



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

**Διπλωματική Εργασία**

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ**  
**ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΟΥ ΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΙ**  
**ΕΜΠΟΡΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΙΔΩΝ**

**Σαγρέδου Νικολέττα**  
**Πειραιάς, 2024**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο:

«Διερεύνηση για την ίδρυση υποκαταστήματος Εταιρείας που ασχολείται με την κατασκευή και εμπορία ναυτιλιακών ειδών»

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/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nikolaos Sappas'.

Nikolaos Sappas

25/07/2024

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς λόγους και ορισμένα στοιχεία που αναφέρονται ενδέχεται να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Πρόλογος.....	6
Κεφάλαιο 2: Η Εταιρεία.....	7
2.1 Βασικά Στοιχεία.....	7
2.2 Ταυτότητα της Εταιρείας.....	9
2.3 Η ιστορία της.....	11
2.4 Κοινωνική Ευθύνη.....	13
2.5 Πολιτική της Επιχείρησης.....	14
2.6 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι.....	15
2.7 Οργανόγραμμα.....	16
2.8 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	17
2.9 Οικονομική Ανάπτυξη των Branches & Franchisees.....	20
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της Αγοράς και Διερεύνηση.....	24
3.1. Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της.....	24
3.1.1. Προϊόντα.....	24
3.1.2 Πελάτες.....	25
3.1.3 Ανταγωνιστές.....	26
3.1.4 Προμηθευτές.....	31
3.1.5 Συνεργάτες και Διανομή.....	32
3.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου.....	33
3.3 Ανάλυση της Εγχώριας Αγοράς.....	37
3.4 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος (Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία των Ανταγωνιστών).....	40
3.5 Ανάλυση Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.....	45
3.5.1 Πέντε Δυνάμεις του Porter (Μίκρο – Περιβάλλον).....	45
3.5.2 Ανάλυση PEST (Μάκρο- Περιβάλλον).....	49
3.6 Ανάλυση του Εσωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.....	56
3.6.1 Ανάλυση SWOT.....	56
3.7 Στρατηγική.....	59
3.8 Μάρκετινγκ.....	60
3.8.1 Στρατηγικό Μάρκετινγκ.....	60
3.8.2 Τακτικό Μάρκετινγκ.....	64
Κεφάλαιο 4: Διερεύνηση Λειτουργιών.....	66

4.1 Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια .....	66
4.1.1 Πρώτες Ύλες .....	66
4.1.2 Άλλα Εφόδια .....	67
4.2 Πρόγραμμα Προμηθειών .....	68
4.3 Όροι Αποστολής .....	71
4.4: Μηχανολογικά και Τεχνολογία .....	73
4.4.1 Μηχανολογικά .....	73
4.4.2 Τεχνολογία .....	74
4.5 Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα .....	75
4.6 Οι Ανθρώπινοι Πόροι .....	76
4.7 Τοποθεσία, Περιβάλλον .....	79
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	83
Βιβλιογραφία .....	84
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	84
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	84
Παράρτημα .....	86

## Κεφάλαιο 1: Πρόλογος

Στην παρούσα εργασία θα γίνει διερεύνηση για το αν είναι εφικτό το άνοιγμα ενός καινούριου Branch στη Σιγκαπούρη για την εταιρεία ΑΒΓ, η οποία δραστηριοποιείται στην κατασκευή και πώληση Ναυτιλιακών ειδών, Εξοπλισμό σκαφών και Σωστικών ειδών εδώ και 40 πλέον χρόνια.

Ο Όμιλος κατέχει σήμερα μια από τις πρώτες θέσεις στην Ελληνική και Παγκόσμια αγορά ανάμεσα στις εταιρίες κατασκευής και εμπορίας προϊόντων εξοπλισμού σκαφών και σωστικών ειδών και αυτό αποδεικνύεται από τους συνεχώς αυξητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, από τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα, από την συνεχή αύξηση των μεριδίων αγοράς και από την αναγνώριση της εταιρείας μέσω σειράς δημοσιευμάτων σε έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο.

Για το πέρας της παρούσας διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκαν διάφορες βιβλιογραφικές πηγές, οι οποίες αναφέρονται στο κεφάλαιο της βιβλιογραφίας στο τέλος της εργασίας.

## Κεφάλαιο 2: Η Εταιρεία

### 2.1 Βασικά Στοιχεία

Τα βασικά στοιχεία της ΑΒΓ παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: **Βασικά Στοιχεία της Εταιρείας**

<b>Νομική Μορφή</b>	Ανώνυμη Εταιρεία
<b>Έτος Ίδρυσης</b>	1982
<b>Έδρα</b>	Πειραιάς, Ελλάδα
<b>Τηλέφωνο</b>	210 xx xx xxx
<b>Φαξ</b>	210 xx xx xxx

### Branches της Εταιρείας

Πίνακας 2: **Branches της Εταιρείας**

<b>Country</b>	<b>Address</b>	<b>Since</b>
Spain	La Linea de la Concepcion, Cadiz	November 2014
Turkey	Istanbul, Turkey	January 2014
Dubai	Al Jadaf, Dubai-UAE	April 2014
South Africa	Cape Town & Durban	January 2014
UK	Southampton, Hampshire, United kingdom	October 2019
USA (Texas)	Saint Rose, Louisiana & Houma, Texas	January 2019
Montenegro	Tivat Montenegro	March 2018
Italy	Busalla, Italy	January 2017
USA (Florida)	Miami, Florida	February 2014
Croatia	Split, Croatia	January 2017

## Franchisees της Εταιρείας

Πίνακας 3: **Franchisees της Εταιρείας**

<b>Country</b>	<b>Since</b>
Bulgaria	2018
Thailand	2013
Colombia	2012
Portugal	2017
Ukraine	2014
Maldives	2017
Indonesia	2011
Mexico	2019
Panama	2015
Canary Islands	2018
Australia	2016

## Συνδεδεμένες Εταιρείες

Πίνακας 4: **Συνδεδεμένες Εταιρείες**

<b>Country</b>	<b>Since</b>
Belgium	2010
Italy	2012
Bulgaria	2012
China	2004





Εικόνα 1: Χάρτης Παρουσίας της Εταιρείας ABG

Πηγή: website εταιρείας ABG

## 2.2 Ταυτότητα της Εταιρείας

Η ABG είναι μια πρωτοπόρος εταιρεία η οποία κατασκευάζει Ναυτιλιακά είδη, Εξοπλισμό σκαφών και Σωστικά Είδη, διαθέτοντας μια εμπειρία πάνω από 40 έτη στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά. Τα προϊόντα που κατασκευάζει και εμπορεύεται ο όμιλος είναι μεταξύ άλλων: Liferafts (Σωσίβιες Λέμβους), Φουσκωτά Σωσίβια, Σωσίβια Αφρού, Φανούς σωστικού Εξοπλισμού, Συστήματα MOB, Αναπνευστικές Συσκευές, Εξοπλισμός Πυρόσβεσης, Στολές Εμβαπτίσεως, Σήματα IMO, Φανούς Ναυσιπλοΐας, Εξοπλισμός Προστασίας Χημικών και Αερίων, Εξοπλισμός Πρώτων Βοηθειών, Εξοπλισμός Πλοήγησης, Εξοπλισμός Πλοήγησης για Πολικές Συνθήκες, Σήματα Κινδύνου & Βεγγαλικά, Συσκευές Επείγουσας Ανάγκης και Εξοπλισμού, Εξοπλισμός Ατομικής Προστασίας, Thrusters (προωθητήρες) και εξαρτήματα αυτών, Υδραυλικά Συστήματα πλοίων, Windlasses (Συστήματα ανύψωσης βαρειών ειδών), Αλυσίδες, Σχοινιά, Πλαστικά καταστρώματος, Fenders (Προστατευτικά μπαλόνια) και Σημαδούρες. Διαθέτει επίσης μεγάλο δίκτυο με εξουσιοδοτημένα Service Stations παγκοσμίως, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

Τα πεδία εφαρμογής των προϊόντων της καλύπτουν μεγάλη γκάμα πλοίων, τόσο εμπορικών (Cargo, Passenger, Offshore και Defence) όσο και αναψυχής (Sailing Boats, Motor Boats, Mega Yachts).

## Εμπορικά Πλοία



Εικόνα 2: Παραδείγματα Εμπορικών Πλοίων

Πηγή: website εταιρείας ABΓ

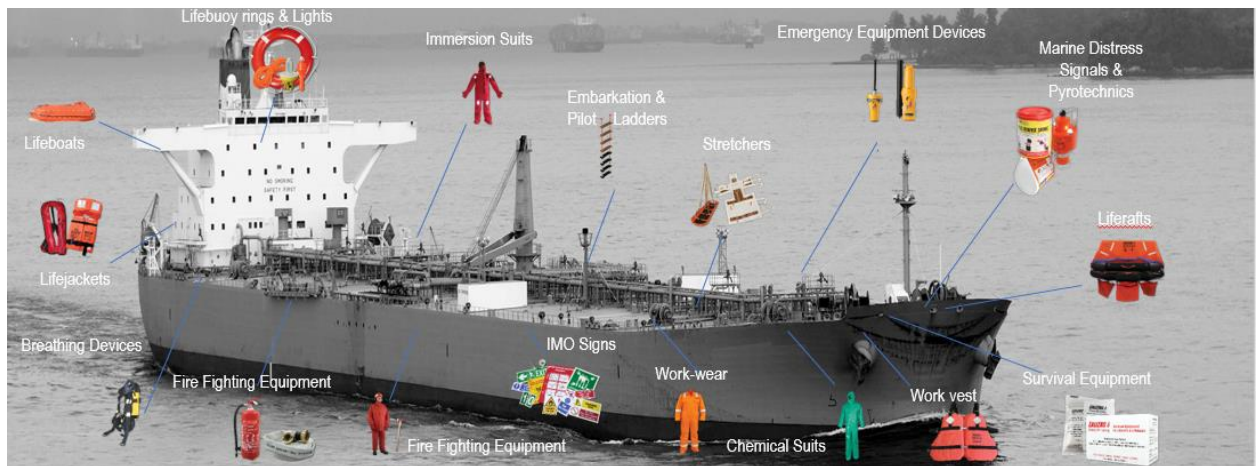
Αναψυχής



Εικόνα 3: Παραδείγματα Σκαφών Αναψυχής

Πηγή: website εταιρείας ABΓ

Η παρακάτω εικόνα δείχνει το εύρος των προϊόντων της εταιρείας ABΓ πάνω στο σκάφος.



Εικόνα 4: Εύρος Γκάμας προϊόντων της εταιρείας ABΓ

Πηγή: website εταιρείας ABΓ

### 2.3 Η ιστορία της

Η οικογενειακή εταιρεία ABΓ ιδρύθηκε το 1982, όταν ο ιδρυτής της είδε και ανταποκρίθηκε στη ζήτηση της ναυτιλιακής αγοράς. Μέσα στο ίδιο έτος κατάφερε την κατασκευή και πώληση ειδικά διαμορφωμένων σωσιβίων στην Ελλάδα. Μέσα σε 3 χρόνια το όνομα της γίνεται ευρέως γνωστό και ταυτίζεται με την ασφάλεια στα πλαίσια της ιστιοπλοΐας. Έτσι, το 1985, η αυξημένη ζήτηση στην αγορά σε ναυτιλιακά είδη και σωστικό εξοπλισμό, οδηγεί

τον ιδρυτή να μεταφέρει την εταιρεία σε νέες μεγαλύτερες εγκαταστάσεις και να πάρει πλέον την μορφή ενός μικρού εργοστασίου. Εκείνη την περίοδο ο αριθμός του προσωπικού άγγιζε τα 15 άτομα και η γραμμή παραγωγής του εργοστασίου περιείχε 150 κωδικούς προϊόντων. Την επόμενη κιόλας χρονιά (1986), χάρη στη συνεχή ανάπτυξη και στην αύξηση των πωλήσεων, ξεκινά τις πρώτες εξαγωγικές δραστηριότητες και εδραιώνει την εμπορική της παρουσία στη Αυστραλία και αργότερα στην Ολλανδία, όπου συμμετείχε για πρώτη φορά στη διεθνή έκθεση Ναυτιλίας. Το 1994 γίνεται η ίδρυση της ABΓ Holdings. Η τελευταία δεκαετία έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα προσοδοφόρα για την εταιρεία και το 1995 αποφασίζει να μεταφέρει την παραγωγή της σε νέες και ακόμη μεγαλύτερες εγκαταστάσεις. Η επένδυση αυτή της έδωσε την ευκαιρία να αναπτύξει ένα πολύ μεγαλύτερο εργοστάσιο, το οποίο της επέτρεψε να αυξήσει κατακόρυφα την παραγωγή της και επίσης να ανταποκριθεί καλύτερα στην ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση ναυτιλιακών ειδών τόσο εγχώρια όσο και στο εξωτερικό. Το 1996 η εταιρεία μετράει εμπορική παρουσία πλέον 45 χώρες.

Το 2000 η εταιρεία βρέθηκε αντιμέτωπη με ένα τραγικό συμβάν. Για άγνωστους λόγους οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις της έπιασαν φωτιά η οποία κατέστρεψε τα πάντα. Ως συνέπεια, η εταιρεία έφτασε πολύ κοντά στην πλήρη διακοπή της λειτουργίας της. Λίγες εβδομάδες μετά, η ABΓ συμμετείχε στην έκθεση Athens Boat Show, χωρίς προϊόντα, μόνο με το προσωπικό της, δηλώνοντας πως θα συνεχίσει με την ίδια επιχειρηματική δυναμικότητα και σθένος. Ο κύριος στόχος της ήταν τεθεί υπό πλήρη εμπορική λειτουργία εντός 90 ημερών. Με αμετάκλητη δέσμευση όλων των στελεχών της εταιρείας στον κύριο στόχο της και έπειτα από συντονισμένες προσπάθειες, η ABΓ κατάφερε το 2001 να εδραιωθεί σε νέες εγκαταστάσεις και να λειτουργεί υπό κανονικούς ρυθμούς. Όλο το προσωπικό της εταιρείας εκείνη την περίοδο συνέβαλε αποτελεσματικά και ανιδιοτελώς στην ανάκαμψη της εταιρείας καθώς και οι πελάτες της με τη συνεχή υποστήριξή τους. Ως αποτέλεσμα, στο κλείσιμο του χρόνου 2001 είχε διπλασιάσει το τζίρο της, σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Το 2004 ιδρύει νέο εργοστάσιο στην Κίνα και παράλληλα εγκαινιάζει το κανάλι λιανικής πώλησης της, με σκοπό να λαμβάνει απευθείας την ανατροφοδότηση από την αγορά. Το 2008 εγκαινιάζεται νέο κέντρο εφοδιασμού στην Κίνα, το οποίο πλέον διευκολύνει τις αποστολές της εταιρείας σε ολόκληρο τον κόσμο.

Το ξεκίνημα της επόμενης δεκαετίας βρίσκει την εταιρεία να εγκαινιάζει ένα κέντρο εφοδιασμού στο Βέλγιο, το οποίο της έδωσε την δυνατότητα να αυξήσει την διαθεσιμότητά της κατά 90%. Την επόμενη κιόλας χρονιά (2012) ανακοινώνει την εξαγορά τεσσάρων

μεγάλων εταιρειών στη ναυτιλιακή βιομηχανία και διευρύνει το φάσμα των προϊόντων της. Έτσι πλέον θα είναι σε θέση να κατασκευάζει εργάτες άγκυρας υψηλής ποιότητας & αντοχής, boat thrusters για τον πλήρη έλεγχο ελιγμών σκαφών & πλοίων, ναυτιλιακό εξοπλισμό & αξεσουάρ από πλαστικό και τέλος, μπαλόνια για κάθε είδος σκάφους. Το 2015 ιδρύεται ακόμη ένα εργοστάσιο παραγωγής. Είναι η πέμπτη μονάδα παραγωγής του ομίλου, με κύριο στόχο την παραγωγή μπαλονιών σκάφους. Το 2018 αναγνωρίζει τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που προσφέρει η Commercial αγορά και αποκτά δύο μεγάλες εταιρείες με παγκόσμια παρουσία: η πρώτη, η οποία εδρεύει στο Χιούστον των Η.Π.Α. με εμπειρία στην υπεράκτια βιομηχανία πετρελαίου και εξοπλισμού με περισσότερες από 50 USCG εγκρίσεις, και την δεύτερη που εδρεύει στο Split της Κροατίας, η οποία ειδικεύεται στον πυροσβεστικό εξοπλισμό. Συνεχίζοντας την ανάπτυξη της, ο όμιλος εξαγοράζει στρατηγικά μία ακόμα ιταλική εταιρεία, η οποία κατασκεύαζε liferafts και φουσκωτά βαρκάκια, κατέχοντας ηγετική θέση στην αγορά.

Σήμερα, εν έτη 2024, η εταιρεία γιορτάζει τα 40 χρόνια λειτουργίας της έχοντας πλέον ευρεία παγκόσμια εμπορική παρουσία, αλλά και υποκαταστήματα στην Ισπανία, την Πορτογαλία, την Ιταλία, τις ΗΠΑ, τα ΗΑΕ, την Ταϊλάνδη, την Τουρκία, την Κροατία, την Ουκρανία, τη Βουλγαρία, τη Νότια Αφρική, την Ινδονησία, την Κολομβία και τον Παναμά. Στόχος της είναι να επεκτείνει το δίκτυό της σε βασικές αγορές σε όλο τον κόσμο.

## 2.4 Κοινωνική Ευθύνη

Ο όμιλος εταιρειών της ΑΒΓ πιστεύει ακράδαντα ότι μια οικονομικά υγιής εταιρεία οφείλει να έχει και ενεργή κοινωνική ευθύνη. Η φροντίδα για το περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία ζούμε θα πρέπει να είναι πρωτεύουσα ανάγκη για κάθε εταιρεία και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο προσπαθούμε συνεχώς να επιτύχουμε στρατηγικές συνεργασίες με οργανισμούς που παρέχουν βοήθεια σε όσους το έχουν ανάγκη.

Οι δραστηριότητές μας ποικίλλουν, ξεκινώντας από το να φροντίζουμε οι ίδιοι τις ενέργειές μας απέναντι στο περιβάλλον και προσπαθώντας να ανακυκλώνουμε όσο το δυνατόν περισσότερο. Επιπλέον, η ΑΒΓ συνάπτει συνεργασίες χρηματοδοτώντας οργανισμούς όπως ομάδες διάσωσης, οργανώσεις καταπολέμησης του καρκίνου, σχολές ιστιοπλοΐας

και ταυτόχρονα προχωρά σε διοργάνωση σεμιναρίων διάσωσης, με τη βοήθεια αρμόδιων φορέων με πολυετή πείρα στον χώρο.

## 2.5 Πολιτική της Επιχείρησης

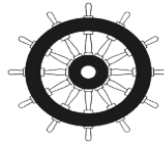
Μια από τις δυνατές και αξιόλογες πτυχές της εταιρείας είναι η καινοτομία που διακρίνει τα ναυτιλιακά προϊόντα της. Η ταύτιση κάθε σωστικού εξοπλισμού και γενικότερα η «ασφάλεια στη θάλασσα» με την επωνυμία της ΑΒΓ, προσδίδει στην εταιρεία την ομόφωνη αναγνώριση του εμπορικού σήματός της στην εγχώρια και παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά που απευθύνεται. Κατασκευάζει και διανέμει περισσότερα από 10.000 προϊόντα ναυτιλιακού εξοπλισμού, σωστικών ειδών και παρελκόμενα για θαλάσσιες δραστηριότητες.

Η ΑΒΓ ως κατασκευάστρια εταιρεία ναυτιλιακών ειδών, προμηθεύει τους πελάτες της με ποιοτικά ναυτιλιακά προϊόντα και σε ανταγωνιστικές τιμές. Η ποιότητα των προϊόντων της διασφαλίζεται με αυστηρούς και συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους, όπου στη συνέχεια διατίθενται στην αγορά. Τα εξειδικευμένα προϊόντα της ΑΒΓ πιστοποιούνται από τους οργανισμούς Germanischer Lloyd, Bureau Veritas και Lloyd's Register και οι διαδικασίες παραγωγής φέρουν την πιστοποίηση ISO 9001:2015.



Επίσης, όλες οι πλευστικές και σωστικές συσκευές που κατασκευάζει η εταιρεία εμπίπτουν σε όλους τους κανονισμούς «Ασφάλεια Ανθρώπινης Ζωής εν Θαλάσση» και είναι εγκεκριμένες από την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων. (Ε.Ε.Π.).

Τέλος, πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η εταιρεία ABΓ τηρεί τις οδηγίες των οργανισμών IMO (International Maritime Organization) και SOLAS (International Convention for the Safety of Life at Sea), ο οποίος έχει το χαρακτηριστικό σύμβολο της πυξίδας (Wheel mark).



## 2.6 Όραμα, Αποστολή και Στόχοι

### Όραμα

Το όραμα της εταιρείας, που από το 1982 οδηγεί την ανάπτυξή της, είναι: «Η δημιουργία ποιοτικών ναυτιλιακών προϊόντων με ανταγωνιστικές τιμές, τα οποία θα διοχετεύονται παγκοσμίως μέσω ενός καλά εδραιωμένου δικτύου συνεργατών».

### Αποστολή

Η δημιουργία ενός δικτύου τόσο Branches και Franchisees όσο και εργοστασίων και κέντρων διανομής, ώστε να μπορέσει σε βάθος χρόνου να καλύπτει όλες τις ανάγκες σε σωστικά ναυτιλιακά είδη που προκύπτουν ανά τον κόσμο.

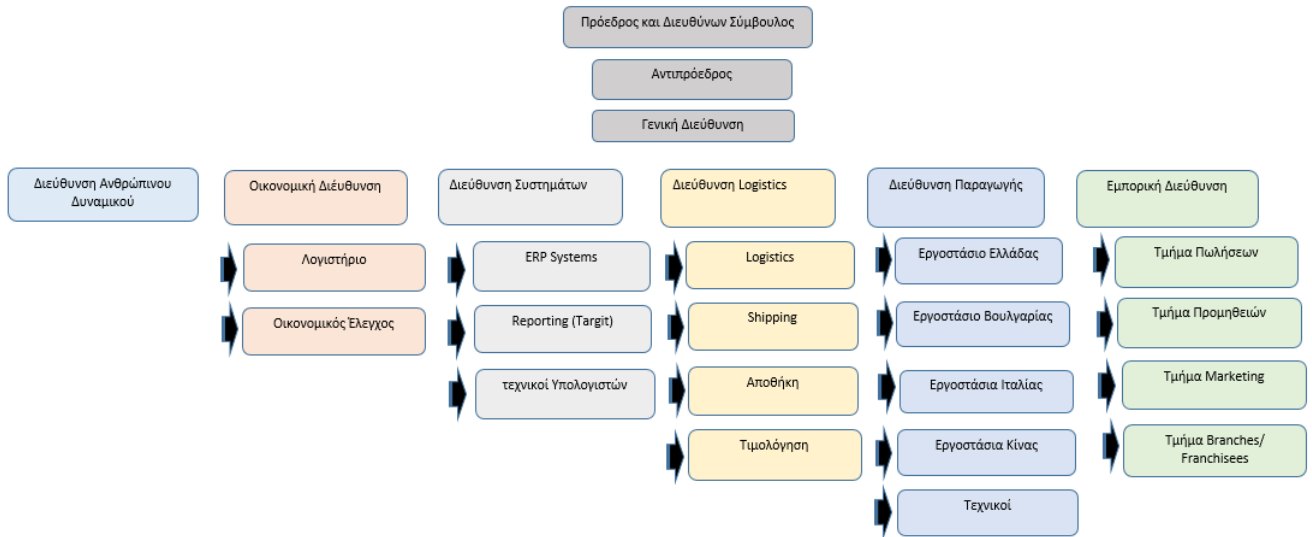
### Στόχοι

Να επεκτείνει το δίκτυό της σε βασικές αγορές σε όλο τον κόσμο.  
Να υποστηρίξει το προσωπικό της ώστε να επιτύχει την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη.

## 2.7 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα της εταιρείας φαίνεται στην παρακάτω εικόνα. Πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος είναι ο ιδρυτής της ΑΒΓ και ακολουθούν ο αντιπρόεδρος (Vice President) και η Γενική Διεύθυνση. Η Γενική Διεύθυνση απαρτίζεται από δύο άτομα, τον γενικό διευθυντή της εταιρείας και τη γραμματέα του. Όλες οι διευθύνσεις αποτελούν και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, το οποίο υποστηρίζει με την τεχνογνωσία του όλες τις αποφάσεις του προέδρου και του αντιπροέδρου. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού (HR) έχει την επίβλεψη της reception και του κυλικείου και είναι υπεύθυνη για την προσέγγιση, πρόσληψη και διατήρηση των εργαζομένων. Η οικονομική διεύθυνση απαρτίζεται από το Λογιστήριο (Accounting) και τον οικονομικό έλεγχο (Auditing). Τα δύο αυτά τμήματα είναι υπεύθυνα για τη διατήρηση των βιβλίων και λογιστικών καταστάσεων, αλλά και τον έλεγχο των επιμέρους κινήσεων όλου του ομίλου, ώστε στο κλείσιμο του έτους να συμφωνούν όλες οι εταιρείες παγκοσμίως με τα ελληνικά λογιστικά πρότυπα. Η διεύθυνση συστημάτων είναι υπεύθυνη για την εύρυθμη λειτουργία όλων των συστημάτων της εταιρείας: α) τα συστήματα ERP (Τεχνικοί SAP), β) το reporting (Targit, B2B) και γ) όλα τα ηλεκτρονικά (υπολογιστές, τηλέφωνα, εκτυπωτές, κα). Η διεύθυνση logistics είναι υπεύθυνη για τα παρακάτω τμήματα: α) Τμήμα Ανεφοδιασμού (Logistics Department), το οποίο συντονίζει την αποθήκη και τις αποστολές, β) Τμήμα Αποστολών (Shipping Department), το οποίο έρχεται σε επαφές με αποστολείς για την εύρεση του καλύτερου μεταφορικού, εκδίδει τα απαραίτητα χαρτιά για εξαγωγή στην κάθε χώρα και τέλος παρακολουθεί τις εισαγωγές σε κάθε branch της εταιρείας, γ) η αποθήκη, η οποία εκτελεί τις οδηγίες και το πρόγραμμα που έχει οριστεί ανά εβδομάδα από το τμήμα ανεφοδιασμού και είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο και τη σωστή τοποθέτηση των εμπορευμάτων κατά την παραλαβή και δ) το τμήμα της τιμολόγησης, το οποίο εκδίδει τα τιμολόγια που συνοδεύουν την κάθε αποστολή και προς τους πελάτες αλλά και τις ενδο-ομιλικές αποστολές. Η διεύθυνση παραγωγής ελέγχει και συντονίζει τα εργοστάσια καθώς και τους τεχνικούς των brands του ομίλου. Οι τεχνικοί υποστηρίζουν τους πελάτες για τον εντοπισμό του κατάλληλου προϊόντος ανάλογα με τις ανάγκες τους, ενημερώνονται για τις ανάγκες της αγοράς και είναι υπεύθυνοι για να προτείνουν τυχόν βελτιώσεις αλλά και αλλαγές στο κωδικολόγιο. Τέλος, η εμπορική διεύθυνση απαρτίζεται από το τμήμα πωλήσεων (Sales), το τμήμα αγορών (Procurement), το τμήμα marketing και το τμήμα Branches και Franchisees της εταιρείας.



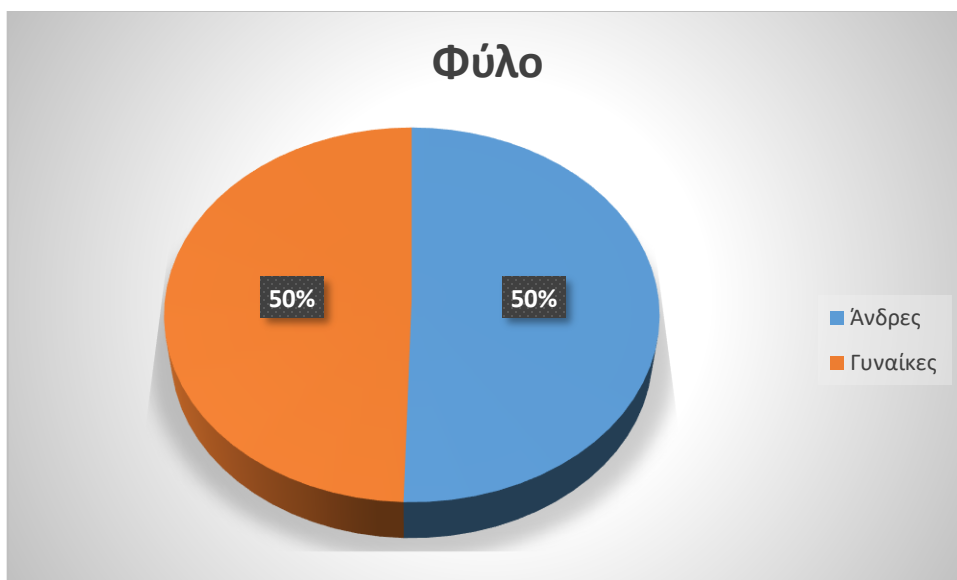


Εικόνα 5: Διάγραμμα Εταιρείας ΑΒΓ

## 2.8 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η εταιρεία δίνει μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της προσφέροντας πολλά προγράμματα περαιτέρω εκπαίδευσης τόσο για soft skills (για παράδειγμα σεμινάρια πρώτων βοηθειών, και επικοινωνία δεξιοτήτων στο Linked In) όσο και για hard skills (για παράδειγμα σεμινάρια ηλεκτρονικών υπολογιστών, excel, power point) δωρεάν σε όλους τους εργαζόμενους της.

Οι εργαζόμενοι της στην Ελλάδα, τόσο στο εργοστάσιο όσο και στα γραφεία, είναι συνολικά 210, εκ των οποίων 106 είναι άντρες και 104 είναι γυναίκες.



Διάγραμμα 1: Ποσοστό φύλων εργαζομένων εταιρείας ABG

Απασχολούνται στα παρακάτω τμήματα εντός της εταιρείας, τα οποία αποτελούν τα διαφορετικά κέντρα κόστους της.

Πίνακας 5: **Τμήματα Εταιρείας ABG**

SHIPPING	MARINA STORES	OEM
GLOBAL SAF SER	GREEK SALES	MARITIME
ACCOUNTING	RECREATIONAL INTERNAT	LIFERAFTS SERVICE
Δ.ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	HR	RECREATIONAL EUROPE
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΡΓΟΣΤΑΤΙΟ	QUALITY - R&D	RECREATIONAL SPECIAL
ΑΠΟΘΗΚΗ	PROCUREMENT	OIL-NAVY TENDER
LOGISTICS GREECE	SIGNS	ΥΠΟΚ 1 - ΠΕΙΡΑΙΑΣ
LOGISTICS INTERNATIONAL	IT	ΥΠΟΚ 2 - ΠΑΤΡΑ
COMMERCIAL INTERNATIONAL	MARKETING	ΥΠΟΚ 3 - ΓΕΡΑΚΑΣ
FRANCE	MANAGEMENT	ΥΠΟΚ 4 - ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

INTERNATIONAL BRANDS	AUDITING	ΥΠΟΚ WEB & PHONE
FRANCHISE & BRANCHES	PROC DEVELOP	

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων της εταιρείας ABΓ παγκοσμίως (σε γραφεία, εργοστάσια, κέντρα διανομής και service stations) ανέρχεται γύρω στους 750.

### Career Path

Η εταιρεία προσφέρει πολλές ευκαιρίες εξέλιξης στους εργαζόμενους της παρέχοντας το παρακάτω career path σαν οδηγό από την πρώτη κιόλας μέρα. Η προαγωγή από το ένα στάδιο στο επόμενο δεν έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, αλλά είναι απόφαση του διαευθυντή τμήματος σε συνεργασία με το HR για το πότε θα πραγματοποιηθεί. Η ευκαιρία εξέλιξης δίνεται σε όλους τους σκληρά εργαζόμενους της, οι οποίοι έχουν θέληση και ικανότητα να ανελιχθούν και να αναλάβουν καθήκοντα με περισσότερες ευθύνες.



Εικόνα 6: **Career Path** εταιρείας ABΓ

Πηγή: website εταιρείας ABΓ

## 2.9 Οικονομική Ανάπτυξη των Branches & Franchisees

Στους παρακάτω πίνακες απεικονίζεται η συνολική ετήσια αξία πωλήσεων των Branches και των Franchisees της εταιρείας ανά τα χρόνια τόσο σε τοπικό νόμισμα, όσο και σε ευρώ. Τα exchange rates που χρησιμοποιήθηκαν αναφέρονται στον πίνακα στο Παράστημα.

### **Branches (τοπικά νομίσματα - ευρώ)**

#### Ισπανία και Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα

Πίνακας 6: Πωλήσεις Branches (Spain – UAE)

	Spain		UAE	
Years	Sales Value	Variance	Sales Value	Variance
2014	- €		1.807.507 €	
2015	2.937.947 €		2.275.808 €	21%
2016	3.220.292 €	9%	2.282.548 €	0%
2017	3.939.601 €	18%	2.305.633 €	1%
2018	4.697.281 €	16%	2.416.639 €	5%
2019	5.050.537 €	7%	2.918.865 €	17%
2020	5.117.784 €	1%	2.345.980 €	-24%
2021	6.568.117 €	22%	2.724.386 €	14%
2022	7.718.249 €	15%	3.210.489 €	15%
2023	8.011.202 €	4%	3.587.422 €	11%
2024 (until July)	7.985.354 €	0%	3.749.562 €	4%

#### Νότια Αφρική και Τουρκία

Πίνακας 7: Πωλήσεις Branches (RSA – Turkey)

	RSA		Turkey	
Years	Sales Value	Variance	Sales Value	Variance

<b>2014</b>	1.038.599 €		691.664 €	
<b>2015</b>	1.334.473 €	22%	843.975 €	18%
<b>2016</b>	1.335.654 €	0%	985.502 €	14%
<b>2017</b>	1.481.939 €	10%	836.335 €	-18%
<b>2018</b>	1.579.094 €	6%	849.564 €	2%
<b>2019</b>	1.733.236 €	9%	994.946 €	15%
<b>2020</b>	1.607.054 €	-8%	1.056.415 €	6%
<b>2021</b>	2.618.584 €	39%	1.434.655 €	26%
<b>2022</b>	3.181.111 €	18%	1.536.590 €	7%
<b>2023</b>	3.689.441 €	14%	1.789.624 €	14%
<b>2024 (until July)</b>	3.574.992 €	-3%	1.805.312 €	1%

Κροατία και Αμερική (Texas)

Πίνακας 8: Πωλήσεις Branches (Croatia – ARMS)

<b>Years</b>	<b>Croatia</b>		<b>ARMS</b>	
	<b>Sales Value</b>	<b>Variance</b>	<b>Sales Value</b>	<b>Variance</b>
<b>2014</b>				
<b>2015</b>				
<b>2016</b>				
<b>2017</b>				
<b>2018</b>	1.375.187 €		15.019.193 €	
<b>2019</b>	1.675.109 €	18%	16.089.529 €	7%
<b>2020</b>	1.520.397 €	-10%	16.263.121 €	1%
<b>2021</b>	2.011.102 €	24%	16.195.119 €	0%
<b>2022</b>	2.209.080 €	9%	18.396.227 €	12%
<b>2023</b>	2.607.931 €	15%	19.542.687 €	6%
<b>2024 (until July)</b>	2.652.974 €	2%	19.426.231 €	-1%

Ηνωμένο Βασίλειο και Αμερική (Florida)

Πίνακας 9: Πωλήσεις Branches (UK – USA)

Years	UK		USA	
	Sales Value	Variance	Sales Value	Variance
2014			654.519 €	
2015			784.100 €	17%
2016			826.356 €	5%
2017			842.485 €	2%
2018			817.072 €	-3%
2019	141.541 €		874.124 €	7%
2020	1.259.605 €	89%	834.011 €	-5%
2021	1.993.385 €	37%	836.071 €	0%
2022	2.028.053 €	2%	948.768 €	12%
2023	2.411.054 €	16%	1.246.398 €	24%
2024 (until July)	2.342.516 €	-3%	1.126.475 €	-11%

Μαυροβούνιο

Πίνακας 10: Πωλήσεις Branches (Montenegro)

Years	Montenegro	
	Sales Value	Variance
2014		
2015		
2016		
2017		
2018	96.213 €	
2019	154.562 €	38%
2020	194.328 €	20%
2021	258.613 €	25%

<b>2022</b>	283.221 €	9%
<b>2023</b>	302.475 €	6%
<b>2024 (until July)</b>	299.612 €	-1%

### **Franchisees (Ευρώ)**

#### Βουλγαρία και Ταϊλάνδη

Πίνακας 11: Πωλήσεις Franchisees (Bulgaria - Thailand)

	BULGARIA		THAILAND	
	Sales	Variance	Sales	Variance
<b>2017</b>	-		69.661 €	
<b>2018</b>	131.241 €		132.828 €	48%
<b>2019</b>	113.405 €	-16%	124.668 €	-7%
<b>2020</b>	63.070 €	-80%	89.854 €	-39%
<b>2021</b>	97.594 €	35%	155.377 €	42%
<b>2022</b>	115.697 €	16%	169.286 €	8%
<b>2023</b>	136.527 €	15%	198.326 €	15%
<b>2024 (until July)</b>	129.642 €	-5%	199.688 €	1%

#### Κολομβία και Μαλδίβες

Πίνακας 12: Πωλήσεις Franchisees (Colombia - Maldives)

	COLOMBIA		MALDIVES	
	Sales	Variance	Sales	Variance
<b>2017</b>	219.646 €		60.950 €	
<b>2018</b>	251.729 €	13%	121.539 €	50%
<b>2019</b>	354.078 €	29%	171.118 €	29%

<b>2020</b>	186.450 €	-90%	73.117 €	-134%
<b>2021</b>	198.914 €	6%	84.583 €	14%
<b>2022</b>	216.110 €	8%	95.982 €	12%
<b>2023</b>	246.915 €	12%	107.693 €	11%
<b>2024 (until July)</b>	220.643 €	-12%	105.874 €	-2%

Παρατηρήθηκε ότι σχεδόν σε όλα τα Branches υπήρξε κάποια πτώση ή παύση της ανάπτυξής τους το 2020, λόγω της πανδημίας του Covid-19. Σε αντίθεση με τα Branches, τα Franchisees της εταιρείας είχαν ραγδαία πτώση κατά το έτος αυτό, το οποίο οφείλεται στην πολύμηνη διακοπή της λειτουργίας τους, έπειτα από κυβερνητικές οδηγίες. Μετά το 2020 παρατηρήθηκε ανάπτυξη πάλι με τα περισσότερα Branches να φτάνουν σε επίπεδα ίδια ή και καλύτερα σε σχέση με την προ-covid εποχή, ενώ τα περισσότερα Franchisees ακόμα προσπαθούν να ανακάμψουν.

## Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της Αγοράς και Διερεύνηση

### 3.1. Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της

#### 3.1.1. Προϊόντα

Η εταιρεία χωρίζει τα προϊόντα της σε item groups, τα οποία ταυτίζονται με τις επωνυμίες των επιμέρους εταιρειών του ομίλου. Έτσι έχει καταφέρει να διαμορφώσει αντίστοιχα τμήματα με εξειδικευμένους συνεργάτες και τεχνικούς, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν νέα προϊόντα του εκάστοτε brand, να βοηθήσουν στην εγκατάστασή τους στο χώρο πελατών, αλλά και να υποστηρίξουν την παραγωγή τους. Τόσο τα branches όσο και τα franchisees της εμπορεύονται αν όχι όλη, το μεγαλύτερο μέρος της γκάμας των προϊόντων που κατασκευάζει και προμηθεύεται.



### 3.1.2 Πελάτες

Ο όμιλος απευθύνεται σε μία μεγάλη γκάμα πελατών, καθώς υποστηρίζει τη χονδρική αλλά και την λιανική πώληση. Οι πελάτες του κλάδου μπορεί να είναι από ναυπηγεία μέχρι και ιδιώτες κάτοχοι φουσκωτού ή βάρκας. Παρακάτω βρίσκεται ο πίνακας με τα customer properties, όπως αυτά είναι ενημερωμένα μέχρι και σήμερα και ορίζονται από την εταιρεία ΑΒΓ.

Πίνακας 13: **Ιδιότητες Πελατών**

1	D – Branch & Franchise	33	EU - Sailboat Owner < 10 m small
2	D - Marine Wholesaler	34	EU - Sailboat Owner 10-13 m medium
3	D - General Wholesaler	35	EU - Sailboat Owner 13m+ large
4	D - Buying Group	36	EU - Power Boat Owner < 12 m
5	R - Large Marine Store	37	EU - Power Boat Owner 12 - 25 m
6	R - Small Marine Store	38	EU - Inflatable Boat Owner
7	R - E-marine shop	39	C - Fishing Company/ Fisheries/ Fish-farms
8	R - Retail Chain	40	EU - Fishing Hobby
9	R - Fishing Store	41	C - Drilling Contractor
10	R - Marina Store	42	EU - Sea Sports
11	R - Yacht Broker / Chartering	43	EU - Foreigner
12	C - Shipping Company	44	C - Engineering firm
13	C - LSA/FFE Supplier (stockist)	45	EU - Retail Customer (No Name)
14	C - Shipyard/Dockyard	46	EU - Other
15	C - Army / Navy / Tender Offices / Agents	47	S - Authorized Service Station LSA & FFE
16	OEM - Power Boat Builder < 12 m	48	S - Non Authorized Service Station LSA & FFE
17	OEM - Power Boat Builder > 12 m	49	R - Boat Repair Yard
18	OEM - Inflatable Boat Builder	50	C – Workboats/ Lift-boats/ Crew boats
19	OEM - Sailboat Builder < 8 m	51	C - Inland Maritime / Dredging
20	OEM - Sailboat Builder 8 - 13 m	52	R - Boat Parking/ Engineers
21	OEM - Sailboat Builder > 13 m	53	C - Marine Electronics

22	OEM - Trailers Manufacturer	54	C - Ship Management Company
23	OEM - Canopies Manufacturer	55	C - LSA/FFE Supplier (non-stockist)/ Agent
24	OEM - Boat Designer	56	C - Oil & Gas Offshore Companies
25	OEM - Manufacturer	57	R - Boat Dealer
26	C - Service and Maintenance	58	C - Subsea
27	EU - Super Yacht > 25 m	59	R - Discount Chains
28	EU - Racing Market	60	C - Cruise Lines
29	EU - Yacht Club	61	C - Aviation Supplier
30	EU - Sailing School	62	OEM - Marinas / Dock Manufacturer
31	C - Training Centres for FFE/ LSA	63	Business Partners Property 63
32	EU - Hotel & Resort	64	Business Partners Property 64

### 3.1.3 Ανταγωνιστές

Υπάρχουν αρκετές κατασκευάστριες εταιρείες ναυπλιακών ειδών ανά τον κόσμο. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι κυριότερες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι πρώτες πέντε ωστόσο (Lalizas - Safety Equipment Manufacturer, Survival Systems International, Viking, Survitec και GMS – Global marine safety) αποτελούν τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της εταιρείας, καθώς δραστηριοποιούνται σε πολύ κομβικά λιμάνια και έχουν μεγάλη γκάμα σωστικών προϊόντων. Επίσης, έχουν καταφέρει και έχουν συγκεντρώσει το 70% του κλάδου.

Πίνακας 14: **Λίστα ανταγωνιστών**

Name	Website	Description
LALIZAS - Safety Equipment Manufacturer	<a href="https://www.lalizas.gr/">https://www.lalizas.gr/</a>	Manufacturer & provider of Liferrafts, MOB systems, buoys, Immersion Suits
Survival Systems International Offshore & Marine Pte Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/survival-systems-international-offshore-marine-pte-ltd-259206">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/survival-systems-international-offshore-marine-pte-ltd-259206</a>	Lifeboats & Lifeboats S

Viking Shipping Company	<a href="https://www.viking-life.com/en">https://www.viking-life.com/en</a>	Manufacturer and p essential maritime equipment (Immersio Lifejackets, Lifeboats, SCBA & EEBD)
Survitec	<a href="https://survitecgroup.com/">https://survitecgroup.com/</a>	Lifejackets, liferafts, life Protection, suits
GMS – Global marine safety	<a href="https://gms.com.sg/">https://gms.com.sg/</a> & <a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/global-marine-safety-singapore-pte-ltd-60928">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/global-marine-safety-singapore-pte-ltd-60928</a>	Fire Extinguishers, Fir Equipment, Liferafts, L Life Saving Appliances
Marintech	<a href="https://marintech.sg/">https://marintech.sg/</a>	Marine Safety Equipme
PAMARINE	<a href="http://www.pamarine.com.sg/index.html">http://www.pamarine.com.sg/index.html</a>	Marine Safety & Fir Equipment
BUY NAV	<a href="https://buynav.com/">https://buynav.com/</a>	Safety Equipment
NOAH	<a href="http://www.noah.com.sg/">http://www.noah.com.sg/</a>	Fire Safety, Fire ext Marine Safety
Allied eParts	<a href="https://aeparts.sg/">https://aeparts.sg/</a>	Safety Equipment
N&P MARITIME	<a href="https://www.npmarine.sg/">https://www.npmarine.sg/</a> & <a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/np-maritime-und-industrietechnik-gmbh-72570">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/np-maritime-und-industrietechnik-gmbh-72570</a>	Liferafts & Life Ra Repair Services, SH Parts
Kimtech Marine	<a href="https://www.kimtechmarine.com/">https://www.kimtechmarine.com/</a>	Liferafts, Fire Fighting E
OMNIYACHT - Yachting & Marine store	<a href="https://omniyacht.co/">https://omniyacht.co/</a>	Lifejackets, Fenders co
Asiatique Yacht Supplies Pte Ltd	<a href="http://www.asiatiqueyachtsupplies.com/index.html">http://www.asiatiqueyachtsupplies.com/index.html</a>	Premier Yacht Co Coastal/Waterway Em Care Equipment
Ropes.sg - Yachting, Marine & Industrial ropes	<a href="https://ropes.sg/">https://ropes.sg/</a>	anchors, safety ropes
Leslie's Yacht & Marine Pte Ltd	<a href="http://www.lesyacht.com.sg/products.html">http://www.lesyacht.com.sg/products.html</a>	Engine Mounts, Propellers
Anchor Marine	<a href="https://anchormarinesupplies.com.sg/">https://anchormarinesupplies.com.sg/</a>	Safety Equipment,

Supplies Pte Ltd		liferafts, fire hoses
RIC Marine & Offshore Supplies Pte Ltd	<a href="https://ric-marine.com.sg/">https://ric-marine.com.sg/</a>	Life Safety Equipment
Palco Marine Services Pte Ltd	<a href="https://www.palcomarine.com/">https://www.palcomarine.com/</a>	Fire Equipment, safety
Atlantic Supplies and Trading Pte Ltd	<a href="http://atlantic.sg/atlantic_wp/">http://atlantic.sg/atlantic_wp/</a>	Cabin Equipment
IMPA Marine Pte Ltd	<a href="https://www.impamarine.com.sg/">https://www.impamarine.com.sg/</a>	spare parts
Priboy Marine Pte Ltd	<a href="https://www.priboyshipping.com/">https://www.priboyshipping.com/</a>	Safety Equipment
Marine International Pte Ltd	<a href="http://www.marine-intl.com.sg/">http://www.marine-intl.com.sg/</a>	Fenders, buoys, navigat
Kim Tiong Enterprises Pte Ltd	<a href="http://www.kimtiong.com.sg/">http://www.kimtiong.com.sg/</a>	Fire Safety, Water Equipment
Century Marine Supply Pte Ltd	<a href="http://www.cm.com.sg/">http://www.cm.com.sg/</a>	Fenders, buoys, Equipment, Safety Equ
Sinwa Singapore Pte Ltd	<a href="http://www.sinwaglobal.com/#">http://www.sinwaglobal.com/#</a>	Safety Equipment
LLS Marine Supplies Pte Ltd	<a href="https://llsmarine.com/">https://llsmarine.com/</a>	Engine Spares (Cylind
Mss Marine & Offshore Pte. Ltd.	<a href="http://www.mss-marine.sg/">http://www.mss-marine.sg/</a>	Lifeboats, liferafts, equipment
Pioneer Marine Supply Pte. Ltd.	<a href="http://www.pioneermarine.com.sg/products.html">http://www.pioneermarine.com.sg/products.html</a>	Ship Building Supplies Equipment
Topimax Marine Pte Ltd	<a href="http://topimax.com.sg/safety-equipment/">http://topimax.com.sg/safety-equipment/</a>	Safety Equipment
Scotty Marine Supplies Pte Ltd	<a href="https://scottymarine.com/products/">https://scottymarine.com/products/</a>	anchors, chains

Fuji Trading (S) Pte. Ltd.	<a href="https://www.fujifts.com/technical-store/">https://www.fujifts.com/technical-store/</a>	Safety Equipment
SP Ship Supply & Engineering Pte Ltd	<a href="http://www.spship.com.sg/">http://www.spship.com.sg/</a>	Safety Equipment
Marine Online (Singapore) Pte Ltd	<a href="https://www.marineonline.com/marine-supply/">https://www.marineonline.com/marine-supply/</a>	Safety Equipment, navigation
Richshore Marine Supplies Pte Ltd	<a href="http://www.richshore.com.sg/index.php">http://www.richshore.com.sg/index.php</a>	anchors, chains, ropes
Equipment & Industrial Suppliers Co. Pte Ltd	<a href="https://eis-sg.com.sg/our-products/">https://eis-sg.com.sg/our-products/</a> & <a href="https://www.sgmarineindustries.com/companies/equipment-and-industrial-suppliers-company-pte-ltd">https://www.sgmarineindustries.com/companies/equipment-and-industrial-suppliers-company-pte-ltd</a>	Tyre Fenders
Nobu Marine Supplies Pte Ltd	<a href="https://www.nobumarine.com.sg/en/services">https://www.nobumarine.com.sg/en/services</a>	Repair Works Arra Ship Store Supply
Seastar Marine Supply Pte Ltd	<a href="https://www.seastar.sg/">https://www.seastar.sg/</a>	Lamps, Switches, Fuse
Asia Marine Supplies Pte Ltd	<a href="https://www.apexsealing.com.sg/">https://www.apexsealing.com.sg/</a>	Safety Equipment
Jt Marine Services Pte Ltd	<a href="http://www.jtm.com.sg/">http://www.jtm.com.sg/</a>	Supplier of Deck spar spares, pumps, hydraulic
Intermarine Supply Co Pte Ltd	<a href="https://www.intermarine.com.sg/">https://www.intermarine.com.sg/</a>	lifejackets, fenders, rop
HULL MARINE PTE LTD	<a href="http://www.hullmarine.com/services.html">http://www.hullmarine.com/services.html</a>	Ship Repairs, Ship Sup engind and cabin stores
Bian Soon Trading Co	<a href="https://bst.com.sg/">https://bst.com.sg/</a>	Safety personal equipment
HMS Far East Pte Ltd	<a href="https://www.hms-services.com/merchant-shipping-stores-4.htm">https://www.hms-services.com/merchant-shipping-stores-4.htm</a>	Safety Equipment
Kay Chye Huat Pte Ltd	<a href="http://www.kchsin.com/deck.html">http://www.kchsin.com/deck.html</a>	Deck Equipment

Hon Sen Marine Pte Ltd	<a href="https://www.hsmarine.com.sg/marine-supplies.html">https://www.hsmarine.com.sg/marine-supplies.html</a>	lifeboat services, lif equipment
Nippon Diesel Service GmbH	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/nippon-diesel-service-gmbh-54768">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/nippon-diesel-service-gmbh-54768</a>	Supplier of marine en parts and equipment
SHM Shipcare (Pvt) Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/shm-shipcare-pvt-ltd-251923">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/shm-shipcare-pvt-ltd-251923</a>	Supplier and service p Lifeboat, Liferrafts, FF equipments (fire exting
Hamworthy Pumps Singapore Pte. Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/hamworthy-pumps-singapore-pte-ltd-52674">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/hamworthy-pumps-singapore-pte-ltd-52674</a>	Pumps Manufacturer
Japan Marine United Singapore Pte Ltd (x-IHI Marine Engineering (S) PL)	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/japan-marine-united-singapore-pte-ltd-x-ih-marine-engineering-s-pl-58908">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/japan-marine-united-singapore-pte-ltd-x-ih-marine-engineering-s-pl-58908</a>	Lifeboat & Life Raft Services
Singapore Maritime Network Pte Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/singapore-maritime-network-pte-ltd-237614">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/singapore-maritime-network-pte-ltd-237614</a>	Manufacturer and s safety equipment
PTR Holland Houston Maritime Operations L.L.C.	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/ptr-holland-houston-maritime-operations-llc-261698">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/ptr-holland-houston-maritime-operations-llc-261698</a>	Ladders (Embarkation, Pilot)
Aflex Ships Equipment Pte Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/aflex-ships-equipment-pte-ltd-68186">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/aflex-ships-equipment-pte-ltd-68186</a>	Supplier of pumps glob
BRANOZ MARITIME (SE ASIA) PTE LTD	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/branoz-maritime-se-asia-pte-ltd-213387">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/branoz-maritime-se-asia-pte-ltd-213387</a>	Supplier of Tools, Pipe Rope, Valves
United Resources	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/united-resources-62741">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/united-resources-62741</a>	Inspection Services a Equipment
Astro Fire & Safety Pte Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/astro-fire-safety-pte-ltd-59065">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/astro-fire-safety-pte-ltd-59065</a>	Lifeboat, Life-Saving & Fire Fighting

		Inspection
Scandia Gear Europe B.V.	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/scandia-gear-europe-bv-58639">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/scandia-gear-europe-bv-58639</a>	Specialised in the production, and delivery of apparel and PPE to the offshore, and cruise industry
COMBIJET	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/combijet-238978">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/combijet-238978</a>	Manufacturer of High Pressure Water Jetting Equipment
Master Systems	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/master-systems-71834">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/master-systems-71834</a>	Outboard Engines, Extinguisher Maintenance fighting equipment, Lifejackets
TEHO Ropes & Supplies Pte Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/teho-ropes-supplies-pte-ltd-64151">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/teho-ropes-supplies-pte-ltd-64151</a>	Mooring, Ropes, Wires
Flameskill Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/flameskill-ltd-217103">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/flameskill-ltd-217103</a>	Fire Fighting Equipment, EEBD
QMT Industrial & Safety Pte. Ltd.	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/qmt-industrial-safety-pte-ltd-59760">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/qmt-industrial-safety-pte-ltd-59760</a>	Safety Harness, Fire Equipment, Ropes
The Safety Co., Ltd	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/the-safety-co-ltd-243129">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/the-safety-co-ltd-243129</a>	Fire Fighting Equipment, Lifaft Services
Red Wing Shoe Company L.L.C	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/red-wing-shoe-company-llc-258914">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/red-wing-shoe-company-llc-258914</a>	Personal Safety Equipment, Offshore Kit Bags, Fire Equipment
Wrist Ship Supply A/S	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/wrist-ship-supply-a-s-52568">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/wrist-ship-supply-a-s-52568</a>	Ropes, Ladders, Pumps
Shipsafe Marine Equipment LTD.	<a href="https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/shipsafe-marine-equipment-ltd-73504">https://www.shipserv.com/supplier/profile/s/shipsafe-marine-equipment-ltd-73504</a>	Fenders, Buoys, Equipment, Hatches, H

### 3.1.4 Προμηθευτές

Σύμφωνα με την πολιτική του ομίλου, όλες οι θυγατρικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό έχουν κοινούς προμηθευτές και όλο το σύστημα ανά- παραγγελίας τους προς αυτούς πραγματοποιείται και εποπτεύεται από τα κεντρικά. Πιο συγκεκριμένα, το branch στη Σιγκαπούρη θα αγοράζει τους κωδικούς που παράγουν τα εργοστάσια τη εταιρείας. Οι κωδικοί που προμηθεύεται ο όμιλος θα συγκεντρώνονται στα logistics centres των εργοστασίων και εν συνεχεία θα συμπεριλαμβάνονται στις φορτώσεις που θα οργανώνονται τακτικά. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία πετυχαίνει να τοποθετεί μεγάλες παραγγελίες stock στους προμηθευτές της απολαμβάνοντας καλύτερες τιμές (λόγω ποσοτήτων) και να πουλάει παγκοσμίως προϊόντα ίδιας υψηλής ποιότητας.

Κατά καιρούς έχει εντοπιστεί η ανάγκη για προμήθεια κωδικών από την τοπική αγορά, αλλά αυτό θα εξετασθεί εν καιρώ για τη Σιγκαπούρη. Οι λόγοι για τους οποίους εγκρίνεται κάτι τέτοιο, είναι για συγκεκριμένους κωδικούς και πολύ συγκεκριμένες αγορές, όπου μπορεί να χρειάζονται τα προϊόντα άλλες ειδικές εγκρίσεις ή διαστάσεις. Η ζήτηση αυτή της αγοράς μεταφέρεται μέσω του αντιπροσώπου μας στο τμήμα R&D (Research and Development) και εξετάζεται αν χρειάζεται να κάνουμε ειδική παραγωγή. Οι παράγοντες που εξετάζονται είναι η ζητούμενη ποσότητα την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, η μελλοντική ζήτηση και η τιμή αγοράς από τοπικό προμηθευτή. Αν θεωρηθεί ότι δεν είναι κοστολογικά σωστό να προχωρήσουμε σε ειδική παραγωγή, τότε και μόνο τότε επιτρέπεται να αγοραστούν τοπικά, παρακολουθούνται ωστόσο οι πωλήσεις και αν κάποιος από τους προαναφερθέντες παράγοντες αλλάξει στο μέλλον, θα επανεξετασθεί. Παράδειγμα: Τα σωστικά στην Αμερική πρέπει να έχουν USCG approval, ενώ στην Ευρώπη, Ασία και Αφρική είναι εντάξει με ISO. Στην αρχή εξυπηρετήθηκε ως Special Production σε υφιστάμενους κωδικούς για μία πρώτη τοποθέτηση στην αγορά. Αφού όμως εξετάστηκε και είχε ζήτηση, ανοίχτηκαν καινούριοι κωδικοί και πλέον εξυπηρετούνται μέσω ανά-παραγγελίας.

### 3.1.5 Συνεργάτες και Διανομή

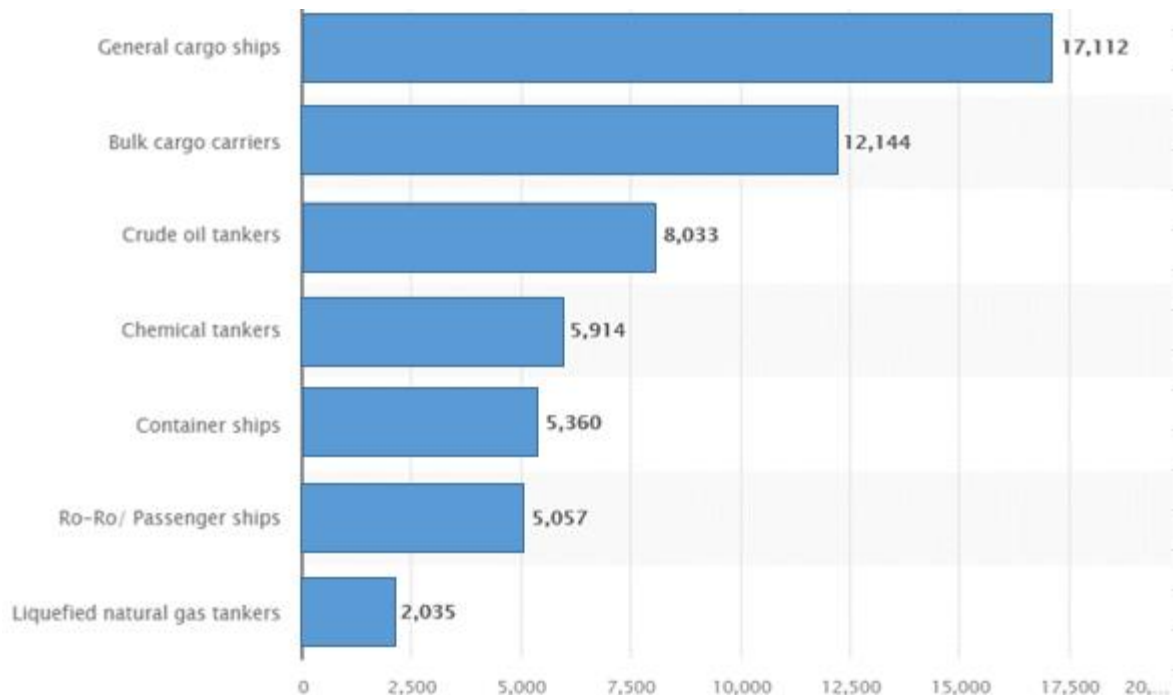


Σύμφωνα με την πολιτική του ομίλου, όλες οι θυγατρικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό έχουν κοινούς συνεργάτες επίσης. Όπως έχει προαναφερθεί, οι περισσότερες διαδικασίες συντονίζονται από τα κεντρικά, ώστε να επιτυγχάνεται έτσι η ενιαία εικόνα των brands. Το shipping department για παράδειγμα αναλαμβάνει να βρει μεταφορείς και εκτελωνιστές. Αν υπάρξει το οποιοδήποτε πρόβλημα ακόμα και κατά την παραλαβή το αναλαμβάνουν επίσης. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύονται οι σχέσεις με τους συνεργάτες του ομίλου και επιτυγχάνονται καλύτερες συμφωνίες. Με τον ίδιο τρόπο διαχειρίζονται και όλες τις υπόλοιπες ανάγκες που προκύπτουν. Ωστόσο, αν υπάρξει κάτι που δεν μπορούν τα κεντρικά να υποστηρίξουν, θα επανεξετασθεί και θα βρεθεί τοπικός συνεργάτης ή διανομέας.

### 3.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου

Ο κλάδος της ναυτιλίας είναι ένας πολύ διαδεδομένος κλάδος ανά τον κόσμο με μεγάλο εύρος εταιρειών ανάλογα το αντικείμενό τους. Οι μεγαλύτερες κατηγορίες εταιρειών του κλάδου είναι οι πλοιοκτήτριες εταιρείες, τα ναυπηγεία, οι κατασκευαστικές εταιρείες ναυτιλιακών και σωστικών ειδών, οι μεταφορικές εταιρείες (κάτοχοι των containers) και γραφεία που εξυπηρετούν την επικοινωνία μεταξύ όλων αυτών των μερών. Σκοπός όλων τους είναι να αξιοποιηθεί καλύτερα ο χώρος των εμπορικών πλοίων και οι δυνατότητες των μη εμπορικών με την καλύτερη δυνατή ποιότητα στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Οι εταιρείες που δεν είναι πλοιοκτήτριες συχνά αποκαλούνται ως παρά-ναυτιλιακές, αλλά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του κλάδου.

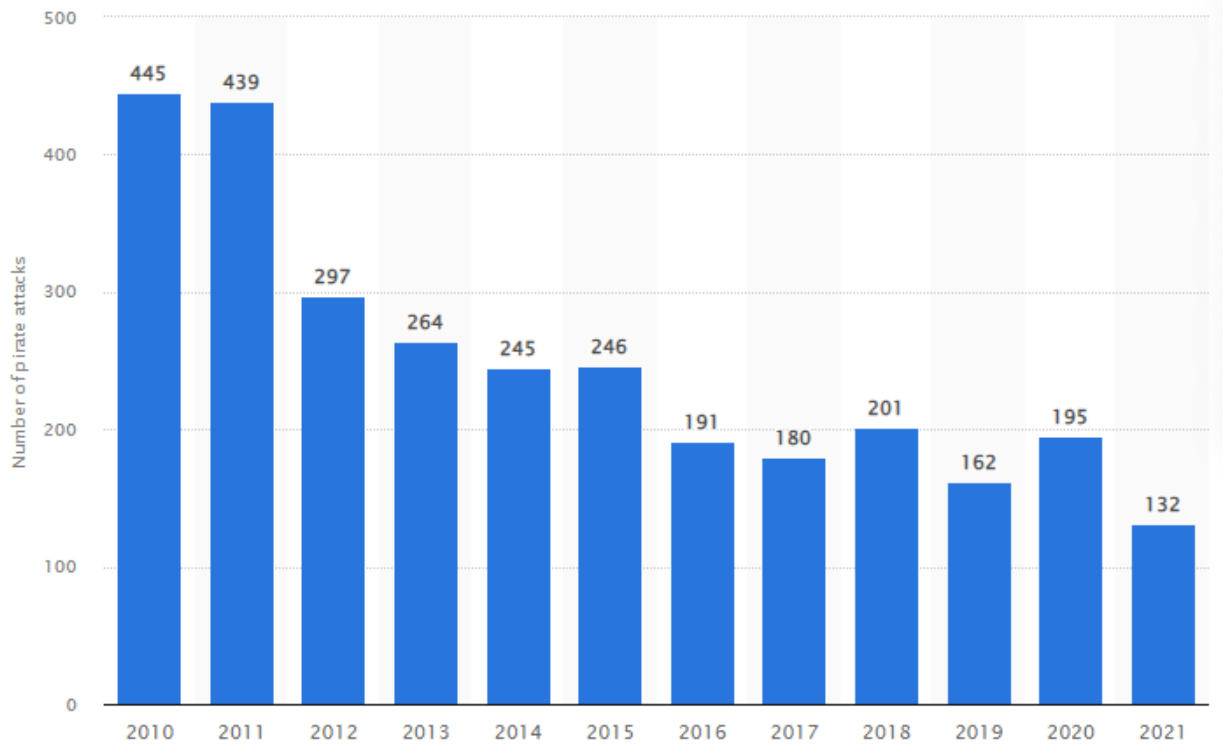
Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται ο αριθμός των πλοίων (vessels) ανά είδος σε παγκόσμια ύδατα. Η έρευνα αφορά το 2021 και έγινε από το statista (statista, 2021).



Διάγραμμα 2: **Αριθμός των πλοίων (vessels) ανά είδος σε παγκόσμια ύδατα**

Πηγή: <https://www.statista.com/>

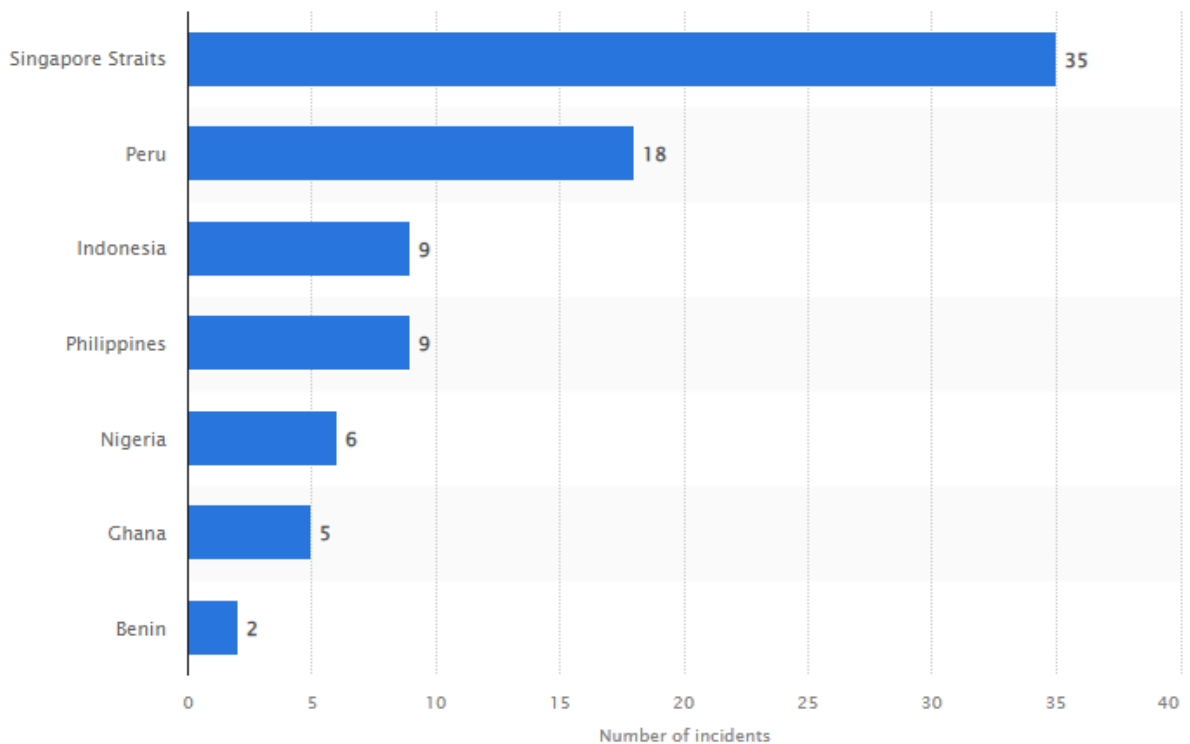
Ο μεγαλύτερος κίνδυνος του κλάδου είναι η πειρατεία των θαλασσών, η οποία διαταράσσει την εύρυθμη λειτουργία των δρομολογίων κάνοντας τα μεταφορικά κόστη των shipping companies που περνούν από ύδατα με έντονη πειρατεία να εκτινάσσονται στα ύψη. Ευτυχώς η μάστιγα αυτή ολοένα και μειώνεται στις μέρες μας και όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα από το 2010 έως και το 2021 τα πλοία που έχουν υποστεί πειρατεία έχουν μειωθεί στα μισά, με ιστορικό χαμηλό το 2021 όπου καταγράφηκαν μόνο 132 πλοία (statista, 2021).



Διάγραμμα 3: **Αριθμός Πλοίων που έχουν υποστεί πειρατεία**

Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/266292/number-of-pirate-attacks-worldwide-since-2006/>

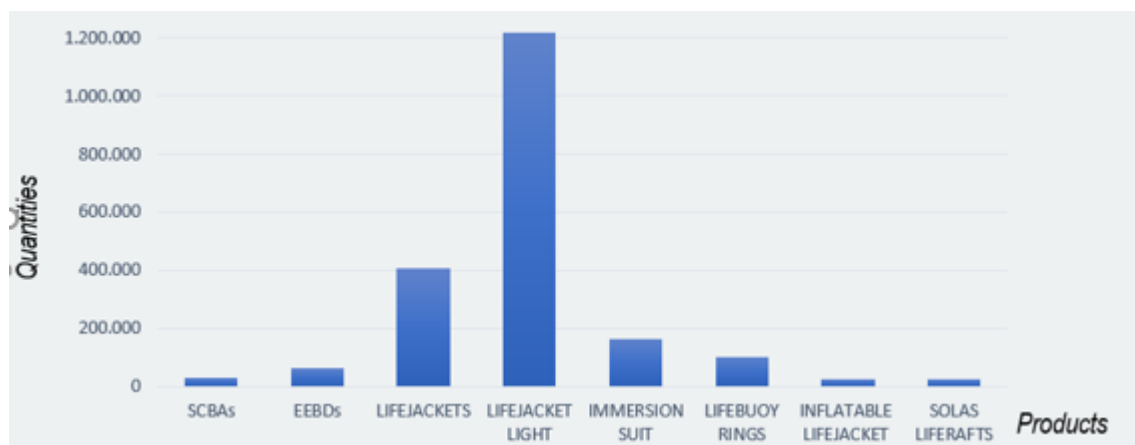
Αν και η πιο επικίνδυνη χώρα θεωρείται γενικώς η Σομαλία, έρευνες έχουν δείξει ότι πλέον η παρουσία των πειρατών εκεί έχει μειωθεί, αφενός γιατί τα πλοία έχουν εξοπλιστεί με περισσότερους και καλύτερους μηχανισμούς άμυνας αλλά και αφετέρου γιατί η κυβέρνηση και η ακτοφυλακή είναι διαρκώς σε ετοιμότητα. Σύμφωνα με έρευνα του Statista που έγινε το 2023 οι περισσότερες προσπάθειες πειρατείας έγιναν στα ύδατα της Σιγκαπούρης μέσα στο 2021 και στο διάγραμμα παρακάτω παρουσιάζονται οι επτά πιο επικίνδυνες χώρες (statista, 2023).



Διάγραμμα 4: Αριθμός πειρατειών ανά χώρα

Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/250870/number-of-actual-and-attempted-piracy-attacks-worldwide-by-country/>

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η εκτιμώμενη παγκόσμια ζήτηση σε σωστικά ναυτιλιακά είδη για το 2024, όπως υπολογίστηκε από την εταιρεία ABΓ με βάση τις προβλέψεις για το τρέχον έτος, καθώς και τις ενδείξεις των μηνών που έχουν ήδη περάσει.

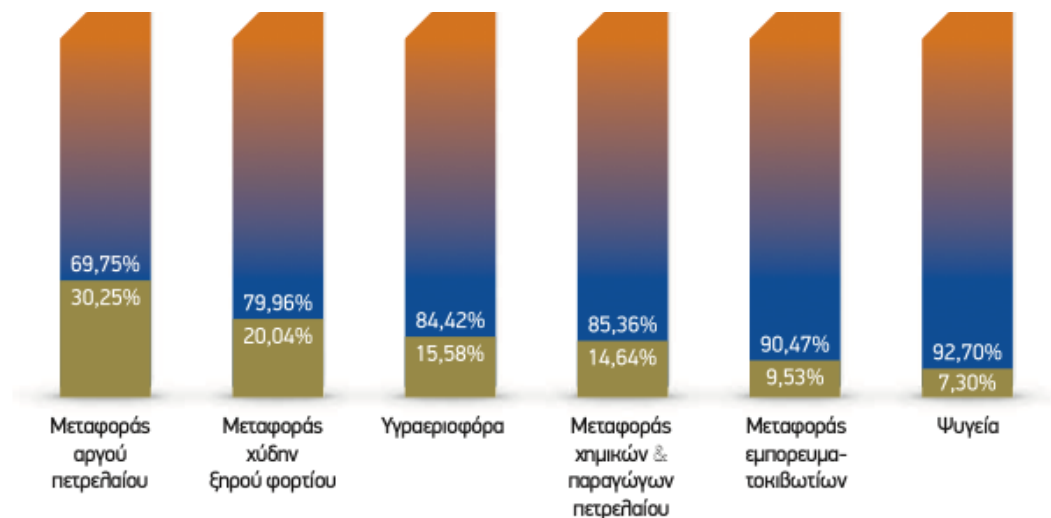


Διάγραμμα 5: Εκτιμώμενη παγκόσμια ζήτηση σε σωστικά ναυτιλιακά είδη για το 2024

### 3.3 Ανάλυση της Εγχώριας Αγοράς

Η Ελλάδα λόγω γεωγραφικής θέσης έχει πολλά ενεργά λιμάνια. Αρκετά από αυτά συμμετέχουν και σε διεθνή δρομολόγια με σημαντικότερο το λιμάνι του Πειραιά και ακολουθούν μετά της Θεσσαλονίκης, της Πάτρας, του Ηρακλείου, του Βόλου, της Καβάλας, της Ηγουμενίτσας, της Αλεξανδρούπολης και της Σούδας.

Η Ελλάδα αποτελεί την ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής ναυτιλίας και ολοένα και αυξάνει το ποσοστό της στον στόλο που ελέγχεται από την ΕΕ. Από έρευνα που έκανε η εταιρεία IHS Global Limited, ο ελληνικός στόλος φαίνεται να αποτελεί αρκετά μεγάλο ποσοστό του υπόλοιπου παγκόσμιου στόλου στο σύνολο και αυτό φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα που δημοσιεύτηκε. Το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να κατέχει σε πλοία ειδικά για μεταφορές αργού πετρελαίου, καταλαμβάνοντας το 30,25%, ενώ το μικρότερο ποσοστό καταλαμβάνει σε ειδικά πλοία- ψυγεία, αγγίζοντας μόλις το 7,3% του παγκόσμιου στόλου (Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2021).

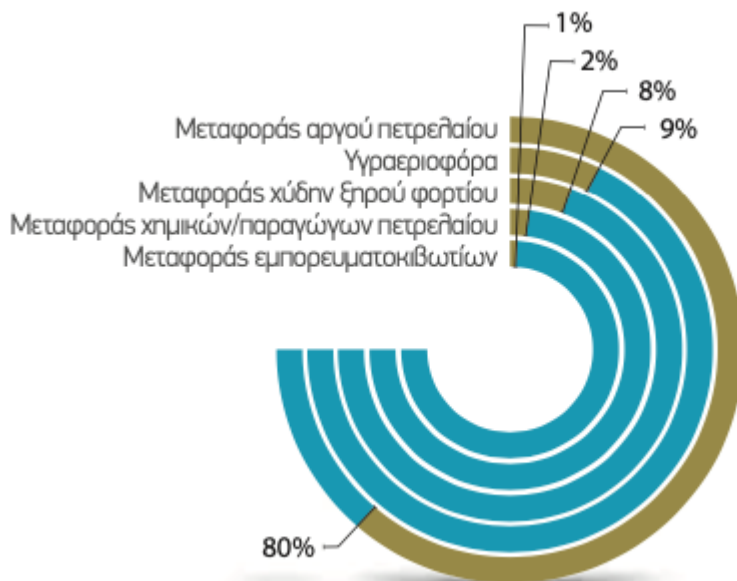


Διάγραμμα 6: **Είδη φορτίων που μεταφέρονται από ελληνικά καράβια**

Πηγή: <https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2021/>

Στην ίδια έρευνα αναλύθηκε και ο τύπος των πλοίων που βρίσκονται υπό τη ναυπήγηση του Ελληνόκτητου στόλου. Φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν τα πλοία που είναι ειδικά για τη μεταφορά αργού πετρελαίου, καταλαμβάνοντας το 80%

(επιβεβαιώνοντας το παραπάνω διάγραμμα), ενώ τα πλοία που είναι ειδικά για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων βρίσκονται στη χαμηλότερη θέση, καταλαμβάνοντας ποσοστό μόλις 1% του ελληνικού στόλου.

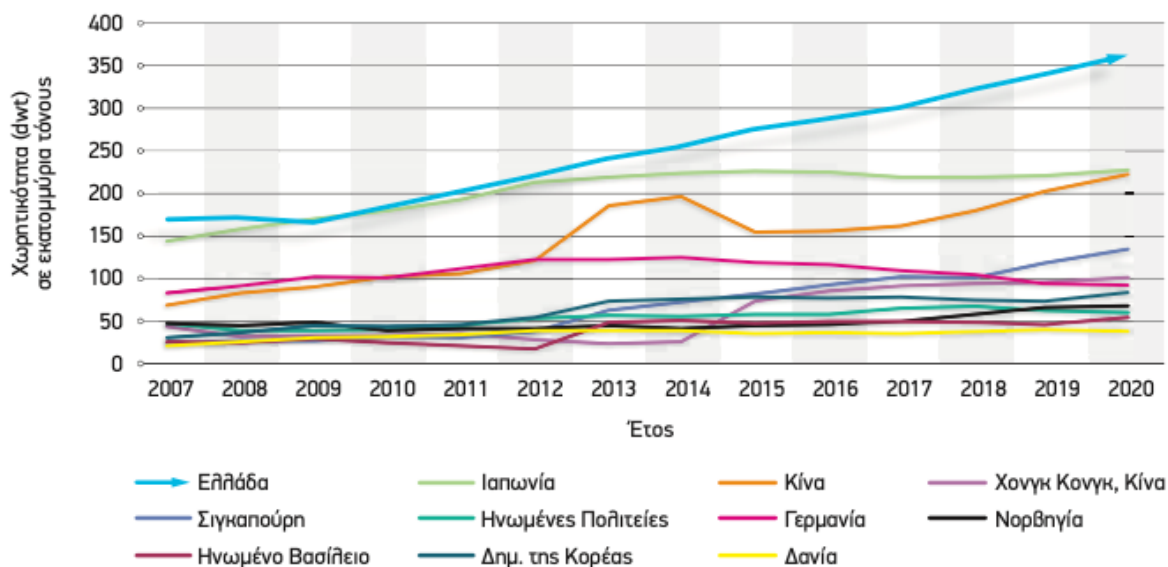


Διάγραμμα 7: **Είδη πλοίων του ελληνικού στόλου**

Πηγή: <https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2021/>

Σε άλλη έρευνα που ολοκλήρωσε το κέντρο UNCTAD με τίτλο «Review of Maritime Transport» για το διάστημα 2007 ως 2020 φαίνεται καθαρά πως η Ελλάδα είναι σε ηγετική θέση με αρκετά μεγάλη διαφορά σε σχέση με τις επόμενες χώρες. Στη δεύτερη θέση έρχεται η Σιγκαπούρη, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ιαπωνία και η τελευταία χώρα είναι η Νορβηγία (UN Trade and Development (UNCTAD), 2020).

## Ο Παγκόσμιος Στόλος - Πλοιοκτησία, 2007-2020 (σε dwt, πλοία >1.000 gt)



Πηγή: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2007-2020

### Διάγραμμα 8: Παγκόσμιος Στόλος – Πλοιοκτησία, 2007 -2020

Πηγή: <https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2021/>

Σημαντικό να αναφερθεί επίσης είναι ότι έπειτα από δημοσίευμα του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (International Maritime Organization (IMO), 2021), η Ελλάδα θεωρείται να έχει έναν πολύ ασφαλή και ποιοτικό στόλο πλοίων, καθώς μόνο το 0,5% των πλοίων αυτών έχει αναμειχθεί κατά καιρούς σε ναυτικά ατυχήματα. Αυτό αποδεικνύει την μεγάλη συμμετοχή των παρά-ναυτιλιακών εταιρειών που κατασκευάζουν σωστικά και ναυτιλιακά είδη, μιας και η ασφάλεια των επιβατών και εργαζομένων πάνω στα πλοία είναι υψίστης σημασίας και ελέγχεται αυστηρά.

### 3.4 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος (Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία των Ανταγωνιστών)

Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των κυριότερων ανταγωνιστών του κλάδου.

Η **Lalizas** αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές ναυτιλιακών ειδών του κλάδου. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στον Πειραιά, Ελλάδα και παρέχει πιστοποιημένα service stations παγκοσμίως καθώς και μια μεγάλη γκάμα παραγωγής με σωσίβιες λέμβους, σωσίβια, σωστικά, σημαδούρες, μπαλόνια, άγκυρες, εργάτες και άλλα πολλά. Ο όμιλος της Lalizas έχει στην οικογένεια του αρκετές εταιρείες, η οποίες είναι εξειδικευμένες στον τομέα τους.

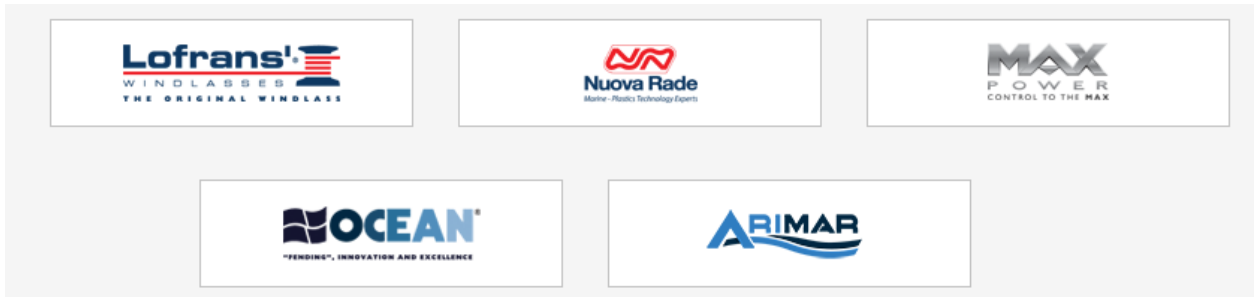


Εικόνα 7: Χάρτης των branches της εταιρείας Lalizas

Πηγή: <https://www.lalizas.gr/>



## Partner Lists



Εικόνα 8: Brands των εταιρειών του ομίλου Lalizas

Πηγή: <https://www.lalizas.gr/>

Η **Survitec** αποτελεί επίσης έναν από τους μεγαλύτερους (αν όχι τον μεγαλύτερο) κατασκευαστές ειδών του κλάδου. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στο Λονδίνο και παρέχει στους πελάτες της 410 πιστοποιημένα service stations και έχει παρουσία σε περίπου 2.000 λιμάνια παγκοσμίως. Έχει στην κατοχή της 8 παραγωγικές εγκαταστάσεις. Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται οι χώρες στις οποίες έχει φυσική παρουσία μέσω υποκαταστημάτων. Ειδικεύεται τόσο στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της, όσο και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε κλάδους όπως Maritime, Defence & Government, Energy και Aerospace Solutions.

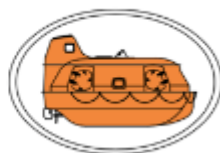


Εικόνα 9: Χάρτης των branches της εταιρείας Survitec

Πηγή: <https://survitecgroup.com/>

Η **Survival Systems International** είναι εταιρεία κατασκευής σωσίβιων λέμβων (Lifeboats) και αξεσουάρ αυτών. Δραστηριοποιείται στον χώρο πάνω από 50 χρόνια και είναι πιστοποιημένη με ISO. Επίσης διαθέτει μεγάλη εμπειρία στο service (επιδιόρθωση) των λέμβων. Έχει τα κεντρικά της επίσης στο Λονδίνο και υποκαταστήματα σε Αυστραλία, Βραζιλία, Μαλαισία, Μεξικό, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Βόρεια Αμερική, Σιγκαπούρη και Νιγηρία.

**SURVIVAL  
SYSTEMS  
INTERNATIONAL**



Η **Viking** δραστηριοποιείται στο χώρο της ναυτιλίας εδώ και περίπου 60 χρόνια. Κατασκευάζει σωσίβιες λέμβους, εξοπλισμό προσωπικής προστασίας, εξοπλισμό πυρασφάλειας και εξοπλισμό εκκένωσης. Είναι επίσης πιστοποιημένη με ISO και αναλαμβάνει και το service των προ-αναφερθέντων. Έχει τα κεντρικά της στη Δανία και υπό-καταστήματα σε 44 χώρες ανάμεσά τους η Αυστραλία, Βραζιλία, Βουλγαρία, Κίνα, Κροατία, Κύπρο, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Φιλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Αγγλία, Ελλάδα, Χονγκ Κονγκ, Ισλανδία, Σιγκαπούρη, Ινδονησία και άλλες πολλές.



Τέλος, η **Global Marine Services – GMS** ιδρύθηκε το 2003 και δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων, όπως Σωσίβιες Λέμβοι, Εξοπλισμό Πυρόσβεσης, Εξοπλισμούς Πλοήγησης και Σωστικό Εξοπλισμό, καθώς και το service αυτών. Είναι πιστοποιημένη με ISO και εδρεύει στην Σιγκαπούρη. Έχει υποκαταστήματα σε άλλες 16 χώρες μεταξύ άλλων σε Κίνα, Αυστραλία, Μαλαισία και Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα.



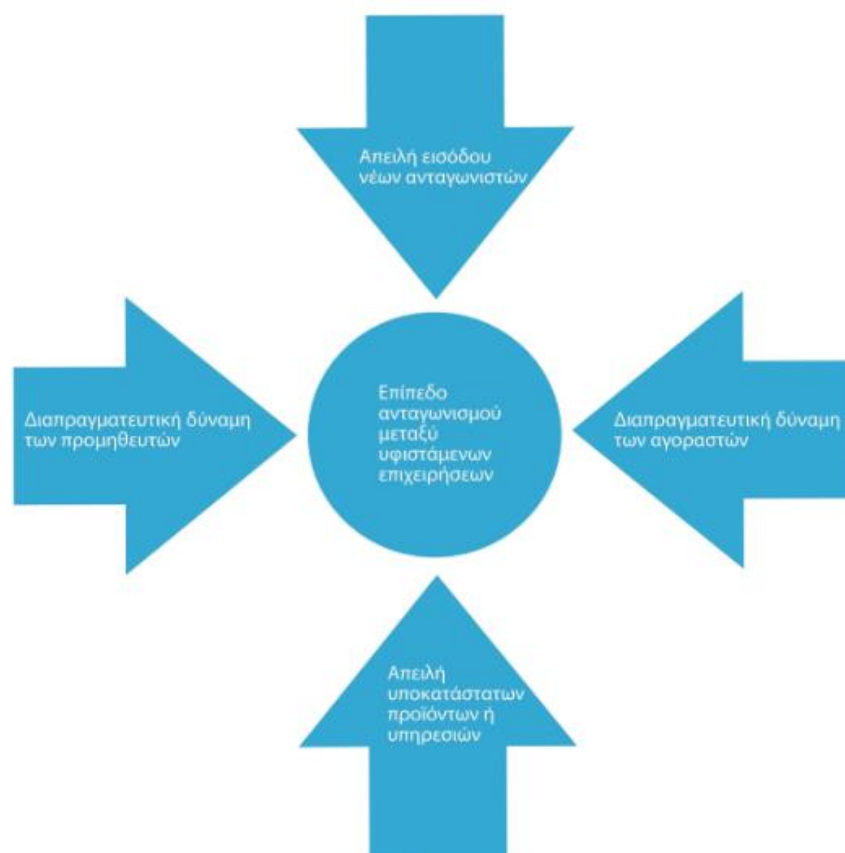


Εικόνα 10: Χάρτης των branches της εταιρείας Global Marine Services – GMS

Πηγή: <https://globalmaritimeservices.com/>

## 3.5 Ανάλυση Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

### 3.5.1 Πέντε Δυνάμεις του Porter (Μίκρο – Περιβάλλον)



Τόσο η επιβίωση, όσο και η ανάπτυξη μιας εταιρείας αποτελούν έναν από τους βασικότερους της στόχους. Για να μπορέσει να τους επιτύχει αυτούς χρειάζεται την ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος αλλά και την αντιμετώπιση στοιχείων όπως τα παρακάτω (Μοντέλο των Έξι (5+1) Δυνάμεων του PORTER) (Γεωργακέλλος, 2021):

- Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών (New Entrants)
- Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Buyers)
- Απειλή από υποκατάστατα Προϊόντα (Substitutes)
- Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Suppliers)

- Ανταγωνιστές Μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων του κλάδου (Existing Competition)
- Other Stakeholders

### 3.5.1.1 Κίνδυνος Νέων Ανταγωνιστών (New Entrants)

Ο κίνδυνος Νέων Ανταγωνιστών είναι **αρκετά χαμηλός**, καθώς υπάρχουν αρκετά εμπόδια εισόδου στην αγορά, τα οποία αναφέρονται και αναλύονται παρακάτω. Μία νέο-εισερχόμενη κατασκευαστική ναυτιλιακών ειδών έχει να αντιμετωπίσει και να ανταγωνιστεί εταιρείες με χρόνια παρουσίας στο χώρο, οι οποίες έχουν επαρκή κεφάλαια, έχουν επιτύχει πλέον οικονομίες κλίμακας και έχουν αναπτύξει τα κανάλια διανομής τους.

#### Εμπόδια Εισόδου

- Οικονομίες Κλίμακας: Όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι εν δυνάμει ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να πετύχουν οικονομίες κλίμακας λόγω μικρού όγκου παραγωγής με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Απαιτήσεις σε Κεφάλαια: Όταν απαιτούνται μεγάλα χρηματικά κεφάλαια συχνά και λόγω του ύψους των επενδύσεων που επιβάλλονται από τη λειτουργία των υφιστάμενων, αποθαρρύνονται επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο.
- Κοστολογικά Πλεονεκτήματα: Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν επιπρόσθετα πλεονεκτήματα απέναντι στις νέο-εισαχθείσες λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στον κλάδο. Βασικό παράδειγμα το brand name και οι πιστοποιήσεις που παίρνουν εδώ και πολλά χρόνια (ISO), οι οποίες βοηθούν τον πελάτη να τους εμπιστευτεί.
- Διαφοροποίηση Προϊόντος: Όσο πιο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των υφιστάμενων επιχειρήσεων τόσο δυσκολότερη είναι η προσέλκυση πελατείας για τις καινούργιες επιχειρήσεις. Έτσι οι τελευταίες είναι αναγκασμένες να επενδύσουν σημαντικά ποσά σε R&D, σε προωθητικές ενέργειες για να ανταγωνιστούν τους υφιστάμενους και συχνά δεν μπορούν να επιτύχουν τις τιμές που θα δώσουν για κάποιο special project οι ανταγωνιστές.

- Πρόσβαση στα κανάλια Διανομής: Τα κανάλια διανομής προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα προϊόντα. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μέγεθός τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεραίνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής τους.
- Νομικοί Περιορισμοί: Σε ορισμένους κλάδους η κυβερνητική πολιτική ή οι διεθνείς κανονισμοί και νόμοι απαγορεύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Αυτό όμως δεν αποτελεί εμπόδιο για τον συγκεκριμένο κλάδο που μελετάμε.
- Κόστη αλλαγής Πελάτη: Πόσο εύκολα ή δύσκολα οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις ήδη υπάρχουσες συμφωνίες που έχουν και να αγοράσουν από νέο-εισαχθείσες επιχειρήσεις. Στον συγκεκριμένο κλάδο και αυτό το εμπόδιο είναι υψηλό για μία νέα επιχείρηση, επειδή οι πελάτες έχουν ανάγκη από πιστοποιημένα υψηλής ποιότητας προϊόντα καθώς και τη σιγουριά ότι θα υπάρχει διαθεσιμότητα και καλό after sale support (service, εκπαίδευση, εγκατάσταση κτλ).
- Φόβος Αντεκδίκησης: Είναι αρκετά συχνό φαινόμενο οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να αμύνονται στην είσοδο νέων ανταγωνιστών με μείωση τιμών, αύξηση διαφήμισης αλλά και με προσπάθειες δυσφήμισης της καινούργιας εταιρείας. Οι υπάρχοντες εταιρείες του κλάδου έχουν τα κεφάλαια και τα μέσα να το κάνουν.

### 3.5.1.2 Απειλή από υποκατάστατα Προϊόντα (Substitutes)

Η Απειλή από υποκατάστατα Προϊόντα είναι **χαμηλή**, καθώς στον συγκεκριμένο κλάδο οι αγοραστές έχουν ανάγκη από ναυτιλιακά είδη με αντοχή στον χρόνο, στις αλλαγές του καιρού και στην διάβρωση από τη θάλασσα, τα οποία χρειάζεται να είναι πιστοποιημένα, να έχουν εγγυήσεις και να υποστηρίζονται από after sales service και από συνεργάτες που ανά πάσα στιγμή μπορούν να βρισκονται πάνω στο πλοίο να βοηθήσουν σε οτιδήποτε χρειαστεί. Ενώ κυκλοφορούν αρκετά υποκατάστατα στην αγορά (κυρίως Κινεζικής προέλευσης) δεν έχουν ή τις πιστοποιήσεις για να πλέουν σε ύδατα άλλης χώρας πέραν εκείνης της κατασκευής τους, δεν παρέχουν εγγυήσεις ή δεν έχουν την κατάλληλη υποστήριξη μετά την πώληση.

### *3.5.1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών (Buyers)*

Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών είναι **υψηλή**, καθώς οι πελάτες στους οποίους στοχεύουν οι εταιρείες του κλάδου είναι κυρίως ναυπηγεία, μεγάλοι distributors και shipping companies, οι οποίοι αγοράζουν αρκετά μεγάλες ποσότητες μας και αποτελούν ένα αρκετά μεγάλο μέρος του ετήσιου τζίρου των Branches. Αυτός είναι και ο λόγος που συχνά δεχόμαστε και κατασκευάζουμε customized προϊόντα με βάση τις ανάγκες των πελατών μας. Μας ενδιαφέρει να μην τους χάσουμε, καθώς αποτελούν ίσως την μοναδική μας βεβαιότητα για μελλοντικές πωλήσεις, μιας και οι συνεργασίες μας είναι μακροχρόνιες. Γνωρίζοντας το αυτό, η εταιρεία έχει προβλέψει για την πολιτική των ειδικών τιμών σε συγκεκριμένους πελάτες, με την προϋπόθεση φυσικά να αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες (ανά παλέτα και όχι ανά τεμάχιο) και να δεσμεύονται να μην αγοράσουν από ανταγωνιστή κάποιον αντίστοιχο κωδικό. Αν και υψηλή η δύναμή τους, έχουν παρθεί μέτρα για να μπορέσει η εταιρεία να την περιορίσει.

### *3.5.1.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Suppliers)*

Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών θα χαρακτηριζόταν **μεσαίου** ύψους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι βασικοί προμηθευτές είναι λίγοι (περίπου πέντε) για την πλειονότητα των κωδικών, ενώ υπάρχουν άλλοι πενήντα περίπου από τους οποίους όμως προμηθευόμαστε πολύ λίγους κωδικούς. Ενώ φαίνεται να συγκεντρώνεται η δύναμη στα χέρια των προμηθευτών, πολύ συχνά η εταιρεία αγοράζει σχεδόν όλο το υπάρχον στοκ τους και προ-παραγγέλνει μεγάλες στοκ παραγγελίες για τις επόμενες χρονιές. Γεγονός που οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων τους που διατίθενται μέσω της εταιρείας μόνο. Άρα και τα δύο μέρη έχουν ανάγκη διατήρησης της σχέσης αυτής και σεβασμού.

### *3.5.1.5 Ανταγωνιστές Μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων του κλάδου (Existing Competition)*

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων του κλάδου είναι **αρκετά υψηλή**, καθώς οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου είναι παρόμοιες σε μέγεθος και δύναμη. Επίσης, οι κυριότερες έχουν επιτύχει οικονομίες κλίμακας και έχουν τα κεφάλαια να διατηρήσουν, αλλά και να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μέρος του μεριδίου αγοράς. Τέλος, με εξαίρεση τα προϊόντα που κατασκευάζονται για συγκεκριμένο πελάτη ή



για κάποιο κυβερνητικό tender (customized – special projects), ο κλάδος δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλη διαφοροποίηση. Συνήθως οι διαστάσεις, το βάρος, ο όγκος ακόμα και οι πιστοποιήσεις ορίζονται από κυβερνητικές οδηγίες και το μόνο που διαφοροποιεί τους ανταγωνιστές είναι το διαφορετικό design.

### 3.5.1.6 Other Stakeholders

Ως other stakeholders θεωρείται η τοπική κοινωνία, καθώς ο κλάδος των σωστικών και ναυτιλιακών ειδών βασίζεται και στην λιανική πώληση σε έναν βαθμό. Είναι σημαντικό να στηρίζει και να προτιμάει η κοινωνία μια εταιρεία και γι' αυτό θεωρείται **υψηλή** η ένταση.

### 3.5.2 Ανάλυση PEST (Μάκρο- Περιβάλλον)



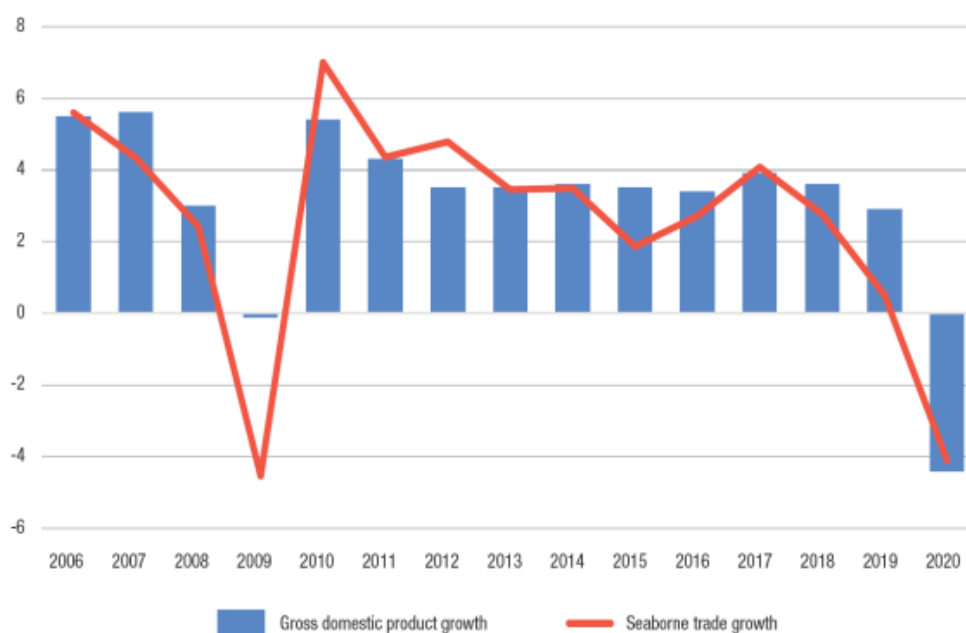
Η ανάλυση PEST έχει πάρει την ονομασία της από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological Environment (Γεωργακέλλος, 2021). Περιλαμβάνει και αναλύει τις παρακάτω διαστάσεις:

- Οικονομικό Περιβάλλον
- Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον
- Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον
- Τεχνολογικό Περιβάλλον

#### 3.5.2.1 Οικονομικό Περιβάλλον

Γενικά ο κλάδος της ναυτιλίας έχει φανεί να αντιμετωπίζει μεγάλη σταθερότητα, αν όχι πρόοδο, τα τελευταία χρόνια. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το Gross Domestic Product (Εθνικό Ακαθάριστο Προϊόν) και το Seaborne Trade Growth (Ανάπτυξη Εμπορίου δια θαλάσσης) από το 2006 ως και το 2020. Η μεγάλη πτώση του 2020 θεωρείται ότι οφείλεται στην πανδημία και στις αποφάσεις που πάρθηκαν για παύση λειτουργίας πολλών εταιρειών κατά τη διάρκεια αυτής (Αποστόλου, 2022). Η ανάλυση του δείκτη για το 2022 αναμένεται να είναι εμφανώς αυξημένη σε σχέση με το 2020 και το 2021 (Νταγιάντας 2023), δεν θα ξεπεράσει ωστόσο τα επίπεδα του 2019 και προηγούμενων ετών. Σταθεροποίηση των δύο αυτών παραγόντων του κλάδου φάνηκε από το 2023 και μετά, αφού αφενός το εμπόριο συνεχίστηκε ομαλά κατά τη διάρκεια του 2022 και αφετέρου επανήλθαν τα μεταφορικά στα φυσιολογικά επίπεδα (Xinhua-Baltic International Shipping Centre Development (ISCD), 2021).

### International Maritime Trade and Global GDP 2006–2020



Διάγραμμα 9: **International Maritime Trade and Global GDP (2006-2020)**

Πηγή: [https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021\\_Xinhua\\_Baltic\\_ISCDI\\_EN.pdf](https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021_Xinhua_Baltic_ISCDI_EN.pdf)

### 3.5.2.2 Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον

Υπάρχουν πολλοί νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι διέπουν τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών του κλάδου. Η νομοθεσία είναι αυστηρή καθώς τα προϊόντα είναι κατασκευασμένα ώστε να αποτελούν είδη ζωτικής σημασίας αν και όποτε χρησιμοποιηθούν (για παράδειγμα σωσίβια και σωσίβιας λέμβοι).

Οι κατασκευαστές των ειδών αυτών καλούνται να ικανοποιούν συγκεκριμένες συνθήκες ISO, SOLAS και USCG καθώς και να περνούν από τακτικούς ελέγχους και εγκεκριμένα τεστ αντοχής και επίδοσης των προϊόντων τακτικά, ώστε να διατηρούνται υψηλά standards. Οι κανονισμοί διέπουν και τα πλοία, τα οποία ανάλογα τη σημαία που φέρουν και τα ύδατα στα οποία πλέουν υποχρεούνται να έχουν είδη αντίστοιχης πιστοποίησης. Έτσι η αγορά θα προτιμήσει έναν κατασκευαστή με τις προαναφερθέντες πιστοποιήσεις, επειδή σε έναν αντίστοιχο έλεγχο, οι οποίοι γίνονται αρκετά συχνά, η έλλειψη αυτών θα αναστείλει τη λειτουργία και θα επιφέρει υπέρογκα πρόστιμα.

Η πολιτική σκηνή παγκοσμίως φαίνεται να δέχεται και να υποστηρίζει την ανάπτυξη του κλάδου στην εκάστοτε χώρα, καθώς τα οφέλη είναι πολλά. Τα λιμάνια που έχουν κατορθώσει να γίνουν από τα πιο κεντρικά αποτελούν πλέον κόμβους ναυτιλίας και όσο πιο συχνά χρησιμοποιούνται τόσο περισσότερα είναι και τα κέρδη. Για να καταφέρουν να γίνουν κόμβοι ωστόσο χρειάστηκαν μεγάλες επενδύσεις και επιχορηγήσεις και έτσι με τα χρόνια αναβαθμίστηκαν τα τελωνεία, οι έλεγχοι των containers και ο τρόπος παραλαβής τους. Οι διαδικασίες που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία των λιμανιών, την ανάπτυξή τους καθώς και την όσο το δυνατόν περισσότερο συμμόρφωσή τους με κανονισμούς προστασίας περιβάλλοντος ανοίγουν ολοένα και περισσότερες θέσεις εργασίας, γεγονός που κάνει τις κυβερνήσεις θετικές προς τον κλάδο.

Ειδικότερα φαίνεται ότι η κυβέρνηση της Σιγκαπούρης επικροτεί τις συνεχείς επενδύσεις στη χώρα και τις προσπάθειες ανάπτυξης του κλάδου των ναυτιλιακών ειδών. Πιο συγκεκριμένα με την παρακάτω δήλωση που έκανε ο πρωθυπουργός της χώρας , επιβεβαίωσε τον σκοπό του αναφέροντας ότι: «Στόχος μας είναι να είμαστε ο κορυφαίος

ναυτιλιακός κόμβος για τη τεχνολογία στον κόσμο, η Silicon Valley για τη θαλάσσια τεχνολογία», στο portal e-nautilia (14 March 2021).

Επίσης, Σύμφωνα με τον δείκτη *Ease of Doing Business (2023)*, ο οποίος κατατάσσει 190 χώρες στον κόσμο με βάση 10 κριτηρίων από την περισσότερη ευκολία στη λιγότερη, η Σιγκαπούρη βρίσκεται στη δεύτερη θέση μετά τη Νέα Ζηλανδία. Η μεγάλη ευκολία σημαίνει ότι το κανονιστικό περιβάλλον είναι πιο φιλικό στο να ξεκινήσει κανείς την επιχείρησή του εκεί.

Τα κριτήρια είναι Starting a business, Dealing with construction permits, Getting electricity, Registering property, Getting credit, Protecting minority investors, Paying taxes, Trading across borders, Enforcing contracts, Resolving insolvency και συντελούν ισοβαρώς στο τελικό αποτέλεσμα της κατάταξης.

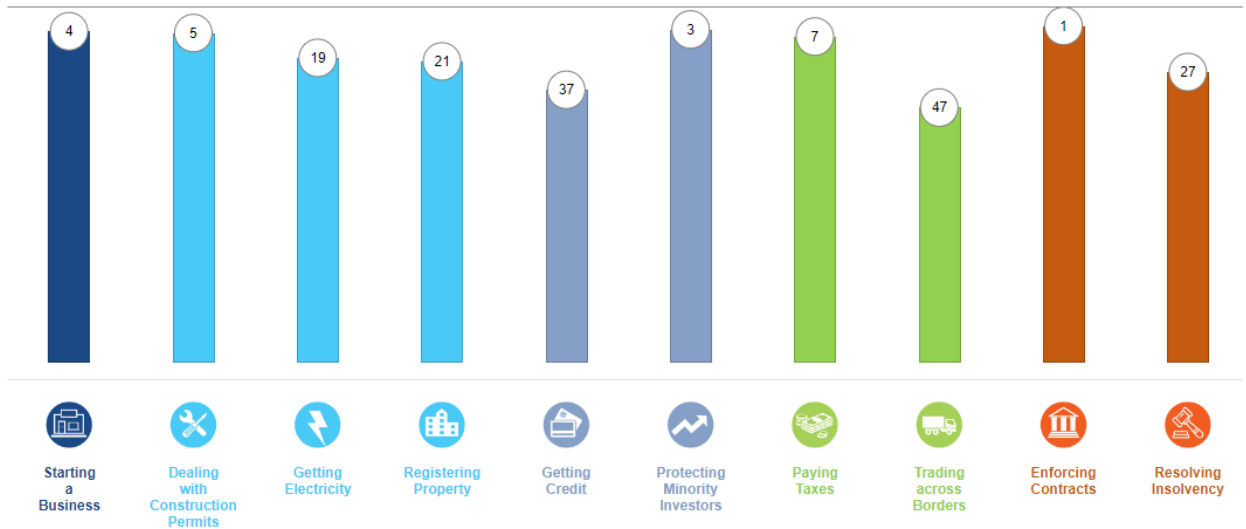


Εικόνα 11: Κριτήρια Δείκτη “Ease of Doing Business”

Πηγή: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω φαίνονται τα σκορ της Σιγκαπούρης στα 10 αυτά κριτήρια, καθώς και το ranking της ανά κριτήριο.

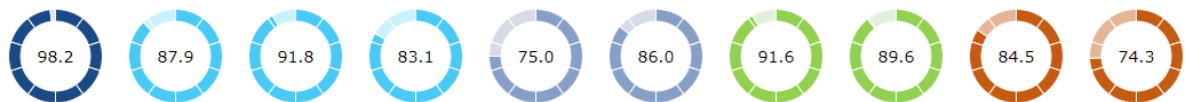
### Rankings on Doing Business topics (1-190) - Singapore



Εικόνα 12: Rankings on Doing Business - Singapore

Πηγή: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>


### Topic Scores (0-100) - Singapore



Εικόνα 13: Topic Scores - Singapore

Πηγή: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

Τέλος, φαίνεται ότι από το 2019 ως το 2020 τα περισσότερα κριτήρια έμειναν αμετάβλητα (7 από τα 10), ενώ μόνο 3 άλλαξαν και αυξήθηκαν, γεγονός που εμπνέει σταθερότητα και ασφάλεια για έναν νέο επενδυτή στη χώρα.

Topics	DB 2020 Rank	DB 2020 Score	DB 2019 Score 	Change in Score (% points)
Overall	2	86.2	85.8	↑ 0.4
Starting a Business	4	98.2	98.2	..
Dealing with Construction Permits ✓	5	87.9	84.7	↑ 3.2
Getting Electricity	19	91.8	91.3	↑ 0.5
Registering Property	21	83.1	83.1	..
Getting Credit	37	75.0	75.0	..
Protecting Minority Investors	3	86.0	86.0	..
Paying Taxes	7	91.6	91.6	..
Trading across Borders	47	89.6	89.6	..
Enforcing Contracts	1	84.5	84.5	..
Resolving Insolvency	27	74.3	74.3	..

✓= Doing Business reform making it easier to do business. X= Change making it more difficult to do business.

#### Εικόνα 14: Scores Variance - Singapore

Πηγή: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/singapore>

Ο αναλυτικός πίνακας αποτελεσμάτων βρίσκεται στο Παράρτημα – Πίνακας 1.

#### 3.5.2.3 Περιβάλλον

Οι εκπομπές των πλοίων είναι ένα θέμα που απασχολούσε από πάντα τους ειδήμονες. Πλέον υπάρχουν κανονισμοί για τον περιορισμό και μείωση των εκπομπών διοξειδίων του άνθρακα και οι εφοπλιστές αλλά και οι κατασκευαστές επενδύουν σε οικολογικά προϊόντα.

Τέλος τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές προσπάθειες ανάπτυξης και εύρεσης τρόπων μείωσης των εκπομπών και φαίνεται ότι υπάρχει αποτέλεσμα. Το οικολογικό αποτύπωμα του κλάδου της ναυτιλίας φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

## International Shipping CO<sub>2</sub> Emissions Growth



Διάγραμμα 10: International Shipping CO<sub>2</sub> Emissions Growth

Πηγή: [https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021\\_Xinhua\\_Baltic\\_ISCDI\\_EN.pdf](https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021_Xinhua_Baltic_ISCDI_EN.pdf)

Πιο συγκεκριμένα, τα κρουαζιερόπλοια κατάφεραν να μειώσουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά 45% και τα επιβατηγά γύρω στο 16%. Είναι σημαντικό όμως να αναφερθεί ότι οι εκπομπές από τα Tankers, bulk carriers and πλοία containers, τα οποία συγκεντρώνουν το 82% των παγκόσμιων εκπομπών CO<sub>2</sub>, αυξήθηκαν κατά 1,2% σύμφωνα με τον δείκτη Xinhua Baltic.

### 3.5.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογική ανάπτυξη του κλάδου είναι πολύ μεγάλη ανά τα χρόνια. Το κράτος δίνει επιχορηγήσεις και επενδύει στην ανάπτυξη των λιμανιών, τελωνείων και όλου του συστήματος που τα ακολουθεί (κέντρα ελέγχου, παραλαβής και διανομής). Η τεχνολογική ανάπτυξη ενός λιμανιού μειώνει τον χρόνο εισαγωγής και διαχείρισης ενός φορτίου στη χώρα, περιορίζει τα λάθη και ατυχήματα και ως εκ τούτου προσελκύει ναυτιλιακές εταιρείες. Οι ναυτιλιακές εταιρείες επίσης κάνουν επενδύσεις στην ανάπτυξη τους

τεχνολογικά τόσο σε συστήματα παρακολούθησης και ERP, όσο και στα ίδια τους τα πλοία. Στόχος τους είναι να ολοκληρώνουν τα πλοία τα δρομολόγια τους το ταχύτερο δυνατό με την μικρότερη κατανάλωση, το οποίο απαιτεί την ανανέωση των μηχανικών εξοπλισμών συχνά. Ανάλογα τον τύπο πλοίου γίνονται και οι ανάλογες επενδύσεις (επιπλέον των μηχανικών εξοπλισμών), αν δηλαδή αναφερόμαστε σε κρουαζιερόπλοιο χρειάζονται και ανανεώσεις και επενδύσεις σε ηλεκτρονικά συστήματα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, ένα πλοίο μεταφοράς φορτίων θα επενδύσει περισσότερο σε μηχανισμούς πλοήγησης και άμυνας. Τέλος, οι κατασκευαστές των ναυτιλιακών ειδών επενδύουν στα μηχανήματα παραγωγής τους, ώστε να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας στα περισσότερα προϊόντα τους αλλά και μεγαλύτερη αυτοματοποίηση για μείωση λαθών και φύρας.

Ειδικότερα η Σιγκαπούρη βελτιώνει τις ψηφιακές της πλατφόρμες για να διευκολύνει την ανταλλαγή δεδομένων. Παράλληλα θα αυξήσει το όριο χρηματοδότησης για τις εταιρείες ναυτικής τεχνολογίας, από 50% που είναι σήμερα σε 70% σύμφωνα με τον δείκτη Xhinua Baltic.

## 3.6 Ανάλυση του Εσωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

### 3.6.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση του Εσωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος θα γίνει με βάση τη μέθοδο SWOT. Η ονομασία αυτής προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats. Τα Strengths και Weaknesses θα εντοπιστούν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ τα Opportunities και Threats από το εξωτερικό περιβάλλον (Γεωργακέλλος, 2021).





### **Strengths**

- Τα Brands της εταιρείας είναι σε ηγετική θέση στην αγορά
- Παρουσία στον χώρο εδώ και 40 χρόνια
- Μεγάλη ποικιλία σωστικών προϊόντων που καλύπτουν όλες τις ανάγκες των αγορών
- Δυνατότητα εξειδικευμένης παραγωγής, για την κάλυψη αναγκών του πελάτη
- Προμηθευτής της Amazon Αμερικής
- Μεγάλη τεχνογνωσία στην παραγωγή και ανάπτυξη
- Καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής
- Πολύ δυνατές σχέσεις με προμηθευτές και άλλους συνεργάτες
- Μεγάλο δίκτυο Branches και Franchisees και ύπαρξη εξειδικευμένου τμήματος για την παρακολούθηση και υποστήριξη αυτών
- Γνώση και διαρκής παρακολούθηση της αγοράς παγκοσμίως
- Εργαστάσια παραγωγής σε διαφορετικές ηπείρους για επίτευξη καλύτερου κόστους καθώς και αποτροπή επιρροής/ μόσχευσης από την αγορά

### **Weaknesses**

- Απέχει ακόμα από μεγάλες αγορές όπως Σιγκαπούρη και Αυστραλία
- Συγκεντρωτικός έλεγχος όλων των εταιρειών παγκοσμίως από τα κεντρικά στην Ελλάδα
- Εξάρτηση από ορισμένους προμηθευτές (παράδειγμα κλεισίματος μέσα στην πανδημία)

- Δεν έχει τα δικά της καράβια, οπότε υπάρχει εξάρτηση από την αυξομείωση των ναύλων, και άρα μη σταθερά κόστη οδηγούν σε αλλαγές τιμών και έλλειψη εμπιστοσύνης από τους πελάτες
- Είναι μεγάλη εταιρεία και ενίοτε καθυστερεί να προσαρμοστεί σε αλλαγές του περιβάλλοντος

### **Opportunities**

- Άνοιγμα καινούριου ξενοδοχείου με σκοπό να γίνει maritime hub
- Συνεχής ανάπτυξη του κλάδου, η οποία δημιουργεί καινούριες ανάγκες και άρα ευκαιρία για εξέλιξη και ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων αλλά και δημιουργία νέων κωδικών
- Υπάρχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, το οποίο ευνοεί τους ήδη υπάρχοντες
- Σημαντική ευκαιρία για την εταιρεία να έχει branch σε ένα άλλα στρατηγικής σημασίας λιμάνια

### **Πιο Ειδικά:**

- Η αγορά της Σιγκαπούρης είναι πλέον maritime hub, το οποίο ευνοείται από την κυβέρνηση της
- Ευνοούνται επίσης οι επενδύσεις υφιστάμενων εταιρειών του κλάδου στη Σιγκαπούρη

### **Threats**

- Ύπαρξη μεγάλου ανταγωνισμού μεταξύ των πιο ισχυρών παικτών στην αγορά
- Ο κλάδος αναπτύσσεται διαρκώς και ραγδαία, άρα υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα και πιθανότητα τα προϊόντα να μην μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς  
Παράδειγμα: Κυβερνητικός νόμος που άλλαξε τις διαστάσεις στα βαρκάκια των ναυαγοσωστών μέσα σε μία μέρα στην Ιταλία. Το ήδη υπάρχων στοκ ήταν άχρηστο και μέχρι να γίνει η έρευνα για την ανάπτυξη του νέου κωδικού, χάθηκε χρόνος και πωλήσεις.

### 3.7 Στρατηγική

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) 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 (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).

Η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης από την αρχή της ίδρυσής της τόσο σε υπάρχουσες αγορές και προϊόντα όσο και σε νέες αγορές και προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα:

➤ Στρατηγική Διείσδυσης στην Αγορά

Η στρατηγική αυτή ακολουθήθηκε κάθε φορά που αποφάσιζε να ανοίξει branch ή franchise σε μία χώρα. Έχοντας το πλεονέκτημα να πουλάει σε όλες τις χώρες παγκοσμίως, έχει ανάλογα την περίπτωση μία μικρή ή μεγάλη επίγνωση του τι ακριβώς ζητάει η αγορά και μία καλή ένδειξη για το αν θα ευδοκιμήσει η ίδρυση ή όχι ενός παραρτήματος. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι χώρες που επιλέχθηκαν για το άνοιγμα branch ή franchise ήταν χώρες όπου οι πελάτες αλλά και ο τζίρος αυξανόντουσαν διαρκώς ανά τα χρόνια και είχε έναν πελάτη που γνώριζε και εμπιστευόταν. Τον προσέγγιζε και έκαναν συμφωνία για να γίνει αποκλειστικός αντιπρόσωπος στη χώρα. Αυτό ωφελούσε τον ίδιο τον πελάτη/ συνεργάτη, καθώς οι τελικοί πελάτες/ καταναλωτές αυξάνονταν, επειδή πλέον μπορούσαν να δουν το προϊόν από κοντά, να το έχουν πιο άμεσα και να μην πληρώνουν το ίδιο ακριβά μεταφορικά. Ταυτόχρονα όμως ωφελεί και την εταιρεία, καθώς κατόρθωνε να έχει πιο άμεση επαφή με την εκάστοτε αγορά, να διευρύνει το πελατολόγιο της και να εδραιώνει τη θέση της στο χώρο.

➤ Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Όλα τα προϊόντα έχουν έναν account manager ο οποίος είναι εκπαιδευμένος και υπεύθυνος για εκείνα. Παρακολουθεί τις πωλήσεις, αναφέρει αύξηση ή μείωση της ζήτησης, λαμβάνει και αξιολογεί τα παράπονα και τα σχόλια και επικοινωνεί με την παραγωγή ή τον προμηθευτή αντίστοιχα για ότι χρειάζεται. Ταυτόχρονα με το

τμήμα R&D (Research and Development) εντοπίζονται τυχόν ευκαιρίες και βελτιώσεις και γίνονται οι αντίστοιχες προτάσεις προς την διοίκηση.

➤ Στρατηγική Ανάπτυξης της Αγοράς

	Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Υπάρχουσες Αγορές	Στρατηγική Διείσδυσης – Συγκέντρωσης της αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Νέες Αγορές	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

---

### 3.8 Μάρκετινγκ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί τόσο το στρατηγικό, όσο και το τακτικό Marketing. Το Μάρκετινγκ αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του εσωτερικού και το εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

#### 3.8.1 Στρατηγικό Μάρκετινγκ

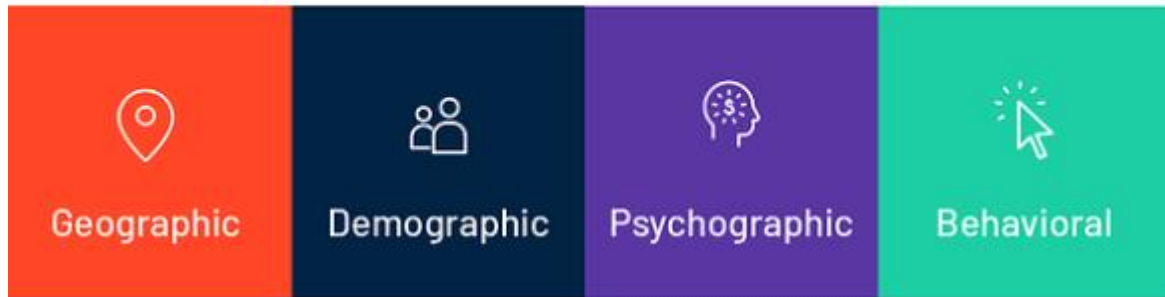
##### 3.8.1.1 Τμηματοποίηση Αγοράς (Market Segmentation)

Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται με βάση τους παρακάτω 4 πυλώνες (Γεωργακέλλος, 2021):

- Γεωγραφικά Χαρακτηριστικά

- Δημογραφικά Χαρακτηριστικά
- Ψυχογραφικά Χαρακτηριστικά
- Συμπεριφορικά Χαρακτηριστικά

## 4 Types of Market Segmentation



Γεωγραφικά Χαρακτηριστικά: Χωρίζεται η αγορά σε Ασία, Αμερική, Λατινική Αμερική, Ευρώπη (εντός ΕΕ και όχι), Αφρική και Αυστραλία. Ο χωρισμός αυτός προκύπτει λόγω των διαφορετικών πιστοποιήσεων και κανονισμών που διέπουν την κάθε χώρα ή ήπειρο και άρα τι κατάλογο και προϊόντα θα προσφερθούν από την εταιρεία. Όπως έχει προαναφερθεί η Αμερική δεν μπορεί να αγοράσει προϊόντα που δεν έχουν USCG approval, ενώ για την Ευρώπη αυτά δεν είναι χρήσιμα. Είναι οπότε απαραίτητο να γνωρίζει τους νόμους της κάθε χώρας και να προσεγγίζει τον κάθε πελάτη ξεχωριστά με είδη και υπηρεσίες που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες του και όχι με έναν μαζικό κατάλογο. Σε αυτό το εγχείρημα δουλεύει καθημερινά το τμήμα «Approvals and certificates» και το «R&D (Research and Development)». Επίσης διερευνάται σε κάθε πελάτη αν η χώρα του και άρα και οι πελάτες του βρίσκονται σε παραθαλάσσια ή μη περιοχή. Αυτό βοηθά τον πωλητή να κατανοήσει αν μπορεί να προσφέρει προϊόντα για μεγάλα επιβατηγά πλοία που πλέουν σε διεθνή ή μη ύδατα, ή για πλοία λίμνης και ποταμών.

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά: Η εκάστοτε περιοχή ή χώρα παίζει ρόλο επίσης καθώς αξιολογείται ο πληθυσμός της χώρας. Πιο συγκεκριμένα αν ένας κανονισμός ισχύει μόνο για τα πλοία που φέρουν τη σημαία ενός μικρού νησιού για παράδειγμα και τα πλοία αυτά είναι περιορισμένα, δεν φαίνεται να υπάρχει λόγος για ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς το project αυτό είναι χρονοβόρο και ακριβό και το αγοραστικό κοινό φαίνεται μικρό.

Αντίθετα αν ένας κανονισμός διέπει μια μεγάλη χώρα ή ένωση κρατών τότε οι ευκαιρίες είναι περισσότερες και επανεξετάζονται οι ανάγκες.

Ψυχογραφικά Χαρακτηριστικά: Οι πελάτες της εταιρείας έχουν ανάγκη να νιώθουν σίγουροι ότι ακολουθούν τους κανονισμούς που πρέπει και να είναι νομοταγείς, γι' αυτό επιλέγουν τα είδη της ΑΒΓ τα οποία είναι όλα πιστοποιημένα και ελεγμένα, έναντι πιο οικονομικών μη ελεγμένων . Θέλουν να μπορούν να εμπιστευτούν ότι σε μελλοντικούς ελέγχους θα είναι σύμφωνα με τον κανονισμό αλλά και σε όποια κρίση τα αγαθά της εταιρείας θα έχουν την αντοχή και απόδοση που τους έχουν υποσχεθεί.

Συμπεριφορικά Χαρακτηριστικά: Οι πελάτες της εταιρείας εμπιστεύονται την ποιότητα της ΑΒΓ καθώς και τις πιστοποιήσεις. Θα επανέλθουν τόσο για να αγοράσουν εκ νέου προϊόντα αλλά και να κάνουν το service τους. Γνωρίζουν ότι οι εκπρόσωποι της εταιρείας θα ασχοληθούν προσωπικά με το όποιο πρόβλημα προκύψει και θα προσπαθήσουν να βρουν λύση το συντομότερο δυνατό. Τέλος, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για να είναι σίγουροι και σωστοί και δεν συγκρίνουν τις τιμές με απομιμήσεις ή μη πιστοποιημένα είδη.

### 3.8.1.2 Στοχοθέτηση (Targeting)



Όλες οι κινήσεις της εταιρείας ΑΒΓ στοχεύουν στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς της Σιγκαπούρης, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Πιστεύεται ότι το γεγονός

ότι δεν έχει φυσική παρουσία εκεί, κάνει τους πελάτες διστακτικούς να αγοράσουν τα κύρια σωστικά που χρειάζονται καθώς είναι ανασφαλείς για το after sale service και τη γενικότερη υποστήριξη αν κάτι συμβεί. Επίσης, οι distributors που ήδη έχει είναι πολύ μεγάλα καταστήματα λιανικής (mega stores), τα οποία έχουν πολύ λίγα είδη από πολλούς διαφορετικούς προμηθευτές, κυρίως κατασκευαστές από την Ασία. Οι πολύ μεγάλοι ανταγωνιστές έχουν ήδη δικά τους καταστήματα εκεί, οπότε τα brands της εταιρείας ABΓ συχνά μπερδεύονται και εξισώνονται με τα ασιατικά brands, και φαίνονται κατ' επέκταση πολύ πιο ακριβά. Θεωρείται ότι το άνοιγμα του branch εκεί θα βοηθήσει ώστε η αγορά να μάθει και να εμπιστευτεί τα brands της ABΓ καλύτερα.

### 3.8.1.3 Τοποθέτηση (Positioning)



Η τοποθέτηση ήδη έχει γίνει στα ράφια των distributors που έχει η εταιρεία ABΓ στη χώρα, αλλά μόνο για περιορισμένο αριθμό προϊόντων, καθώς και για πολύ λίγες σειρές. Επίσης, ήδη η εταιρεία λαμβάνει μέρος στις ετήσιες εκθέσεις που γίνονται στη χώρα και θα συνεχίσει, ώστε να ενισχύσει την παρουσία της στον χώρο. Τέλος, μετά το άνοιγμα του branch, θα ολοκληρωθεί η τοποθέτηση όλης της γκάμας των σωστικών στο μαγαζί λιανικής και showroom που θα ανοιχτεί.

### 3.8.2 Τακτικό Μάρκετινγκ

Το τακτικό Μάρκετινγκ αναφέρεται στην ανάλυση των 4P του Μάρκετινγκ. Πήρε την ονομασία της από τα αρχικά των λέξεων Product, Price, Place και Promotion (Γεωργακέλλος, 2021).



#### 3.8.2.1 Product

Όσον αφορά τα προϊόντα, η εταιρεία θα προχωρήσει με τους πολύ βασικούς και fast moving κωδικούς. Η πρώτη τοποθέτηση στην αγορά της Σιγκαπούρης θα γίνει με τους πενήντα (50) πιο κινήσιμους κωδικούς της παγκόσμιας αγοράς μας, οι οποίοι θα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων σωσίβια, σωστικές λέμβους, μπαλόνια, κουλούρες, σημαδούρες, εργάτες, αλυσίδες και άγκυρες. Επειδή η συγκεκριμένη χώρα είναι αρκετά

#### 3.8.2.2 Price

Η τιμή στην οποία θα αγοράζει το branch θα είναι η ίδια με τα υπόλοιπα, τιμή χονδρικής δηλαδή. Ο λόγος για αυτό είναι η επιδίωξη της εταιρείας να έχει μία ενιαία τιμολόγηση και να ευνοείται έτσι ο σωστός ανταγωνισμός και όχι κανιβαλισμός μέσα στον ίδιο όμιλο. Οι τιμές πώλησης θα εξετασθούν από το Marketing Department ώστε να ξεκινήσει με ένα profit της τάξης του 5% τον πρώτο χρόνο και θα αναθεωρηθούν στο πρώτο τρίμηνο,



εξάμηνο, ενιάμηνο και μετά στο τέλος του έτους. Εκτιμάται ότι μετά από έναν χρόνο η εταιρεία θα έχει καλύτερη εικόνα της αγοράς στη Σιγκαπούρη.

### *3.8.2.3 Promotion*

Ο αρχικός στόχος του marketing σε συνεργασία με τον υπεύθυνο πωλήσεων θα έρθει σε επαφή με τους πελάτες της χώρας, τους οποίους εξυπηρετούσε η εταιρεία τόσο καιρό από γειτονικές χώρες, ώστε να τους ενημερώσουν για το καινούριο βήμα. Επίσης, θα διεκδικηθούν θέσεις και περίπτερα σε όλες τις σχετικές εκθέσεις της χώρας, ώστε να την γνωρίσουν και άλλοι.

### *3.8.2.4 Place*

Τα προϊόντα θα εκτίθενται στο κατάστημά που θα ανοίξει στη Σιγκαπούρη και η διανομή θα γίνεται από τις αποθήκες στον εκάστοτε πελάτη. Στη συνέχεια θα αναζητηθούν και συνεργάτες με μεγάλα μαγαζιά πώλησης ειδών λιανικής στη χώρα, ώστε να μπου οι κωδικοί στα άρθρα και στο site τους για καλύτερη διείσδυση στην αγορά.

## Κεφάλαιο 4: Διερεύνηση Λειτουργιών

### 4.1 Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

#### 4.1.1 Πρώτες Ύλες

Στο κεφάλαιο αυτό πρέπει να αναφέρουμε την διαδικασία επιλογής των πρώτων υλών και άλλως εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Στη συνέχεια θα πρέπει να ταξινομηθούν σε ακατέργαστες, ημί-κατεργασμένες και κατεργασμένες πρώτες ύλες, βιομηχανικά υλικά και λοιπά εφόδια εργοστασίου. (Γεωργακέλλος, 2021)

Το Branch που θα ανοίξει στη Σιγκαπούρη, θα λειτουργεί ως αποθήκη και δεν θα παράγει προϊόντα, παρά μόνο θα τα προμηθεύεται, θα τα αποθηκεύει και θα τα πουλάει. Ακόμα και οι σακούλες, κούτες, ρολά συσκευασίας και ταινίες κόλλησης δεμάτων θα προμηθεύονται από τα κεντρικά μαζί με τις φορτώσεις που γίνονται. Είναι όλοι αυτοί κωδικοί που κατασκευάζονται ή αγοράζονται σε πολύ μεγάλες ποσότητες και άρα χαμηλές τιμές από τα εργοστάσια της εταιρείας και δεν είναι προς πώληση στον τελικό πελάτη. Πωλούνται μόνο στα Branches και Franchisees της εταιρείας για να μπορούν να συσκευάζουν τις παραγγελίες προς τους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται να διατηρείται η ποιότητα και η ασφάλεια κατά τη μεταφορά των παραγγελιών, αλλά και η εικόνα του brand.

Εικάζεται ότι θα χρειαστεί να αγοράσουν τοπικά μόνο τις παλέτες, πάνω στις οποίες θα στήνουν τις μεγάλες παραγγελίες, καθώς όλος ο όμιλος χρησιμοποιεί την κλασική Ευρωπαϊκέτα (Europallet). Υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις αυτής και αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 15: **Είδη Παλετών**

	Μήκος	Πλάτος	Ύψος	Βάρος	Χωρητικότητα Φορτίου
<b>Euro Pallet 1</b>	1200mm	800mm	144 mm	~ 22 kg	~ 1500kg
<b>Euro Pallet</b>	1200mm	1000mm	162mm	~ 35 kg	~ 1500kg

2					
<b>Euro Pallet</b>			144		
3	1200mm	1000mm	mm	~ 30 kg	~ 1500kg
<b>Euro Pallet</b>			144	~ 9,5	
4	800mm	600mm	mm	kg	~ 500kg

Οι τιμές αυτών καθορίζονται από την ποσότητα και είναι *άμεσα διαθέσιμες* πάντα, οπότε δεν χρειάζεται να γίνει προγραμματισμός αγορών στους συγκεκριμένους κωδικούς. Θα προμηθεύονται κυρίως τοπικά, εκτός και αν υπάρξει μία μεγάλη παραγγελία πελάτη, η οποία συνήθως εξυπηρετείται από το αντίστοιχο εργοστάσιο με αποστολή κατευθείαν στον πελάτη. Τότε θα χρεώνεται στο τιμολόγιο με την τιμή 18,9€ για τον πελάτη. Συνεπώς, δεν υπάρχει λόγος πρόβλεψης για έξοδο πρώτων υλών και βιομηχανικών υλικών.

Σημείωση: Δεν χρεώνονται οι παλέτες που χρησιμοποιούνται στα containers μεταφοράς των προϊόντων από τα εργοστάσια και logistics centres προς τα Branches και Franchisees.

#### 4.1.2 Άλλα Εφόδια

Ο χώρος θα χρειαστεί να έχει ρεύμα, νερό, τηλέφωνο και σύνδεση στο διαδίκτυο. Υπολογίζονται τα παρακάτω ετήσια έξοδα για τα εφόδια αυτά.

Πίνακας 16: **Εφόδια**

<b>Εφόδια</b>	<b>Μηνιαίο Κόστος</b>	<b>Ετήσιο Κόστος</b>
Ρεύμα/ Θέρμανση	1.000 €	12.000 €
Νερό	100 €	1.200 €
Τηλεφωνική Σύνδεση	1.000 €	12.000 €
Σύνδεση στο Διαδίκτυο	500 €	6.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.600€</b>	<b>31.200€</b>

Συνεπώς, τα ετήσια έξοδα των εφοδίων θεωρούνται σταθερά για τα πρώτα χρόνια και θα ανέρχονται σε **31.200€**.

## 4.2 Πρόγραμμα Προμηθειών

Υπάρχει πολύ συγκεκριμένο σύστημα ανά-παραγγελίας το οποίο τηρείται από τον όμιλο. Κάθε τέλος χρονιάς προ-αποφασίζεται κάθε Branch ποιες εβδομάδες του χρόνου έχουν δυνατότητα καταχώρησης παραγγελιών και ποιες εβδομάδες θα γίνεται η αναχώρηση των φορτώσεων. Η εβδομάδα φόρτωσης ακολουθεί την εβδομάδα παραγγελίας και συχνότητα αυτών προκαθορίζεται ανάλογα τη ζήτηση. Υπάρχουν Branches τα οποία κάνουν ανά-παραγγελία κάθε εβδομάδα και ταυτόχρονα έχουν φορτώσεις κάθε εβδομάδα, και άλλα που έχουν μια φορά τον μήνα. (βλ. Παράρτημα – Πίνακας «Ordering – Dispatch Schedule»).

Προς το παρόν για το branch της Σιγκαπούρης θα προχωρήσουμε σε μία φόρτωση τον μήνα καθώς βρίσκεται σε άλλη ήπειρο από τα βασικότερα εργοστάσια και αυτό σημαίνει ότι οι φορτώσεις θα είναι κοστοβόρες και μεγάλες σε χρονική διάρκεια. Ωστόσο θα επανεξετασθεί η συχνότητα αν η ζήτηση στην αγορά τείνει να αυξάνεται και δεν καλύπτεται από το στοκ.

Το αρχείο της ανά-παραγγελίας θα ετοιμάζεται από τα κεντρικά σε κάθε ordering week στον country manager. Εκείνος θα το ελέγχει και επιβεβαιώνει παρέχοντας το market feedback του εντός της ίδιας εβδομάδας. Μόλις οι παραγγελίες περαστούν στο B2B θα οργανώνονται οι φορτώσεις με τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό διαθεσιμότητας, αξίας και όγκου παραγγελίας. Οι φορτώσεις θα αναχωρούν αυστηρά μέσα στην επόμενη εβδομάδα (dispatch week), όπως ορίζεται από το πρόγραμμα. Με αυτόν τον τρόπο διατηρείται η εύρυθμη λειτουργία της αποθήκης των εργοστασίων και των logistics centres, του τμήματος logistics και shipping, αλλά και το κάθε branch γνωρίζει εξαρχής τι να περιμένει. Οδηγεί λοιπόν στον σωστό προγραμματισμό όλων των προαναφερθέντων.

Παρακάτω θα αναλυθεί ο τρόπος ανά-παραγγελίας για όλα τα branches, τον οποίο θα ακολουθήσει και το branch της Σιγκαπούρης. Το αρχείο θα ετοιμάζεται στις αρχές της ordering week και θα περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Όλο το κωδικολόγιο με τις περιγραφές στα αγγλικά και στην τοπική γλώσσα.
- Τιμή Αγοράς του Branch. Όλα τα branches αγοράζουν σε προνομιακές τιμές, χαμηλότερες από αυτές της χονδρικής.
- Loading Place κωδικού, θα δείχνει από που θα αγοράζεται ο κωδικός.
- Πωλήσεις τελευταίου τριμήνου, οι οποίες δείχνουν την τάση της αγοράς (Ποσότητα και Αξία Πώλησης).
- Πωλήσεις έτους, οι οποίες δείχνουν την ιστορικότητα (Ποσότητα και Αξία Πώλησης).
- Lead Time, το οποίο θα χωρίζεται σε 20, 60 και 90 μέρες. Εξηγεί τον χρόνο που χρειάζεται ο κωδικός για να παραχθεί και να ετοιμασθεί για φόρτωση.
- Αθροιστικό Ποσοστό Πωλήσεων, το οποίο δείχνει στην κάθε γραμμή, σε τι επίπεδο αθροιστικού ποσοστού πώλησης έχει φτάσει μετά την προσθήκη των πωλήσεων του κωδικού αυτού.  
Παράδειγμα: Αν το αθροιστικό ποσοστό πωλήσεων στον αμέσως προηγούμενο κωδικό (A) ήταν στο 67% και στην γραμμή του επόμενου κωδικού (B) είναι στο 70%, σημαίνει ότι οι πωλήσεις του B συνεισφέρουν 3% στην ετήσια πώληση.
- Συντελεστής Ποσοστού Αθροιστικής Πώλησης (Coefficient). Ο συντελεστής αυτός είναι δυναμικός και αλλάζει κάθε φορά που γίνεται η ανά-παραγγελία. Επηρεάζεται από την ετήσια πώληση ανά κωδικό και με βάση το προαναφερθέν ποσοστό κατατάσσει τους κωδικούς σε 3 κατηγορίες.
  - ❖ Fast Moving Items, δηλαδή οι πιο κινήσιμοι κωδικοί, οι οποίοι αποτελούν και το 70% της ετήσιας πώλησης στο σύνολό τους. Ο Συντελεστής για αυτούς τους κωδικούς διαμορφώνεται στο 2,1.
  - ❖ Medium Moving Items, δηλαδή οι πιο μεσαία κινήσιμοι κωδικοί, οι οποίοι αποτελούν το 71 έως 95% της ετήσιας πώλησης αθροιστικά και ο συντελεστής για αυτούς διαμορφώνεται στο 1,75.
  - ❖ Low Moving Items, δηλαδή οι λιγότερο κινήσιμοι κωδικοί από όλους, οι οποίοι συμμετέχουν μόνο στο 96 με 100% της ετήσιας πώλησης. Ο συντελεστής για αυτούς θα διαμορφώνεται στο 1,5.
- Τα τρία επίπεδα στοκ που συνιστώνται για την αποθήκη. Υπάρχει το minimum stock level, το over-minimum και το maximum stock level.
  - ❖ Το minimum stock αποτελεί το safety stock που πρέπει να έχει ανά-πάσα στιγμή. Υπολογίζεται για τον κάθε κωδικό ξεχωριστά με συναρτήσεις λαμβάνοντας υπόψιν τις πωλήσεις του κωδικού και το lead time. Αυτό

αποτελεί και το χαμηλότερο όριο στο οποίο πρέπει να βρίσκεται το στοκ για κάθε κωδικό. Αν πέσει κάτω από αυτό, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αντιμετωπιστούν ανεπάρκειες και ελλείψεις.

❖ Το Over-minimum Stock θα υπολογίζεται ως εξής:  
$$\text{Minimum Stock} * \text{Coefficient}$$

και σηματοδοτεί το σημείο ανά-παραγγελίας, δηλαδή όταν το διαθέσιμο στοκ φτάσει το όριο του over-minimum stock πρέπει να μπει παραγγελία, έτσι ώστε να μην φτάσει στα επίπεδα του minimum stock.

❖ Το Maximum Stock θα υπολογίζεται ως εξής:  
$$\text{Over-Minimum Stock} * 1,75$$

και θα αποτελεί το ανώτατο όριο που θα φτάνει το στοκ. Αν ξεπεραστεί αυτό, η αποθήκη κινδυνεύει με υπέρ-φόρτωση.

- Το πραγματικό στοκ της αποθήκης τη χρονική στιγμή που δημιουργείται η ανά-παραγγελία, περιλαμβάνοντας έτσι το υπάρχον στοκ, το παραγγελθέν (κωδικοί που βρίσκονται σε επιβεβαιωμένες παραγγελίες αγοράς, οι οποίες δεν έχουν ακόμα παραδοθεί στο Branch), το δεσμευμένο (κωδικοί που βρίσκονται σε επιβεβαιωμένες παραγγελίες πώλησης, οι οποίες δεν έχουν παραδοθεί ακόμα στον πελάτη) και τέλος το διαθέσιμο στοκ (το οποίο υπολογίζεται ως *Υπάρχον Στοκ + Παραγγελθέν – Δεσμευμένο = Διαθέσιμο*).
- Units of Measure, το οποίο δείχνει ο κάθε κωδικός σε τι μετριέται. Μπορεί να παίρνει τιμές όπως κιλά, μέτρα, κουτί, σακούλα και άλλα.
- Ποσότητα Συσκευασίας. Όλα τα branches αγοράζουν ολόκληρες συσκευασίες των προϊόντων και όχι σπασμένες ποσότητες. Άρα η τελική παραγγελία πρέπει να περιέχει ποσότητες που θα αποτελούν πολλαπλάσια της ποσότητας συσκευασίας.
- Final Order, η στήλη η οποία θα υπολογίζει τις τελικές ποσότητες παραγγελίες.
- Όγκος κωδικού
- Βάρος κωδικού
- Συνολικός Όγκος Παραγγελίας, το οποίο θα υπολογίζεται ως Όγκος Κωδικού \* Final Order
- Συνολικό Βάρος Παραγγελίας, το οποίο θα υπολογίζεται ως Βάρος Κωδικού \* Final Order
- Συνολική Αξία Παραγγελίας, η οποία θα υπολογίζεται ως Τιμή Αγοράς \* Final Order

Παράδειγμα για όλα τα προαναφερθέντα βρίσκεται στο Παράρτημα: Παράδειγμα Ανά-Παραγγελίας .

### 4.3 Όροι Αποστολής

Οι όροι αποστολής (Shipping Terms) που μπορεί να έχει η κάθε φόρτωση είναι πολλοί (IncoDocs, 2022). Στη διεθνή ορολογία ονομάζονται Incoterms και ευνοούν την επικοινωνία και την εξοικονόμηση χρόνου κατά τη διάρκεια μιας συμφωνίας αποστολής. Κάθε διαφορετικό Incoterm εξηγεί τόσο βασικά στοιχεία όπως παραλαβή από το λιμάνι, ή από την αποθήκη και αντίστοιχα παράδοση, αλλά και στοιχεία όπως ποιος αναλαμβάνει το ρίσκο της μεταφοράς και πως θα κατανεμηθούν οι χρεώσεις. Ωστόσο υπάρχουν και σημεία που τίθενται υπό διαπραγμάτευση. Ο παρακάτω πίνακας τα κατατάσσει από τα πιο ευνοϊκά στον πωλητή (EXW) μέχρι τα πιο ευνοϊκά στον αγοραστή (DDP).

Η εταιρεία προτιμάει συνήθως τα παρακάτω δύο, αλλά το shipping department είναι διατεθειμένο να ερευνήσει και να εξυπηρετήσει όποια ανάγκη του πελάτη.

**EXW** Η ονομασία του προκύπτει από το «Ex-Works» ή το «Ex-Warehouse». Σημαίνει ότι ο πωλητής ετοιμάζει τα προϊόντα της παραγγελίας (picking – packing – palletizing) και ο αγοραστής έρχεται να τα πάρει από την αποθήκη του ή από όπου αλλού έχει από κοινού συμφωνηθεί. Ο πωλητής δεν είναι υποχρεωμένος να βοηθήσει να φορτωθούν τα προϊόντα στο μέσο μεταφοράς τους, ούτε να αναμειχθεί στις διαδικασίες εκτελωνισμού.

**CFR** Η ονομασία του προκύπτει από το «Cost and Freight». Σημαίνει ότι ο πωλητής είναι υποχρεωμένος να παραδώσει τα προϊόντα της φόρτωσης πάνω στο πλοίο (on board). Η ευθύνη του και το ρίσκο που αναλαμβάνει ώστε να μην χαθεί ή καταστραφεί κάτι τελειώνει όταν παραδώσει τα προϊόντα πάνω στο πλοίο. Τέλος, ο πωλητής πληρώνει για την μεταφορά του φορτίου στο λιμάνι παράδοσης.

Incoterms® 2020 Rules Responsibility Quick Reference Guide											
Inco Docs	Freight Collect Terms						Freight Prepaid Terms				
Groups	Any Mode or Modes of Transport		Sea and Inland Waterway Transport				Any Mode or Modes of Transport				
Incoterm®	EXW Ex Works (Place)	FCA Free Carrier (Place)	FAS Free Alongside Ship (Port)	FOB Free On Board (Port)	CFR Cost and Freight (Port)	CIF Cost Insurance & Freight (Port)	CPT Carriage Paid To (Place)	CIP Carriage & Insurance Paid to (Place)	DAP Delivered at Place (Place)	DPU Delivered at Place Unloaded (Place)	DDP Delivered Duty Paid (Place)
Transfer of Risk	At Buyer's Disposal	On Buyer's Transport	Alongside Ship	On Board Vessel	On Board Vessel	On Board Vessel	At Carrier	At Carrier	At Named Place	At Named Place Unloaded	At Named Place
Obligations & Charges:											
Export Packaging	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Loading Charges	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Delivery to Port/Place	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Export Duty, Taxes & Customs Clearance	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Origin Terminal Charges	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Loading on Carriage	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Carriage Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Insurance	Negotiable	Negotiable	Negotiable	Negotiable	Negotiable	*Seller	Negotiable	**Seller	Negotiable	Negotiable	Negotiable
Destination Terminal Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Delivery to Destination	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller
Unloading at Destination	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Buyer
Import Duty, Taxes & Customs Clearance	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller

Εικόνα 15: Incoterms – Rules Responsibility Quick Performance Guide

Πηγή: <https://incodocs.com/blog/incoterms-guide-2022/>



## 4.4: Μηχανολογικά και Τεχνολογία

### 4.4.1 Μηχανολογικά

Στο κεφάλαιο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί επακριβώς το πρόγραμμα παραγωγής και ο σχεδιασμός της λειτουργικής και της φυσικής χωροθέτησης της μονάδας παραγωγής. Είναι σημαντικό να τονιστεί η σχέση μεταξύ της τεχνολογίας παραγωγής και της χρησιμοποιούμενης πρώτης ύλης. Η τεχνολογία θα πρέπει επίσης να συνδέεται και με το εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό (Γεωργακέλλος, 2021).

Τα εργοστάσια του ομίλου είναι στρατηγικά χτισμένα τόσο σε χώρες με χαμηλά εργατικά έξοδα (Κίνα, Βουλγαρία), όσο και σε χώρες όπου η εργασία είναι δαπανηρή (Ιταλία, Βέλγιο και Ελλάδα). Έτσι τα εργοστάσια της στις πρώτες χώρες χρησιμοποιούν **τεχνολογίες εντάσεως εργασίας**, καθώς υπάρχει πλεονάζων εργατικό δυναμικό, ενώ στις δεύτερες **εντάσεως κεφαλαίων** με πολλές επενδύσεις για τον αυτοματισμό των διαδικασιών παραγωγής.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, το Branch στη Σιγκαπούρη δεν θα λειτουργεί ως παραγωγική μονάδα. Δεν θα έχει λοιπόν μηχανήματα παραγωγής, καθώς όλη η παραγωγή ολοκληρώνεται στα εργοστάσια του ομίλου. Υπάρχουν ωστόσο κάποια branches που έχουν αναλάβει ένα πολύ μικρό μέρος παραγωγής, η οποία αφορά τα IMO signs και αποτελείται από ένα μηχάνημα μόνο στο οποίο τυπώνονται και κόβονται τα σήματα. Προς το παρόν όμως δεν φαίνεται να υπάρχει ανάγκη απόκτησης του. Η αγορά των σημάτων στην Ασία είναι διαφορετική και πιο εξειδικευμένη και δεν προβλέπεται να ανοιχθεί άμεσα στη Σιγκαπούρη. Αν προκύψει ζήτηση από πελάτη, θα εξυπηρετηθεί κατευθείαν από Ελλάδα με courier καθώς αυτοί οι κωδικοί έχουν μικρό όγκο και αυξημένη αξία συνήθως.

Όταν θα υπάρχει αυξημένη ζήτηση και το branch θα αναλαμβάνει τον εξοπλισμό ολόκληρου πλοίου, τότε μόνο θα δικαιολογείται μία επένδυση στη συγκεκριμένη κατηγορία. Το μηχάνημα που θα αγοραστεί τότε θα είναι το παρακάτω, κοινό με τα υπόλοιπα branches, με τιμή απόκτησης 60.000€.



Εικόνα 16: Παράδειγμα Εκτυπωτή

Πηγή: <https://mutoh.com/product/valuejet-1638uh-2/>

Συνεπώς, δεν υπάρχει κόστος επένδυσης μηχανολογικού εξοπλισμού αλλά ούτε και κόστη συντήρησης για το Branch στη Σιγκαπούρη.

#### 4.4.2 Τεχνολογία

Όσον αφορά την τεχνολογία, θα χρειαστεί να εξοπλιστούν τα γραφεία των 5 υπαλλήλων με τους οποίους θα ξεκινήσει το branch. Θα αγοραστούν αρχικά 4 υπολογιστές γραφείου και 1 laptop για τον πωλητή, ο οποίος συχνά θα χρειάζεται να δουλεύει εκτός γραφείου. Θα χρειαστεί επίσης να αγοραστούν 5 σταθερά τηλέφωνα, τα οποία θα συνδεθούν με εσωτερικούς αριθμούς με τα κεντρικά αλλά και δύο κινητά τηλέφωνα για τον πωλητή και τον country manager. Θα αγοραστεί ένας συμβατικός εκτυπωτής να συνδεθούν οι προαναφερθέντες 5 υπολογιστές. Συνολικό κόστος αυτών 15.000€.

Η επίπλωση των γραφείων, της αποθήκης και του μαγαζιού (marina store) θα ακολουθήσει τα πρότυπα των κεντρικών. Υπολογίζεται ότι το κόστος αυτών θα ανέλθει στα 7.000€

#### 4.5 Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Το κεφάλαιο αυτό αφορά στην ανάπτυξη και σχεδίαση της οργάνωσης που χρειάζεται για να γίνει σωστή διαχείριση και έλεγχος της μονάδας και στα γενικά έξοδα. Η διαίρεση της εταιρείας σε οργανωσιακές μονάδες είναι αναγκαία όχι μόνο από λειτουργικής απόψεως, αλλά και κατά τη διάρκεια της φάσης του προγραμματισμού, προκειμένου να γίνει εφικτή η εκτίμηση και πρόβλεψη των γενικών εξόδων (Γεωργακέλλος 2021).

Ο όμιλος δουλεύει με δύο πλατφόρμες SAP και B2B. Το άνοιγμα ενός Branch στο B2B δεν χρεώνεται. Το SAP ωστόσο έχει πολύ συγκεκριμένα licenses, τα οποία επιτρέπονται. Συνεπώς, η εταιρεία θα ζητήσει επέκταση των licenses που έχει και το Branch θα πληρώνει ένα SAP Fee 1000€ ετησίως. Τέλος, υπάρχει η πολιτική των Royalty Fees που επίσης πληρώνουν όλα τα Branches ετησίως και αφορούν τη διαρκή υποστήριξη όλων των τμημάτων στα κεντρικά προς τις θυγατρικές. Το ύψος αυτού είναι 3.000€ ετησίως.

Είναι απαραίτητο επίσης να προχωρήσουμε με την ασφάλιση τόσο της αποθήκης στη Μαλαισία όσο και του γραφείου στη Σιγκαπούρη. Η ασφάλεια για την αποθήκη ανέρχεται στα 1.000€ το μήνα, ενώ για τα γραφεία στα 500€ μηνιαίως.

Τέλος, πριν καταφέρει η εταιρεία ΑΒΓ να ανοίξει το branch, αλλά και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του θα χρειαστεί οικονομικές και νομικές συμβουλές. Οπότε η συνεργασία με ένα λογιστικό γραφείο και ένα δικηγορικό γραφείο στη Σιγκαπούρη θα βοηθήσει στην εύρυθμη αφενός αλλά και ταχύτερη αφετέρου ολοκλήρωση των διαδικασιών. Η αμοιβή αυτών θα ανέρχεται στα 1.000€ μηνιαίως για το κάθε ένα γραφείο.

Πίνακας 17: Γενικά Έξοδα

	Μηνιαίως	Ετησίως
<b>SAP Fees</b>	1.000 €	12.000 €
<b>Royalty Fees</b>		

	3.000 €	36.000 €
<b>Ασφάλεια Αποθήκης</b>	1.000 €	12.000 €
<b>Ασφάλεια Γραφείων</b>	500 €	6.000 €
<b>Λογιστής</b>	1.000 €	12.000 €
<b>Δικηγόρος</b>	1.000 €	12.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>7.500 €</b>	<b>90.000 €</b>

Συνεπώς τα γενικά έξοδα αναμένονται να φτάσουν τις 7.500€ μηνιαίως, και κατά συνέπεια τις 90.000€ ετησίως.

#### 4.6 Οι Ανθρώπινοι Πόροι

Υπολογίζεται ότι για αρχή θα χρειαστούν 5 άτομα, για να μπορέσει η εταιρεία να ξεκινήσει και να είναι λειτουργική. Οι θέσεις που αρχικά θα καλυφθούν θα είναι οι παρακάτω:

- Country Manager
- Account Manager
- Warehouse Worker
- Picker/ Packer
- Accountant

Όλες οι υπόλοιπες θέσεις θα καλύπτονται από τα κεντρικά για αρχή και θα επανεξετασθεί αυτό σε βάθος χρόνου. Πιο συγκεκριμένα το shipping department στην Ελλάδα θα υποστηρίζει όλες τις φορτώσεις που χρειάζονται να γίνουν και θα είναι υπεύθυνο για όλα τα documents που πιθανόν θα χρειάζονται. Το Auditing και το Accounting department θα επιβλέπει και θα διορθώνει τυχόν λάθη που έγιναν, καθώς επίσης θα κρατάει και τα λογιστικά βιβλία με πληροφόρηση που θα παίρνουν από το SAP. Τα θέματα του Marketing θα τα διαχειρίζεται η ομάδα από την Ελλάδα, η οποία θα είναι υπεύθυνη τόσο για την

διαφήμιση σε events στη Σιγκαπούρη όσο και για τις προωθητικές ενέργειες που θα χρειαστούν. Επίσης στη διάθεσή του το Branch θα έχει και το HR αλλά και IT department για να τους βοηθήσουν. Αν οι ανάγκες αυξηθούν, τότε θα επανεξετασθεί η πρόσληψη τοπικά ατόμων σχετικών με τα προ-αναφερθέντα τμήματα.

Ως Country Manager ορίζεται εκείνος ο οποίος θα συντονίζει όλες τις λειτουργίες του Branch και θα ελέγχει τους υπόλοιπους 3 εργαζόμενους. Θα είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη των brand names μας στη Σιγκαπούρη, την ανταπόκριση σε προκλήσεις της αγοράς, καθώς και των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν. Θα αναμένεται από εκείνον να μεταφέρει τα νέα, τις ανάγκες αλλά και τις απαιτήσεις της αγοράς της Σιγκαπούρης στα κεντρικά. Τέλος, θα φροντίζει τη συχνή επικοινωνία με τα κεντρικά για την εύρυθμη λειτουργία.

Ως Account Manager ορίζεται εκείνος ο οποίος θα είναι υπεύθυνος πωλήσεων του Branch. Θα ασχολείται με την ανάπτυξη πελατολογίου, την έρευνα ανταγωνισμού καθώς και παρακολούθηση των κυβερνητικών διαγωνισμών. Στόχος του θα είναι να φτάσει τους στόχους πωλήσεων που έχουν δοθεί από τα κεντρικά και να μεταφέρει τον παλμό του κλάδου στη Σιγκαπούρη.

Ως Accountant (λογιστής) ορίζεται εκείνος ο οποίος θα είναι υπεύθυνος του credit control. Θα ελέγχει δηλαδή τις πληρωμές που θα λαμβάνει το branch από τους πελάτες του, θα συντονίζει τις πληρωμές που χρειάζεται να γίνουν από το branch σε τυχόν προμηθευτές, τοπικούς δικηγόρους, συνεργεία καθαρισμού κτλ και επίσης θα κόβει τα τιμολόγια και τα όποια έγγραφα πρέπει να συνοδεύουν τις αποστολές.

Ως Picker/ Packer ορίζεται ο υπεύθυνος παραλαβής των φορτώσεων από τα εργοστάσια του ομίλου, τακτοποίησης των αποθεμάτων στα ράφια, αλλά και προετοιμασία και ολοκλήρωση παραγγελιών προς παράδοση στους πελάτες.

Τέλος, ως Warehouse Worker θα ορίζεται εκείνος ο οποίος θα είναι υπεύθυνος να τηρείται η FIFO (First In First Out) στις παραγγελίες της αποθήκης και θα χειρίζεται τα συστήματα SAP και WMS για την ακριβέστερη καταγραφή των διαδικασιών που ακολουθείται ανά παραγγελία. Θα είναι επίσης υπεύθυνος για την διεξαγωγή ελέγχων αποθεμάτων αποθήκης και τήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας για ελέγχους και θα βοηθάει και τον picker/packer όταν κρίνεται απαραίτητο.

Έπειτα από μισθολογική ανάλυση των θέσεων αυτών στη Σιγκαπούρη και Μαλαισία (βλ. Πίνακας 2 «Μισθολογική Ανάλυση Εργαζομένων στη Σιγκαπούρη» – Παράρτημα), οι μισθοί που θα δοθούν ανά θέση είναι οι παρακάτω για τον πρώτο χρόνο:

Πίνακας 18: **Μισθοί Θέσεων Μηνιαίως - Ετησίως**

Title	Salary per Month	Salary per Year
Country Manager	6.455€	77.460€
Account Manager	5.326€	63.912€
Accountant	5.000€	60.000€
Warehouse Worker	800€	9.600€
Picker/ Packer	700€	8.400€

Συνολικά 219.372€ θα δοθούν τον πρώτο χρόνο σε μισθούς των εργαζομένων του Branch της Σιγκαπούρης.

Έπειτα από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του Branch θα δοθεί αύξηση της τάξης του 5% σε όλους τους εργαζόμενους. Αυτό θα επαναλαμβάνεται κάθε δύο χρόνια.

Πίνακας 18: **Ανάλυση μισθών θέσεων για τα επόμενα 10 χρόνια**

Έτος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Country Manager	77.460 €	81.333 €	81.333 €	85.400 €	85.400 €	89.670 €	89.670 €	94.153 €	94.153 €	98.861 €
Account Manager	63.912 €	67.108 €	67.108 €	70.463 €	70.463 €	73.986 €	73.986 €	77.685 €	77.685 €	81.570 €
Accountant	60.000 €	63.000 €	63.000 €	66.150 €	66.150 €	69.458 €	69.458 €	72.930 €	72.930 €	76.577 €
Warehouse Worker	9.600 €	10.080 €	10.080 €	10.584 €	10.584 €	11.113 €	11.113 €	11.669 €	11.669 €	12.252 €

Picker/ Packer	8.400 €	8.820 €	8.820 €	9.261 €	9.261 €	9.724 €	9.724 €	10.210 €	10.210 €	10.721 €
<b>Σύνολο</b>	219.372 €	230.341 €	230.341 €	241.858 €	241.858 €	253.951 €	253.951 €	266.648 €	266.648 €	279.980 €

#### 4.7 Τοποθεσία, Περιβάλλον



Αποφασίστηκε να ελεγχθεί η Σιγκαπούρη σαν πιθανός προορισμός επένδυσης για το άνοιγμα του καινούριου Branch, από τον ιδιοκτήτη της εταιρείας και τον διευθυντή του τμήματος Branches και Franchisees της.

Επιλέχθηκε κυρίως, καθώς η Σιγκαπούρη κατατάσσεται πρώτη μεταξύ των μεγαλύτερων ναυτιλιακών κέντρων παγκοσμίως σύμφωνα με τον δείκτη Xinhua-Baltic International Shipping Centre Development (ISCD), από το 2017 ως και το 2022 όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα. Ο δείκτης αυτός δημοσιεύεται σε ετήσια βάση από το κινεζικό ειδησεογραφικό πρακτορείο Xinhua και τον παγκόσμιο πάροχο ναυτιλιακών δεδομένων

Baltic Exchange και αποτελεί μια ανεξάρτητη αξιολόγηση της απόδοσης 43 πόλεων που προσφέρουν λιμενικές και ναυτιλιακές υπηρεσίες.

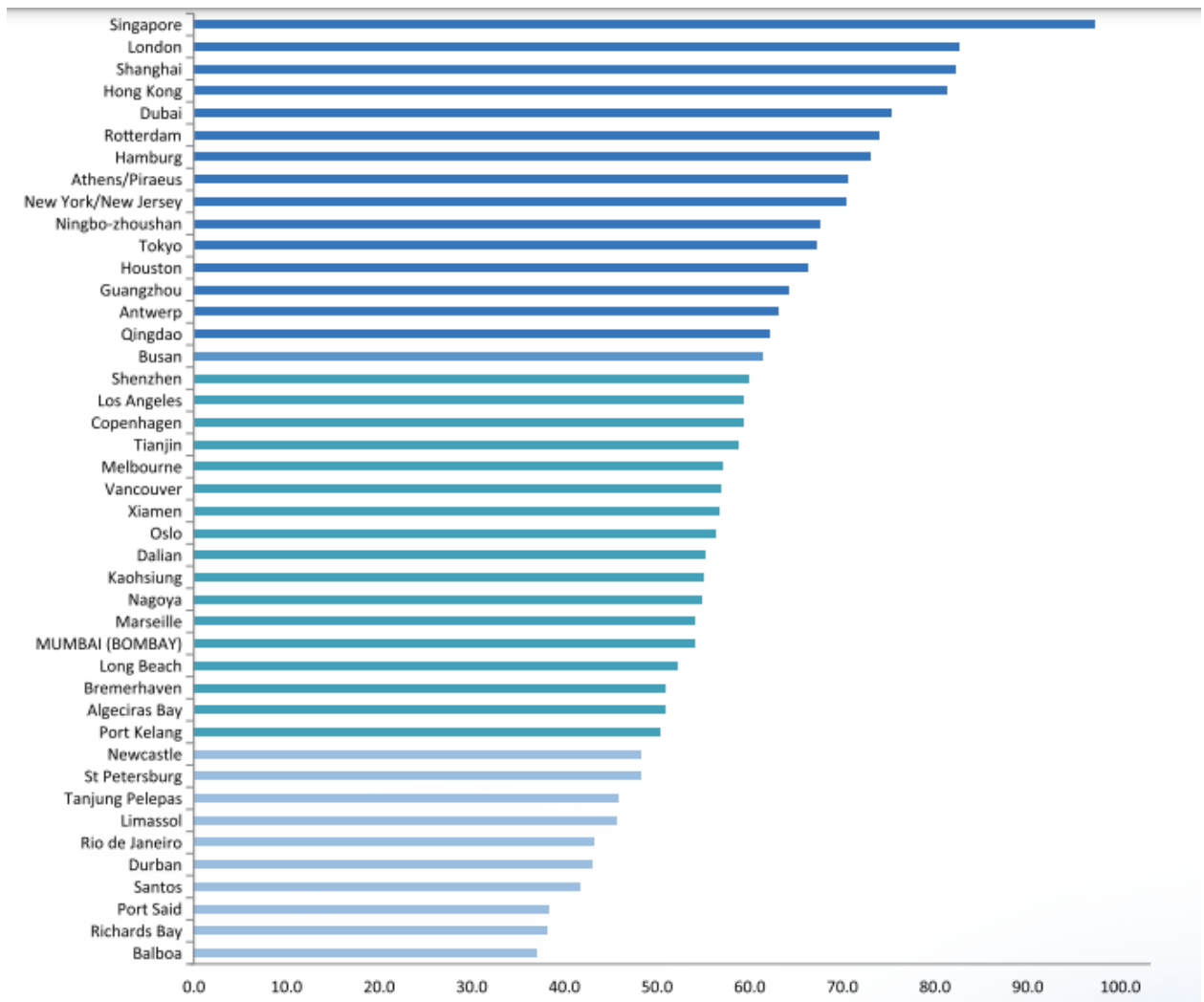
Ranking	2020	2019	2018	2017
1	Singapore	Singapore	Singapore	Singapore
2	London	Hong Kong	Hong Kong	London
3	Shanghai	London	London	Hong Kong
4	Hong Kong	Shanghai	Shanghai	Hamburg
5	Dubai	Dubai	Dubai	Shanghai
6	Rotterdam	Rotterdam	Rotterdam	Dubai
7	Hamburg	Hamburg	Hamburg	New York
8	Athens/Piraeus	New York/New Je	New York	Rotterdam
9	New York/New Je	Houston	Tokyo	Tokyo
10	Tokyo	Athens/Piraeus	Busan	Athens

Εικόνα 17: **Ranking 43 πόλεων που προσφέρουν λιμενικές και ναυτιλιακές υπηρεσίες**

Πηγή: [https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021\\_Xinhua\\_Baltic\\_ISCDI\\_EN.pdf](https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021_Xinhua_Baltic_ISCDI_EN.pdf)

Οι πόλεις αυτές είναι οι παρακάτω και κατατάσσονται με βάση το ποσοστό ανάπτυξης τους στον κλάδο της ναυτιλίας μέσα στα τελευταία χρόνια. Η εταιρεία ABΓ έχει ήδη ιδρύσει branches, franchisees και logistics centers σε στρατηγικά σημεία σύμφωνα με την παρακάτω κατάταξη, όπως είναι: Xiamen, Ningbo, London, Dubai, Piraeus, Houston, Antwerp, Qingdao, ενώ οι πελάτες, καθώς και τα κανάλια διανομής της βρίσκονται σε πολύ σημαντικά σημεία επίσης, όπως Κύπρος, Durban και άλλα πολλά.





Διάγραμμα 11: Κατάταξη με βάση το ποσοστό ανάπτυξης των χωρών στον κλάδο της ναυτιλίας στα τελευταία χρόνια

Πηγή: [https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021\\_Xinhua\\_Baltic\\_ISCDI\\_EN.pdf](https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021_Xinhua_Baltic_ISCDI_EN.pdf)

Ο δείκτης λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως η διακίνηση φορτίων, οι λιμενικές εγκαταστάσεις, οι ναυτιλιακές υπηρεσίες και το επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς και άλλα πολλά. Με βάση αυτά τα δεδομένα, η Σιγκαπούρη κατετάγη πρώτη, λόγω των εκτεταμένων λιμενικών υποδομών, του εύρους των ναυτιλιακών υπηρεσιών αλλά και των υποστηρικτικών κρατικών πολιτικών. Από την περαιτέρω ανάλυση του δείκτη, συμπεραίνεται ότι η Σιγκαπούρη διατηρήθηκε στην κορυφή λόγω της γεωγραφικής της θέσης αλλά και των κυβερνητικών πολιτικών που υποστηρίζουν τον κλάδο, και φυσικά χάρη στον αριθμό των ναυτιλιακών εταιρειών που έχουν εκεί την έδρα τους. Πιο συγκεκριμένα, υπολογίζεται ότι υπάρχουν 170.000 εργαζόμενοι στον κλάδο της ναυτιλίας

και περίπου 5.000 εταιρείες έχουν γραφεία εκεί, δημιουργώντας έτσι το 7% του ΑΕΠ της χώρας. Σύμφωνα με το Marine Traffic 33.133 πλοία (που υπερβαίνουν τους 5.000 gross tonnes) έφτασαν στο λιμάνι της κατά τη διάρκεια του 2020 (Xinhua, 2021). Αναμένονται επίσης επενδύσεις περίπου 15 δισεκατομμυρίων δολαρίων (\$) έως το 2024. Μόνο από το λιμάνι της Σιγκαπούρης διακινήθηκαν πέρσι 36,9 εκατομμύρια Containers ενώ η κυβέρνηση βρίσκεται σε συζητήσεις με 19 ναυτιλιακούς ομίλους για να επεκτείνουν την δραστηριοποίησή τους στην χώρα (Xinhua, 2021).

Έπειτα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε αποφασίστηκε να ανοιχτεί η αποθήκη στη Μαλαισία και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή Τζόχορ Μπαρού (Johor Bahru), η οποία βρίσκεται πολύ κοντά στη Σιγκαπούρη. Ο λόγος της επιλογής αυτής είναι τόσο τα χαμηλά ενοίκια όσο και τα ημερομίσθια (αφού ο αποθηκάριος και ο υπεύθυνος για picking/packing θα εργάζονται εκεί). Άλλωστε αυτή είναι μια αρκετά συνηθισμένη πρακτική για τις περισσότερες εταιρείες της Σιγκαπούρης. Τα ενοίκια για μια αποθήκη περίπου 1000 τετραγωνικών μέτρων στη συγκεκριμένη περιοχή ανέρχεται σε περίπου 5.000 ευρώ μηνιαίως. Τα γραφεία του Branch θα βρίσκονται στη Σιγκαπούρη και από την έρευνα που έγινε τα ενοίκια για ένα γραφείο μέχρι 30 τετραγωνικά ανέρχονται στα 3.000 ευρώ μηνιαίως. Η σύνδεση των γραφείων με την αποθήκη μπορεί να γίνει οδικώς και εύκολα καθώς συνδέονται οι δύο χώρες με δύο γέφυρες, την Causeway και την Second Link<sup>1</sup>.

Η έρευνα που έγινε και τα links των όσων εντοπίστηκαν και για την αποθήκη αλλά και για τα γραφεία βρίσκεται στον στο Παράρτημα, Εικόνες Ενοικίων Μαλαισία και Σιγκαπούρη.

Πίνακας 19: **Ενοίκια Μηνιαίως - Ετησίως**

Ενοίκιο	Περιοχή	Μηνιαίως	Ετησίως
Αποθήκη	Μαλαισία	5.000 €	60.000 €
Γραφείο	Σιγκαπούρη	3.000 €	36.000 €
			96.000 €

<sup>1</sup> <https://el.alegsaonline.com/art/101195>

Συνεπώς, περίπου 96.000€ θα καταβάλλονται το χρόνο σε ενοίκια τόσο για την αποθήκη στη Μαλαισία όσο και για το γραφείο στη Σιγκαπούρη.

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μετά το πέρας της διερεύνησης αυτής, συμπεραίνεται ότι η Σιγκαπούρη αν και αρκετά ακριβή σαν χώρα, είναι ιδανική για να έχει μια εταιρεία του κλάδου της ναυτιλίας, φυσική παρουσία. Η κυβέρνηση της χώρας έχει σκοπό να γίνει το μεγαλύτερο marine hub παγκοσμίως και όλες οι ενέργειες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, την φέρνουν ολοένα και πιο κοντά σε αυτόν της τον στόχο.

Ελέγχοντας όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, ο κλάδος της ναυτιλίας είναι ένας ολοένα και αναπτυσσόμενος κλάδος της οικονομίας. Οι ρυθμίσεις ασφαλείας των πλοίων διαρκώς πληθαίνουν και γίνονται πιο αυστηρές, συνεπώς απαιτείται από τους πελάτες η φυσική παρουσία του προμηθευτή τους. Είναι σημαντικό να νιώθουν την ασφάλεια ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να βρουν την υποστήριξη που χρειάζονται χωρίς να περιμένουν μεγάλο χρονικό διάστημα για απάντηση και ανεφοδιασμό. Η εμπιστοσύνη που θα κερδηθεί από τη φυσική παρουσία της εταιρείας εκεί, θα τη βοηθήσει να αναπτύξει την αναγνωρισιμότητα των brands της σε μια τόσο πολλά υποσχόμενη αγορά, να εδραιώσει την παρουσία της πολύ καλύτερα στην Ασία και να προωθήσει το μεγάλο της δίκτυο των service stations.

Θεωρείται ότι η επένδυση που θα γίνει θα είναι σωστή και σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα θα έχει καταφέρει να κάνει απόσβεση των κεφαλαίων της. Τέλος, αναμένεται επίσης μέσα στην πρώτη πενταετία να ξεκινήσει να υπάρχει αφενός κερδοφορία και αφετέρου άλλα οφέλη.

Στην εργασία αυτή δεν εξαντλήθηκαν οι δυνατότητες μελέτης και ανάλυσης του ανοίγματος υποκαταστήματος (branch) της εταιρείας ABΓ. Παραπάνω θέματα που θα μπορούσαν να διερευνηθούν στο μέλλον είναι η δημιουργία μιας μελέτης σκοπιμότητάς, έτσι ώστε να μπορέσει η ABΓ να πάρει απόφαση βασισμένη σε οικονομοτεχνικά στοιχεία.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Αποστόλου, Α 2022, *Τεχνικές Αντιστάθμισης στη ναυτιλία την εποχή της πανδημίας*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Γεωργακέλλος, Δ 2021, *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2021, *Ελληνική Ναυτιλία και Οικονομία 2021*, viewed 20 July 2024, <https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2021>

Νταγιάντας, Τ 2023, *Οι επιπτώσεις του Covid-19 στα τρόφιμα, τα φάρμακα, τη ναυτιλία και την ενέργεια*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, viewed July 2024, <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/15317>

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Ease of Doing Business Rankings, 2023, *Economy Rankings*, viewed July 24, <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

*E- Nautilia*, 2021, “Πώς η Σιγκαπούρη ετοιμάζεται να γίνει η Silicon Valley της ναυτιλίας”, 14 March, viewed July 2024, <https://e-nautilia.gr/pos-i-sigkapouri-etoimazetai-na-ginei-i-silicon-valley-tis-nautilias/>

Johnson, G, Scholes, K & Whittington, R, 2011, *Exploring Strategy*, 9th Edition, Prentice Hall

IMO, 2021, *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW)*, viewed July 24, <https://www.imo.org/en/ourwork/humanelement/pages/stcw-conv-link.aspx>

IncoDocs, 2022, *Incoterms 2022 Rules Responsibility Guide*, viewed July 2024,  
<https://incodocs.com/blog/incoterms-guide-2022/>

Statista, 2021, *Number of pirate attacks against ships worldwide from 2010 to 2022*, viewed 20 July 2024, <https://www.statista.com/statistics/266292/number-of-pirate-attacks-worldwide-since-2006/>

Statista, 2023, *Number of actual and attempted piracy attacks in selected territories worldwide in 2022, by country or location*, viewed 20 July 2024,  
<https://www.statista.com/statistics/250870/number-of-actual-and-attempted-piracy-attacks-worldwide-by-country/>

UNCTAD, 2020, *Review of Maritime Transport 2021*, viewed July 2024,  
<https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2021>

Xinhua Baltic, 2021, *International Shipping Centre Development Index Report*, viewed July 2024,  
[https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021\\_Xinhua\\_Baltic\\_ISCDI\\_EN.pdf](https://www.balticexchange.com/content/dam/balticexchange/consumer/documents/2021_Xinhua_Baltic_ISCDI_EN.pdf)

## Παράρτημα

Πίνακας 1 «Rankings - Ease of Doing Business»

Economy	Global Rank	Rank within group	Starting a business	Dealing with construction permits	Getting electricity	Registering property	Getting credit	Protecting minority investors
New Zealand	1	1	1	7	48	2	1	3
Singapore	2	2	4	5	19	21	37	3
Hong Kong SAR, China	3	3	5	1	3	51	37	7
Denmark	4	4	45	4	21	11	48	28
Korea, Rep.	5	5	33	12	2	40	67	25
United States	6	6	55	24	64	39	4	36
Georgia	7	7	2	21	42	5	15	7
United Kingdom	8	8	18	23	8	41	37	7
Norway	9	9	25	22	44	15	94	21
Sweden	10	10	39	31	10	9	80	28
Lithuania	11	11	34	10	15	4	48	37
Malaysia	12	12	126	2	4	33	37	2
Mauritius	13	13	20	8	28	23	67	18
Australia	14	14	7	11	62	42	4	57
Taiwan, China	15	15	21	6	9	20	104	21
United Arab	16	16	17	3	1	10	48	13

Emirates								
North Macedonia	17	17	78	15	68	48	25	12
Estonia	18	18	14	19	53	6	48	79
Latvia	19	19	26	56	61	25	15	45
Finland	20	20	31	42	24	34	80	61
Thailand	21	21	47	34	6	67	48	3
Germany	22	22	125	30	5	76	48	61
Canada	23	23	3	64	124	36	15	7
Ireland	24	24	23	36	47	60	48	13
Kazakhstan	25	25	22	37	67	24	25	7
Iceland	26	26	64	72	16	16	94	28
Austria	27	27	127	49	29	31	94	37
Russian Federation	28	28	40	26	7	12	25	72
Japan	29	29	106	18	14	43	94	57
Spain	30	30	97	79	55	59	80	28
China	31	31	27	33	12	28	80	28
France	32	32	37	52	17	99	104	45
Turkey	33	33	77	53	41	27	37	21
Azerbaijan	34	34	9	59	80	44	1	105
Israel	35	35	28	35	83	75	48	18
Switzerland	36	36	81	71	13	18	67	105
Slovenia	37	37	41	119	23	54	119	18
Rwanda	38	38	35	81	59	3	4	114
Portugal	39	39	63	60	52	35	119	61
Poland	40	40	128	39	60	92	37	51
Czech Republic	41	41	134	157	11	32	48	61
Netherlands	42	42	24	88	58	30	119	79
Bahrain	43	43	67	17	72	17	94	51
Serbia	44	44	73	9	94	58	67	37
Slovak Republic	45	45	118	146	54	8	48	88
Belgium	46	46	48	45	108	139	67	45
Armenia	47	47	10	62	30	13	48	120

Moldova	48	48	13	156	84	22	48	45
Belarus	49	49	30	48	20	14	104	79
Montenegro	50	50	101	40	134	83	15	61
Croatia	51	51	114	150	37	38	104	37
Hungary	52	52	87	108	125	29	37	97
Morocco	53	53	43	16	34	81	119	37
Cyprus	54	54	50	125	75	71	80	21
Romania	55	55	91	147	157	46	25	61
Kenya	56	56	129	105	70	134	4	1
Kosovo	57	57	12	160	90	37	15	128
Italy	58	58	98	97	38	26	119	51
Chile	59	59	57	41	39	63	94	51
Mexico	60	60	107	93	106	105	11	61
Bulgaria	61	61	113	43	151	66	67	25
Saudi Arabia	62	62	38	28	18	19	80	3
India	63	63	136	27	22	154	25	13
Ukraine	64	64	61	20	128	61	37	45
Puerto Rico	65	65	59	143	92	161	4	88
Brunei								
Darussalam	66	66	16	54	31	144	1	128
Colombia	67	67	95	89	82	62	11	13
Oman	68	68	32	47	35	52	144	88
Uzbekistan	69	69	8	132	36	72	67	37
Vietnam	70	70	115	25	27	64	25	97
Jamaica	71	71	6	70	120	85	15	61
Luxembourg	72	72	76	14	45	93	176	97
Indonesia	73	73	140	110	33	106	48	37
Costa Rica	74	74	144	78	25	49	15	110
Jordan	75	75	120	138	69	78	4	105
Peru	76	76	133	65	88	55	37	45
Qatar	77	77	108	13	49	1	119	157
Tunisia	78	78	19	32	63	94	104	61
Greece	79	79	11	86	40	156	119	37



Kyrgyz Republic	80	80	42	90	143	7	15	128
Mongolia	81	81	100	29	152	50	25	25
Albania	82	82	53	166	107	98	48	111
Kuwait	83	83	82	68	66	45	119	51
South Africa	84	84	139	98	114	108	80	13
Zambia	85	85	117	67	129	149	4	72
Panama	86	86	51	100	51	87	25	88
Botswana	87	87	159	44	139	82	80	72
Malta	88	88	86	57	73	152	144	51
Bhutan	89	89	103	91	78	53	94	111
Bosnia and Herzegovina	90	90	184	173	74	96	67	88
El Salvador	91	91	148	168	87	79	25	140
San Marino	92	92	92	92	26	102	152	162
St. Lucia	93	93	69	38	56	107	165	79
Nepal	94	94	135	107	135	97	37	79
Philippines	95	95	171	85	32	120	132	72
Guatemala	96	96	99	118	46	89	15	153
Togo	97	97	15	127	99	56	48	120
Samoa	98	98	46	94	71	68	119	128
Sri Lanka	99	99	85	66	89	138	132	28
Seychelles	100	100	147	106	104	65	144	143
Uruguay	101	101	66	151	65	119	80	153
Fiji	102	102	163	102	97	57	165	97
Tonga	103	103	62	69	95	166	48	153
Namibia	104	104	165	84	76	173	80	88
Trinidad and Tobago	105	105	79	126	43	158	67	57
Tajikistan	106	106	36	137	163	77	11	128
Vanuatu	107	107	137	163	101	84	37	147
Pakistan	108	108	72	112	123	151	119	28
Malawi	109	109	153	128	171	90	11	79
Côte d'Ivoire	110	110	29	152	141	112	48	120

Dominica	111	111	71	83	57	179	152	79
Djibouti	112	112	123	87	121	117	132	103
Antigua and Barbuda	113	113	130	117	50	124	165	79
Egypt, Arab Rep.	114	114	90	74	77	130	67	57
Dominican Republic	115	115	112	80	116	74	119	143
Uganda	116	116	169	113	168	135	80	88
West Bank and Gaza	117	117	173	148	86	91	25	114
Ghana	118	118	116	104	79	111	80	72
Bahamas, The	119	119	94	77	81	181	152	88
Papua New Guinea	120	120	142	122	118	127	48	72
Eswatini	121	121	155	96	132	104	94	162
Lesotho	122	122	84	165	158	114	94	147
Senegal	123	123	60	131	119	116	67	114
Brazil	124	124	138	170	98	133	104	61
Paraguay	125	125	160	75	109	80	132	143
Argentina	126	126	141	155	111	123	104	61
Iran, Islamic Rep.	127	127	178	73	113	70	104	128
Barbados	128	128	102	153	117	118	152	136
Ecuador	129	129	177	114	100	73	119	114
St. Vincent and the Grenadines	130	130	93	51	105	168	165	79
Nigeria	131	131	105	55	169	183	15	28
Niger	132	132	56	180	159	115	48	120
Honduras	133	133	170	158	138	101	25	120
Guyana	134	134	111	167	170	128	94	88
Belize	135	135	166	123	91	137	173	157
Solomon Islands	136	136	110	172	112	155	104	136
Cabo Verde	137	137	121	50	154	69	144	170
Mozambique	138	138	176	61	103	136	165	147

St. Kitts and Nevis	139	139	109	58	110	185	165	103
Zimbabwe	140	140	167	140	167	109	67	97
Tanzania	141	141	162	149	85	146	67	105
Nicaragua	142	142	145	176	115	160	104	170
Lebanon	143	143	151	164	127	110	132	114
Cambodia	144	144	187	178	146	129	25	128
Palau	145	145	132	129	153	47	104	188
Grenada	146	146	89	130	93	147	152	105
Maldives	147	147	74	63	149	176	144	147
Mali	148	148	124	133	161	140	152	120
Benin	149	149	65	82	178	126	152	120
Bolivia	150	150	175	139	96	148	144	136
Burkina Faso	151	151	88	95	183	141	152	120
Mauritania	152	152	49	109	166	103	132	147
Marshall Islands	153	153	83	76	140	187	104	179
Lao PDR	154	154	181	99	144	88	80	179
Gambia, The	155	155	119	145	165	143	152	170
Guinea	156	156	122	116	150	122	152	162
Algeria	157	157	152	121	102	165	181	179
Micronesia, Fed. Sts.	158	158	174	136	122	187	104	185
Ethiopia	159	159	168	142	137	142	176	189
Comoros	160	160	158	101	136	113	132	162
Madagascar	161	161	80	182	186	164	132	140
Suriname	162	162	182	115	145	157	181	157
Sierra Leone	163	163	58	181	181	169	165	128
Kiribati	164	164	149	169	172	150	173	136
Myanmar	165	165	70	46	148	125	181	176
Burundi	166	166	44	161	184	100	176	143
Cameroon	167	167	104	154	133	175	80	157
Bangladesh	168	168	131	135	176	184	119	72
Gabon	169	169	96	141	164	171	132	170

São Tomé and Príncipe	170	170	150	111	130	172	165	179
Sudan	171	171	157	124	162	95	176	153
Iraq	172	172	154	103	131	121	186	111
Afghanistan	173	173	52	183	173	186	104	140
Guinea-Bissau	174	174	161	177	182	132	152	114
Liberia	175	175	75	185	175	180	104	176
Syrian Arab Republic	176	176	143	186	160	162	176	97
Angola	177	177	146	120	156	167	185	147
Equatorial Guinea	178	178	183	162	155	163	132	162
Haiti	179	179	189	179	147	182	144	183
Congo, Rep.	180	180	179	134	179	174	132	162
Timor-Leste	181	181	68	159	126	187	173	157
Chad	182	182	186	174	180	131	152	170
Congo, Dem. Rep.	183	183	54	144	177	159	152	176
Central African Republic	184	184	180	184	185	170	144	162
South Sudan	185	185	172	171	187	177	181	185
Libya	186	186	164	186	142	187	186	183
Yemen, Rep.	187	187	156	186	187	86	186	162
Venezuela, RB	188	188	190	175	174	145	132	170
Eritrea	189	189	185	186	187	178	186	185
Somalia	190	190	188	186	187	153	186	190

Πίνακας 2 «Μισθολογική Ανάλυση Εργαζομένων στη Σιγκαπούρη»

Title	Link
Country Manager	<a href="https://sg.indeed.com/career/country-manager/salaries">https://sg.indeed.com/career/country-manager/salaries</a>
Country Manager	<a href="https://www.payscale.com/research/SG/Job=Country_Manager/Salary">https://www.payscale.com/research/SG/Job=Country_Manager/Salary</a>
Country Manager	<a href="https://www.glassdoor.sg/Salaries/country-manager-salary-SRCH_KO0,15.htm">https://www.glassdoor.sg/Salaries/country-manager-salary-SRCH_KO0,15.htm</a>
Country Manager	<a href="http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=196&amp;loctype=1&amp;job=1453&amp;jobtyp">http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=196&amp;loctype=1&amp;job=1453&amp;jobtyp</a>
Country Manager	<a href="https://worldsalaries.com/average-country-manager-salary-in-singapore/">https://worldsalaries.com/average-country-manager-salary-in-singapore/</a>
Sales Manager	<a href="https://www.payscale.com/research/SG/Job=Sales_Manager/Salary">https://www.payscale.com/research/SG/Job=Sales_Manager/Salary</a>
Sales Manager	<a href="https://www.glassdoor.co.in/Salaries/singapore-sales-manager-salary-SRCH_IL.0,9_IM1123_KO10,23.htm">https://www.glassdoor.co.in/Salaries/singapore-sales-manager-salary-SRCH_IL.0,9_IM1123_KO10,23.htm</a>
Sales Manager	<a href="https://sg.indeed.com/career/sales-manager/salaries">https://sg.indeed.com/career/sales-manager/salaries</a>
Sales Manager	<a href="https://www.salary.com/research/sg-salary/benchmark/regional-sales-manager-salary/s">https://www.salary.com/research/sg-salary/benchmark/regional-sales-manager-salary/s</a>

Sales Manager	<a href="http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=196&amp;loctype=1&amp;job=674&amp;jobtype">http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=196&amp;loctype=1&amp;job=674&amp;jobtype</a>
Warehouseman	<a href="https://sg.indeed.com/career/warehouse-worker/salaries">https://sg.indeed.com/career/warehouse-worker/salaries</a>
Warehouseman	<a href="https://sg.talent.com/salary?job=warehouse+worker">https://sg.talent.com/salary?job=warehouse+worker</a>
Warehouseman	<a href="https://www.salary.com/research/sg-salary/benchmark/warehouse-worker-salary/sg">https://www.salary.com/research/sg-salary/benchmark/warehouse-worker-salary/sg</a>
Warehouseman	<a href="https://www.glassdoor.com/Salaries/singapore-warehouse-worker-salary-SRCH_IL.0,9_IN217_KO10,26.htm">https://www.glassdoor.com/Salaries/singapore-warehouse-worker-salary-SRCH_IL.0,9_IN217_KO10,26.htm</a>
Warehouseman	<a href="https://www.salaryexpert.com/salary/job/warehouse-worker/singapore">https://www.salaryexpert.com/salary/job/warehouse-worker/singapore</a>
Operations Manager	<a href="https://www.payscale.com/research/SG/Job=Operations_Manager/Salary/8c582745/Sin">https://www.payscale.com/research/SG/Job=Operations_Manager/Salary/8c582745/Sin</a>
Operations Manager	<a href="https://www.glassdoor.com/Salaries/singapore-operations-manager-salary-SRCH_IL.0,9_IM1123_KO10,28.htm">https://www.glassdoor.com/Salaries/singapore-operations-manager-salary-SRCH_IL.0,9_IM1123_KO10,28.htm</a>
Operations Manager	<a href="https://sg.indeed.com/career/operations-manager/salaries">https://sg.indeed.com/career/operations-manager/salaries</a>
Operations Manager	<a href="https://sg.talent.com/salary?job=operations+manager">https://sg.talent.com/salary?job=operations+manager</a>
Operations Manager	<a href="https://talentup.io/salary/Customer%20Operations%20Manager/Singapore">https://talentup.io/salary/Customer%20Operations%20Manager/Singapore</a>

Εικόνα 1: Ενοίκια Μαλαισία

Link	Total Building			Land Area		Property Type	District	Rental / month MYR	Rental / month EUR
	Sq ft	Sq mt	Height mt	Sq ft	Sq mt				
1 <a href="https://www.iproperty.com.my/property/ador-setar/ol-rent-104782939/">https://www.iproperty.com.my/property/ador-setar/ol-rent-104782939/</a>	16.000	1.486	11	22.660	2.105		kedah	19.000 MYR	3.827 €
2 <a href="https://www.iproperty.com.my/property/kulim/rent-104779696/">https://www.iproperty.com.my/property/kulim/rent-104779696/</a>	11.000	1.022	9	16.000	1.486		Kulim, Kedah	20.000 MYR	4.029 €
3 <a href="https://www.iproperty.com.my/property/sungai-buloh/rent-102479066/">https://www.iproperty.com.my/property/sungai-buloh/rent-102479066/</a>	15.000	1.394		20.000	1.858		Sungai Buloh,	19.500 MYR	3.928 €
4 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/rawang-semi-d-factory-nearby-nkve-highway-for-rent-by-peter-tan-33860114">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/rawang-semi-d-factory-nearby-nkve-highway-for-rent-by-peter-tan-33860114</a>	10.285	956	9	17.000	1.579	Semi-D Facto	Rawang, Sela	10.000 MYR	2.014 €
5 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/seksyen-14-shah-alam">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/seksyen-14-shah-alam</a>	14.000	1.301		21.000	1.951	Semi-D Facto	Shah Alam, S	28.000 MYR	5.640 €
6 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/cl-warehouse-at-sungai-buloh-for-rent-by-linus-kong-37586322">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/cl-warehouse-at-sungai-buloh-for-rent-by-linus-kong-37586322</a>	10.000	929	7	10.000	929		Sungai Buloh,	13.000 MYR	2.619 €
7 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/10000-square-feet-ka">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/10000-square-feet-ka</a>	10.000	929	9		0		Sungai Buloh,	13.000 MYR	2.619 €
8 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/kapar-industrial-park">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/kapar-industrial-park</a>	10.078	936	9	17.000	1.579	Semi-D Facto	Kapar, Klang,	25.000 MYR	5.036 €
9 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/next-to-federal-highw">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/next-to-federal-highw</a>	12.000	1.115	5	16.000	1.486		Petaling Jaya	29.000 MYR	5.842 €
10 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/good-location-wareh">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/good-location-wareh</a>	12.600	1.171			0		Petaling Jaya	31.500 MYR	6.345 €
11 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/amari-business-park-s">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/amari-business-park-s</a>	9.600	892		14.000	1.301	Semi-D Facto	Batu Caves, G	32.000 MYR	6.446 €
12 <a href="https://www.propertyguru.com.my/property-listing/petaling-jaya-for-rent">https://www.propertyguru.com.my/property-listing/petaling-jaya-for-rent</a>	14.000	1.301	7		0		Petaling Jaya	42.000 MYR	8.460 €

Εικόνα 2: Ενοίκια Σιγκαπούρη

Link	Total Building			Property Type	District	Power Supply	Floor Loading	Rental / month SGD	Rental / month EUR
	Sq ft	Sq mt	Height mt						
1 <a href="https://www.iproperty.com.sg/property/district-18/tampines/rent-14132488/">https://www.iproperty.com.sg/property/district-18/tampines/rent-14132488/</a>	12.000	1.115	8		D18	3 phase 100 Amps		20.400 SGD	14.045 €
2 <a href="https://www.commercialguru.com.sg/property-listing/for-rent-warehouse-joo-koon-ce">https://www.commercialguru.com.sg/property-listing/for-rent-warehouse-joo-koon-ce</a>	10.000	929	7		D22		20 kn/sqm	12.000 SGD	8.262 €
3 <a href="https://www.commercialguru.com.sg/property-listing/for-rent-ramp-up-warehouse-near-tampines-ikea-21763103">https://www.commercialguru.com.sg/property-listing/for-rent-ramp-up-warehouse-near-tampines-ikea-21763103</a>	10.000	929	6	B1/B2	D18			19.500 SGD	13.425 €
4 <a href="https://www.99.co/singapore/commercial/rent/property/spacetampines-warehouse-HDz3DEh9Qxu6W2oq8Tv/td">https://www.99.co/singapore/commercial/rent/property/spacetampines-warehouse-HDz3DEh9Qxu6W2oq8Tv/td</a>								19.888 SGD	13.692 €
5 <a href="https://www.commercialguru.com.sg/property-listing/for-rent-ground-floor-40ft-direct">https://www.commercialguru.com.sg/property-listing/for-rent-ground-floor-40ft-direct</a>	10.000	929						14.000 SGD	9.639 €
6 <a href="https://www.99.co/singapore/commercial/rent/property/spacetampines-ware">https://www.99.co/singapore/commercial/rent/property/spacetampines-ware</a>	10.470	973		B1	D18	3 phase 250 Amps		23.034 SGD	15.858 €
7 <a href="https://www.iproperty.com.sg/property/district-22/penjuru/rent-14132534/">https://www.iproperty.com.sg/property/district-22/penjuru/rent-14132534/</a>	12.000	1.115	7		D22		20kn/sqm	20.400 SGD	14.045 €
8 <a href="https://www.iproperty.com.sg/property/district-22/jurong-tuas-industrial-dist">https://www.iproperty.com.sg/property/district-22/jurong-tuas-industrial-dist</a>	10.500	975	7		D22			17.850 SGD	12.289 €
9 <a href="https://www.99.co/singapore/commercial/rent/property/joo-koon-crescent-v">https://www.99.co/singapore/commercial/rent/property/joo-koon-crescent-v</a>	7.513	698	7,5	B2	D22			11.269 SGD	7.758 €
10 <a href="https://www.iproperty.com.sg/property/district-22/warehouse-for-rent-at-tu">https://www.iproperty.com.sg/property/district-22/warehouse-for-rent-at-tu</a>	7.770	722			D22	3 phase 63 Amps		6.216 SGD	4.280 €

Πίνακας «Ordering – Dispatch Schedule»

**Ordering Weeks**

WEEK	DATES	Croatia	UK	Spain	Turkey	RSA	USA	Bulgaria	Indonesia	Col
------	-------	---------	----	-------	--------	-----	-----	----------	-----------	-----

Jan	52	27/12-31/12/21									
	1	03/1-7/1	1		1	1				1	1
	2	10/1-14/1		1	1		1	1	1		
	3	17/1-21/1	1		1	1					
	4	24/1-28/1		1	1						
Feb	5	31/1-4/2	1		1	1				1	1
	6	7/2-11/2		1	1		1	1	1		
	7	14/2-18/2	1		1	1					
	8	21/2-25/2		1	1						
March	9	28/2-4/3	1		1	1				1	1
	10	7/3-11/3		1	1		1	1	1		
	11	14/3-18/3	1		1	1					
	12	21/3-25/3		1	1						
	13	28/3-1/4	1		1	1				1	1
April	14	4/4-8/4		1	1		1	1	1		
	15	11/4-15/4	1		1	1					
	16	18/4-22/4		1	1						
	17	25/4-29/4	1		1	1				1	1
May	18	2/5-6/5		1	1		1	1	1		
	19	9/5-13/5	1		1	1					
	20	16/5-20/5		1	1						
	21	23/5-27/5	1		1	1				1	1
June	22	30/5-3/6		1	1		1	1	1		
	23	6/6-10/6	1		1	1					
	24	13/6-17/6		1	1						
	25	20/6-24/6	1		1	1				1	1
	26	27/6-1/7		1	1		1	1	1		
July	27	4/7-8/7	1		1	1					
	28	11/7-15/7		1	1						
	29	18/7-22/7	1		1	1				1	1
	30	25/7-29/7		1	1		1	1	1		



**Dispatch Weeks**

	<b>WEEK</b>	<b>DATES</b>	<b>Croatia</b>	<b>UK</b>	<b>Spain</b>	<b>Turkey</b>	<b>RSA</b>	<b>USA</b>	<b>Bulgaria</b>	<b>Indonesia</b>	<b>Col</b>
<b>Jan</b>	52	27/12-31/12/21									
	1	03/1-7/1		1	1						
	2	10/1-14/1	1		1	1				1	1
	3	17/1-21/1		1	1		1	1	1		
	4	24/1-28/1	1		1	1					
<b>Feb</b>	5	31/1-4/2		1	1						
	6	7/2-11/2	1		1	1				1	1
	7	14/2-18/2		1	1		1	1	1		
	8	21/2-25/2	1		1	1					
<b>March</b>	9	28/2-4/3		1	1						
	10	7/3-11/3	1		1	1				1	1
	11	14/3-18/3		1	1		1	1	1		
	12	21/3-25/3	1		1	1					
	13	28/3-1/4		1	1						
<b>April</b>	14	4/4-8/4	1		1	1				1	1
	15	11/4-15/4		1	1		1	1	1		
	16	18/4-22/4	1		1	1					
	17	25/4-29/4		1	1						
<b>May</b>	18	2/5-6/5	1		1	1				1	1

	19	9/5-13/5		1	1		1	1	1		
	20	16/5-20/5	1		1	1					
	21	23/5-27/5		1	1						
June	22	30/5-3/6	1		1	1				1	1
	23	6/6-10/6		1	1		1	1	1		
	24	13/6-17/6	1		1	1					
	25	20/6-24/6		1	1						
	26	27/6-1/7	1		1	1				1	1
July	27	4/7-8/7		1	1		1	1	1		
	28	11/7-15/7	1		1	1					
	29	18/7-22/7		1	1						
	30	25/7-29/7	1		1	1				1	1

Παράδειγμα Ανά-Παραγγελίας

Loading Place	Distributor price	Sales Last 3 Months Value	Sales Last 3 Months Year Back Value	Sales One Year Back Value	Cumulative Percentage	Lead Time	Minimum Stock	Coefficient 1	Overminimum Stock	Maximum Stock	Current Stock	Expected	Committed	Available	Unit of measure	Units per Sales Package	Final Order	
Belgium	€ 0,17	2600€	648	14800€	3.581	74,30%	20	1036	1,75	1813	3173	2200	0	800	1400	METER	200	180
Italy	€ 0,14	30€	7	80€	18	99,95%	20	6	1,50	8	15	0	0	0	0	PIECE	500	50
Belgium	€ 1,66	600€	1.169	900€	1.760	84,16%	20	63	1,75	110	193	0	0	0	0	METER	100	40
Belgium	€ 0,68	200€	188	400€	364	96,03%	20	28	1,50	42	74	0	0	0	0	METER	200	40
Belgium	€ 0,99	500€	532	2500€	2.854	77,65%	20	175	1,75	306	536	400	0	100	300	METER	100	20
Belgium	€ 0,22	600€	175	800€	233	97,66%	20	56	1,50	84	147	0	0	0	0	METER	200	20
Belgium	€ 1,34	140€	263	700€	1.316	87,58%	20	49	1,75	86	150	140	0	140	0	METER	140	14
Belgium	€ 1,93	272€	719	929€	2.419	80,22%	20	65	1,75	114	199	111	0	0	111	PIECE	50	10
Italy	€ 1,76	150€	367	650€	1.526	85,90%	20	46	1,75	80	139	100	0	50	50	METER	50	10
Belgium	€ 1,66	300€	623	600€	1.214	88,40%	20	42	1,75	74	129	0	0	0	0	METER	100	10
Belgium	€ 1,82	100€	295	325€	912	90,99%	20	23	1,75	40	70	0	0	0	0	METER	25	10
MI	€ 1,29	170€	294	494€	833	91,62%	60	59	1,75	104	182	30	100	30	100	PIECE	50	10
Italy	€ 0,65	89€	76	303€	250	97,42%	20	21	1,50	32	56	27	0	0	27	PIECE	100	10
Belgium	€ 0,29	122€	55	342€	159	98,54%	20	24	1,50	36	63	58	0	30	28	PIECE	100	10
Belgium	€ 0,45	100€	71	100€	71	99,50%	20	7	1,50	11	18	0	0	0	0	PIECE	100	10
Belgium	€ 33,41	61€	2.850	462€	21.395	43,29%	20	32	2,10	68	119	53	0	0	53	PIECE	10	7
Belgium	€ 11,86	143€	2.498	515€	7.922	60,26%	20	36	2,10	76	132	73	0	0	73	PIECE	12	6