρίσης το κόστος αλλαγής μπορεί να είναι μεγάλο λόγω μειώσεων προσφορών των εταιριών από τους πελάτες. Επιπλέον, αν τα υποκατάστατα εξελίσσονται πιο γρήγορα, οι καταναλωτές θα προτιμήσουν αυτά, όπως επίσης και αν πωλούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους σε χαμηλότερες τιμές. Τέλος, αν η τιμή πετρελαίου αυξηθεί και αναγκαστούν οι ναυτιλιακές εταιρείες να αυξήσουν τις τιμές τους

τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι πελάτες θα στραφούν στα υποκατάστατα. Όμως, καθώς η Ελλάδα έχει 2.500 νησιά εκ των οποίων περίπου τα 200 κατοικούνται μόνιμα και είναι δύσκολο για τους κατοίκους/τουρίστες να τα προσεγγίσουν με διαφορετικό τρόπο εκτός από το πλοίο, συμπεραίνει κανείς πως η απειλή των υποκατάστατων είναι χαμηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι καταναλωτές αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες αποφάσεων στη ναυτιλία. Στους αγοραστές όμως ανήκουν και αυτοί της μορφής εισαγωγών και εξαγωγών, αλλά και οι επιχειρήσεις μεταφορών ή κατασκευών εμπορευμάτων. Στην επιβατηγό ναυτιλία, οι επιλογές για τους αγοραστές είναι πολλές και διαθέτουν ενημέρωση, για αυτό και μπορούν να διαπραγματευτούν χαμηλές τιμές και καλύτερη ποιότητα. Η διαπραγματευτική τους δύναμη μπορεί να είναι μεγάλη όταν οι ανταγωνιστικές εταιρίες παρέχουν χαμηλότερες τιμές, όταν γίνεται κάποια έκπτωση λόγω "loyalty", όταν η ζήτηση σε ένα προϊόν είναι χαμηλή, όταν οι καταναλωτές που θέλουν να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία είναι πολύ λίγοι και όταν αυτά δεν τους είναι αναγκαία, άρα και αναβάλλουν την αγορά τους. Από την άλλη μεριά, τους καλοκαιρινούς μήνες που η τουριστική κίνηση είναι μεγάλη, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών μειώνεται λόγω της μεγάλης ζήτησης. Επίσης, οι καταναλωτές αγοράζουν συνήθως μεμονωμένα εισιτήρια για τους ίδιους ή την οικογένειά τους άρα και η ποσότητα των εισιτηρίων είναι μικρή σχετικά. Αντιθέτως, ο μεγάλος όγκος εκδίδεται από τα ταξιδιωτικά γραφεία τα οποία και διαθέτουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τους πελάτες. Σε γενικές γραμμές η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θεωρείται χαμηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές στην επιβατηγό ναυτιλία είναι οποιαδήποτε επιχείρηση που συμβάλλει στην άριστη κατάσταση των πλοίων, σε μηχανολογικό και λειτουργικό επίπεδο, αλλά και στον εφοδιασμό τους (τρόφιμα και καύσιμα). Ο αριθμός τους είναι μεγάλος καθώς αφορά τα φανοποιεία πλοίων, τις εταιρίες catering, τις εταιρίες πώλησης καυσίμου όπως επίσης και τις επιχειρήσεις που συντηρούν και επισκευάζουν τα πλοία. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ναυτιλιακές είναι η τιμή των καυσίμων, η οποία αυξάνεται συνεχώς, συνεπώς όχι μόνο αναγκάζονται να αυξήσουν τις τιμές των εισιτηρίων τους

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

αλλά δεν έχουν και τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης μιας χαμηλότερης τιμής πετρελαίου. Επιπλέον, κρίνεται αδύνατο για τις ναυτιλιακές να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των προμηθευτών τους και φυσικά είναι απαραίτητοι για να είναι τα πλοία των εταιριών σε άριστη μηχανολογική και λειτουργική κατάσταση. Τέλος, ο αριθμός σε προμηθευτές είναι σχετικά μικρός άρα μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

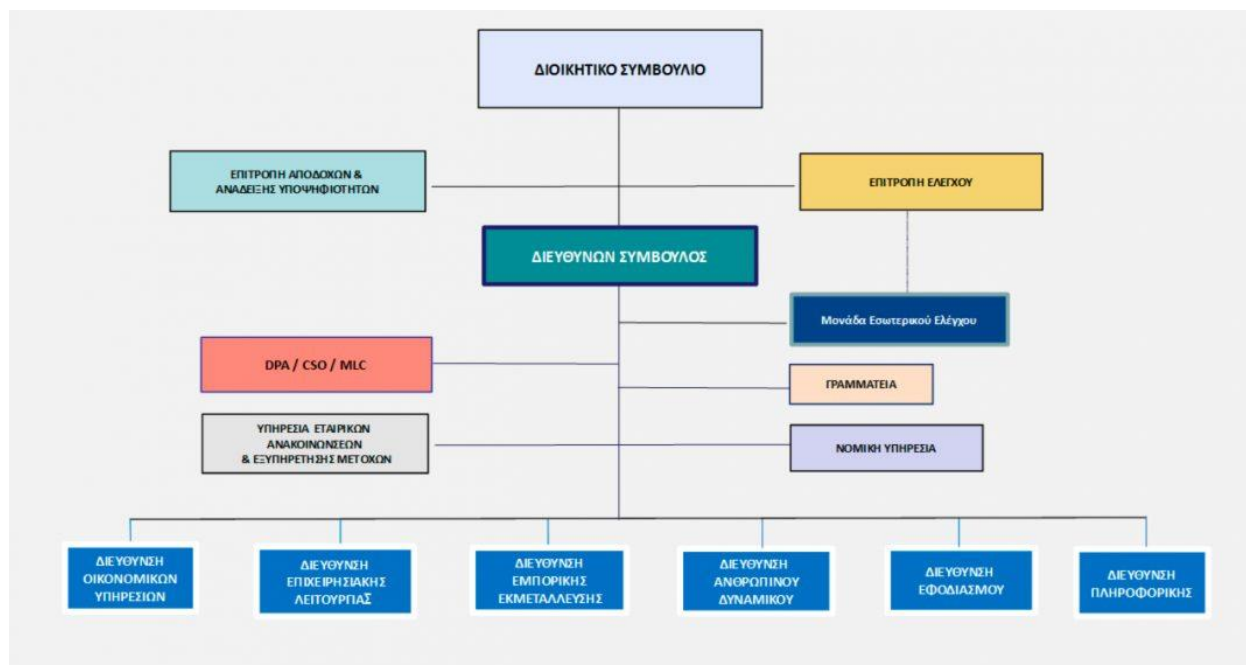
Ο ανταγωνισμός στον συγκεκριμένο κλάδο αφορά τις τιμές των εισιτηρίων, την παροχή υπηρεσιών, την ταχύτητα πλεύσης, τα μέτρα ασφάλειας και τη συχνότητα των δρομολογίων σε προορισμούς. Στην προκειμένη περίπτωση, οι τιμές των ανταγωνιστών δεν διαφέρουν ιδιαίτερα μεταξύ τους καθώς λόγω υψηλού κόστους λειτουργίας δεν δίνεται η δυνατότητα για την ύπαρξη χαμηλότερων τιμών. Επιπλέον, οι παροχές υπηρεσιών (δωρεάν wi-fi, καθαριότητα, ποιότητα και ποικιλία φαγητού και σνακ) είναι σχεδόν οι ίδιες σε όλες τις ναυτιλιακές. Από την άλλη μεριά, οι ανταγωνίστριες εταιρείες διαθέτουν πιο γρήγορα πλοία που να μειώνουν τη χρονική διάρκεια των ταξιδιών, αλλά αυξάνεται η τιμή των εισιτηρίων, άρα οι επιβάτες καλούνται εν τέλει να επιλέξουν τι προτιμούν. Οι τρεις αυτοί ναυτιλιακοί όμιλοι είναι και οι κυριότεροι στην Ελλάδα και ο κάθε ένας προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιό του στην αγορά είτε με εξαγορές είτε με όσο αυτό είναι εφικτό πιο ανταγωνιστικές τιμές και παροχές υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων κρίνεται μέτρια.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση του Porter, κρίνεται πως η απειλή από νέους ανταγωνιστές είναι χαμηλή, η απειλή από υποκατάστατα επίσης είναι χαμηλή όπως και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων κρίνεται μέτριος. Έτσι, συμπεραίνει κανείς πως ο κλάδος της ναυτιλίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ελκυστικός.

8.2 Εσωτερικό περιβάλλον της Anek

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η Anek Lines αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην ναυτιλία της Ελλάδας. Μετρώντας ήδη 54 χρόνια ενεργούς λειτουργίας, εκ των οποίων τα 41 χρόνια στην επιβατηγό ναυτιλία, θεωρείται μια επιτυχημένη ναυτιλιακή επιχείρηση, την οποία πολλοί επιβάτες προτιμούν για τα ταξίδια τους.

Όσον αφορά τη διοίκησή της, το διοικητικό της συμβούλιο αποτελείται από 11 μέλη. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ο πρόεδρος, ο Α' και Β' αντιπρόεδρος, ο διευθύνων σύμβουλος, ο αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος, 2 μη εκτελεστικά μέλη και 4 ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη. Στο γράφημα 9 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας.



Γράφημα 8: Οργανόγραμμα της Anek Lines

Πηγή: Anek Lines⁹

⁹ <https://www.anek.gr/el/company-profile/fundamentals-of-corporate-governance/>

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

Όσον αφορά το στόλο της, διαθέτει 9 πλοία τα οποία είναι πιστοποιημένα με το πρότυπο ISO:9001: 2015 και το ISO 22000 για την παροχή των γευμάτων της. Επίσης, απασχολεί περίπου 900 ανθρώπους σε πλήρωμα ,αλλά και σε διοικητικές υπηρεσίες στην ξηρά, εκ των οποίων το 57% είναι γυναίκες και το 41% άνω των 50 ετών. Η Anek Lines δίνει μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της, μιας και πραγματοποιήθηκαν 479 ώρες ενημέρωσης/εκπαίδευσης στο προσωπικό ξηράς και 379 ώρες ενημέρωσης/εκπαίδευσης στο προσωπικό στη θάλασσα. Επιπλέον, το 76% εργάζεται για περισσότερα από 10 χρόνια στην επιχείρηση και η πλειοψηφία των εργαζομένων προέρχεται από τοπικές κοινωνίες.¹⁰

Η Anek Lines έχοντας έντονο το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης έχει πραγματοποιήσει πολλές χορηγίες. Κάποιες από αυτές είναι η χορηγία για ανακατασκευή μινωικού πλοίου που πραγματοποίησε ταξίδι μετά από 3.500 χρόνια, η χορηγία για τη διατήρηση και την προστασία του γυπαετού της βιοποικιλότητας στην Κρήτη, η χορηγία στην πολιτιστική προσφορά του ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ.Κ και στον ποδηλατικό όμιλο "ΤΑΛΩΣ-ANEK LINES", αλλά και στην ομάδα υδατοσφαίρισης "NOX- ANEK LINES".

Στον πίνακα εμφανίζεται η ανάλυση SWOT της Anek Lines, όπου παρουσιάζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

¹⁰https://www.anek.gr/wp-content/uploads/2020/06/%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%9A_2019_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91_%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-1.pdf

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> • Πολλά χρόνια εμπειρίας στην ναυτιλία • Ισχυρό brand name • Σεβασμός στον επιβάτη • Εκπαιδευμένο προσωπικό • Δρομολόγια στην Ιταλία • Περιβαλλοντικές δράσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Ορισμένα πλοία είναι αρκετά παλιά • Δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερη διαφοροποίηση προϊόντος • Οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι ελλειπείς • Η χρηματοοικονομική της κατάσταση δεν είναι υγιής

Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Η ανάγκη των καταναλωτών για νέα προϊόντα • Αυξημένη τουριστική κίνηση • Κρατικές επιδοτήσεις • Τεχνολογική ανάπτυξη • Είσοδος σε νέες αγορές 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση τιμής πετρελαίου • Μεγάλος ανταγωνισμός από άλλες ναυτιλιακές • Εποχικότητα

Πίνακας 3: Ανάλυση SWOT της Anek Lines

8.3 Στρατηγική της Anek Lines

Για να μπορέσει να αποφασιστεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση, γίνεται πρώτα μελέτη του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Στην περίπτωση της Anek Lines η ανάλυση πραγματοποιήθηκε παραπάνω με το εργαλείο της SWOT, της PEST και του Porter.

8.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Σε θεωρητικό πλαίσιο, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την επιχειρησιακή στρατηγική της ανάμεσα στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων, στη σταθερότητα και στην περισυλλογή. Σε αυτό το σημείο θα προσδιοριστεί η αποστολή της επιχείρησης. Ως αποστολή της εταιρείας ορίζεται η επιθυμία για συνεχόμενη βελτίωση του στόλου της και των υπηρεσιών της και συγκεκριμένα της συνεχής εκπαίδευσης του προσωπικού της. Επιπλέον, είναι εμφανές πως αποσκοπεί στο να παρέχει στους υπαλλήλους της τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας, προκειμένου να είναι "πιστοί" σε αυτή, γεγονός που φαίνεται πως αποδίδει καθώς οι περισσότεροι εργάζονται στην Anek πολλά συνεχόμενα χρόνια. Είναι πολύ σημαντικό να είναι ξεκάθαρη η αποστολή για να εμπνέεται το προσωπικό, να υπάρχει μια κατεύθυνση όσον αφορά τους επιχειρηματικούς σκοπούς της Anek αλλά και να μπορέσει να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, κρίνεται πως η Anek Lines, ανήκει σε έναν ελκυστικό κλάδο που συνεπάγεται μεγάλο ανταγωνισμό. Όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, η χρηματοοικονομική της κατάσταση παρουσιάζει οικονομικά προβλήματα και ο δανεισμός της είναι αρκετά μεγάλος. Έτσι, σύμφωνα με το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, ο κλάδος θεωρείται μέτρια ελκυστικός και η ανταγωνιστική θέση της εν λόγω εταιρείας θεωρείται αδύναμη.

Συνεπώς, κρίνεται ότι η επιχειρησιακή στρατηγική της θα πρέπει να είναι της περισυλλογής. Συγκεκριμένα, αυτή της αιχμάλωτης επιχείρησης. Δηλαδή, αφού η θέση

της ανταγωνιστικά δεν είναι ισχυρή και η χρηματοοικονομική της κατάσταση παρουσιάζει ζημιές εδώ και κάποια χρόνια, θα πρέπει να αναζητήσει επενδυτές για να “αιχμαλωτιστεί” από άλλη εταιρεία, ώστε να μπορέσει να συνεχίσει να λειτουργεί. Αυτή η εταιρεία θα μπορούσε να είναι κάποια όπως η Attica Group. Έτσι, είναι πολύ πιθανόν να δημιουργηθεί ένας εξαιρετικά δυνατός στόλος για την ελληνική ναυτιλία και η Anek Lines να συνεχίσει δυναμικά την ακτοπλοϊκή της δραστηριότητα.

8.3.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές έχουν ως στόχο τους τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης και την αύξηση κέρδους. Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να είναι είτε διαφοροποίησης, είτε ηγεσίας κόστους. Η Anek Lines μέχρι στιγμής ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς οι τιμές των εισιτηρίων της είναι πιο υψηλές σε σχέση με αυτές των υπολοίπων ναυτιλιακών, είτε στα δρομολόγια Ελλάδα-Ιταλία, είτε Πειραιά-Κρήτη, είτε Πειραιά-Δωδεκάνησα. Η εν λόγω εταιρεία έχει αυξημένες τιμές λόγω του ότι τα δρομολόγιά της προς τους προορισμούς διαρκούν λιγότερες ώρες και οι υπηρεσίες της (φαγητό, καθαριότητα πλοίου κλπ.) είναι καλύτερες από των υπολοίπων.

Μετά την ανάλυση που έγινε στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και της χρηματοοικονομικής κατάστασης κρίνεται πως η επιχειρηματική στρατηγική που θα μπορούσε να ακολουθήσει είναι η συνεργατική, καθώς θα μπορούσε να αποκομίσει ποικίλα οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, αν όντως εξαγοραστεί από μεγαλύτερη ναυτιλιακή, τότε είναι πιθανόν να αλλάξει και η επιχειρηματική της στρατηγική και να επισυνάψει άλλη που θα έχει κοινά πλεονεκτήματα με την εταιρεία που την εξαγοράζει. Έτσι, θα μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών που ανήκουν στον ναυτιλιακό κλάδο και δεν θα χρειάζεται να μάχεται μόνη της.

8.3.3 Λειτουργική στρατηγική

Οι λειτουργικές στρατηγικές αφορούν το τμήμα μάρκετινγκ, της έρευνας και ανάπτυξης κ.α. και ο προσανατολισμός τους είναι προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αρχικά, προσδιορίζονται τα δυνατά σημεία της ναυτιλιακής, τα οποία είναι το brand name της, το εκπαιδευμένο προσωπικό και η πολυετής εμπειρία στον κλάδο. Παρ' όλα αυτά, η στρατηγική του *μάρκετινγκ* που ακολουθεί μέχρι τώρα δεν είναι αποτελεσματική, για αυτό θα μπορούσε να κάνει πιο "επιθετική" διαφήμιση ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών που υπάρχει στα πλοία της, τα συχνά και ασφαλή δρομολόγια αλλά και το άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό της. Επιπλέον, θα μπορούσε να μελετηθεί η πιστότητα των πελατών ως προς την Anek Lines και ποιοι είναι οι ακριβείς λόγοι που επιλέγουν κάποιο ανταγωνιστή. Ακόμα, η εν λόγω επιχείρηση θα ήταν καλό να διαφημίσει πιο εντατικά τις υπηρεσίες της μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο), των κοινωνικών δικτύων, αλλά και στα κεντρικά πρακτορεία, καθώς η προβολή της δεν είναι τόσο ισχυρή. Όσον αφορά τα κανάλια διανομής της, η αξιοποίηση του διαδικτύου και η περαιτέρω ανάπτυξη του ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων εισιτηρίων κρίνεται αναγκαία.

Στα *χρηματοοικονομικά* τα δεδομένα δεν είναι ενθαρρυντικά, καθώς το ποσό του δανεισμού της προς τις τράπεζες Πειραιώς, Alpha Bank και Attica Bank είναι μεγάλο, όπως και οι υποχρεώσεις της εταιρείας προς τους προμηθευτές της. Σίγουρα ο εξωτερικός δανεισμός από τράπεζες είναι ο πλέον κατάλληλος για μια επιχείρηση τέτοιου μεγέθους, αλλά κατά πως φαίνεται η διαχείριση της χρηματοοικονομικής στρατηγικής απαιτεί άμεση βελτίωση. Σε περίπτωση που η Anek Lines επιλέξει την επιχειρησιακή στρατηγική της "αιχμαλωσίας", θα ακολουθηθεί διαφορετική στρατηγική στα χρηματοοικονομικά της, αφού ουσιαστικά θα εξαγοραστεί από την Attica Group.

Στη στρατηγική των *ανθρωπίνων πόρων*, η Anek Lines στηρίζει τους εργαζομένους της, καθώς τους παρέχει προγράμματα εκπαίδευσεων, άριστες συνθήκες εργασίας και ικανοποιητικές αμοιβές και παροχή ασφάλειας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το 76% του προσωπικού εργάζεται για περισσότερα από 10 χρόνια στην ναυτιλιακή, άρα συμπεραίνει κανείς πως είναι πολύ ευχαριστημένοι από την αντιμετώπιση αλλά και από

την πολιτική που ακολουθεί ως τώρα η Anek Lines. Για αυτό κρίνεται πως η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό δεν χρειάζεται κάποια ιδιαίτερη αλλαγή, καθώς αυτή που έχει ακολουθήσει ως τώρα δείχνει να έχει πολύ θετικά αποτελέσματα.

Στη στρατηγική *έρευνας και ανάπτυξης* η Anek Lines έχει επιλέξει να μην είναι πρωτοπόρα όσον αφορά την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, αλλά ακολουθεί τις εξελίξεις και τις αλλαγές που γίνονται. Τα πληροφοριακά της συστήματα είναι ορθά οργανωμένα αλλά δεν υπάρχει κάτι που να τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες ναυτιλιακές εταιρίες. Παρ' όλα αυτά, οι υπηρεσίες των πλοίων της είναι ποιοτικές και εκεί είναι που στοχεύει η εταιρεία.

Η στρατηγική *προμηθειών* της εν λόγω ναυτιλιακής αφορά την εισροή και την εκροή προϊόντων στη διαδικασία παραγωγής με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος. Η χρήση του διαδικτύου είναι πολύ σημαντική για τη διευκόλυνση αυτής της διαδικασίας, αλλά και η συγκέντρωση των καθηκόντων σε μια συγκεκριμένη ομάδα που θα ασχολείται επιμελώς με αυτά είναι μεγάλης σημασίας. Στην προκειμένη περίπτωση η Διεύθυνση Προμηθειών είναι αυτή που οργανώνει την έγκαιρη τροφοδότηση των πλοίων, την ποιότητα των τροφίμων αλλά και τον έλεγχο των τιμών της. Σύμφωνα με τα στοιχεία που υπάρχουν, η Anek Lines ακολουθεί μια σωστή στρατηγική προμηθειών, παρέχοντας στους επιβάτες πάντα άριστη ποιότητα με την αντίστοιχη τιμή.

Βιβλιογραφία 8^{ου} κεφαλαίου

Βλάχος Γ., (2015), Διεθνής ναυτιλιακή πολιτική, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2019), Σημειώσεις στο μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, MBA-Tourism Management

<https://www.ugs.gr/gr/views/shipping-policy/free-trade-protectionism/>

<https://www.kathimerini.gr/economy/local/1034772/sto-181-9-toy-aep-to-dimosio-chreos-to-proto-trimino/>

<https://www.anek.gr/el/company-profile/fundamentals-of-corporate-governance/>

<https://www.anek.gr/wp->

[content/uploads/2020/06/%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%9A_2019_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91_%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-1.pdf](https://www.anek.gr/wp-content/uploads/2020/06/%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%9A_2019_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91_%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-1.pdf)

<https://www.anek.gr/el/company-profile/fundamentals-of-corporate-governance/>

ΜΕΡΟΣ 3^ο

Κεφάλαιο 9^ο

Χρηματοοικονομική ανάλυση

Οι πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω της διερεύνησης της οικονομικής κατάστασης μιας εταιρείας, σε συγκεκριμένο χρόνο με στόχο να αποδοθεί η οικονομική της κατάσταση και να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της λειτουργίας της όπως και να καταγραφεί με σαφήνεια η χρηματοοικονομική της κατάσταση αποτελεί τον ορισμό της χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Οι πληροφορίες αυτές πηγάζουν από το σύνολο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων καθώς και από τα στοιχεία που λαμβάνονται από πρόσθετους πίνακες και δεδομένα που αφορούν την επιχείρηση.

Όταν αναλυθούν οι οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών πραγματοποιείται λήψη πληροφοριών της περιουσιακής κατάστασης, της κεφαλαιακής διάρθρωσης, της αποδοτικότητας της επιβάρυνσης από δάνεια, καθώς και της χρηματοπιστωτικής διάρθρωσης τους. Οι πληροφορίες αυτές αντλούνται από βασικούς λογιστικούς πίνακες οι οποίοι συντάσσονται από την κάθε επιχείρηση με σπουδαιότερους αυτούς του ισολογισμού και της κατάστασης με τα αποτελέσματα χρήσης. Η ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης των εταιρειών πραγματοποιείται μέσω των ακόλουθων τεσσάρων φάσεων: της στατιστικής ανάλυσης, της κριτικής διερεύνησης αριθμοδεικτών, της κριτικής διερεύνησης του πίνακα κινήσεων που αφορούν τα κεφάλαια και τέλος της εξαγωγής σε συμπεράσματα. Μέσω της μεθοδολογίας αυτής τα συμπεράσματα που εξάγονται είναι απόλυτα τεκμηριωμένα.

9.1 Μεθοδολογία

Παρακάτω παρατίθεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των στοιχείων της εταιρείας. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια πλήρης χρηματοοικονομική ανάλυση η οποία θα παρέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να εξαχθεί ένα ολοκληρωμένο συμπέρασμα για την Anek, κρίνεται απαραίτητη η χρήση και ανάλυση συγκεκριμένων αριθμοδεικτών από το 2005 έως και το 2019. Τα αποτελέσματα υπολογίστηκαν μέσω του προγράμματος Microsoft Excel.

Οι αριθμοδείκτες που θα χρησιμοποιηθούν είναι οι εξής:

Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

- 1. Αριθμοδείκτης της ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού**
Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού
- 2. Αριθμοδείκτης της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθ/των**
Πωλήσεις / Αποθέματα
- 3. Αριθμοδείκτης της ταχύτητας εισπραξης απαιτήσεων**
Πωλήσεις / Απαιτήσεις

Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

- 1. Αριθμοδείκτης της γενικής ρευστότητας**
(Αποθέματα + Απαιτήσεις + Διαθέσιμα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
- 2. Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας**
(Απαιτήσεις + Διαθέσιμα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
- 3. Αριθμοδείκτης της ταμειακής ρευστότητας**
Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

- 1. Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου**
Καθαρά Κέρδη Χρήσης / Πωλήσεις * 100
- 2. Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου**
Μικτά Κέρδη Χρήσης / Πωλήσεις * 100
- 3. Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων**
Καθαρά Κέρδη Χρήσης / Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων *100
- 4. Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού**
Καθαρά Κέρδη Χρήσης / Σύνολο Ενεργητικού * 100

Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας

- 1. Αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς πάγια
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων / Πάγιο Ενεργητικό**
- 2. Αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς συνολικά κεφάλαια
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων / Σύνολο Ενεργητικού**
- 3. Αριθμοδείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις
(Αποθέματα + Απαιτήσεις + Διαθέσιμα) / Σύνολο Υποχρεώσεων**

9.2 Ανάλυση

Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

- Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού

[Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού]



Γράφημα 9: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων της Anek, 2005-2019

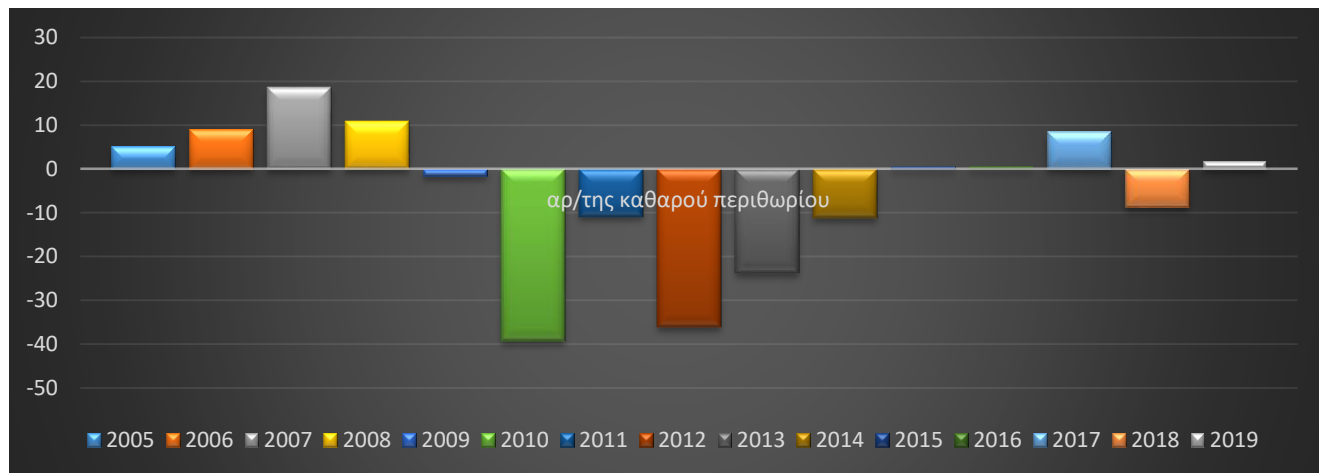
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
23,4882108	25,81239	21,49227	25,67492	25,54706	29,27084	30,17483	33,67644	49,61782	70,02479	78,3465	86,84852	85,0735	80,25785	76,71666

Το γράφημα 11 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη της ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων της Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει τον βαθμό σύμφωνα με τον οποίο ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης, δηλαδή η ικανότητα να πωλεί τα αποθέματα της γρήγορα αποτελεί ένα ακόμη μέτρο του βαθμού χρησιμοποίησης των περιουσιακών της στοιχείων. Για την ANEK Lines ο αριθμοδείκτης κυμαίνεται από 21,49227 το 2007 έως 86,84852 το 2016. Παρατηρείται ότι το 2016 και το 2017 για την ANEK LINES υπάρχει υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων, το οποίο αποτελεί θετικό στοιχείο για την ρευστότητα της επιχείρησης. Σε αντίθεση, με τα υπόλοιπα έτη όπου τα ποσά είναι μικρότερα. Βέβαια, παρ' όλο που οι τιμές παραμένουν αρκετά υψηλές, παρατηρούμε ότι υφίσταται μια μείωση το 2019 και από τα στοιχεία που μας παραθέτουν

το πόρισμα είναι ότι τα αποθέματα θα παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

- **Αριθμοδείκτης ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων**

[Πωλήσεις / Απαιτήσεις]



Γράφημα 10: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη της ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων για την Anek, 2005-2019

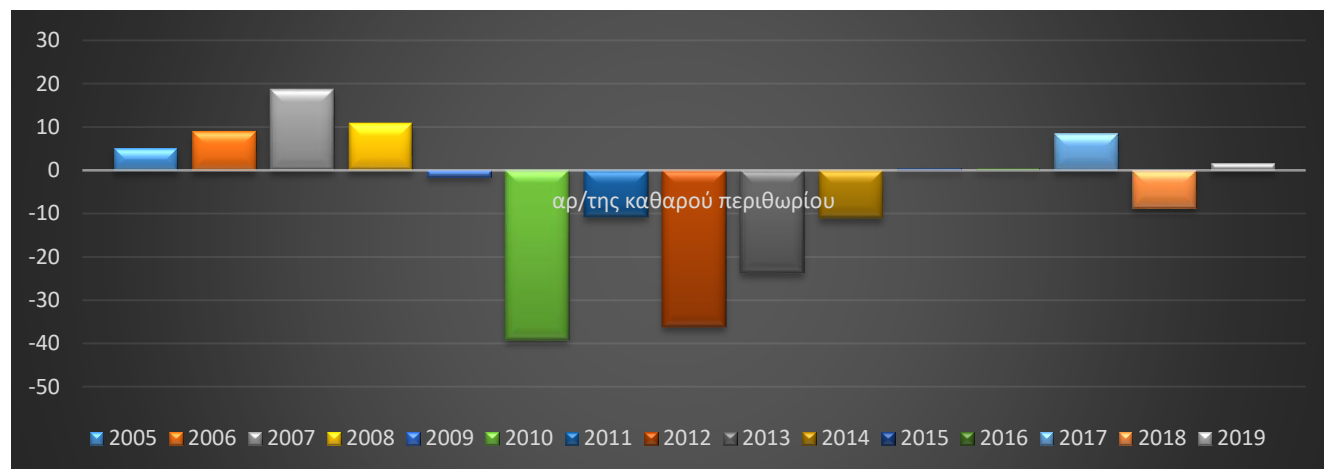
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2,95868154	2,790693	3,298359	3,227443	3,665413	3,906094	4,151791	3,49403	3,82587	3,654656	3,862227	4,131687	3,914938	4,839567	4,718436

Το γράφημα 12 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη της ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων για την Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει κατά πόσο το μέγεθος των απαιτήσεων μιας επιχείρησης είναι μικρό ή μεγάλο αναφορικά με τις πωλήσεις που η ίδια πραγματοποιεί. Για την Anek οι τιμές του παρόντος αριθμοδείκτη κυμαίνονται από **2,790693** το **2006** έως **4,839567** το **2018**. Το μικρό αποτέλεσμα αυτού του δείκτη, είναι ένδειξη ότι η επιχείρηση είτε πουλούσε είτε πουλά σε πελάτες που δεν πληρώνουν έγκαιρα τις υποχρεώσεις τους.

Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

- Αριθμοδείκτες Γενικής Ρευστότητας

$$\frac{[(\text{Αποθέματα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Διαθέσιμα}) / \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}]$$



Γράφημα 11: τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας της Anek, 2005-2019

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1,10275201	1,215504	1,67279	1,057991	0,701591	0,56726	0,660226	0,164742	0,136366	0,139687	0,138129	0,143285	0,864861	0,117094	0,122004

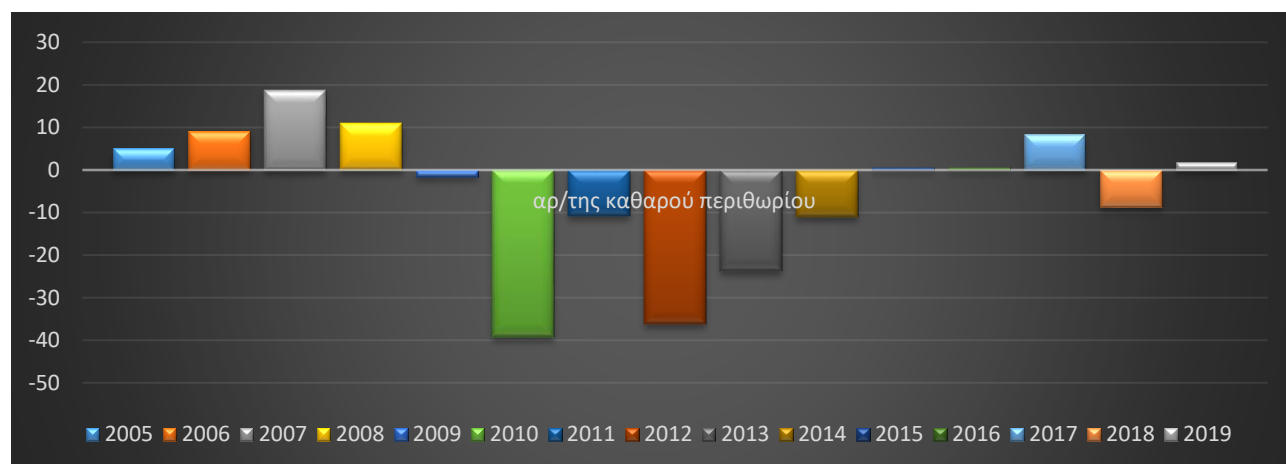
Το γράφημα 13 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη γενικής ρευστότητας της Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει κατά πόσο μια επιχείρηση έχει ρευστότητα (δηλαδή μετρητά) ώστε να ανταπεξέλθει όχι μόνο στις καθημερινές απαιτήσεις αλλά και υποχρεώσεις της. Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δεν δείχνει μόνο το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχειρήσεως, αλλά και το περιθώριο ασφαλείας, που διατηρεί η διοίκησή της για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κινήσεως. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης έχει μεγάλη σημασία καθώς απεικονίζει την πορεία της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη, από πλευράς ρευστότητας, είναι η θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης. Τα παραπάνω σχεδιαγράμματα δείχνουν ότι τα έτη 2009 έως και 2016 ο δείκτης της ANEK βρίσκεται σε χαμηλή τιμή, μικρότερη του ορίου του παρόντος αριθμοδείκτη. Τα έτη 2005 έως και 2007 εμφανίζεται σταδιακή αύξηση και ο δείκτης έχει τη μεγαλύτερη τιμή (1,67), το 2008 εμφανίζεται μια σταδιακή μείωση του δείκτη με κατακόρυφη πτώση το 2013

(0,13). Δυστυχώς, η συγκεκριμένη εικόνα συνεχίζει να υφίσταται και τα επόμενα χρόνια μέχρι και σήμερα.

Συμπεραίνουμε ότι ο δείκτης τα έτη 2008 έως 2016 (ΑΝΕΚ) ήταν μικρότερος της μονάδας (<1) άρα η εταιρεία δεν είχε την απαραίτητη ρευστότητα για να καλύψει άμεσα τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Τα υπόλοιπα έτη που έχουν αναφερθεί η εταιρεία βρίσκεται σε καλύτερη θέση όμως αδυνατεί να αποπληρώσει τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις αφού η απόδοση του δείκτη δεν είναι ικανοποιητική καθώς θα έπρεπε να ήταν σε υψηλότερα επίπεδα (>2).

- **Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας**

[(Απαιτήσεις + Διαθέσιμα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις]



Γράφημα 12: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας της Anek, 2005-2019

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0,98953113	1,100218	1,539707	0,951638	0,618403	0,502183	0,582576	0,149465	0,126997	0,132953	0,13225	0,138096	0,829652	0,110861	0,115317

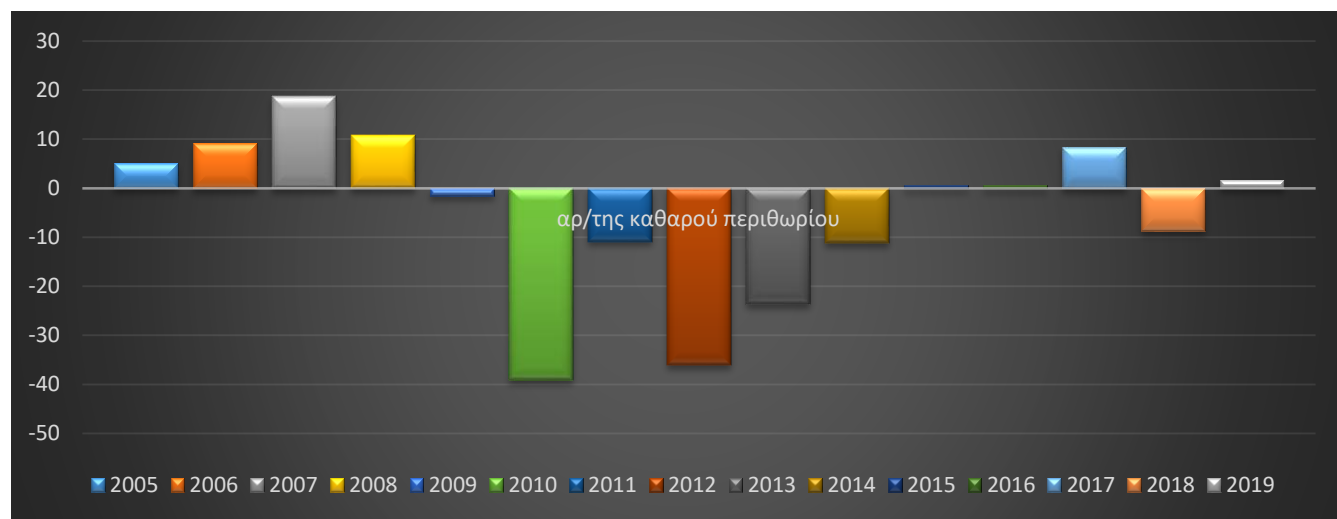
Το γράφημα 14 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ειδικής ρευστότητας της Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει τον βαθμό κατά τον οποίο τα περιουσιακά στοιχεία που ρευστοποιούνται γρήγορα μπορούν να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εκάστοτε εταιρείας. Αυτός ο δείκτης διαφέρει με τον προηγούμενο ως προς τον αριθμητή καθώς εδώ δεν υπολογίζονται τα αποθέματα. Αυτό συμβαίνει καθώς τα αποθέματα (πρώτες βοηθητικές ύλες, ημικατεργασμένα προϊόντα, αναλώσιμα) δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα γιατί δεν μπορεί να υπολογιστεί ο χρόνος πώλησης τους και η Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

είσπραξη της αξίας τους. Ο δείκτης πρέπει να είναι μεγαλύτερος ή ίσος με τη μονάδα ώστε τα ταχέως ρευστοποιημένα στοιχεία της επιχείρησης να καλύπτουν πλήρως τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Με την προϋπόθεση, βέβαια, να μην υπάρχουν σημαντικές καθυστερήσεις στην είσπραξη από τους πελάτες καθώς ο δείκτης δεν θα είναι αξιόπιστος. Για την Anek ο αριθμοδείκτης κυμαίνεται από 0,126997 το 2013 έως 1,539707 το 2007. Το 2006 και 2007, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, ο δείκτης ξεπερνούσε τη μονάδα, τα υπόλοιπα έτη είναι κάτω της μονάδας. Άρα ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας μας δείχνει ότι τα ταχέως ρευστοποιημένα στοιχεία και των δυο επιχειρήσεων δεν καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις την οικονομικής μονάδας.

- **Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας**

[Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις]



Γράφημα 13: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ταμειακής ρευστότητας της Anek, 2005-2019

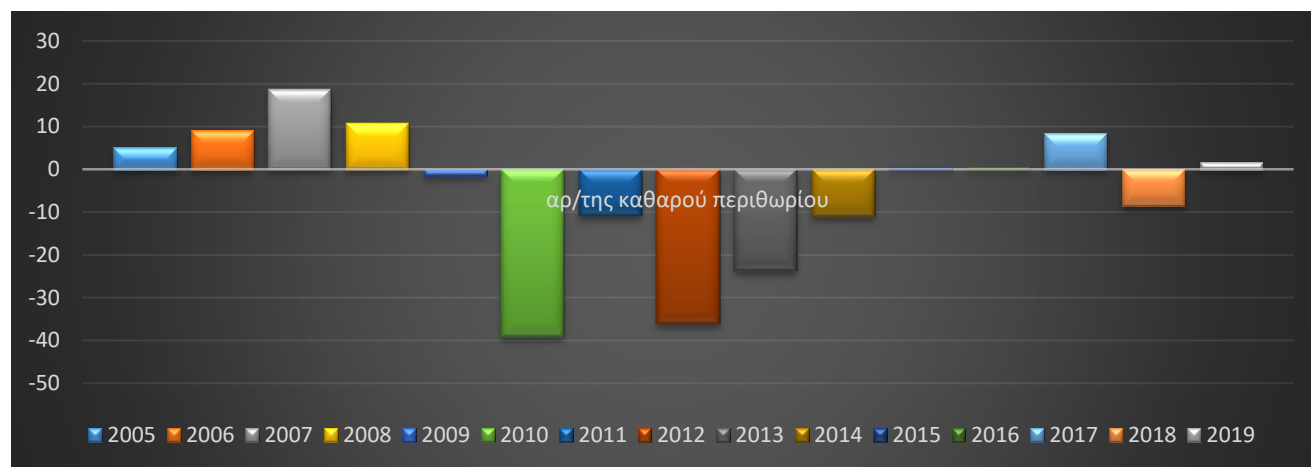
Το γράφημα 15 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ταμειακής ρευστότητας της Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταπεξέλθει στις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της χρησιμοποιώντας μετρητά. Ο αριθμοδείκτης αυτός περιλαμβάνει μόνο τα ρευστά διαθέσιμα και τα χρεόγραφα, όχι αποθέματα και απαιτήσεις των οποίων η ρευστοποίηση μπορεί να καθυστερήσει υπό ορισμένες συνθήκες. Τα

χρεόγραφα (μετοχές, ομολογίες, λοιπά χρηματοοικονομικά-επενδυτικά προϊόντα) θεωρούνται στοιχεία άμεσης ρευστοποίησης, ειδικά αν διαπραγματεύονται σε κάποια χρηματιστηριακή αγορά. Για την Anek Lines ο αριθμοδείκτης κυμαίνεται από 0,002215 το 2012 έως 0,672531 το 2007. Η εταιρεία ANEK φαίνεται να αντιμετωπίζει πρόβλημα ταμειακής ρευστότητας για τα έτη 2005-2016 καθώς ο δείκτης είναι πολύ μικρότερος από την μονάδα. Η μόνη σημαντική αναφορά μπορεί να γίνει για το έτος 2007, όπου ο δείκτης πλησιάζει στη μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι αντιμετωπίζει πρόβλημα να καλύψει τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

- Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου

Καθαρά Κέρδη Χρήσης / Πωλήσεις * 100



Γράφημα 14: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους της Anek, 2005-2019

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
5,0964472	9,045365	18,65568	10,83371	-1,50125	-39,1459	-10,8136	-36,0549	-23,6225	-11,0598	0,540226	0,551471	8,447195	-8,61436	1,6913

Στο γράφημα 16 παρουσιάζονται τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους της Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει το ποσοστό του καθαρού κέρδους μιας επιχείρησης το οποίο προέρχεται από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Είναι ένας πολύ χρήσιμος αριθμοδείκτης, καθώς οι προβλέψεις της διοίκησης και των αναλυτών βασίζονται στο

ύψος των πωλήσεων και του ποσοστού καθαρού κέρδους. Στα καθαρά λειτουργικά κέρδη δεν περιλαμβάνονται τυχόν μη λειτουργικά έσοδα και κέρδη (έσοδα από συμμετοχές, προσωρινές επενδύσεις σε χρεόγραφα, κλπ), όπως και τα μη λειτουργικά έξοδα και ζημιές, τα οποία όμως μπορεί να είναι σημαντικά και να επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό, πολλές φορές, προκειμένου να υπολογιστεί ο παραπάνω αριθμοδείκτης λαμβάνονται τα καθαρά κέρδη χρήσεως, τα οποία προκύπτουν με την προσθήκη των διαφόρων εσόδων και την αφαίρεση των διαφόρων εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο επικερδής είναι μια επιχείρηση, γεγονός που καθιστά το δείκτη ιδιαίτερα σημαντικό για την πρόβλεψη των μελλοντικών καθαρών κερδών της επιχείρησης επί του προβλεπόμενου ύψους των πωλήσεων. Για την Anek ο αριθμοδείκτης κυμαίνεται από -39,1459 το 2010 έως 18,65568 το 2007. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν για την ANEK είναι θετικά αποτελέσματα τα έτη 2005-2008. Από τα στοιχεία εξάγουμε το αποτέλεσμα ότι λόγω της οικονομικής κρίσης η ANEK δεν θεωρείται πλέον τόσο επικερδής τα τελευταία χρόνια, αν και μια βελτίωση στα αποτελέσματα παρατηρήθηκε το 2017. Ωστόσο, τα επόμενα χρόνια είχαμε πάλι μείωση των αποτελεσμάτων.

- Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου

[Μικτά Κέρδη Χρήσης / Πωλήσεις * 100]



Γράφημα 15: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου κέρδους της εταιρείας Anek, 2005-2019

Έτη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
αριθμ. κέρδους	26,0988092	30,44876	26,21842	20,72851	18,5199	6,460992	15,77256	10,58715	11,25332	14,18447	26,79691	25,40311	18,75502	17,86345	21,70671

Το γράφημα 17 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου κέρδους της εταιρείας Anek Lines για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει το μικτό περιθώριο κέρδους μιας επιχείρησης το οποίο προκύπτει από τις πωλήσεις που πραγματοποιεί. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους τόσο καλύτερη, από απόψεως κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης, διότι μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Στην προκειμένη περίπτωση, ο αριθμοδείκτης για την Anek κυμαίνεται από 6,460992 το 2010 έως 30,44876 το 2006. Ο παρόντας αριθμοδείκτης της ANEK παρουσιάζει ικανοποιητικά ποσοστά όλα τα έτη, οπότε συμπεραίνουμε ότι καλύπτει τα λειτουργικά και μη έξοδα.

- Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

[Καθαρά Κέρδη Χρήσης / Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων *100]



Γράφημα 16: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για την Anek, 2005-2019

Έτη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
αρ/της αποί	13,0421095	19,72948	20,65414	13,78204	-1,96447	-87,8224	-22,4721	-163,18	-4700,38	104,4867	-7,9736	-8,74957	210,025	168,5237	0,833786

Το γράφημα 18 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για την Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει την κερδοφορία μιας επιχείρησης και το βαθμό στον οποίο έχει ικανοποιήσει τους στόχους που η ίδια έχει ορίσει. Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης είναι ενδεικτικός για το αν η επιχείρηση πάσχει σε κάποιον τομέα της. Δηλαδή μπορεί να οφείλεται σε αδυναμίες της διοικήσεως της επιχείρησης, σε μη ικανοποιητική παραγωγικότητά της, σε υπερεπένδυση κεφαλαίων καθώς και σε δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Ένας υψηλός αριθμοδείκτης είναι ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί και αυτό μπορεί να οφείλεται στην πετυχημένη διοίκηση, στην εύστοχη χρήση των κεφαλαίων της καθώς και σε ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν τη δεδομένη χρονική στιγμή. Για την Anek, ο παρών αριθμοδείκτης κυμαίνεται από -4700,38 το 2013 έως 210,025 το 2017. Θετικά αποτελέσματα έχουμε για την ANEK μόνο τα έτη: 2014, 2017 και 2018. Δυστυχώς, όμως, το 2019 αρχίζουν και φθίνουν πάλι τα αποτελέσματα.

- Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού

[Καθαρά Κέρδη Χρήσης / Σύνολο Ενεργητικού * 100]



Γράφημα 17: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού της Anek, 2005-2019

Έτη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
αρ/της αποτ	2,35117581	4,646288	8,566679	5,34103	-0,73903	-20,2271	-5,2689	-16,4294	-10,8238	-4,87755	0,235996	0,237685	3,985955	-4,09594	0,833786

Το γράφημα 19 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού της Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει την αποδοτικότητα των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού μας επιτρέπει να συγκρίνουμε την αποδοτικότητα της επιχείρησης που εξετάζουμε με την αποδοτικότητα άλλων ομοειδών επιχειρήσεων καθώς και με την αποδοτικότητα άλλων μορφών επενδύσεων. Επίσης μας βοηθά να παρακολουθήσουμε τη διαχρονική πορεία της αποδοτικότητας της υπό εξέταση επιχείρησης καθώς και τη διερεύνηση των αιτιών της μεταβολής της διαχρονικά. Για την Anek, ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης κυμαίνεται από -20,2271 το 2010 έως 8,566679 το 2007.

Αριθμοδείκτες Διαρθρώσεως Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας

- Αριθμοδείκτης Ιδίων Κεφαλαίων Προς Πάγια

[Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων / Πάγιο Ενεργητικό]



Γράφημα 18: τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγια για την Anek, 2005-2019

Έτη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
αρ/της ιδίων	0,22431184	0,300506	0,588015	0,503848	0,507709	0,280495	0,278256	0,121492	0,00273	-0,05618	-0,03667	-0,03403	0,023141	-0,029	1,209959

Το γράφημα 20 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ιδίων κεφαλαίων προς πάγια για την Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο χρηματοδοτούνται οι πάγιες επενδύσεις μιας επιχείρησης. Η τιμή του αριθμοδείκτη δείχνει την πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση ως προς τον τρόπο χρηματοδότησεως των παγίων της στοιχείων. Δηλαδή όταν ο αριθμοδείκτης σημειώνει άνοδο σημαίνει ότι η αύξηση του παγίου κεφαλαίου χρηματοδοτείται κατά μεγαλύτερο ποσοστό από τα ίδια κεφάλαια παρά από δανεισμό. Αντίθετα ένας συνεχώς μειούμενος δείκτης δείχνει ότι τα ποσά που διατέθηκαν για την αύξηση του επενδυμένου παγίου κεφαλαίου έχουν αντληθεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, από δανεισμό και όχι από τη χρησιμοποίηση ιδίων πηγών κεφαλαίων. Η μεταβολή του αριθμοδείκτη αυτού διαχρονικά μπορεί να οφείλεται στην αγορά νέων παγίων περιουσιακών στοιχείων, στην πώληση παγίων στοιχείων, στη διενέργεια αποσβέσεων, στην παρακράτηση κερδών με τη μορφή αποθεματικών, στην εμφάνιση εκτάκτων ζημιών, στη διανομή μερισμάτων και στην αύξηση κεφαλαίων με έκδοση νέων

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

τίπλων. Ένας υψηλός αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς πάγια ενδέχεται να αντανακλά μια κάποια υπερεπένδυση των κεφαλαίων της επιχειρήσεως σε ακίνητα και λοιπά πάγια στοιχεία η οποία δεν μπορεί να θεωρηθεί επωφελής για την επιχείρηση δεδομένου ότι απαιτεί μεγάλες ετήσιες αποσβέσεις οι οποίες μειώνουν τα κέρδη της, είναι πιθανόν επίσης μια τυχόν υπερεπένδυση σε πάγια να έχει πραγματοποιηθεί με τη χρησιμοποίηση κεφαλαίων κινήσεως οπότε στην περίπτωση αυτή θα υπάρχει ανεπάρκεια αυτών για τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης. Αποτέλεσμα της τακτικής αυτής η οποία μάλιστα παρατηρείται συχνά, είναι να γίνεται υπερδανεισμός της επιχειρήσεως για την ικανοποίηση των αναγκών της σε κεφάλαια κινήσεως με αποτέλεσμα την επιβάρυνση της με υψηλά χρηματοοικονομικά έξοδα. Για την Anek ο αριθμοδείκτης κυμαίνεται από 0,05618 το 2014 έως 0,588015 το 2007. Τα τελευταία έτη 2014, 2015 και 2016 (ANEK) τα ποσά που διατέθηκαν για την αύξηση του επενδυμένου πάγιου κεφαλαίου έχουν αντληθεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, από δανεισμό και όχι από τη χρησιμοποίηση ιδίων πηγών κεφαλαίων σύμφωνα με τα δεδομένα του Ισολογισμού.

- **Αριθμοδείκτης Ιδίων Κεφαλαίων Προς Συνολικά Κεφάλαια**

[Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων / Σύνολο Ενεργητικού]



Γράφημα 19: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ιδίων κεφαλαίων προς συνολικά κεφάλαια της Anek, 2005-2019

Έτη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
αρ/της ιδίω	0,18027573	0,2355	0,414768	0,387536	0,376199	0,230318	0,234464	0,100682	0,002303	-0,04668	-0,0296	-0,02717	0,018978	-0,0243	1

Το γράφημα 21 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη ιδίων κεφαλαίων προς συνολικά κεφάλαια της Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει το ποσοστό των ενεργητικών στοιχείων μιας επιχείρησης το οποίο έχει χρηματοδοτηθεί από τους ίδιους τους φορείς της. Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μια επιχείρησης σε σχέση με τις υποχρεώσεις της, τόσο μεγαλύτερη προστασία παρέχεται στους δανειστές της και τόσο μικρότερη πίεση ασκείται σ' αυτή για την εξόφληση των υποχρεώσεων της και την πληρωμή τόκων. Ένας υψηλός αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια μας δείχνει ότι υπάρχει πιθανότητα οικονομικής δυσκολίας για την εξόφληση των υποχρεώσεων μιας επιχείρησης. Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης αποτελεί ένδειξη μιας πιο επικίνδυνης κατάστασης λόγω της πιθανότητας να προκύψουν μεγάλες ζημιές στην επιχείρηση, των οποίων το βάρος για την κάλυψη θα φέρουν τα ίδια κεφάλαια, κάτι που γίνεται εμφανέστερο σε περιόδους χαμηλών κερδών, συνοδευμένων από την πίεση εξοφλήσεως υποχρεώσεων. Έτσι όταν τα ίδια κεφάλαια μιας επιχείρησης είναι λίγα, σε σύγκριση με τις υποχρεώσεις της, τότε η μείωση των πωλήσεων συνοδευόμενη από μεγάλες ζημιές, μπορεί να μειώσει τα ίδια κεφάλαια σε επικίνδυνο σημείο. Για την Anek έχουμε -0,04668 το 2014 έως 0,414768 το 2007.

Η ANEK βρίσκεται τα τελευταία έτη σε δύσκολη κατάσταση, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τα αποτελέσματα του παρόντος αριθμοδείκτη. Το 2013 υπάρχει μια εμφανής πτώση του δείκτη 0,0023, ενώ τα έτη 2014, 2015, 2016 και 2018 εμφανίζεται αρνητικό αποτέλεσμα του δείκτη, αυτό σημαίνει ότι πιθανότατα υπήρξαν μεγάλες ζημιές στην επιχείρηση τις οποίες ήταν απαραίτητο να καλύψουν τα ίδια κεφάλαια. Όμως, παρατηρούμε ό,τι το 2019, ο παρών αριθμοδείκτης βρίσκεται πάλι σε υψηλά και ικανοποιητικά επίπεδα.

Σύμφωνα με τα συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι γνωστό ότι εφόσον οι δείκτες είναι σε σχετικά επίπεδα υψηλοί, παρέχουν μεγαλύτερη προστασία στους δανειστές της και τόσο μικρότερη πίεση ασκείται σ' αυτή για την εξόφληση των υποχρεώσεων της και την πληρωμή τόκων.

- Αριθμοδείκτης Κυκλοφορόντος Ενεργητικού Προς Συνολικές Υποχρεώσεις

$[(\text{Αποθέματα} + \text{Απαιτήσεις} + \text{Διαθέσιμα}) / \text{Σύνολο Υποχρεώσεων}]$



Γράφημα 20: οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη κυκλοφορόντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις της εταιρείας Anek, 2005-2019

Έτη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
αρ/της κυκλ	0,2333733	0,274445	0,458891	0,422499	0,260521	0,199918	0,179346	0,162244	0,134707	0,124755	0,12725	0,133428	0,138879	0,108652	0,115281

Το γράφημα 22 παρουσιάζει τα οικονομικά στοιχεία του αριθμοδείκτη κυκλοφορόντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις της εταιρείας Anek για τα έτη από το 2005 έως το 2019. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης παρουσιάζει τη ρευστότητα των μακροχρόνιων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης. Αν ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης είναι σχετικά υψηλός, τότε μας παρέχει το συμπέρασμα ό,τι εάν δεν υφίστανται υπερβολικές ζημιές από τη ρευστοποίηση των κυκλοφοριακών στοιχείων, οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις θα τίθεται εφικτό να εξοφλούνται από τα κεφάλαια κίνησης. Για την Anek ο αριθμοδείκτης κυμαίνεται από 0,124755 το 2014 έως 0,458891 το 2007. Συμπεραίνεται ό,τι ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης είναι σχετικά σε καλά επίπεδα.

Αξιολόγηση – Συμπεράσματα Ανάλυσης

Πλευρά επενδυτή

Οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες παρέχουν ενδείξεις για την πορεία μιας εταιρείας, καθώς και για την αποτελεσματικότητα των πολιτικών που ακολουθούνται από τη διοίκησή της. Έτσι, μπορούμε να πληροφορηθούμε σε γενικές γραμμές για τη ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα σε σχέση με τη διάρθρωση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Οι βασικές κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών για την ανάλυση των λογιστικών είναι: οι επενδυτές- μέτοχοι και οι πιστωτές.

Οι επενδυτές είναι κατά κανόνα οι μέτοχοι μιας επιχείρησης και δίνουν τα επιχειρηματικά κεφάλαια, τα οποία αποτελούν την ασπίδα προστασίας των δανειακών κεφαλαίων της επιχείρησης. Οι επενδυτές – μέτοχοι αποβλέπουν στη λήψη κάποιου ποσού από τη διανομή των κερδών, εφόσον η επιχείρηση είναι κερδοφόρα και αφού προηγουμένως εξυπηρετηθούν οι δανειστές της. Ο σκοπός των επενδυτών στην επιχείρηση είναι το ενδιαφέρον για όλη τη δραστηριότητα της, την κερδοφόρα δυναμικότητα της, την οικονομική της κατάσταση και τη διάρθρωση των κεφαλαίων της, δεδομένου ότι για την εκτίμηση της αξίας των μετοχών μιας επιχείρησης είναι απαραίτητα όλα αυτά τα στοιχεία. Επίσης ενδιαφέρονται για τη σπουδαιότητα της μέσα στον κλάδο, για τα μελλοντικά της κέρδη και την εξέλιξή τους. Τέλος πρέπει να συνεκτιμήσουν και άλλους παράγοντες, που έμμεσα επηρεάζουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως η γενική οικονομική κατάσταση, η θέση που κατέχει ο κλάδος μέσα στην οικονομία, η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της και η ποιότητα και η ικανότητα της διοικήσεως της.

Οι αριθμοδείκτες που ενδιαφέρουν τους επενδυτές είναι οι κάτωθι:

- Απόδοση Ίδιων κεφαλαίων
- Μικτό κέρδος
- Καθαρό κέρδος

Ο αριθμοδείκτης Ίδιων Κεφαλαίων αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς δείκτες αφού εκφράζει τη δυναμική κερδοφορία της εταιρείας και είναι σημείο αναφοράς για την αποτελεσματικότητα ως προς την προσπάθεια επίτευξης ικανοποιητικών Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

αποτελεσμάτων. Όταν ο δείκτης βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα υψηλών τιμών, τότε θεωρείται πως η κατάσταση της εταιρείας είναι σε καλή κατάσταση. Όταν όμως ο δείκτης εμφανίζει χαμηλές τιμές, τότε μας παρουσιάζει ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα στην οικονομική μονάδα. Στην περίπτωση της εταιρείας που αναλύουμε, δηλαδή της ANEK, ο αριθμοδείκτης της ANEK βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και εξάγουμε το αποτέλεσμα ότι η οικονομική της κατάσταση παρουσιάζει προβλήματα ρευστότητας ή ικανοποίησης στόχων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτού του αριθμοδείκτη οι επενδυτές της ANEK φαίνεται ότι δεν πραγματοποιούν καλύτερη: διαχείριση κεφαλαίων, ανάλυση και λήψη αποφάσεων και χρήση των οικονομικών της κεφαλαίων.

Μικτό κέρδος: Ο αριθμοδείκτης αυτός, είναι πολύ σημαντικός διότι παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Παρέχει δηλαδή τα αποτελέσματα της λειτουργικής αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης και την πολιτική τιμών αυτής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους τόσο καλύτερη από απόψεως κερδών είναι η θέση της επιχείρησης διότι μπορεί να αντιμετωπίσει, χωρίς δυσκολία, μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Ένας υψηλός δείκτης μικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές. Η ANEK Lines παρουσιάζει ικανοποιητικά έως και υψηλά ποσοστά αποτελεσμάτων στον παρόν δείκτη.

Καθαρό κέρδος: Ο αριθμοδείκτης αυτός, γνωστός και ως καθαρό περιθώριο κέρδους, προσδιορίζει το κέρδος από τις λειτουργικές δραστηριότητες, δηλαδή το ποσοστό κέρδους που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Ο δείκτης καθαρού κέρδους για την ANEK βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα ως επί το πλείστον.

Συνοπτικά, από όσα προηγήθηκαν σύμφωνα με τα αποτελέσματα των αριθμοδεικτών εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η ANEK δεν βρίσκεται σε τόσο καλύτερη κατάσταση και οι επενδυτές- μέτοχοι της δεν έχουν λάβει αποφάσεις με καλύτερα αποτελέσματα και δεν έχουν χρησιμοποιήσει τα κεφάλαιά τους σωστά.

Πλευρά Πιστωτή/ Δανειστή

Δανειστές μιας επιχείρησης είναι όλοι εκείνοι που με τη μία ή την άλλη μορφή δανείζουν σ' αυτή κεφάλαια. Μια μορφή δανεισμού αποτελεί και η πίστωση που δίνεται από τους προμηθευτές πρώτων υλών και εμπορευμάτων ή από πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες στην επιχείρηση. Οι τελευταίοι αναμένουν την πληρωμή τους σε βραχύ σχετικά χρονικό διάστημα και συνήθως δε λαμβάνουν τόκο για τις πιστώσεις που παρέχουν στην επιχείρηση. Μια επιχείρηση μπορεί επίσης να δανείζεται βραχυπρόθεσμα κεφάλαια και από διάφορες άλλες πηγές, όπως βραχυπρόθεσμες πιστώσεις των προμηθευτών της, δάνεια από τράπεζες και άλλους πιστωτικούς οργανισμούς προβαίνοντας έτσι σε άντληση των απαραίτητων κεφαλαίων. Τα δανειακά αυτά κεφάλαια έχει συγκεκριμένη υποχρέωση η επιχείρηση να τα εξυπηρετήσει και να τα επιστρέψει, ανεξάρτητα από την οικονομική της κατάσταση και από τα οικονομικά της αποτελέσματα. Βέβαια στην περίπτωση που η δραστηριότητα της επιχείρησης περιορίζεται και πραγματοποιεί ζημιές, τότε αυξάνονται οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι δανειστές της, τόσο για τη λήψη των τόκων όσο και για την επιστροφή των δανειακών τους κεφαλαίων. Σε περίπτωση παροχής βραχυχρόνιων δανείων στην επιχείρηση, οι δανειστές ενδιαφέρονται κυρίως για τη βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση αυτής, το βαθμό ρευστότητας των κυκλοφοριακών στοιχείων της και την ταχύτητα κυκλοφορίας τους.

Ως ρευστότητα εννοούμε την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις βραχυπρόθεσμες- τρέχουσες υποχρεώσεις, δηλαδή να διαθέτει ανά πάσα στιγμή τα αναγκαία ποσά για εξόφληση των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Η ρευστότητα μιας εταιρείας ενδιαφέρει τόσο τους πιστωτές της (τράπεζες, προμηθευτές κ.λπ.) όσο και τους μετόχους της εταιρείας. Οι πρώτοι ενδιαφέρονται να γνωρίζουν αν η εταιρεία θα είναι ικανή να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της προς αυτούς, ενώ οι μέτοχοι ενδιαφέρονται για την πορεία της εταιρείας, αλλά και για το κόστος δανεισμού της. Πρωταρχικό ενδιαφέρον τους είναι η ρευστότητα, διότι όσο χαμηλότερη είναι η ρευστότητα μιας εταιρείας τόσο χειρότεροι είναι και οι όροι με τους οποίους δανείζεται. Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης είναι υγιής μόνο εφόσον διαθέτει επαρκή ρευστότητα.

Οι αριθμοδείκτες που ενδιαφέρουν τους δανειστές/ πιστωτές είναι οι κάτωθι:

- Γενική Ρευστότητα
- Ταμειακή Ρευστότητα
- Κάλυψη Τόκων

Σύμφωνα με την παρούσα ανάλυση των συγκεκριμένων αριθμοδεικτών έχουμε τα κάτωθι αποτελέσματα για τους πιστωτές των δυο εταιρειών.

Γενική ρευστότητα: Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Ένα σχετικά υψηλό αποτέλεσμα του αριθμοδείκτη αποτελεί ένδειξη ύπαρξης ρευστότητας μιας επιχείρησης, πράγμα που της δίνει τη δυνατότητα να εκπληρώσει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της κατά την ημερομηνία λήξης τους. Η αύξηση του αριθμοδείκτη δηλώνει βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης, ενώ η μείωση του δηλώνει ότι υπήρξε επιδείνωση της ρευστότητας της επιχείρησης. Αν ο αριθμοδείκτης είναι μικρότερος της μονάδας τότε αυτό σημαίνει πως η εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα στην εξόφληση των υποχρεώσεων της και οδηγείται στο δανεισμό. Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας μας παρέχει μια γενική και γρήγορη μέτρηση της ρευστότητας της επιχείρησης.

Στην προκειμένη περίπτωση ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για την ANEK βρίσκεται σε δύσκολη θέση διότι ο αριθμοδείκτης της είναι μικρότερος της μονάδας. Αυτό δείχνει οικονομική αδυναμία και μια πιθανή αδυναμία ανταπόκρισης σε βραχυπρόθεσμες (τρέχουσες) υποχρεώσεις .

Ταμειακή ρευστότητα: Ταμειακή ρευστότητα είναι η ικανότητα εξόφλησης των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων μιας εταιρείας με τη χρήση μετρητών. Εκφράζει την ικανότητα της εταιρείας να εξοφλεί τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα μετρητά που έχει στη διάθεσή της. Ο αριθμοδείκτης αυτός πρέπει να κυμαίνεται από 0,25 έως 1 για να θεωρηθεί ότι αποδίδει θετικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά την ANEK, σ'αυτή την περίπτωση, τα αποτελέσματα του παρόντος αριθμοδείκτης δεν είναι θετικά, ειδικά τα τελευταία έτη παρουσιάζεται μια εμφανής μείωση των αποτελεσμάτων.

Στρατηγική στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Μελέτη περίπτωσης: ANEK

Lines

Κάλυψη τόκων: Ο συγκεκριμένος δείκτης αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει τους τόκους των δανείων που μπορεί να έχει λάβει από λειτουργικά πλεονάσματα. Σχετικά με τα αποτελέσματα, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του δείκτη τόσο μικρότερος είναι ο κίνδυνος μη ανταπόκρισης της επιχείρησης στις υποχρεώσεις της προς τους δανειστές της. Θεωρητικά, ο συγκεκριμένος δείκτης προκειμένου να θεωρείται άριστος θα πρέπει να έχει τιμές ως αποτέλεσμα μεγαλύτερες του 3, ώστε να καλύπτει τους χρεωστικούς τόκους. Όσον αφορά την ANEK δεν έχουμε αναλύσει τον παρόντα αριθμοδείκτη.

Βιβλιογραφία 9ου Κεφαλαίου

Νιάρχου Νικήτα, (2004), Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις: Σταμούλη ΑΕ

Ανάλυση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Κάντζος Κωνσταντίνος, (2002). Ανάλυση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Εκδόσεις: Interbooks

Βασιλείου Δ. – Ηρειώτης Ν., (2008). Χρηματοοικονομική Διοίκηση Θεωρία και Πρακτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Rosili Καραγιάννης Δ., Καραγιάννης Ι., Καραγιάννη Α., (2008). Ανάλυση Ισολογισμών και Αριθμοδείκτες. Βιωσιμότητα επιχειρήσεων και κέρδη. Έλεγχος του κόστους και αποκλίσεις ταμειακής ρευστότητας επιχειρήσεων, 2η Έκδοση. Θεσσαλονίκη.

Γούναρης Σ. (2012). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Β' Έκδοση, Αθήνα: Rosili.

Γούναρης Σ., Καραντινού Κ. (2015). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Γ' Έκδοση, Αθήνα: Rosili.

Ιωάννου Γ. (2005), Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών, Εκδόσεις: Σταμούλη

Καλιφιώτης, Σ. (1970). Τουριστικά Επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks.

Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π & Γκρίμπα, Ε. (2011). Ειδικές και εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού – Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού, Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

Κριεμάδης Θ. (2011). Επιχειρηματικότητα & Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Τομάρας Π. (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς, 4η Έκδοση

Gombola, Michael J., and Edward Ketz Financial Ratio Patterns in Retail and Manufacturing Organizations, Financial Management 12, no.2

Παπαδέας, Συκιανάκης, (2016). Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Εκδόσεις: Ιδιωτική

Συμπεράσματα

Η ανωτέρω ανάλυση μας βοηθάει να εξάγουμε πολύ σημαντικά στοιχεία για την εταιρεία Anek Lines. Αναλυτικότερα, γίνεται πολύ εύκολα αντιληπτό πως η συγκεκριμένη εταιρεία παρουσιάζει σημαντικές μεταβολές αναφορικά με τα οικονομικά της στοιχεία. Ωστόσο, το 2005 και 2006 φαίνεται να γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση, από το 2008 μέχρι και σήμερα δυστυχώς τα κέρδη έχουν μειωθεί αισθητά. Το γεγονός αυτό είναι πάρα πολύ λογικό καθώς το 2008 είναι και η χρονιά κατά την οποία η Ελλάδα μπήκε στην οικονομική κρίση που επηρέασε όλες τις χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ελληνική ναυτιλία επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση, καθώς και ο κλάδος της ακτοπλοΐας που αποτελεί έναν από τα σημαντικότερα μέρη της ναυτιλίας. Συνεπώς, παρατηρούμε ότι έχει επηρεαστεί και αυτός από την κρίση.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήσαμε μελέτη για τον συγκεκριμένο κλάδο, αλλά και πιο συγκεκριμένα για την εταιρεία ANEK Lines. Η συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε μέσω της ανάλυσης Porter, σύμφωνα με την οποία προέκυψε το συμπέρασμα ότι ο παρόντας κλάδος θεωρείται ελκυστικός. Αυτό συμβαίνει από το γεγονός ότι η απειλή από νέους ανταγωνιστές είναι χαμηλή, η απειλή από υποκατάστατα επίσης είναι χαμηλή όπως και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων κρίνεται μέτριος.

Όπως είναι γνωστό, η ANEK είναι μια από τις μεγαλύτερες και πιο γνωστές ακτοπλοϊκές εταιρείες στην Ελλάδα, γεγονός που υποδηλώνει πως ο κλάδος της ναυτιλίας στον οποίο και υπάγεται επηρεάστηκε αρκετά. Ακόμα, η αστάθεια της πολιτικής κατάστασης στη χώρα, τα υψηλά επίπεδα ανεργίας καθώς και η βαρύτερη φορολογία δεν επιτρέπουν την περαιτέρω ανάπτυξή της κατά τα έτη 2010 με 2015. Αυτό όμως εξακολουθεί να υφίσταται μέχρι και σήμερα.

Πραγματοποιώντας έλεγχο στο περιβάλλον της παρούσας εταιρείας, προέκυψε το συμπέρασμα ότι η ανταγωνιστική θέση της θεωρείται αδύναμη, ενώ ο κλάδος θεωρείται μέτρια εκλυστικός.

Συνοψίζοντας, η ναυτιλία και ο κλάδος της ακτοπλοΐας προσφέρει ανάπτυξη σε μια εθνική αλλά και σε παγκόσμια οικονομία. Είναι το μέσο που ενώνει χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο με ένα απλό τρόπο, την μεταφορά. Η ολοκλήρωσή της πραγματοποιείται μέσω των ναυτιλιακών εταιρειών που προσφέρουν θέσεις εργασίας και ανάπτυξη της οικονομίας και της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια, όμως, ο κλάδος της ναυτιλίας επηρεάστηκε αρκετά σε αρνητικά επίπεδα.

Βέβαια, το γεγονός ότι ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί μια πολλή σημαντική μεταβλητή της οικονομίας, φαίνεται να δίνει ελπίδες για αύξηση των κερδών της συγκεκριμένης εταιρείας και των εταιρειών που ανήκουν σε αυτόν τον κλάδο τα επόμενα χρόνια.

Βιβλιογραφία

- Βασιλείου Δ. – Ηρειώτης Ν., (2008). Χρηματοοικονομική Διοίκηση Θεωρία και Πρακτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Rosili
- Βλάχος Γ., (2015), Διεθνής ναυτιλιακή πολιτική, Αθήνα, Εκδόσεις: Σταμούλη
- Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2019), Σημειώσεις στο μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, MBA-Tourism Management
- Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ.Π, (2003). Ναυτιλιακή Οικονομική. Εκδόσεις: Τζει & Τζει Ελλάς
- Γουλιέλμος, Α., Σαμπράκος, Ε., (2002). Ακτοπλοΐα και ναυτιλία μικρών αποστάσεων, Εδόσεις: Σταμούλης Α.Ε.
- Γουλιέλμος Αλέξανδρος, (2004). Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Σταμούλη ΑΕ
- Γούναρης Σ. (2012). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Β' Έκδοση, Αθήνα: Rosili.
- Γούναρης Σ., Καραντινού Κ. (2015). Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Γ' Έκδοση, Αθήνα: Rosili.
- Θανοπούλου, Ε., (1994). Ελληνική και διεθνής Ναυτιλία. Αλλαγές στο διεθνή καταμερισμό εργασίας στη ναυτιλία, Η θέση του Ελληνικού εμπορικού στόλου, Εδόσεις: Παπαζήση.
- Θεοτοκάς, Ι., (2007). Ναυτιλία και επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, Εκδόσεις: Αλεξάνδρεια
- Ιωάννου Γ. (2005), Διοίκηση Παραγωγής και Υπηρεσιών, Εκδόσεις: Σταμούλη
- Καραγιάννης Δ., Καραγιάννης Ι., Καραγιάννη Α., (2008). Ανάλυση Ισολογισμών και Αριθμοδείκτες. Βιωσιμότητα επιχειρήσεων και κέρδη. Έλεγχος του κόστους και αποκλίσεις ταμειακής ρευστότητας επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη, 2η Έκδοση.
- Καλιφιώτης, Σ. (1970). Τουριστικά Επιχειρήσεις, Interbooks.
- Κάντζος Κωνσταντίνος, (2002). Ανάλυση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Εκδόσεις: Interbooks
- Καρδακάρης Κωνσταντίνος, (2000). Ναυτιλιακή Λογιστική, Εκδόσεις: Ελλην
- Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π & Γκρίμπα, Ε. (2011). Ειδικές και εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού – Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού, Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Κριεμάδης Θ. (2011). Επιχειρηματικότητα & Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη

Νιάρχου Νικήτα, (2004), Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις: Σταμούλη ΑΕ

Νικολάου Ι. Ανδρέας, (1999). Ανάλυση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Εκδόσεις: Μπένου

Παπαδάκης Βασίλης, (2012) Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπενου

Παπαδέας, Συκιανάκης, (2016). Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Εκδόσεις: Ιδιωτική

Πολλάλης Α. Γιάννης, (2010), Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Εκδόσεις: Utopia

Τομάρας Π. (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς, 4η Έκδοση

Χυτήρης, Σ. Λεωνίδας (2006). Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cheng, M., Andrew, D. & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. International Journal of Productivity and Perform

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th ed. London: Prentice Hall.

Lofgen O. (1999). On Holiday: a history of vacationing, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, Ca.

Lickorish L.J. & Jenkins C.L. (2004). Μια εισαγωγή στον τουρισμό, Αθήνα: Κριτική

Gombola, Michael J., and Edward Ketz Financial Ratio Patterns in Retail and Manufacturing Organizations, Financial Management 12, no.2

Meri`, Ateia, Management Accounting: Basics of planning, making decisions, controlling and evaluating the performance, Dar Alfath Atajleed Alfani, Alexandria

Gherghina, R., Duca, I., Văduva, F., Maximizing company value – an important objective in financial management”, Universitatea „Tibiscus”, Faculty of Economic Sciences of Timișoara, published in the Annals Economic Science Series

«What is Strategy and How do you know If you have one?», Κώστας Μαρκίδης

Khan, M.Y. “Financial Management”, Tata Mc-Graw Hill , New Delhi, 1st edition, Chapter -03 , Financial Statement Analysis: Ratio Analysis

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability, 5th Edition, Pearson

Wanless, R.M. "Finance For Mine Management", Chapman & Hall Ltd, New York, 1st edition, Financial Accounting

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

<https://www.ugs.gr/gr/views/shipping-policy/free-trade-protectionism/>

[https://www.kathimerini.gr/economy/local/1034772/sto-181-9-toy-aep-to-dimosio-chreos-to-
proto-trimino/](https://www.kathimerini.gr/economy/local/1034772/sto-181-9-toy-aep-to-dimosio-chreos-to-
proto-trimino/)

<https://www.anek.gr/el/company-profile/fundamentals-of-corporate-governance/>

[https://www.anek.gr/wp-
content/uploads/2020/06/%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%9A_2019_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91_%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-1.pdf](https://www.anek.gr/wp-
content/uploads/2020/06/%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%9A_2019_%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91_%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97_%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-1.pdf)

<https://www.anek.gr/el/company-profile/fundamentals-of-corporate-governance/>

ΣΕΤΕ – Ελληνικός Τουρισμός <http://www.statistics.gr/>

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΕΤΕ – Ελληνικός Τουρισμός, Διαθέσιμο διαδικτυακά στη διεύθυνση:
<https://sete.gr/> (Προσπελάστηκε 01 Απριλίου 2020)

<https://wttc.org/>

www.insete.gr

<https://www.unwto.org/>

<https://www.grhotels.gr/>

<https://nautilia.gr/>

<http://www.helex.gr/el/>