



**Π.Μ.Σ. «ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Στρατηγική Λογιστικής Διαχείρισης για την
απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: Μελέτη Περίπτωσης»

Τόγκα Αφροδίτη

A.M. ΛΕΕΔΟ1769

Επιβλέπων Καθηγητής κ. Γεωργόπουλος Νικόλαος

Οκτώβριος 2019

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Λογιστική και Έλεγχο Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών με τίτλο:

Στρατηγικό Management και Στρατηγική Λογιστικής Διαχείρισης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων: Μελέτη Περίπτωσης. Έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο: Τόγκα Αφροδίτη

Ημερομηνία: 07/10/2019

Με την περάτωση της παρούσας εργασίας, αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με τον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου που σε ολόκληρη τη διάρκεια σπουδών μου ήταν πάντοτε δίπλα μου και με στήριζαν με κάθε τρόπο, δίνοντάς μου δύναμη για να εκπληρώσω τους στόχους μου.

Πίνακας περιεχομένων

ΣΥΝΟΨΗ.....	8
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
Κεφάλαιο 1ο	11
Βασικές Έννοιες Στρατηγικής – Στρατηγικού Management	11
1.1 Ο όρος στρατηγική	11
1.2 Το Στρατηγικό Management.....	12
1.3 Στρατηγική Λήψης Αποφάσεων	24
1.4 Μίγμα Προϊόντος Αγοράς Ansoff.....	25
1.5 Εξωτερικό Περιβάλλον	27
1.5.1 Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment).....	29
1.5.2 Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment)	30
1.6 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	33
1.6.1 VRIO Framework.....	35
1.6.2 Αλυσίδα Αξίας (Value Chain).....	36
Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου	39
Κεφάλαιο 2ο	40
Τα Ελληνικά Ναυπηγεία	40
2.1 Εισαγωγή.....	40
2.2 Ορισμός Κλάδου Ναυπηγείων	40
2.3 Ιστορική Αναδρομή Κλάδου.....	41
2.4 Προβλήματα Ελληνικών Ναυπηγοεπισκευαστικών Μονάδων	45
2.5 Επίδραση Κλάδου στην Οικονομία	46
2.6 Επίδραση Κλάδου στην Κοινωνία	48
2.7 Διακρίσεις Ναυπηγείων.....	49
2.8 Ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Ναυπηγείων	51
2.9 Προβλέψεις Κλάδου Ναυπηγείων	51
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	53
Κεφάλαιο 3ο	54
Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Ελληνικών Ναυπηγείων	54
3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον	54
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον	55
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον	57

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον	60
3.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον	61
3.2 Δομική Ανάλυση- Οι 5 Δυνάμεις του Porter	62
3.3 Προοπτικές του Κλάδου	68
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	72
Κεφάλαιο 4ο	73
Μελέτη Περίπτωσης της Επιχείρησης.....	73
4.1 Εισαγωγή*	73
4.2 Ιστορικά Στοιχεία.....	73
4.3 Συμμετοχή της εταιρείας	75
4.4 Οργάνωση και Τμήματα του Ναυπηγείου.....	75
4.5 Το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι της εταιρείας	79
4.6 Σύνοψη της εταιρείας.....	80
4.7 Ανθρώπινο Δυναμικό	81
4.7.1 Υγεία, Ασφάλεια και Ποιότητα Διαχείρισης	82
4.8 Συστήματα Διαχείρισης - Πιστοποιήσεις.....	83
4.9 Εστίαση στο Περιβάλλον	84
4.10 Τα ναυπηγεία της εταιρείας	85
4.10.1 Ναυπηγείο Σαλαμίνας	86
4.10.2 Ναυπηγείο Περάματος	89
4.10.3 Σημαντικά έργα που έχει αναλάβει η εταιρεία	92
4.11 Οικονομικά Στοιχεία των Ναυπηγείων.....	92
4.11.1 Οικονομικά Στοιχεία Ναυπηγείου Σαλαμίνας	93
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31/12/2016	93
4.11.2 Οικονομικά Στοιχεία Ναυπηγείου Περάματος	96
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31/12/2015	96
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ κατά ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	98
4.12 Μελλοντικά Σχέδια	99
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	101
Κεφάλαιο 5ο	102
Στοιχεία & Κινήσεις Στρατηγικής της Εταιρείας	102
5.1SWOT Ανάλυση	102
5.2 Στρατηγικές Κινήσεις της εταιρείας	106
5.3 Επιχειρηματική Στρατηγική	107

5.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική	109
5.5 Μελλοντικά Σχέδια Στρατηγικής της εταιρείας	109
5.6 Συμπεράσματα	111
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	113
Βιβλιογραφία.....	114

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Στρατηγική Σκέψη.....	13
Διάγραμμα 1.2: Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	14
Διάγραμμα 1.3: Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	15
Διάγραμμα 1.4: Υλοποίηση Στρατηγικής.....	16
Διάγραμμα 1.5: Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	18
Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής.....	19
Διάγραμμα 1.7: Στρατηγική Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων	24
Διάγραμμα 1.8: Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	27
Διάγραμμα 1.9: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον.....	28
Διάγραμμα 1.10: Υπόδειγμα 5+ (1) Δυνάμεων του Porter.....	31
Διάγραμμα 1.11: Οργανωτικές Δομές.....	34
Διάγραμμα 1.12: Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας.....	36
Διάγραμμα 1.13: Αλυσίδα Αξίας Βάσει Porter.....	38
Διάγραμμα 3.1: Πορεία Euribor από το 1999 έως το 2011.....	60
Διάγραμμα 4.1: Σύνθεση της εταιρείας.....	82

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	20
Πίνακας 1.2: Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	22
Πίνακας 1.3: Πίνακας Ansoff.....	26
Πίνακας 2.1: Τα ελληνικά ναυπηγεία.....	46
Πίνακας 3.1: Pest Analysis.....	57
Πίνακας 4.1: Η πρώτη 'λάντζα' της εταιρείας.....	76
Πίνακας 4.2: Ανθρώπινο Δυναμικό.....	84
Πίνακας 4.3: Πιστοποιήσεις της εταιρείας.....	86
Πίνακας 4.4: Ασφάλεια και Περιβάλλον.....	87
Πίνακας 4.5: Το ναυπηγείο στη Σαλαμίνα.....	88
Πίνακας 4.6: Ναυπηγείο Yachtingστο Πέραμα.....	91
Πίνακας 4.7: Το ναυπηγείο Σαλαμίνας.....	94
Πίνακας 5.1: S.W.O.T. Analysis.....	108
Πίνακας 5.2: Ελκυστικότητα Κλάδου- Ανταγωνιστική Θέση.....	112

ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, που αναπτύσσεται στο πλαίσιο του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Λογιστική και Έλεγχος Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών, εξετάζει τον κλάδο της ναυπηγικής βιομηχανίας στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, ασχολείται με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου και παρέχει μία ανάλυση στρατηγικής εταιρείας ναυπήγησης πλοίων, η οποία κατέχει σημαντική θέση στον κλάδο. Η ανάλυση του θέματος εκτυλίσσεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, η εργασία ξεκινά με μία εκτενή αναφορά στις βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται ο κλάδος των ελληνικών ναυπηγείων καθώς και την επίδραση αυτού στην Οικονομία και στην Κοινωνία. Έπειτα, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο κλάδος των ελληνικών ναυπηγείων, εντός του οποίου ανταγωνίζονται οι εταιρείες και γίνεται ανάλυση στο εξωτερικό περιβάλλον του. Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να αναγνωρίσουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές για τον εξεταζόμενο κλάδο. Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας που μελετάμε. Παρουσιάζεται η αποστολή, το όραμα της εταιρείας και οι εσωτερικές της διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό είναι εύκολο να αναγνωριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Στο πέμπτο κεφάλαιο, καθορίζονται σε μορφή πινάκων οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές (S.W.O.T.). Επίσης, καταγράφονται οι τρέχουσες στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία και διευρύνονται οι ικανότητές της που είναι καθοριστικές για την επιτυχία της στρατηγικής της. Περαιτέρω αξιολογούνται εναλλακτικές στρατηγικές σε σχέση με τις θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρείας για να διατηρήσει τη θέση της. Στο τέλος γίνεται αναφορά στην εναλλακτική στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί από την εταιρεία, ούτως ώστε να πετύχει τους σκοπούς που έχει θέσει η διοίκηση.

ABSTRACT

The present master thesis, underdone in the framework of the Postgraduate Program on “Accounting and Auditing of Businesses and Public Sector”, examines the business sector of shipbuilding industry in Greece. Specifically, it concerns the external and internal environment and providing a detailed corporate strategy of a shipbuilding company, which holds a significant position in the industry. Respective analysis is being unfold in five chapters. In the first chapter, the thesis begins with an extensive reference to the basic concepts of strategy and strategic management. The second chapter highlights the state of the shipbuilding in Greece including its impact on the Economy and Society.

Further on, in the third chapter is presented the shipbuilding sector in Greece, in which companies compete with each other as well as an analysis of the external environment of the sector. By analyzing the external environment, we can identify the opportunities and threats for the relevant industry. Subsequently, and particularly in the fourth chapter, the company’s internal environment is described. The mission, the vision, the organizational chart and all the internal procedures are presented. This way, it is easy to identify the strengths and the weaknesses of the company which are under study. In the fifth chapter, all the opportunities-threats and strengths- weaknesses of the external and internal environment (S.W.O.T.) are presented in matrixes. Also, all the current strategies followed by the company are recorded and the capabilities which are crucial for the success of the strategy, are depicted. Nevertheless, all the alternative strategies with respect to the fundamental capabilities of the company to maintain its position and to increase its market share, are being evaluated. In conclusion, a reference on the alternative that could potentially be followed by the company in order to achieve the targets already set by the management.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος της ναυπηγικής βιομηχανίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας παρουσιάζοντας υψηλές επενδύσεις. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο αυτό ήταν και ο βασικός λόγος που οδήγησε την υποφαινόμενη επιλογή του ανωτέρου κλάδου και της εταιρείας ως μελέτη περίπτωσης.

Η εταιρεία που έχει στην κατοχή της δύο ναυπηγεία θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες ναυπήγησης και ανακαινίσεις Yachting στην Ελλάδα. Καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στον τομέα της ναυπήγησης παρουσιάζοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Το ναυπηγείο στο Πέραμα καταλαμβάνει έκταση 17000 τετραγωνικά μέτρα, ικανό να φιλοξενήσει θαλαμηγούς από 25 έως 65 μέτρα, ενώ το ναυπηγείο στη Σαλαμίνα καταλαμβάνει έκταση 40000 τετραγωνικά μέτρα και χρησιμοποιείται για κατασκευή, επισκευή, μετασκευή και συντήρηση κάθε είδους πλοίου και πλωτού εξοπλισμού.

Η εταιρεία έχει επενδύσει τεράστια ποσά για τη δημιουργία ναυπηγικής υποδομής. Έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ποικίλες υπηρεσίες καθώς επικεντρώνεται στο περιβάλλον και στους άξονες της Υπεύθυνης Επιχειρηματικότητας.

Κεφάλαιο 1ο

Βασικές Έννοιες Στρατηγικής – Στρατηγικού Management

1.1 Ο όρος στρατηγική

Η λέξη στρατηγική είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται από την αρχαιότητα και συνεχίζει να υπάρχει ακόμα και σήμερα. Όταν κάποιος ακούει τη λέξη αυτή έχει διαβάσει αρκετούς ορισμούς που έχουν γραφεί, υποθέτει ότι η στρατηγική δεν είναι τίποτα άλλο από τη διαδικασία, την οποία πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας για να κάνουμε πράγματα διαφορετικά από τον αντίπαλό μας και για να είμαστε ένα βήμα μπροστά του. Η στρατηγική στον τομέα του management και των επιχειρήσεων είναι σύμφωνα με τον IgorAnsoff, *‘μια κοινή γραμμή μεταξύ δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον’* (1985).

Επιπροσθέτως, βάσει των Hofer και Schendel (1998), *‘Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον’*.

Τέλος, οι Johnson και Scholes (2002) είπαν έναν περισσότερο ολοκληρωμένο ορισμό από τους δύο προηγούμενους, καθώς θεώρησαν ως στρατηγική, *‘την κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού σε μια μακροχρόνια βάση, που φέρει πλεονέκτημα στον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης των πόρων σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των stakeholders’*.

Από τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο, ένα πλάνο, βάσει του οποίου κάθε οργανισμός πετυχαίνει την αποστολή του και τους σκοπούς του. Χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής:

- η προσδοκία της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
- η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
- ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων, αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα

- η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Επίσης, η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει περάσει από τέσσερα στάδια ή φάσεις:

1. Τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό: Αναφερόμαστε στον ετήσιο προϋπολογισμό. Από το παρόν περνάμε στο μέλλον.
2. Τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό: Γίνονται προβλέψεις με στοιχεία του παρελθόντος σε μια προσπάθεια να κοιτάξουμε το μέλλον.
3. Τον στρατηγικό σχεδιασμό: Στην περίπτωση αυτή λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη μας τη πολυταραχότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος.
4. Το στρατηγικό management: Βασιζόμαστε στις αλλαγές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος.

1.2 Το Στρατηγικό Management

Το στρατηγικό management είναι μια λεπτομερής καταγραφή των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Δηλαδή, είναι μια διαδικασία management που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών.

Είναι, επίσης, η διαδικασία υποστήριξης ενός οργανισμού για τη διατήρηση της αποτελεσματικής ευθυγράμμισης με το περιβάλλον του. Αποτελεί το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης, όπου η επίδραση της ισούται "υποθετικά" με τον συνδυασμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Τρεις είναι οι ερωτήσεις που οφείλουμε να απαντήσουμε για να σκεφτόμαστε στρατηγικά:

- Πού είμαστε τώρα και ποια είναι η κατάσταση;

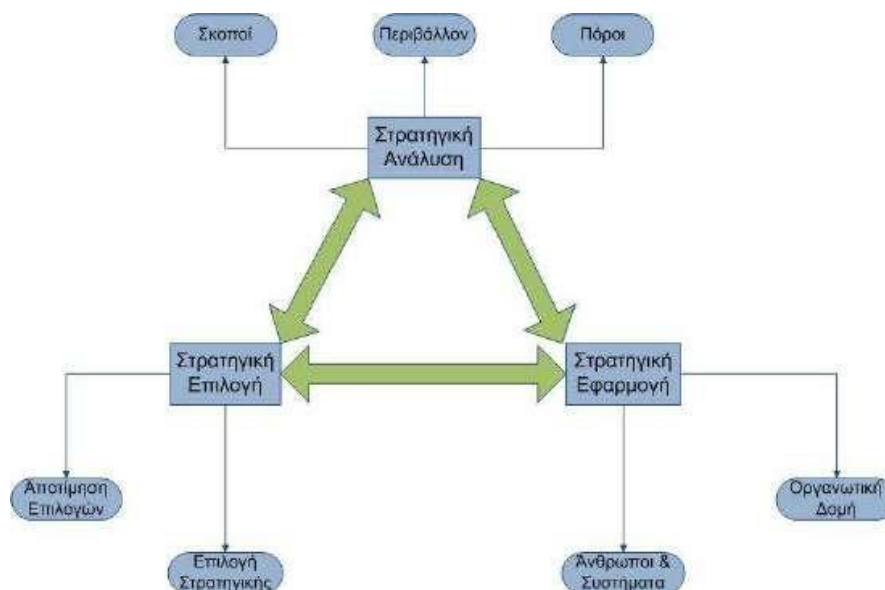
Απάντηση στην ερώτηση αυτή δίνεται εφαρμόζοντας την ανάλυση SWOT (Environmental Scanning).

- Που θέλουμε να βρεθούμε;

Εδώ αναφερόμαστε σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε, τη θέση της αγοράς που θέλουμε να βρεθούμε αλλά και τις ανάγκες των αγοραστών που θέλουμε να καλύψουμε (Strategy Formulation).

- Πως θα φτάσουμε εκεί; (Strategy Implementation)

Στο διάγραμμα 1.1 παρατηρούμε τη στρατηγική σκέψη που βοηθάει στο να κατανοήσουμε και να απαντήσουμε στις παραπάνω ερωτήσεις.



Διάγραμμα 1.1: Στρατηγική Σκέψη

Πηγή: Essentials Elements of Corporate Strategy

<http://www.ecommercenow.com/images/ecommercenow/Essentialelementsofcorpstrat.htm>

Επίσης, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, κάποια από τα οποία μας βοηθούν όπως είπαμε και παραπάνω να σκεφτόμαστε στρατηγικά. Τα στοιχεία αυτά είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning), η διαμόρφωση στρατηγικής (Strategy Formulation), η υλοποίηση-εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation) και η αξιολόγηση και ο έλεγχος (Evaluation&Control), όπως φαίνονται στο διάγραμμα 1.2.



Διάγραμμα 1.2:Βασικά Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Basic Concepts of Strategic Management Syed Harris 2014 “Effective managers live in the present – but concentrate on the future”

Ανάλυση Περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Στην περίπτωση αυτή ανιχνεύουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να εντοπίσουμε ευκαιρίες και απειλές και, παράλληλα, ανιχνεύουμε και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσουμε δυνάμεις και αδυναμίες. Τελικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο ξεκάθαρος εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων (Strategic Factors) που βοηθάνε στο να προσδιορίσουμε τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης. Ένας από τους πλέον γνωστούς και ευρέως διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats).

Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούμε έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία που διαθέτουμε σαν επιχείρηση. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουμε την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές μας.



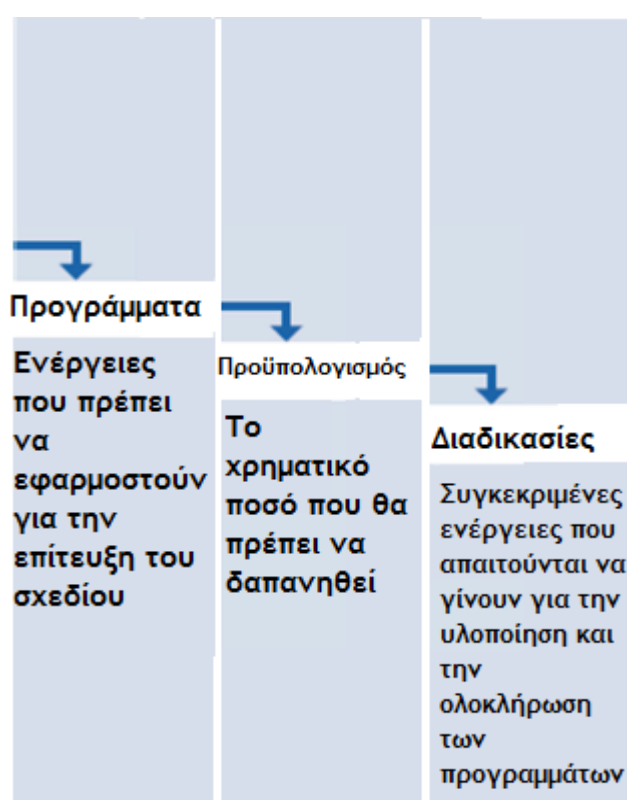
Διάγραμμα 1.3: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

1. Αποστολή (Mission): Θεωρείται ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Αναφερόμαστε στο ποιο είμαστε σαν επιχείρηση αλλά και το τι σκοπεύουμε να κάνουμε.
2. Σκοποί (Objectives): Αναφερόμαστε στο τι θέλουμε να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Ορίζουμε πάντα το χρονικό διάστημα για να διαφοροποιούμε τον σκοπό από τον στόχο (goal). Ουσιαστικά, με τη βοήθεια των σκοπών παίρνουμε τα αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
3. Στρατηγικές (Strategies): Οι στρατηγικές πηγάζουν από τους σκοπούς και βοηθάνε στο να επιτύχουμε τόσο την αποστολή όσο και τους σκοπούς που έχουμε καθορίσει και θέσει.
4. Πολιτικές (Policies): Είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα ληφθεί μια απόφαση. Κάθε στέλεχος μιας επιχείρησης παίρνει αρκετές αποφάσεις. Οι πολιτικές αποτελούν και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη διαμόρφωση της στρατηγικής και την υλοποίηση της.

Υλοποίηση Στρατηγικής (Strategy Implementation)

Είναι η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές μιας επιχείρησης. Η υλοποίηση έχει την ιδιαιτερότητα ότι εφαρμόζεται κυρίως από τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, καθώς τα ανώτερα, είναι αυτά που ορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.3, τρία είναι τα στάδια που πραγματοποιούνται για την υλοποίηση μιας στρατηγικής.



Διάγραμμα 1.4: Υλοποίηση Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

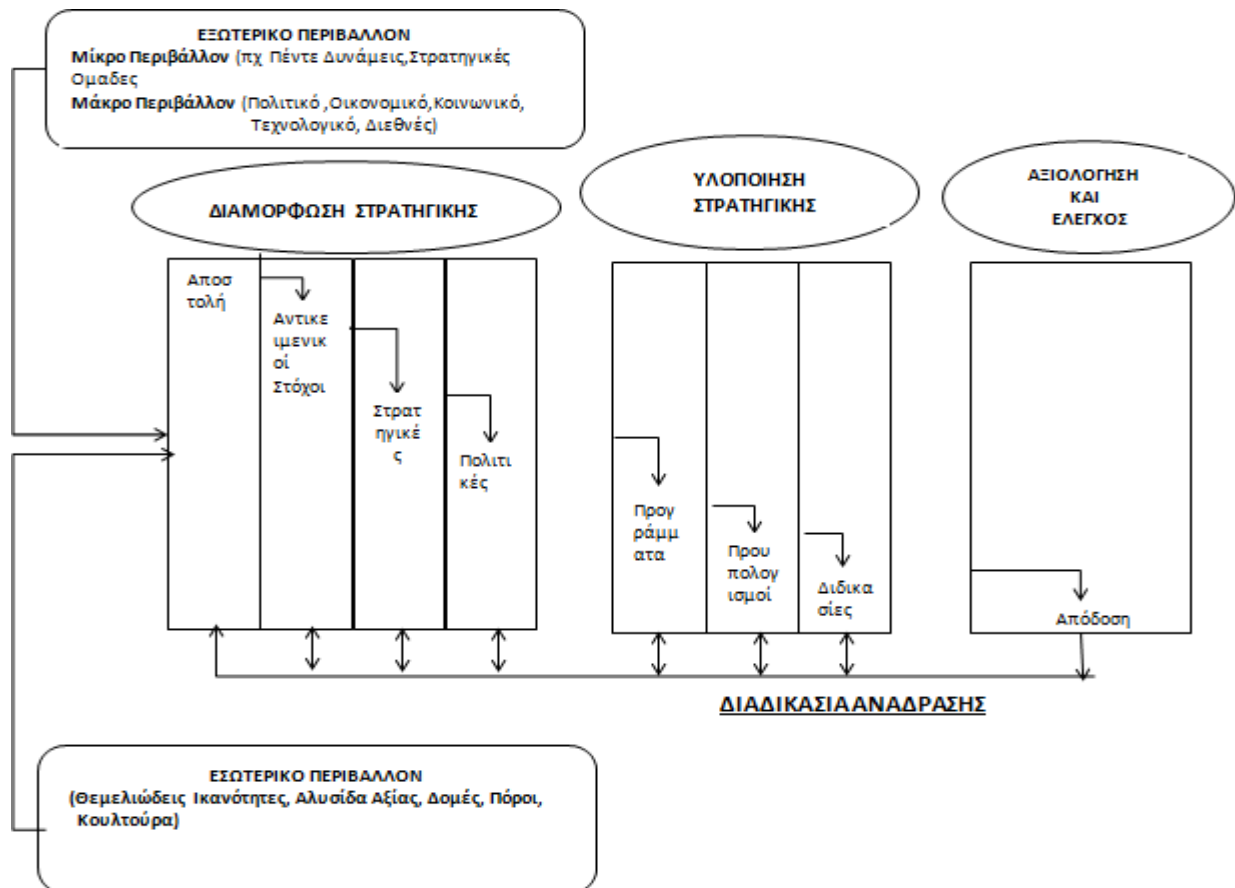
Τα τρία βασικά στάδια της υλοποίησης της στρατηγικής είναι τα εξής:

1. Προγράμματα (Programs): Είναι το πλάνο περιγραφής των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη του σχεδίου που έχουμε ήδη θέσει.

2. Προϋπολογισμός (Budget): Ο προϋπολογισμός είναι το χρηματικό ποσό που θα πρέπει να δαπανηθεί για την εφαρμογή των προγραμμάτων.
3. Διαδικασίες (Procedures): Είναι συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται να γίνουν για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν τεθεί.

Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation&Control)

Είναι το στάδιο, στο οποίο τα επιθυμητά αποτελέσματα των διαφόρων ενεργειών τα συγκρίνουμε με τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουμε στα χέρια μας και τα έχουμε καταγράψει. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο μπορούμε να εντοπίσουμε αδυναμίες στον αρχικό στρατηγικό μας σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα έχουμε τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε ορισμένες διορθωτικές κινήσεις ή ακόμα και στην ολοκληρωτική αναθεώρηση της στρατηγικής μας. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο παράγοντα από τα πραγματικά αποτελέσματα που έχουμε. Η επίδοση είναι η μέθοδος με την οποία μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα. Η επίδοση είναι αποδοτική κατά τη διαδικασία της διαμόρφωσης και αποτελεσματική στην υλοποίηση της στρατηγικής.



Διάγραμμα 1.5: Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Επίπεδα Στρατηγικής

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, στη φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής αφού έχουμε καθορίσει την αποστολή και τους σκοπούς, έπειτα καθορίζουμε τη στρατηγική που θα υλοποιήσουμε. Σε αυτό το σημείο θα κάνουμε μια μικρή ανάλυση στους τύπους στρατηγικής που υπάρχουν.



Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy): Με τη στρατηγική αυτή φαίνεται η γενική στάση και κατεύθυνση της επιχείρησης ως προς τις επιλογές ανάπτυξης της, η διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, η ροή των χρημάτων και των άλλων πόρων προς τις διευθύνσεις, οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές μονάδες, άλλα συμφέροντα και το περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των επενδύσεων. Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία ως σύνολο: τον γενικό προσανατολισμό της εταιρείας προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή λιτότητα (directional strategy), τις βιομηχανίες ή τις αγορές στις οποίες η εταιρεία ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων της και των επιχειρήσεών της (portfolio analysis) και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητες και τις μεταφορές πόρων και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων (parenting strategy). Αναλυτικότερα:

- **Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy):** Είναι η στρατηγική που μας βοηθάει να δούμε το τι θα κάνουμε. Για παράδειγμα, να επεκταθούμε σε δραστηριότητες, να μειώσουμε δραστηριότητες ή να συνεχίσουμε όπως

είμαστε χωρίς να αλλάξουμε απολύτως τίποτα. Επίσης, μπορούμε να δούμε και το αν χρειάζεται να μείνουμε στην ίδια αγορά ή να επεκταθούμε και σε άλλες αγορές μέσω δια ποίκισης ή ακόμα και το αν επιθυμούμε να επεκταθούμε σε τοπικό επίπεδο ή και σε παγκόσμιο. Οι κατηγορίες στρατηγικών που μας βοηθάνε να βγάλουμε το συμπέρασμα αυτό είναι τρεις: οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), οι στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και οι στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies).

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση – Αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
			ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	
ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση	

Πίνακας 1.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

- **Στρατηγική Χαρτοφυλακίου (Portfolio Analysis):** Η διοίκηση ασχολείται περισσότερο με το πώς οι επιχειρηματικές μονάδες και τα προϊόντα της εταιρείας θα κερδίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά κάνοντας χρήση των ανταγωνιστικών και των συνεργατικών στρατηγικών. Η στρατηγική αυτή, δηλαδή, σχετίζεται με ορθολογικές τεχνικές ανάλυσης, εστιάζοντας στην χρηματοοικονομική πλευρά της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορούμε και εστιάζουμε και επενδύουμε σε επιχειρηματικές μονάδες που τα προϊόντα που μας δίνουν θετικά αποτελέσματα ούτως ώστε να συνεχίσουν να είναι επιτυχημένα και κερδοφόρα, όπως παράλληλα

μπορούμε να εστιάσουμε και στο χρόνο και το κόστος που χρειάζονται προϊόντα, τα οποία δεν είναι και τόσο επιτυχημένα.

- **Γονική στρατηγική (Parenting Strategy):** Αναφερόμαστε κυρίως στο ποιες επιχειρηματικές μονάδες είναι σημαντικές να έχει η επιχείρηση αλλά και το γιατί να τις έχει, αλλά και ποια δομή ή διαδικασίες στρατηγικής είναι ικανές να δώσουν υπεροχή στα επιχειρηματικές αυτές μονάδες. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εξετάσει κλάδους ή αγορές στις οποίες η επιχείρηση δεν δραστηριοποιείται. Επίσης, βλέπει τον οργανισμό σε όρους ικανοτήτων και πόρων που υπάρχουν και που μπορούν να αναπτυχθούν.

Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy): Είναι η στρατηγική που ενεργοποιείται σε επίπεδο διεύθυνσης και στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρηματικών μονάδων μιας επιχείρησης στις αγορές που εκείνη επιθυμεί και έχει ήδη προσδιορίσει. Παράλληλα, στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Βασική ερώτηση στην οποία απαντάει η επιχειρηματική στρατηγική είναι στο πώς η εταιρεία θα ανταγωνιστεί στις αγορές που έχει επιλέξει. Επίσης, βάσει των όσων είχε πει και γράψει ο Porter, τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να επιλέγουν μια στρατηγική η οποία τους δίνει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Συγκεκριμένα, με βάση της θεωρίας του, η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι είτε ανταγωνιστική στρατηγική (Competitive Strategy) είτε συνεργατική (Cooperative Strategy). Στην περίπτωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής, μια επιχείρηση ανταγωνίζεται άλλες επιχειρήσεις ενώ στη συνεργατική μπορεί να έχουμε συνεργασία τουλάχιστον δύο ή και περισσότερων ανταγωνιστών.

Η ανταγωνιστική στρατηγική χωρίζεται σε ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης όπως φαίνεται στον πίνακα 1.2

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

		Μοναδικότητα αντιληπτή απο το πελάτη	Χαμηλή θέση Κόστους
Στρατηγικός Στόχος	Όλος ο Κλάδος	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
	Συγκεκριμένο Τμήμα Μόνο	ΕΣΤΙΑΣΗ	

Πίνακας 1.2: Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

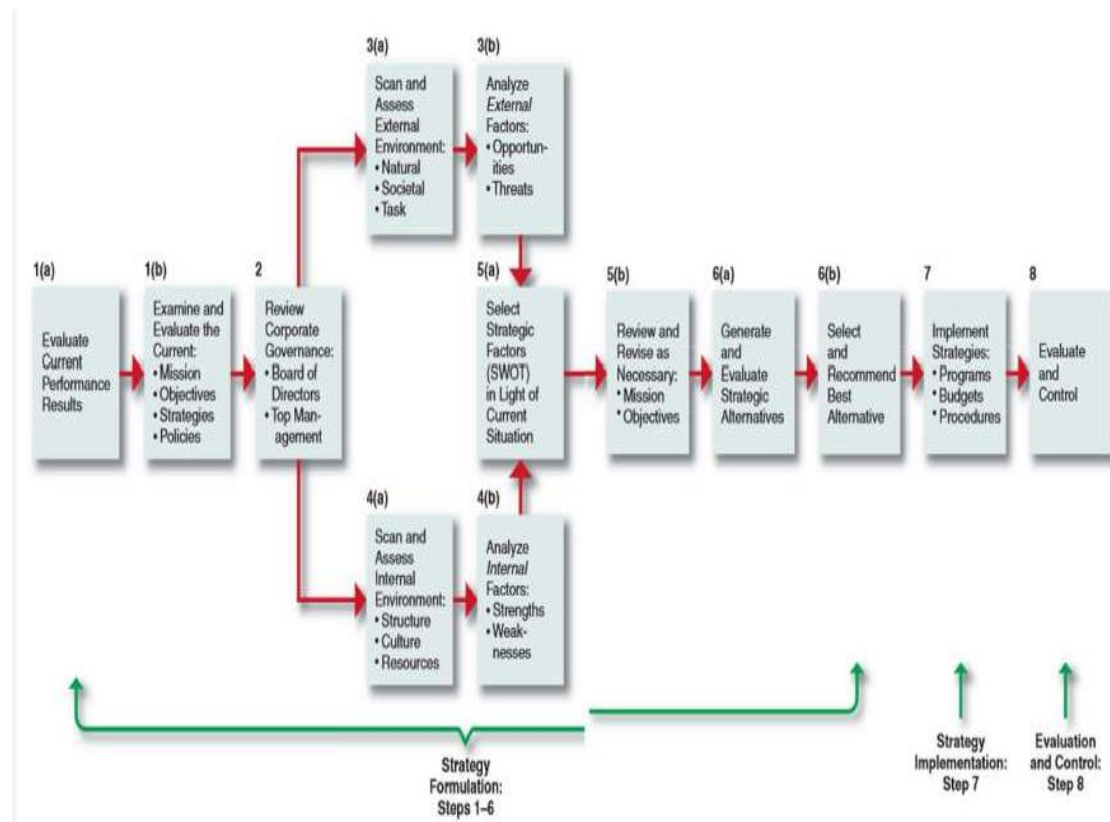
- **Ηγεσίας κόστους (cost leadership):** είναι μια στρατηγική με την οποία μια επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση το κόστος, δηλαδή η επιχείρηση που θα εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή θα παράγει, θα διανέμει και θα πουλά ένα προϊόν ή υπηρεσία, η οποία θα είναι σε χαμηλότερο κόστος από αυτό των ανταγωνιστών της.
- **Διαφοροποίησης (differentiation):** είναι μια στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν, το οποίο διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα που κυκλοφορούν στην αγορά και, παράλληλα, δίνει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή π.χ. ως προς την ποιότητα.
- **Εστίασης με βάση το κόστος (cost focus):** στην περίπτωση αυτή εστιάζουμε σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς και προσπαθούμε να ανταγωνιστούμε με βάση το κόστος.
- **Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus):** εστιάζουμε και στην περίπτωση αυτή σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς αλλά με βάση τη διαφοροποίηση.

Οι τρεις αυτοί τύποι ανταγωνιστικής στρατηγικής αναφέρονται στη βιβλιογραφία με τον όρο “Porter’s generic competitive strategies”. Ο Porter υποστηρίζει ότι δεν είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιλέξει έναν από τους παραπάνω τύπους ανταγωνιστικής στρατηγικής που αναφέρονται στον πίνακα 1.2. Αντίστοιχα, αν επιλέξει παραπάνω από έναν τότε ενδέχεται να προκληθεί σύγχυση και να παγιδευτεί στις στρατηγικές της. Ωστόσο, ο Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση θα μπορεί να εφαρμόσει δύο ή περισσότερες στρατηγικές αλλά για ξεχωριστές **στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες**. Με τον όρο στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (Strategic Base Unit) εννοούμε μια επιχειρηματική δραστηριότητα ή μια ομάδα συναφών δραστηριοτήτων που ο σχεδιασμός τους μπορεί να γίνει ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση, έχουν τους δικούς τους ανταγωνιστές και διαμορφώνουν τη δική τους στρατηγική.

Λειτουργική Στρατηγική (Functional strategy): Με τη στρατηγική αυτή προσεγγίζει οι λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης, όπου λειτουργικές μονάδες εννοούμε το Μάρκετινγκ, την Έρευνα & Ανάπτυξη, τη Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα, τις Λειτουργίες, την Πληροφοριακή Τεχνολογία, τη Χρηματοοικονομική κ.α., ως προς την επίτευξη των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών. Έχει σαν σκοπό να εστιάζει στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση και στο πώς να παρέχει στις επιχειρηματικές μονάδες το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κάνουν χρήση και των τριών τύπων στρατηγικής, όπως επιχειρησιακής, επιχειρηματικής και λειτουργικής, ακόμα και ταυτόχρονα. Κύρια όμως στρατηγική τους είναι η επιχειρησιακή στρατηγική, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.6. Κλείνοντας, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι στρατηγικές αλληλεπιδρούν η μια με την άλλη, η επόμενη δηλαδή στο διάγραμμα 1.6 στηρίζει άμεσα την προηγούμενη.

1.3 Στρατηγική Λήψης Αποφάσεων

Η στρατηγική λήψης απόφασης για την επιχείρηση που θα μελετήσουμε βασίζεται στο διάγραμμα 1.7 όπου φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζεται η ορθή λήψη μιας απόφασης (Wheelen & Hunger, 2013).



Διάγραμμα 1.7: Στρατηγική Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Αναλύοντας το διάγραμμα 1.7 παρατηρούμε ότι τα 1a και 1b μιλάνε καθαρά για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης.

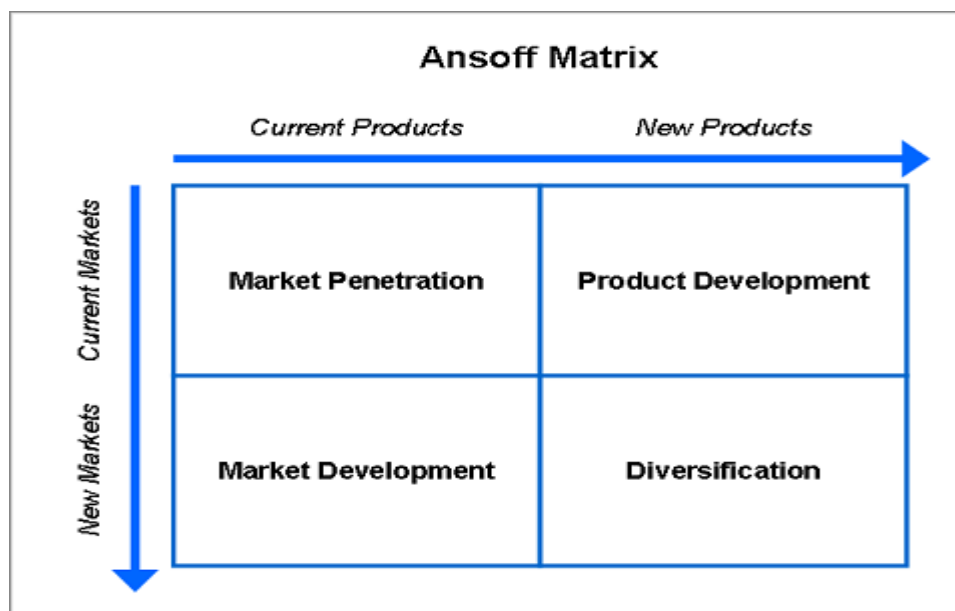
- Στο 1a έχουμε αξιολόγηση επίδοσης, η οποία γίνεται βάσει R.O.E., αριθμοδεικτών, κερδοφορίας κ.α., ενώ στο 1b η αξιολόγηση γίνεται ως προς την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές που λαμβάνει μια επιχείρηση.
- Στο 2 του διαγράμματος γίνεται η αναθεώρηση της εταιρικής διακυβέρνησης, δηλαδή η αναθεώρηση γίνεται πάνω στην επίδοση του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης και του Top management.

- Αντίστοιχα, στο 3a γίνεται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, του φυσικού, κοινωνικού και του κλάδου και στο 3b αναλύονται οι εξωτερικοί παράγοντες, δηλαδή οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).
- Στο 4a γίνεται η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή μελετάμε τη δομή, τους πόρους και την κουλτούρα της επιχείρησης για να καθοριστούν, όπως φαίνεται και στην εικόνα 4b, οι εσωτερικοί παράγοντες, δηλαδή οι δυνάμεις (Strengths) και οι αδυναμίες (Weaknesses).
- Στο στάδιο 5b γίνεται η επιλογή των στρατηγικών παραγόντων που θα αναλυθούν στη συνέχεια με τη μέθοδο S.W.O.T. βάσει της τωρινής κατάστασης για να εντοπιστούν και οι προβληματικές περιοχές και να φτάσουμε στο 5b, όπου γίνεται η αναθεώρηση και η ανανέωση της αποστολής και των σκοπών σε περίπτωση, όμως, που χρειάζεται.
- Στη συνέχεια, όπως φαίνεται και στο 6a, γίνεται αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών για να οδηγηθούμε στο 6b, όπου επιλέγουμε και την κατάλληλη εναλλακτική στρατηγική.
- Στο έβδομο βήμα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και έχοντας επιλέξει την βέλτιστη εναλλακτική στρατηγική, την εφαρμόζουμε στην επιχείρηση μέσω των προγραμμάτων, του προϋπολογισμού και των διαδικασιών.
- Στο τελευταίο βήμα αξιολογείται η εφαρμοσμένη στρατηγική μέσω συστημάτων ανατροφοδότησης και ελέγχου των δραστηριοτήτων ώστε να εξασφαλιστεί η μικρότερη δυνατή απόκλιση από τα σχέδια που έχουμε εξ αρχής θέσει.

1.4 Μίγμα Προϊόντος Αγοράς Ansoff

Στην επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) υπάρχει ένα πίνακας, το υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, ο οποίος μας βοηθά στο να προσδιορίσουμε τη στρατηγική που θα επιλέξουμε βάσει της ανταγωνιστικής μας θέσης και της ελκυστικότητας του κλάδου. Ωστόσο, υπάρχει και το διάγραμμα του Ansoff, το οποίο είναι ένα βασικό εργαλείο για να επιλέξουμε τη στρατηγική ανάπτυξη αλλά σε σχέση με την αγορά και τα προϊόντα της εταιρείας. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.2, μια εταιρεία όταν κάνει προσπάθεια να αναπτυχθεί εξαρτάται κυρίως από

το τι προϊόντα παρέχει, δηλαδή αν είναι νέα ή ήδη υπάρχουν, και σε τι αγορές το τοποθετεί, δηλαδή σε νέες ή τρέχουσες αγορές. Επίσης, ο πίνακας αυτός μας δείχνει και τις κατευθύνσεις των επιχειρησιακών στρατηγικών που θα επιλέξουμε, οι οποίες είναι η διείσδυση, η ανάπτυξη αγοράς, η ανάπτυξη προϊόντος και η δια ποίκιση.



Πίνακας 1.3: Πίνακας Ansoff

Πηγή: (www.ansoffmatrix.com)

Διείσδυση (Market Penetration): Μιλάμε για μια αναπτυξιακή στρατηγική, η οποία έχει να κάνει με την πώληση υπαρχόντων προϊόντων σε ήδη υπάρχουσες αγορές. Για να υλοποιηθεί αυτό η εταιρεία οφείλει να γνωρίζει καλά τις αγορές και τα προϊόντα και, παράλληλα, να γνωρίζει και τους ανταγωνιστές αλλά και τις ανάγκες των αγοραστών- πελατών. Για τη στρατηγική αυτή δε χρειάζεται να επενδύσει μια επιχείρηση σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D).

Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development): Είναι η εισαγωγή νέων κυρίως προϊόντων σε ήδη υπάρχουσες αγορές. Για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει υπεροχή, να αναπτύξει προϊόντα που να μπορούν να σταθούν στις αγορές που ήδη υπάρχουν και να ικανοποιεί το αγοραστικό κοινό, να του δίνει αξία.

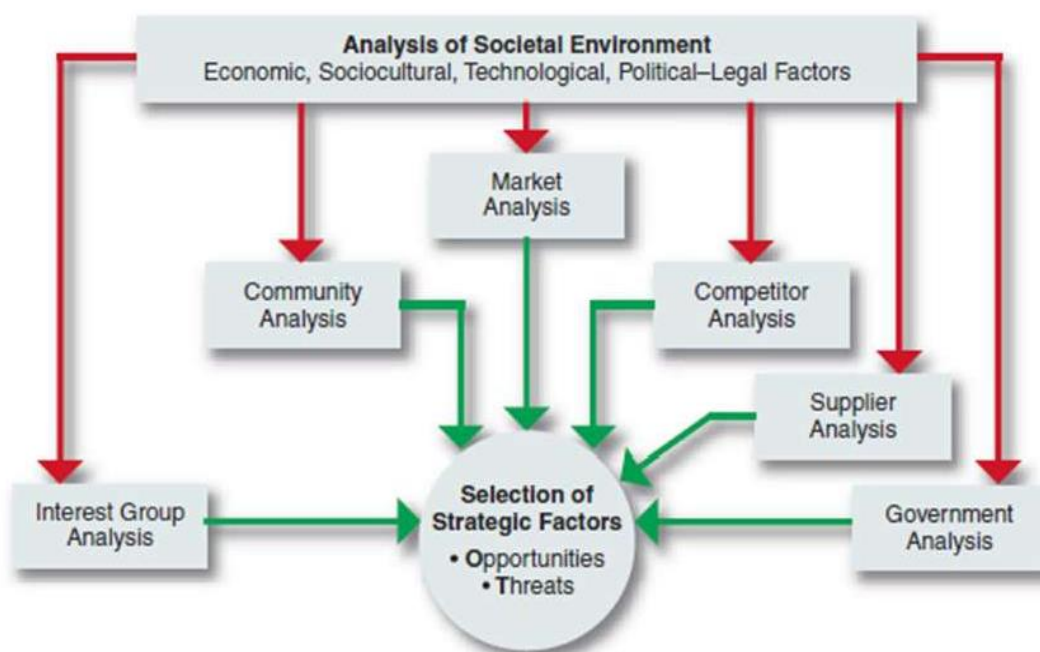
Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development): Είναι μια στρατηγική κατά την οποία προωθούμε προϊόντα που ήδη υπάρχουν σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει αν μια

επιχείρηση δρα σε τοπικό επίπεδο και ξαφνικά επιθυμεί να επεκταθεί και στην παγκόσμια αγορά, κάνοντας χρήση νέων καναλιών διανομής.

Δια ποίκιση (Diversification): Στη στρατηγική αυτή έχουμε την εισαγωγή νέων προϊόντων σε εντελώς νέες αγορές. Θεωρείται από πολλούς μια στρατηγική, η οποία έχει μεγάλο βαθμό επικινδυνότητας κινδύνου, διότι μια επιχείρηση εισέρχεται σε μια άγνωστη αγορά προς αυτήν και με ένα, επίσης, άγνωστο προϊόν.

1.5 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις δε το μελετάνε, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε λανθασμένα αποτελέσματα. Παρακάτω στο διάγραμμα 1.7 εμφανίζεται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος.



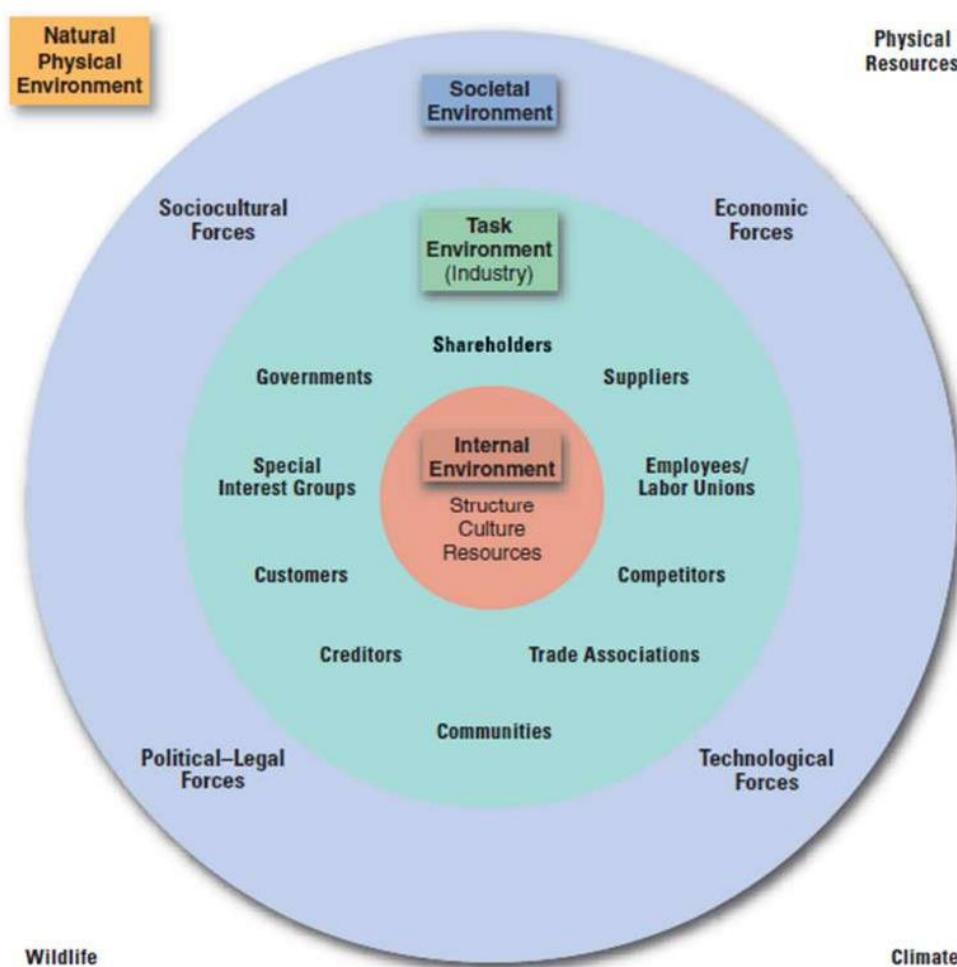
Διάγραμμα 1.8: Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Το πρώτο στάδιο που έχει να κάνει μια επιχείρηση είναι να αναλύει και να μελετά το εξωτερικό της περιβάλλον ούτως ώστε να καταφέρει να βρει ευκαιρίες και απειλές και

στη συνέχεια να εστιάσει στο εσωτερικό περιβάλλον για να βρει δυνάμεις και αδυναμίες. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε τρία μέρη, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.9 και τα οποία είναι τα εξής:

- Το **Φυσικό (Natural) Περιβάλλον**
- Το **Γενικευμένο (Societal) Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει συνέχεια την επιχείρηση σε μακροχρόνια περίοδο.
- Το **Άμεσο (Task) Περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα.



Διάγραμμα 1.9: Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

1.5.1 Γενικευμένο Περιβάλλον (Societal Environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία και με τον όρο **μάκρο-περιβάλλον**, είναι αυτό που επηρεάζει μακροχρόνια την επιχείρηση. Τα στοιχεία-δυνάμεις που περιλαμβάνει το γενικευμένο περιβάλλον είναι οι πολιτικές-νομικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικό-ηθικές και οι τεχνολογίες. Οι δυνάμεις αυτές είναι γνωστές με τον όρο P.E.S.T. και αφορά την ανάλυση των δυνάμεων αυτών.

Οι **πολιτικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα την επιχείρηση και κάποιες από τις δυνάμεις αυτές είναι το σύνταγμα ή η νομοθεσία του κάθε κράτους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι αλλαγές αυτών, οι περιβαλλοντικές νομοθεσίες, η εργατική νομοθεσία, η νομοθεσία περί ανταγωνισμού, η φορολογία και άλλοι θεσμικοί κανόνες, τους οποίους μια επιχείρηση οφείλει να σέβεται ούτως ώστε να λειτουργεί.

Οι **οικονομικοί παράγοντες** είναι αυτοί που επηρεάζουν άμεσα, όπως είναι λογικό, την αγοραστική δύναμη των πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Οικονομικές δυνάμεις είναι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας οικονομίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια κ.λ.π.

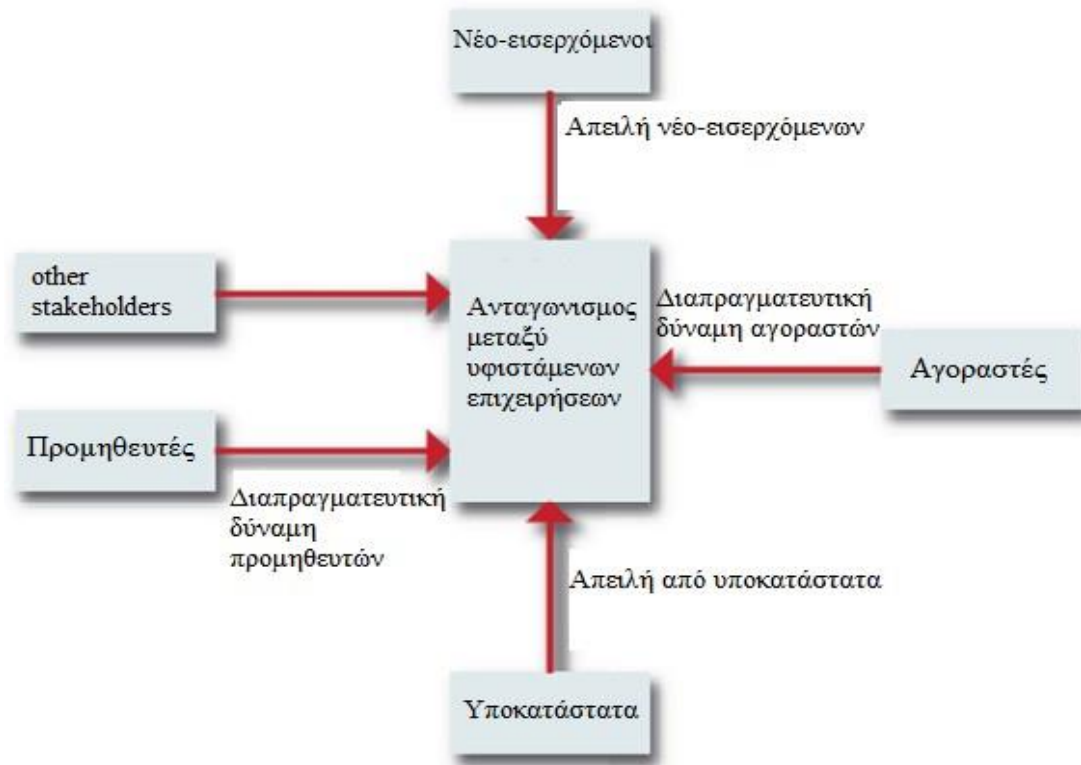
Οι **κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες** είναι αυτοί που αναφέρονται στην κουλτούρα, τους ηθικούς φραγμούς μιας χώρας. Κοινωνικό-ηθικοί παράγοντες είναι η συμπεριφορά και οι συνήθειες των ατόμων ως προς την εργασία, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού και η ευαισθησία σε θέματα υγείας ή ασφάλειας, τα οποία θεωρούνται ευαίσθητα δεδομένα.

Τέλος, οι **τεχνολογικοί παράγοντες** είναι εκείνοι που μπορούν να χαμηλώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, καθώς και την λήψη αποφάσεων. Κάποιοι γνωστοί τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η ραγδαία ανάπτυξη των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, τα νέα προϊόντα λόγω της μεταβολής στον κύκλο ζωής τους που πραγματοποιείται.

1.5.2 Άμεσο Περιβάλλον (Task Environment)

Το άμεσο περιβάλλον, γνωστό από τη βιβλιογραφία και με τον όρο μικρο-περιβάλλον ή κλάδος, είναι αυτό που επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση. Στο άμεσο περιβάλλον εντάσσονται ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι πιστωτές, τα δίκτυα διανομής, οι τοπικές οργανώσεις και τα συνδικάτα. Όλες αυτές οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν μια επιχείρηση ή ακόμα να την οδηγήσουν και σε αδιέξοδο. Για το λόγο αυτό συγκεκριμένο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα πολύπλοκο.

Όπως προείπαμε, το άμεσο περιβάλλον ονομάζεται και κλάδος. Κλάδος είναι μια ομάδα από επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο κλάδος αναλύεται με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.10



Διάγραμμα 1.10: Υπόδειγμα 5(+1) Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Σύμφωνα με τον ίδιο τον Porter, οι επιχειρήσεις νοιάζονται περισσότερο για τον ανταγωνισμό που επικρατεί μέσα στον ίδιο τον κλάδο. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού προσδιορίζεται από τις δυνάμεις που βλέπουμε στο διάγραμμα 1.10.

- **Απειλή Νεοεισερχόμενων:** Οι νεοεισερχόμενοι είναι αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την ένταση του ανταγωνισμού και, παράλληλα, να μειώσουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η απειλή των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στον κλάδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα κάποιων εμποδίων εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις για κεφάλαια κατά την είσοδο στον κλάδο, η διαφοροποίηση προϊόντος, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, η πιθανή αντεπίθεση από τους ήδη υπάρχοντες του κλάδου, το κόστος αλλαγής προμηθευτή κ.λ.π.
- **Απειλή από Υποκατάστατα:** Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα έχουν ως

κύριο σκοπό να μειώνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και να θέτουν ένα ανώτατο όριο στα επίπεδα τιμών. Η απειλή από υποκατάστατα εξαρτάται από την τιμή και την απόδοση του υποκατάστατου, από την πρόθεση του κάθε αγοραστή.

- **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας μιας επιχείρησης βασίζεται στο κόστος των προμηθευτών, δηλαδή το κόστος που ενδέχεται να πληρώσει η κάθε επιχείρηση στο προμηθευτή της. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη τότε ο κλάδος είναι λογικό να γίνεται λιγότερο ελκυστικός. Παράγοντες που καθορίζουν αν η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη είναι η ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών, η διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές και η δημιουργία κόστους μετακίνησης στους αγοραστές, η ευκολία στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός για τους προμηθευτές κ.λπ.
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Οι αγοραστές είναι εκείνοι που δημιουργού τη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Πολλές φορές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή και η δύναμή τους είναι μεγάλη. Οι περιπτώσεις να έχουν μεγάλη δύναμη οι αγοραστές είναι: να υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες, το προϊόν των προμηθευτών να είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και συνάμα άφθονο, να υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω, οι αγοραστές να έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές να είναι μεγάλος κ.λπ.
- **Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων:** Αναφερόμαστε στο επίπεδο ανταγωνισμού και έντασης που υπάρχει εσωτερικά του κλάδου. Η ένταση αυτή μπορεί να είναι μεγάλη και εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες, όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών ή η ύπαρξη αρκετών ανταγωνιστών ίδιου περίπου μεγέθους, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η διάρθρωση του κόστους του κλάδου, δηλαδή αν σε έναν κλάδο έχουμε υψηλό σταθερό κόστος τότε ενθαρρύνονται οι ανταγωνιστές στο να κατεβάσουν την τιμή μέσω βελτιστοποίησης της δυναμικότητάς τους. Επίσης, ένταση δημιουργεί ο

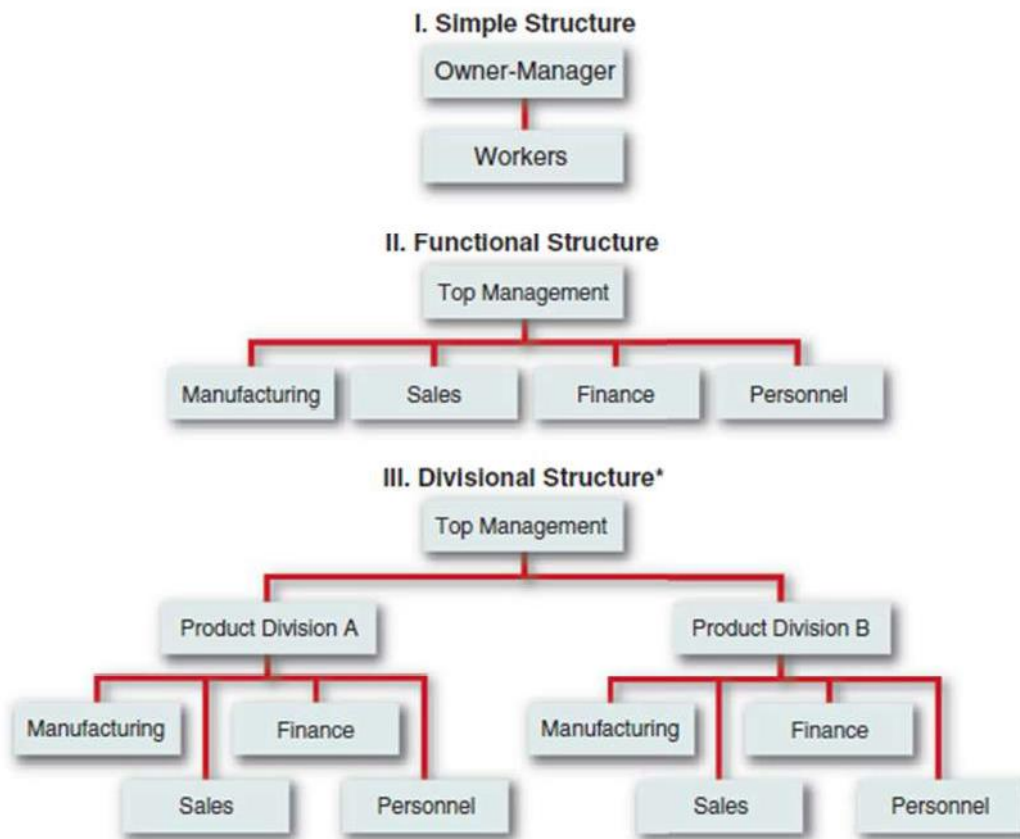
χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης ή η έλλειψη κόστους μετακίνησης, το κόστος μετακίνησης, η παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου κ.λ.π.

- **Ομάδα Ειδικών Ενδιαφερόντων:** Στην ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνονται ομάδες όπως είναι οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, τα σωματεία κ.λ.π.

1.6 Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο εντοπίζουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν βραχυχρόνια. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες συνήθως ελέγχονται τακτικά από την ανώτατη διοίκηση ή top management. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι παράγοντες που πηγάζουν από την εξέταση της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της επιχείρησης.

- **Δομή:** Η δομή είναι ο τρόπος κατά τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή εργασίας και τη ροή εξουσίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι σκοποί και να εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης. Υπάρχουν τρία είδη δομής, η απλή δομή, η λειτουργική δομή και η δομή κατά τμήματα.



Διάγραμμα 1.11: Οργανωτικές Δομές

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

- **Κουλτούρα επιχείρησης:** Αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας.
- **Πόροι:** Είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους.

1.6.1 VRIO Framework

Η υπεροχή είναι ένας συντονισμός των δυνατοτήτων που διαθέτει μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα είναι μια εσωτερική ικανότητα που εκτελεί καλύτερα η επιχείρηση σε σχέση με άλλες εσωτερικές ικανότητες. Η συλλογή των ικανοτήτων που εκτελεί καλά η επιχείρηση ονομάζεται σημείο υπεροχής. Το σημείο υπεροχής είναι σημαντικό για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης, είναι δηλαδή αυτό που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Επίσης, το ανώτερο επίπεδο υπεροχής είναι η διακριτή υπεροχή, δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει μια ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, δηλαδή είναι αυτό που λέμε ως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δίνει αξία, δε μπορεί να αντιγραφεί, είναι σπάνιο και μπορεί να εκμεταλλευθεί μια επιχείρηση, τότε λέμε ότι έχει **VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization)**. Ο Barney (2011), στην ανάλυση του VRIO framework, προτείνει τέσσερις βασικές ερωτήσεις για να υπολογίσει τις υπεροχές μιας επιχείρησης:

- **Value:** Μπορεί η υπεροχή να παρέχει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- **Rareness:** Μπορεί κάποιος άλλος ανταγωνιστής να κατέχουν αυτήν την υπεροχή;
- **Imitability:** Κοστίζει αυτή η υπεροχή για κάποιον ανταγωνιστή για να την αντιγράψει;
- **Organization:** Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευθεί τους πόρους;

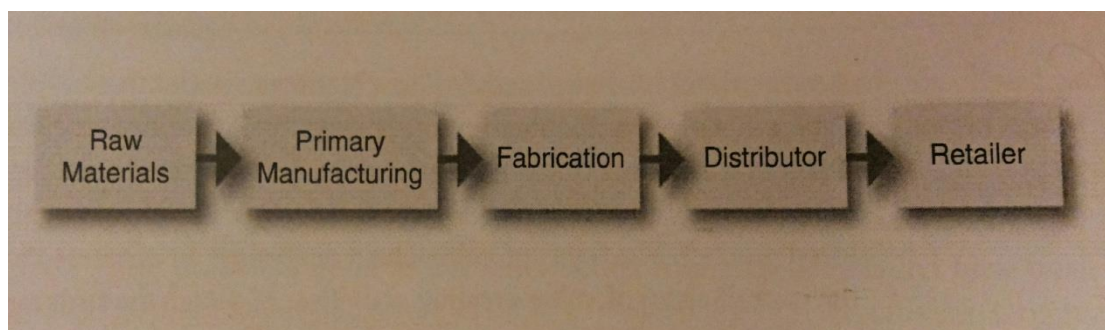
Η απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων είναι και αυτή που μας οδηγεί στο συμπέρασμα στο αν υπάρχει η διατηρήσιμη διακριτή υπεροχή σε μια επιχείρηση. Χαρακτηριστικά, αναλύοντας μια προς μια τις ερωτήσεις βλέπουμε ότι για την αξία, αν όντως η υπεροχή δίνει αξία στον πελάτη τότε μιλάμε για μια δύναμη της επιχείρησης την οποία όμως οφείλει να διατηρήσει. Σε αντίθετη περίπτωση μιλάμε για μια αδυναμία, η οποία πρέπει οπωσδήποτε να μεταβληθεί. Επίσης, όσον αφορά τη σπανιότητα μιας υπεροχής, αν έναν πόρο ή ικανότητα τον διαθέτουν αρκετές επιχειρήσεις, τότε δε δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καμία από τις επιχειρήσεις,

ακόμα και αν αυτός ο πόρος είναι πολύτιμος. Μια επιχείρηση που μπορεί να διαθέτει έναν σπάνιο πόρο ή ικανότητα, τον οποίο να μη μπορεί να τον έχει κανένας άλλος, τότε μιλάμε για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αρκετά ισχυρό έναντι των ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά τη μίμηση, αν μια επιχείρηση διαθέτει έναν πολύτιμο πόρο και κάποιοι άλλοι μπορούν να τον αποκτήσουν χωρίς να κάνουν χρήση μεγάλου χρηματικού ποσού, τότε αυτό παύει να δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα όμως, αν δεν είναι εφικτό για κάποιον να αποκτήσει τον πόρο ή την ικανότητα αυτήν, ακόμα και με κάποιο οικονομικό κόστος, τότε η επιχείρηση που διαθέτει αυτόν τον πόρο ή η ικανότητα, έχει αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, όσον αφορά την οργάνωση που χρειάζεται, τότε δεν θα είναι εύκολο για εκείνη να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ακόμα και αν οι πόροι της είναι σπάνιοι.

1.6.2 Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)

Επίσης, βασικός τρόπος για να προσδιορίσουμε και να αναγνωρίσουμε πολύτιμους πόρους και ικανότητες που κατέχει μια επιχείρηση είναι με τη μελέτη της **αλυσίδα αξίας (value chain)**, η οποία αποτελεί τις συνολικές δραστηριότητες από τις πρώτες ύλες, την παραγωγή, μέχρι και την πώληση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Στο διάγραμμα 1.12 απεικονίζονται οι γενικές δραστηριότητες που μπορεί να περιλαμβάνονται σε μια αλυσίδα αξίας. Η πρώτη διαδικασία είναι να βρεθούν οι πρώτες ύλες, η δεύτερη είναι η πρωτογενής παραγωγή, η τρίτη είναι η κατασκευή και η τέταρτη και πέμπτη διαδικασία είναι η διανομή και η πώληση.

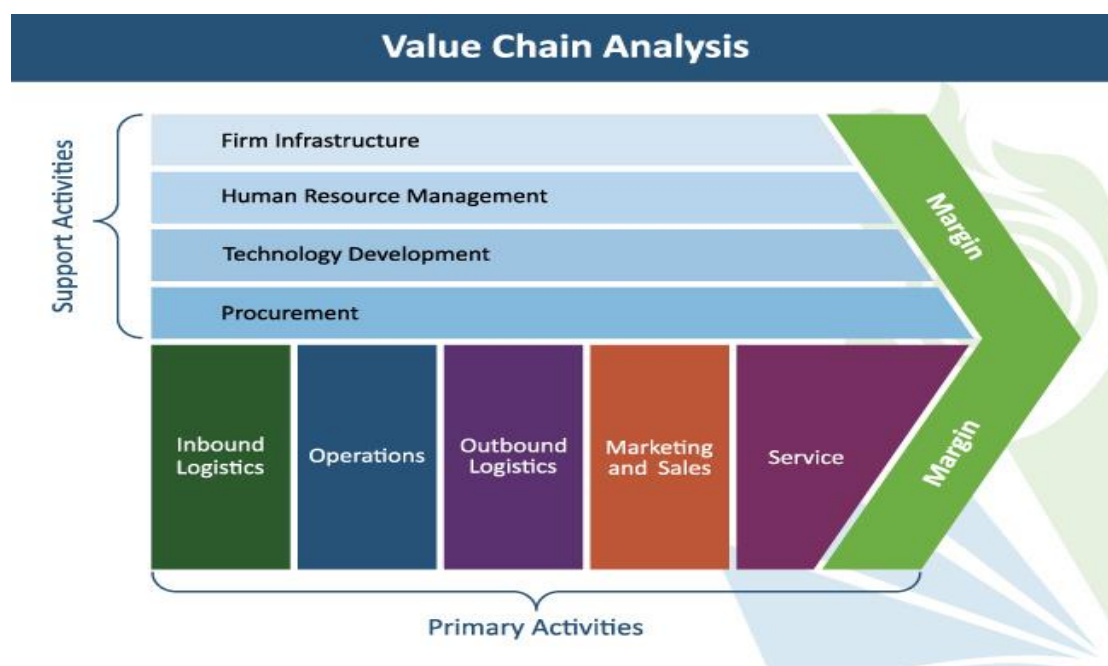


Διάγραμμα 1.12: Δραστηριότητες Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Ωστόσο, ένα κλασικό και συνάμα λογικό φαινόμενο που παρατηρείται είναι ότι πολλές επιχειρήσεις, είτε του ίδιου κλάδου είτε διαφορετικού, είναι ότι δεν δραστηριοποιούνται σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.12. Ο κάθε οργανισμός έχει τη δική τους εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων.

Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας διαθέτει δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες (Primary Activities) και τις υποστηρικτικές (Support Activities). Οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν με την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ αντίστοιχα, οι υποστηρικτικές μας επιβεβαιώνουν και μας εξασφαλίζουν ότι οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Κάθε γραμμή παραγωγής μιας επιχείρησης έχει τη δική της διακριτή αλυσίδα αξίας. Επιπροσθέτως, η αλυσίδα αξίας είναι σημαντική διότι η συστηματική εξέταση των επιμέρους δραστηριοτήτων αξίας μπορεί να οδηγήσει σε μια καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών. Στο διάγραμμα 1.13 παρατηρούμε τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας βάσει του Porter.



Διάγραμμα 1.13: Αλυσίδα Αξίας βάσει Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson

Οι κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας σχετίζονται με τον εισερχόμενο εφοδιασμό, όπως είναι η διάθεση των πρώτων υλών και η αποθήκευση τους, με τις λειτουργίες, όπως η μηχανική κατεργασία, η συναρμολόγηση και η δοκιμή, με τον εξωτερικό εφοδιασμό, όπως η διανομή των τελειοποιημένων προϊόντων, με το marketing και τις πωλήσεις, όπως είναι η διαφήμιση, η προώθηση, η τιμολόγηση και με τις πρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες, δηλαδή την εγκατάσταση και την επισκευή.

Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτικές δραστηριότητες σχετίζονται με την προμήθεια, στην οποία εντάσσονται η αγορά των μηχανημάτων και των προμηθειών, με τη τεχνολογική ανάπτυξη, στην οποία σχετίζονται με την έρευνα και ανάπτυξη και τη βελτίωση του προϊόντος και διαδικασιών, με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, στην οποία εντάσσονται η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη και με την υποδομή, στην οποία εντάσσονται η γενική διαχείριση, η λογιστική, η χρηματοδότηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο συνδυασμός των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων οδηγεί περιθώριο κέρδους, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.13.

Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου

Ξένη Βιβλιογραφία

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson
- Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, 1980, The Free Press
- Gerry Johnson & Kevan Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 6th Edition 2002, Prentice Hall

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α’ θεωρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007

Πηγές Internet

- <https://www.ansoffmatrix.com/>

Κεφάλαιο 2ο

Τα Ελληνικά Ναυπηγεία

2.1 Εισαγωγή

Μετά την ανάλυση των βασικών εννοιών της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, γενικότερα, θα αναλύσουμε στο κεφάλαιο αυτό τον κλάδο των ελληνικών ναυπηγείων. Η ανάλυση του εν λόγω κλάδου είναι σημαντική διότι μπορεί να αναδείξει την ύπαρξη προϋποθέσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων και, παράλληλα, μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών που μπορεί να έχουν οι εταιρείες του κλάδου σε περίπτωση που προχωρήσουν σε υλοποίηση νέων προϊόντων-υπηρεσιών. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιασθεί μια καλύτερη εικόνα πάνω στο μέγεθος του κλάδου στην ελληνική οικονομία και να δεχθεί η συνεισφορά του κλάδου αυτού στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Αρχικά, θα ορισθεί ο κλάδος και κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία του, κάνοντας και μια σύντομη ιστορική αναδρομή. Επίσης, θα παρουσιάσουμε οικονομικά στοιχεία του κλάδου. Στο τέλος του κεφαλαίου θα μιλήσουμε για τις προοπτικές που έχει ο κλάδος των ελληνικών ναυπηγείων αλλά και στις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχονται.

2.2 Ορισμός Κλάδου Ναυπηγείων

Ως ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία (Shipbuilding Industry) ορίζουμε το Βιομηχανικό κλάδο ο οποίος έχει ως αντικείμενο τη ναυπήγηση και κατέχει τις κατά νόμο άδειες εγκατάστασης και λειτουργίας για την κατασκευή, επισκευή ή μετασκευή μεταλλικών πλοίων, πλωτών ναυπηγημάτων, τμημάτων και πρωοστηρίων εγκαταστάσεων τους, εφόσον η επιχείρηση αυτή τηρεί τις από το νόμο καθοριζόμενες προϋποθέσεις και τα προβλεπόμενα λογιστικά βιβλία. Ως οικονομική δραστηριότητα συμπίπτει με την έννοια του ναυπηγείου, το οποίο αποτελεί τη μονάδα που ανήκει στο κράτος άμεσα ή έμμεσα ή σε ιδιωτική επιχείρηση με αντικείμενο τη ναυπήγηση – κατασκευή, επισκευή, μετασκευή ή συντήρηση πλοίου ή πλωτού ναυπηγήματος.

Ο κλάδος της ναυπηγικής βιομηχανίας αποτελεί τον κύριο παράγοντα της "ναυτιλιακής υποδομής" μιας χώρας γιατί αφενός εξυπηρετεί τη ναυτιλία της κι αφ' ετέρου συμβάλλει στη ναυτιλιακή ανάπτυξη της ίδιας της χώρας.

Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα ως ναυπηγείο θεωρείται το σύνολο ορισμένων εγκαταστάσεων, που βρίσκονται κοντά στη θάλασσα με δραστηριότητες τις:

- Ναυπηγήσεις νέων σκαφών και πλωτών κατασκευών
- Επισκευές πλοίων
- Μετασκευές και εξοπλισμός πλοίων

Σύμφωνα με το τύπο των πλοίων που κατασκευάζονται, μετασκευάζονται και επισκευάζονται, τα ναυπηγεία διακρίνονται σε:

- Ναυπηγεία εμπορικών πλοίων
- Ναυπηγεία κατασκευής όλων των τύπων πλοίων
- Ναυπηγεία κατασκευής εξειδικευμένων τύπων πλοίων
- Ναυπηγεία πολεμικών πλοίων

Σύμφωνα με την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας τα ναυπηγεία διακρίνονται σε:

- Ναυπηγεία πλήρους ναυπήγησης
- Ναυπηγεία σύνθεσης έτοιμων τμημάτων του πλοίου
- Ναυπηγοεπισκευαστικές μονάδες

Σύμφωνα με τη δυνατότητα παραγωγής πλοίων, δηλαδή σύμφωνα με την προσφορά της δεξαμενιστικής τους χωρητικότητας αλλά και του επιπέδου της τεχνολογικής τους υποδομής, τα ναυπηγεία διακρίνονται σε:

- Ναυπηγεία μέγιστης δυνατότητας
- Ναυπηγεία μέσης δυνατότητας
- Ναυπηγεία μικρής δυνατότητας

2.3 Ιστορική Αναδρομή Κλάδου

Από τον 16^ο αιώνα έως τον 18^ο αιώνα υπήρχαν στον ελλαδικό χώρο οθωμανικά και βενετσιάνικα ναυπηγεία στα οποία δραστηριοποιούνταν και Έλληνες караβομαραγκοί. Τα οθωμανικά ναυπηγεία ουσιαστικά ήταν υπό την εποπτεία του κράτους και βασικός σκοπός τους ήταν να προμηθεύουν την οθωμανική αυτοκρατορία με έναν πάνοπλο πολυάριθμο πολεμικό στόλο ώστε να διασφαλίζει την ακεραιότητα και μελλοντική επέκταση αυτής. Το μέγεθος αυτών των ναυπηγείων ήταν αρκετά

μεγάλο, καθώς περιλάμβαναν πρόσθετε οχυρωμένες κτηριακές εγκαταστάσεις δίπλα σε πολεμικούς ναύσταθμους και πολεμικές βάσεις. Ενώ στα μικρά ιδιωτικά ναυπηγεία της εποχής οι εργασίες γίνονταν στην ύπαιθρο, στα συγκεκριμένα υπήρχαν μεγάλες στενόμακρες στεγασμένες αίθουσες ώστε να μην διακόπτεται η ναυπηγική παραγωγή σε περιόδους δυσμενών καιρικών συνθηκών.

Οι Οθωμανοί σε γενικές γραμμές προτιμούσαν τα ναυπηγεία που βρίσκονταν κοντά στην Κωνσταντινούπολη. Οι λόγοι είναι ότι μπορούσαν να τα ελέγχουν και να τα προφυλάσσουν καλύτερα. Ακόμα τον 15^ο αιώνα φοβόντουσαν επιθέσεις από τους Βενετούς και έπαψαν να χρησιμοποιούν μεγάλα ναυπηγεία της Ανατολικής Μεσογείου που υπήρχαν από την Βυζαντινή περίοδο (Θεσσαλονίκη, Έφεσο, Τένεδο, Οίτυλο, Σμύρνη, Κέας κ.τ.λ.). Αξιοσημείωτο είναι ότι μετά την κατάληψη της Βενετοκρατούμενης μέχρι τότε Κρήτης από τους Οθωμανούς το 1669 μ.Χ., τα τότε μεγάλα βενετσιάνικα ναυπηγεία του Χάνδακα και των Χανίων που χρησιμοποιούνταν από την εποχή του Βυζαντίου σταματάνε εντελώς τη λειτουργία τους. Μετά την αποχώρηση των Βενετών από τον ελλαδικό χώρο στη λήθη πέφτουν και τα μεγάλα ναυπηγεία της Εύβοιας, του Ναυπλίου, της Μεθώνης και της Κορώνης.

Γενικά οθωμανικά κρατικά ναυπηγεία έξω από τα στενά του Ελλησπόντου χρησιμοποιούνταν μόνο σαν καρνάγια. Αυτό αλλάζει μετά την συνθήκη του Πασάροβιτς (1718) όπου σύμφωνα με πηγές της εποχής, έχουμε εντατική ναυπήγηση στα παράλια της Μικράς Ασίας, στη Μυτιλήνη, στη Ρόδο, στη Θάσο, στη Λήμνο, στη Κω και στην Πρέβεζα όπου το ναυπηγείο χρησιμοποιήθηκε εντατικά την εποχή του Βαγιαζήτ Β' οπότε έγινε η μεγάλη εκστρατεία ενάντια των βενετσιάνικων κάστρων της Κορώνης και της Μεθώνης. Οι Οθωμανοί σε όλη την διάρκεια της αυτοκρατορίας τους χρησιμοποιούσαν εντατικά τα ναυπηγεία του Εύξεινου Πόντου.

Κατά τη διάρκεια της Τουρκοκρατίας η ναυπηγική δραστηριότητα στον ελληνικό χώρο υπήρξε περιορισμένη και εξυπηρετούσε κυρίως τις ανάγκες του οθωμανικού στόλου. Παράλληλα με τα κρατικά ναυπηγεία λειτουργούσαν και ιδιωτικά, όπου δίδονταν παραγγελίες πλοίων που σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούνταν για πειρατεία. Έτσι μεταξύ του 15^{ου} και του 17^{ου} αιώνα, ιδιωτική ναυπηγική δραστηριότητα υπήρχε στην Καβάλα, στην Πάτμο, στη Σύμη, στη Λίνδο, στα Σφακιά, στη Ζάκυνθο, στην Πρέβεζα, στο Γαλαξίδι και στην Ύδρα. Οι πολιτικοοικονομικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν

στο Αιγαίο από τα μέσα του 17^{ου} αιώνα και ιδιαίτερα από τον 18^ο συνέβαλαν στην περαιτέρω ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της ναυπηγικής δραστηριότητας. Μετά τη συνθήκη του Κιουτσούκ Καϊναρτζή (1774) και του Αιναλή Καβάκ (1779), που επέτρεψαν στα εμπορικά πλοία των Ελλήνων να πλέουν στο Αιγαίο και στη Μαύρη θάλασσα η ναυπηγική δραστηριότητα αναπτύχθηκε σε πολλές περιοχές του ελλαδικού χώρου και σε νησιά.

Η ενασχόληση με τις ναυπηγήσεις μικρών αλλά και μεγάλων πλοίων οδήγησε τη ναυπηγική δραστηριότητα των Ελλήνων σε υψηλό επίπεδο. Στις αρχές του 19^{ου} αιώνα τα ελληνικά ναυπηγεία είχαν τη δυνατότητα να κατασκευάσουν πολύ μεγάλα καράβια, αντίστοιχα με αυτά που κατασκευάζονταν στα ευρωπαϊκά. Η ναυπηγική δραστηριότητα των Ελλήνων αρχικά δεν προκάλεσε την αντίδραση των Τούρκων παρά το γεγονός ότι οι Έλληνες προχωρούσαν και σε ναυπηγήσεις μεγάλων πλοίων. Η Πύλη όμως στα τέλη του 18^{ου} αιώνα απαγόρευσε τη ναυπήγηση μεγάλων πλοίων και καθιέρωσε την υποχρεωτική άδεια ναυπήγησης. Στη διάρκεια της Επανάστασης του 1821, ο αριθμός των ναυπηγήσεων περιορίστηκε σημαντικά, με αποτέλεσμα μετά την επανάσταση πολλά ναυπηγικά κέντρα να χάσουν τη σημασία που είχαν παλαιότερα. Η καταστροφή που υπέστησαν πολλά νησιά του Αιγαίου με ισχυρή ναυτιλιακή παράδοση ώθησε τους κατοίκους να μεταναστεύσουν στη Σύρο, η οποία δεν είχε υποστεί τις καταστροφικές συνέπειες του πολέμου. Μέχρι το 1850, η Σύρος είχε αναδειχθεί στο μεγαλύτερο ναυπηγικό κέντρο της Ελλάδας. Όμως σταδιακά έχασε τη σημασία της και ο Πειραιάς έγινε το νέο ναυπηγικό κέντρο. Η ναυπηγική δραστηριότητα αναπτυσσόταν στην ευρύτερη περιοχή του Περάματος και της Σαλαμίνας, ειδικά μετά τη Μικρασιατική καταστροφή του 1922 και την εγκατάσταση προσφύγων στις περιοχές αυτές.

19^{ος} αιώνας

Ο 19^{ος} αιώνας είναι εξίσου σημαντικός με τον 18^ο και θεωρείται ουσιαστικά ο χρυσός αιώνας της παραδοσιακής ναυπηγικής στην Ελλάδα, αλλά και στις τελευταίες δεκαετίες βλέπουμε την αρχή μιας ύφεσης, η οποία μέχρι και σήμερα έχει μια σταδιακή αύξηση που έχει σαν αποτέλεσμα η τέχνη να οδεύει προς τη λήθη. Τις πρώτες δεκαετίες αυτού του αιώνα όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ναυπηγική άνθηση είχαν οι περιοχές της Ύδρας, των Σπετσών και των Ψαρών. Ενώ οι πρώτες δύο

συνεχίζουν να έχουν έντονη δραστηριότητα και μετά τα πρώτα χρόνια της επανάστασης. Η κύρια ναυπηγική δραστηριότητα αναπτυσσόταν στην ευρύτερη περιοχή του Περάματος και της Σαλαμίνας, ειδικά μετά την Μικρασιατική καταστροφή του 1922 και την εγκατάσταση προσφύγων στις περιοχές αυτές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από την εποχή συγκρότησης του ελληνικού κράτους μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 1930 η ναυπηγική βιομηχανία ήταν μια υπόθεση που αφορούσε πρωτίστως τους ιδιώτες. Παρά το μέγεθος της ελληνικής ναυτιλίας και σε αντίθεση με τις επιλογές άλλων ναυτιλιακών χωρών το ελληνικό κράτος δεν ανέπτυξε ουσιαστικά ναυπηγική πολιτική, ωστόσο τα Ψαρά μετά την καταστροφή τους από τους Οθωμανούς το 1824 και σε συνδυασμό με την καταστροφή της Χίου το 1822, η οποία προσέφερε μεγάλα χρηματικά κεφάλαια στην κατασκευή σκαφών, σταματάνε να έχουν μεγάλη και σημαντική ναυπηγική δραστηριότητα.

Η ανερχόμενη δύναμη στην ελληνική παραδοσιακή ναυπηγική γίνεται πλέον η Σύρος, η οποία αποτελεί ένα από τα πιο ασφαλή μέρη στον ελλαδικό χώρο λόγω του πλεονάζοντος καθολικού πληθυσμού της. Έτσι εγκαθίστανται στο νησί τεχνίτες από όλη την Ελλάδα και ειδικά από περιοχές που είχαν μεγάλη ναυπηγική παράδοση όπως τα Ψαρά, η Χίος, οι Κυδωνιές και τα παράλια της Μικράς Ασίας και δημιουργούν ένα ισχυρότατο ελληνικό ναυπηγικό κέντρο, το οποίο είχε σημαντική παραγωγή έως και τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα. Άλλες περιοχές που υπήρχε σημαντική ναυπηγική δραστηριότητα είναι η Άνδρος, η Αίγινα, το Γαλαξίδι, η Σαντορίνη, η Σκιάθος, η Σκόπελος, η Χαλκίδα, ο Πειραιάς, η Κορώνη, η Καλαμάτα, η Σύμη, η Κάλυμνος, η Σάμος και πολλές άλλες περιοχές. Ταυτόχρονα οι επαναστατικές εφευρέσεις εντός μικρού σχετικά χρονικού διαστήματος κατά τον 19^ο αιώνα δημιούργησε τον τύπο του μηχανοκίνητου πλοίου ώστε να φθάσουμε τελικά στη σύγχρονη εποχή της ναυπηγικής. Ενώ στις δύο προηγούμενες εποχές το υλικό κατασκευής των πλοίων ήταν το ξύλο, στην εποχή των μηχανοκίνητων, υλικό κατασκευής πλέον ήταν ο χάλυβας, υλικό που έμελλε να προσφέρει τεράστιες δυνατότητες στην περαιτέρω εξέλιξη.

Στην Ελλάδα λειτουργούν τρεις μεγάλες τέτοιες μονάδες, τα Ελληνικά Ναυπηγεία Σκαρμαγκά που απασχολούν περί τους 5000 εργαζομένους, ιδρύθηκαν το 1957, τα Ναυπηγεία Ελευσίνας που ιδρύθηκαν το 1969, τα ναυπηγεία Νεώριο Σύρου που

ιδρύθηκαν υπό νέα μορφή το 1970, των οποίων και ακολουθούν ως μεσαίες μονάδες τα ναυπηγεία Χαλκίδας, Πύλου, Καλαμάτας καθώς επίσης και πλήθος άλλων μεσαίων και μικρών μονάδων κυρίως στο Πέραμα (Πειραιά) από τις οποίες ξεχωρίζουν: τα "Ενωμένα ναυπηγεία Περάματος-Ιτέας", το ναυπηγείο "Αργώ", τα "Ναυπηγεία Σαλαμίνας Α.Ε.", η "Επισκευαστική Βάση Κυνοσούρας Α.Ν.Β.Ε.", τα "Ναυπηγεία ΝΑΥΣ" των Αφού Φιλίππου, το Ναυπηγείο Γενικών Επιχειρήσεων Περάματος, τα "Ναυπηγεία Αναστασιάδη-Τσορτανίδη", τα "Ναυπηγεία Γκούμα" Σαλαμίνας και τα "Ναυπηγεία Κορωναίου".

Τα μεγάλα ναυπηγεία ιδρύθηκαν από ιδιώτες. Πέρασαν όμως όλα σταδιακά στον έλεγχο του Δημοσίου, και κατόπιν μιας διαρκούς και μακρόχρονης κρίσης ένα- ένα επανήλθαν σε ιδιωτικό καθεστώς. Η Ναυσί είναι σχεδόν κλειστή και η Χαλκίδα υπολειπόμενη.



Πίνακας 2.1: Τα ελληνικά ναυπηγεία

Πηγή:(Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

2.4 Προβλήματα Ελληνικών Ναυπηγοεπισκευαστικών Μονάδων

Τα προβλήματα των ελληνικών ναυπηγοεπισκευαστικών μονάδων είναι τα ακόλουθα:

- Οι ελληνικές ναυπηγοεπισκευαστικές βιομηχανίες πρέπει να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο ανταγωνιστικές, σε βαθμό τέτοιο ώστε η ωφέλεια του

κοινωνικού συνόλου να αντισταθμίζεται από το κόστος που το κοινωνικό σύνολο καλείται να φέρει.

- Ένα ακόμη πρόβλημα είναι η ουσιαστική έλλειψη εργασιών. Η δημιουργία ενός κοινού marketing board για την κοινή προσέλκυση πελατών, διαφήμιση και marketing με κατανομή τυχόν παραγγελιών με τρόπο που θα έχει καθοριστεί από κοινού.
- Επιπλέον, οι αλλαγές στις διοικήσεις προσώπων οι οποίοι δεν ήταν πάντα σχετικοί με το αντικείμενο της ναυτικής ελληνικής βιομηχανίας είχε ως αποτέλεσμα λανθασμένες αποφάσεις ως προς τη συνέχιση και τη σωστή τους λειτουργία.
- Η κακή εφαρμογή των οδηγιών από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τον εκσυγχρονισμό και την ανασυγκρότηση των ναυπηγείων με τις κοινοτικές ενισχύσεις. Στην Ελλάδα ουσιαστικά έγινε χρηματοδότηση των ελλειμμάτων των ναυπηγείων με υψηλά επιτόκια χορηγήσεων των τραπεζών ενώ παράλληλα δεν πραγματοποιήθηκε κάποια ιδιαίτερη επένδυση ανανέωσης με αποτέλεσμα την καταδίκη από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την υποχρέωση να πληρώνουμε υψηλότερο πρόστιμο για αυτήν την αναληψία.

2.5 Επίδραση Κλάδου στην Οικονομία

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 εμφανίστηκε η κρίση στην Ελληνική Ναυπηγική Βιομηχανία. Είναι η δεκαετία όπου ενώ τα μεγαλύτερα ναυπηγεία βρίσκονταν υπό κρατικό έλεγχο δεν υπήρξε κρατική μέριμνα και πολιτική για τον κλάδο της ναυπηγικής βιομηχανίας στη χώρα μας. Η κακή διοίκηση και η ανυπαρξία εκσυγχρονισμού σε οργάνωση και εξοπλισμό οδήγησαν ουσιαστικά τις ναυπηγικές βιομηχανίες σε κατάρρευση. Οι συνεχείς δανεισμοί από τις Τράπεζες του Δημοσίου και η κρατική ανοχή απέναντι στη μη εκπλήρωση των οικονομικών τους υποχρεώσεων προς τους ασφαλιστικούς οργανισμούς ήταν αυτό που τις κρατούσε στη ζωή.

Επίσης, στη δεκαετία του '80 αναπτύχθηκε ραγδαία η ναυπηγική βιομηχανία στην Ιαπωνία και στην Κορέα, που με υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό εργατικό κόστος και σημαντικές κρατικές οικονομικές ενισχύσεις, λειτουργούσε στα πλαίσια

καθετοποιημένης παραγωγής μαζί με άλλους βιομηχανικούς κλάδους, αναδείχθηκε ασυναγώνιστη στη διεθνή αγορά και μονοπωλεί τις ναυπηγήσεις σε εμπορικά πλοία.

Οι Έλληνες εφοπλιστές πραγματοποιούν όλες τις παραγγελίες τους σε ναυπηγήσεις στις χώρες αυτές. Στη χώρα μας απέμεινε μόνο ο επισκευαστικός τομέας για ανάπτυξη δραστηριοτήτων. Στην πορεία του χρόνου η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ναυπηγείων απέναντι στα ναυπηγεία των χωρών της Μεσογείου, μειώνεται λόγω της αύξησης του εργατικού και λειτουργικού κόστους στον κλάδο στη χώρα μας. Αυτό έφερε ως αποτέλεσμα τη φθίνουσα πορεία της ναυπηγικής δραστηριότητας.

Η σημερινή κατάσταση της ναυπηγικής βιομηχανίας στη χώρα μας είναι δραματική. Η ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών ναυπηγείων είναι σε χαμηλό βαθμό ακόμη και στον τομέα των επισκευών. Οι μόνες ναυπηγήσεις πλοίων είναι η εκτέλεση των προγραμμάτων του πολεμικού ναυτικού όπως Φρεγάτες, Αρματαγωγά, Κανονιοφόροι από τα δύο μεγάλα ναυπηγεία (Σκαραμαγκά και Ελευσίνας), που έγιναν με ανάθεση. Οι κυριότερες από τις επιδράσεις της ναυπηγικής δραστηριότητας στην οικονομία είναι:

Απασχόληση

Η ναυπηγική βιομηχανία αποτελεί για κάποιες περιοχές, έναν σημαντικό πυλώνα στήριξης της απασχόλησης. Η περιοχή του Περάματος στηρίζει τις ελπίδες της για απασχόληση στη ναυπηγική δραστηριότητα. Παρατηρούμε ότι σε περιόδους ύφεσης της ναυπηγικής δραστηριότητας μειώνεται δραματικά η απασχόληση και το ποσοστό ανεργίας ανέρχεται σε πάρα πολύ υψηλά επίπεδα της τάξης του 80%. Υπάρχουν όμως και ωφέλειες από τη ναυπηγική δραστηριότητα. Πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ωφελούνται από τη δραστηριότητα των ναυπηγείων. Επίσης βιομηχανικές εταιρείες παραγωγής χημικών, χρωμάτων, μηχανουργεία αναλαμβάνουν κάποια μέρη της εργασίας που έχει ανατεθεί στα ναυπηγεία. Όλα αυτά βοηθούν στην αύξηση της απασχόλησης και μείωση της ανεργίας.

Περιφερειακή ανάπτυξη

Η ναυπηγική δραστηριότητα μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης περιφερειών γεωγραφικά απομονωμένων. Η ανάπτυξη της ναυπηγικής δραστηριότητας αύξησε τα εισοδήματα, την απασχόληση και τις επενδύσεις ενώ

διεύρυνε την παραγωγική βάση της τοπικής οικονομίας, με αποτέλεσμα να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο και η ποιότητα ζωής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Σύρος και τα ναυπηγεία του Νεώριου.

Πολλαπλές επιδράσεις στην οικονομία

Έχουν γίνει προσπάθειες να εκτιμηθούν οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις της ναυπηγικής ανάπτυξης στους υπόλοιπους κλάδους της εθνικής ή της τοπικής οικονομίας. Παρά τις διαφορετικές τελικές εκτιμήσεις, συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν θετικές επιδράσεις σε πολλούς κλάδους, οι δραστηριότητες των οποίων σχετίζονται με την ναυπηγική βιομηχανία, όπως παροχή υπηρεσιών, μεταφορές, εμπόριο υλικών και πρώτων υλών που σχετίζονται με την ναυπηγική δραστηριότητα.

Ισοζύγιο πληρωμών

Δύο ζητήματα κυρίως αναλύονται. Αρχικά η επιβάρυνση του ισοζυγίου πληρωμών από την ανάγκη εισαγωγής ειδών και προϊόντων αναγκαίων για τη λειτουργία του ναυπηγικού τομέα και η θετική επίδραση των συναλλαγματικών εισροών από τις ναυπηγικές εργασίες στο ισοζύγιο. Σε πολλές χώρες με ναυπηγικές δραστηριότητες, και ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες, διαπιστώνουμε και τις δύο παραπάνω επιδράσεις ενώ το τελικό, θετικό ή μη, αποτέλεσμα εξαρτάται από τη δυνατότητα των χωρών αυτών να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν τη γενικότερη "ναυπηγική πολιτική".

Φορολογικά έσοδα στο κράτος

Οι επενδύσεις στον ευρύτερο ναυπηγικό τομέα αλλά και η ιδιότητα της ναυπηγικής δραστηριότητας να ενισχύει δυναμικά τη δημιουργία πολλών μικρών επιχειρήσεων στις περιοχές όπου αναπτύσσεται οδηγούν στην αύξηση των φορολογικών εσόδων. Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει σε αυτήν την αύξηση είναι και ο μεγάλος αριθμός των απασχολούμενων στον τομέα.

2.6 Επίδραση Κλάδου στην Κοινωνία

Η διάρθρωση της ναυπηγικής βιομηχανίας μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες. Η μία κατηγορία περιλαμβάνει τα μεγάλα ναυπηγεία και μονάδες (Ελληνικά, Ελευσίνας, Νεώριο). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει την υπόλοιπη μικρομεσαία

ναυπηγοεπισκευαστική δραστηριότητα, ασκούμενη από ιδιώτες, που αναπτύσσεται κυρίως στην περιοχή Πειραιά-Πέραμα-Σαλαμίνα-Κόλπο Ελευσίνας, η λεγόμενη δηλαδή Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη.

Ο ρόλος του κλάδου αυτού στη χώρα μας είναι σημαντικός διότι:

- Απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων,
- Είναι συναλλαγματοφόρος,
- Εξυπηρετεί την Ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία,
- Συντελεί στη διατήρηση και ανάπτυξη μεγάλου αριθμού παράλληλων δραστηριοτήτων,
- Τα μεγάλα ναυπηγεία έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να απορροφήσουν σημαντικό know-how και να συντελέσουν στη μείωση της εξάρτησης της χώρας από το εξωτερικό (κυρίως με τις πολεμικές κατασκευές). Επίσης, μεταφέρουν τεχνογνωσία στην πατρίδα μας και είναι χώροι που μπορεί να αναπτυχθεί η εφαρμοσμένη έρευνα σε συνεργασία με φορείς όπως το Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο,
- Εξυπηρετεί την εθνική άμυνα της χώρας με την κατασκευή και συντήρηση πλοίων του Πολεμικού ναυτικού.

2.7 Διακρίσεις Ναυπηγείων

Υπάρχουν τρεις τρόποι διάκρισης των ναυπηγείων:

Ως προς το τύπο των πλοίων που κατασκευάζουν.

- *Ναυπηγεία εμπορικών πλοίων:* Σε αυτού του είδους τα ναυπηγεία υπάρχει δυνατότητα κατασκευής όλων των τύπων πλοίων.
- *Ναυπηγεία πολεμικών πλοίων:* Λόγω της ιδιαιτερότητας των πολεμικών πλοίων και της στρατηγικής τους σημασίας, τις περισσότερες φορές τα ναυπηγεία είναι κάτω από τον έλεγχο της αντίστοιχης κρατικής διοίκησης.
- *Ναυπηγεία εμπορικών και πολεμικών πλοίων:* Ένα μεγάλο οργανωμένο ναυπηγείο που μπορεί να δραστηριοποιείται σε αυτούς τους κλάδους, όμως σε ξεχωριστά τμήματα.
- *Ναυπηγεία εξειδικευμένων τύπων πλοίων:* Εμπεριέχουν το κατάλληλο εξοπλισμό, επάνδρωση και τεχνογνωσία για εξειδικευμένα πλοία.

- *Ναυπηγεία ξύλινων σκαφών:* Σε αυτά τα ναυπηγεία κάνει τη διαφορά η ασχολία της με της πρώτης ύλης όπως είναι το ξύλο και η ειδική επεξεργασία του.
- *Ναυπηγεία πλαστικών σκαφών:* Τα πλαστικά έχουν την ιδιαιτερότητα τους ως προς την επεξεργασία και την τέχνη.

Ως προς την παραγωγική τους δυνατότητα:

- Σύμφωνα με το επίπεδο της τεχνολογικής τους υποδομής, η ανυψωτική ικανότητα των δεξαμενών και ναυπηγικών κλινών αλλά και η επάνδρωση τους διακρίνονται σε ναυπηγεία Μεγάλης, Μέσης και Μικρής Δυνατότητας.
- *Ναυπηγεία Μεγάλης Δυνατότητας:* Αφορούν μονάδες οι οποίες διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να είναι δυνατόν να μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ναυπήγησης πλοίων άνω των εκατό dwt, ενώ παράλληλα διαθέτουν προσωπικό άνω των 10.000 ατόμων.
- *Ναυπηγεία Μέσης Δυνατότητας:* Στις εν λόγω μονάδες ναυπηγούν πλοία μεταφορικής ικανότητας 6.000-40.000 dwt, ενώ ορισμένες έχουν τη δυνατότητα ναυπήγησης πλοίων τύπου Panamax. Η δυναμικότητα αφορά όχι μόνο τον αριθμό αλλά και το μέγεθος των δεξαμενών. Απασχολούνται γύρω στα 500-1500 άτομα κάτι που αλλάζει αναλόγως με τις ανάγκες της εκάστοτε μονάδας.
- *Ναυπηγεία Μικρής Δυνατότητας:* Εξειδικεύονται στην κατασκευή πλοίων έως 6.000 dwt και απασχολεί 1000 άτομα προσωπικό. Οι μικρές μονάδες προσπαθούν αν αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της εξειδίκευσης τους σε τύπους πλοίων.

Ως προς την παραγωγική τους διαδικασία:

Για λόγους οικονομικούς, χωροταξικούς ή δυνατοτήτων διακρίνονται σε:

- Ναυπηγεία πλήρους ναυπήγησης
- Ναυπηγεία αποκλειστικά ως ναυπηγοεπισκευαστικές μονάδες
- Ναυπηγεία σύνθεσης έτοιμων, προκατασκευασμένων τμημάτων.

2.8 Ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών Ναυπηγείων

Τα ελληνικά ναυπηγεία δεν είναι ανταγωνιστικά στο σύνολό τους, έτσι οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι Έλληνες εφοπλιστές στρέφονται σε ναυπηγεία του εξωτερικού για την κατασκευή νέων ή μεταχειρισμένων πλοίων ή ακόμη και για την επισκευή των ήδη υπαρχόντων. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι ως κράτος δεν έχουμε τις απαραίτητες πρώτες ύλες που είναι ο χάλυβας και βρισκόμαστε μακριά από τις χώρες που το παράγουν, για αυτό το λόγο το αγοράζουμε σε υψηλές τιμές καθώς υπάρχουν μεταφορικά έξοδα από τις εξαγωγικές χώρες όπως είναι η Κίνα, η Ιαπωνία, η Νότια Κορέα, η Ρωσία και η ΗΠΑ. Χαρακτηριστικά μπορούμε να πούμε ότι η τιμή της πρώτης ύλης της βασικής μεταλλουργίας είναι τουλάχιστον κατά 20% ακριβότερη από άλλες χώρες οι οποίες δεν εισάγουν, αλλά παράγουν την απαιτούμενη πρώτη ύλη. Επίσης το εργατικό κόστος είναι ακόμη μεγάλο σε σχέση με άλλες χώρες, έτσι υπάρχει συρρίκνωση ως προς τις επισκευαστικές και κατασκευαστικές εργασίες και ο ελληνικός ναυπηγοεπισκευαστικός κλάδος είναι σε μία συνεχώς φθίνουσα πορεία.

2.9 Προβλέψεις Κλάδου Ναυπηγείων

Η ναυπηγική βιομηχανία οφείλει να αναπτύξει διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο. Ένα πλοίο πρέπει να κοστολογείται και να πωλείται ως ένα «πακέτο», που περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση για την κατασκευή, τη συντήρηση, κάποια μορφή εγγύησης καλής λειτουργίας καθώς και δυνατότητες ανακύκλωσης. Η τιμολόγηση θα μπορούσε να γίνεται, για παράδειγμα, σύμφωνα με τις ώρες λειτουργίας του πλοίου. Η επιστημονική αξιολόγηση της οικονομικής πορείας της επένδυσης και των οικονομικών κινδύνων καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του πλοίου θα μπορούσε να δικαιολογήσει πιο ευνοϊκά, μακροπρόθεσμα και φθηνότερα δάνεια (sustainable financing). Η Ευρωπαϊκή Ένωση οφείλει να ανακατευθύνει το περίσσιο εργατικό δυναμικό σε άλλες βιομηχανίες, θεσπίζοντας επαγγελματικά, εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης δια βίου μάθησης ή κοινωνικές παροχές και μεριμνώντας της μεταφορά της ναυπηγικής τέχνης στους νέους. Μπορεί να συμβάλει στη μείωση της ανεργίας και την αύξηση των εξαγωγών από την Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά πρέπει να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και βέβαια πρέπει να έχει οικονομικό νόημα ύπαρξης. Σε κάθε περίπτωση, αντιπροσωπεύει μία μεγάλη ευκαιρία για να μπορέσει

να κατασκευάσει η Ευρώπη "πράσινα", ασφαλέστερα πλοία, με "πράσινο" προφίλ λειτουργίας, οικονομικά και οικολογικά και με "πράσινο" τέλος.

Χρόνο με το χρόνο μειώνεται η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ναυπηγείων απέναντι στα άλλα των χωρών της Μεσογείου λόγω της σημαντικής αύξησης του εργατικού και του λειτουργικού κόστους στον κλάδο στη χώρα μας. Αποτέλεσμα η συνεχής φθίνουσα πορεία της ναυπηγικής δραστηριότητας. Νέες αγορές άνοιξαν στην Ουκρανία, Ρουμανία, Βουλγαρία, ενώ μπήκε και η Τουρκία δυναμικά στην αγορά με φθηνό κόστος παραγωγής. Αποτέλεσμα ήταν το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς που είχε απομείνει στη χώρα μας στον ναυπηγικό τομέα να προσανατολισθεί προς τις αγορές αυτές. Η σημερινή κατάσταση της ναυπηγικής βιομηχανίας στη χώρα μας είναι δραματική. Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ναυπηγείων είναι σε χαμηλό βαθμό ακόμη και στον τομέα των επισκευών. Οι μόνες ναυπηγήσεις πλοίων είναι η εκτέλεση των προγραμμάτων του πολεμικού ναυτικού από τα δύο μεγάλα ναυπηγεία (Σκαρμαγκά και Ελευσίνας), που έγιναν με ανάθεση. Οι αγκυλώσεις του παρελθόντος, το δυσμενές περιβάλλον του ευρώ, αλλά και η μη δυνατότητα υποστήριξης της από το κράτος, ωστόσο, μάλλον μας προδιαθέτουν για ένα ζοφερό μέλλον.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Πηγές Internet

- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%80%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%BF>
- http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2834/log_13262.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%80%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1
- http://www.pcci.gr/evepimages/E5MeletiEksNafigCo_F13304.pdf

Κεφάλαιο 3ο

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Κλάδου Ελληνικών Ναυπηγείων

Γενικά, οι εταιρείες ιδρύονται, αναπτύσσονται και λειτουργούν σε ένα σύνθετο και πολυτάραχο περιβάλλον. Το περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία, που επηρεάζουν τόσο τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, όσο και την επίδοση της επιχείρησης. Η εκτίμηση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μιας επιχείρησης, έγκειται σε πληροφορίες, τάσεις και σχέσεις και μπορεί να βοηθήσει την διοίκησή της, στο σχεδιασμό των μελλοντικών της δράσεων.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται προκειμένου να κατανοηθούν, οι εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής, οι ευκαιρίες και οι απειλές και να αναπτυχθούν από τις εταιρείες δυνατότητες ανάπτυξης αποτελεσματικών τρόπων αντίδρασης, για να διασφαλίσουν ή να βελτιώσουν τη θέση τους στο μέλλον. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τα τελευταία χρόνια, καθίστανται απαραίτητη και περισσότερο επιτακτική, από κάθε άλλη φορά, για κάθε επιχείρηση.

Επειδή λοιπόν η στρατηγική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση, για την ανάπτυξή της, εξαρτάται άμεσα από το περιβάλλον στο οποίο εκείνη αναπτύσσεται και λειτουργεί, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από την αρχή, να μελετούν τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα τις μεταβολές που πραγματοποιούνται σε αυτό, να διακρίνουν τις ευκαιρίες και τις απειλές και παράλληλα σύμφωνα με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος να επιλέγουν την καλύτερη στρατηγική.

3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον

Αποτελεί το περιβάλλον εκείνο το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δρουν στην ίδια χώρα. Επηρεάζει δηλαδή, όχι μόνο μια επιχείρηση ή έναν κλάδο αλλά ένα σύνολο επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων. Αυτό ασκεί επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον

και το τεχνολογικό περιβάλλον. Η **P.E.S.T Analysis**, όπως εμφανίζεται στην εικόνα 3.1, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση, είτε ιστορικά είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης και με τον τρόπο αυτό να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις αναλύονται στη συνέχεια ξεχωριστά.



Πίνακας 3.1: P.E.S.T. Analysis

Πηγή: (<https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-pest-analysis/>)

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Βάσει της ανάλυσης **P.E.S.T.**, τόσο οι πολιτικοί όσο και οι νομικοί παράγοντες έχουν σημαντική επίδραση πάνω στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων είναι η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα διατάγματα, διάφορες υπουργικές αποφάσεις, ρυθμιστικές αρχές, το σύνταγμα, διάφορες ομάδες πίεσης που ως σκοπό έχουν την επιρροή των οργανισμών είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο.

Κυβερνητική Σταθερότητα

Το πολίτευμα κατά βάση αλλά και η κυβέρνηση μιας χώρας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία των επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο. Κάθε κυβέρνηση λαμβάνει κάποιες αποφάσεις με γνώμονα το συμφέρον τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στο

κοινωνικό και στο πολιτικό. Στόχος είναι να λαμβάνονται καίριες αποφάσεις με απώτερο σκοπό τη μη δημιουργία εσωτερικών διαταραχών αλλά και αλλαγών που θα οδηγήσουν στην ανατροπή των ήδη υπαρχόντων καταστάσεων. Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, επικρατεί κυβερνητική αστάθεια, λόγω της οικονομικής ύφεσης αλλά και της επιτήρησης που υφίσταται από την ευρωπαϊκή ένωση, την ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα και το Διεθνές νομισματικό ταμείο. Χαρακτηριστικό είναι ότι από το 2009 έως σήμερα υπάρχει μια ταραχώδης κατάσταση στο εσωτερικό της χώρας λόγω των συνεχόμενων αλλαγών των κυβερνητικών αποφάσεων.

Φορολογία

Από την αρχή της περιόδου της οικονομικής κρίσης παρατηρείται συνεχόμενη μεταβολή στη φορολογία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των ελληνικών νοικοκυριών με αποτέλεσμα να μειώνεται η αγοραστική δύναμη και των δύο. Για τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακή μείωση του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος των κερδών των νομικών προσώπων. Παράλληλα, παλαιότερα εξεταζόταν και σιγά σιγά εφαρμόζεται η χορήγηση των φοροαπαλλαγών για τις πολύ μεγάλες επενδύσεις αλλά και διορθωτικές κινήσεις στη φορολόγηση των διανεμόμενων κερδών. Όσον αφορά τα νοικοκυριά παρατηρείται από το 2009 έως το 2014 αύξηση στο Φ.Π.Α, με τον δείκτη να φθάνει στο 23%. Επίσης, το όριο στο αφορολόγητο είχε μειωθεί σημαντικά, νέες έκτακτες εισφορές σε άτομα με εισόδημα άνω των 12000€ το χρόνο, η αύξηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης πετρελαίου θέρμανσης και η μείωση του αφορολόγητου ορίου στο φόρο ακινήτων έχουν σαν συνέπεια να δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στα ελληνικά νοικοκυριά, περιορίζοντάς τα και μειώνοντάς την αγοραστική τους δύναμη.

Προστασία Περιβάλλοντος

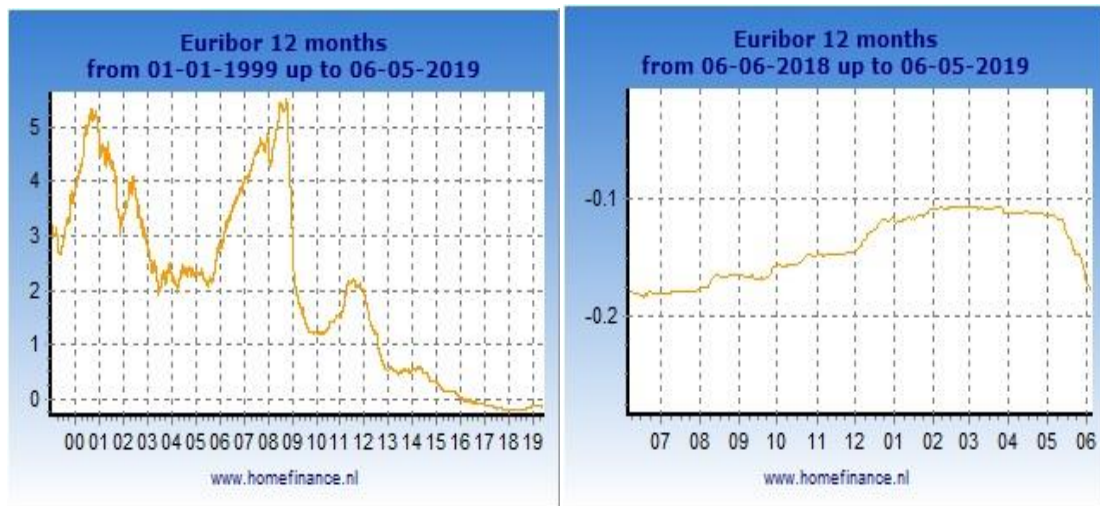
Η ευαισθητοποίηση του κοινού απέναντι στο θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος δεν ήταν η αναμενόμενη τα προηγούμενα χρόνια, παρ' όλες τις προσπάθειες πολλών οργανώσεων. Ωστόσο αρκετές πρόσφατες οικολογικές καταστροφές ευαισθητοποίησαν τους πολίτες, ενώ πολλοί ήταν οι νόμοι και οι κανονισμοί που θεσπίστηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα κράτη. Ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς

Διαχείρισης Πλοίων (ISM – International Safety Management Code) ασχολείται με το θέμα πρόσληψης της ρύπανσης της θάλασσας από μια βιομηχανία, αυτή της ναυτιλίας, και ο ISO 14001 ως συμπλήρωμα του ISMCode σκοπό έχει να αλλάξει τη νοοτροπία των επιχειρήσεων σχετικά με δραστηριότητες που βελτιώνουν το περιβάλλον και εν γένει των ναυπηγείων επιτυγχάνοντας σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισής τους. Τα ναυπηγεία παρά το αυξημένο κόστος διαχείρισης που αντιμετώπισαν, μείωσαν τα περιβαλλοντικά βάρη μέσω καλύτερου σχεδιασμού. Τα πρότυπα ISO 14000 εισάγουν δεδομένα στο σχεδιασμό πλοίων και στη βελτίωση διαδικασιών συντήρησης. Συνεπώς τα πρότυπα αυτά κατευθύνουν κάποιες λειτουργίες των ναυπηγείων, τα οποία πρέπει να εναρμονίσουν τις λειτουργίες τους με αυτά. (Εμπορικό Επιμελητήριο Πειραιώς & Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, 2008).

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Πολύ σοβαροί οικονομικοί παράγοντες επιρροής είναι οι εξής:

- **Επιτόκιο Ευρωπαϊκής τράπεζας**, δηλαδή το **Κόστος δανεισμού**. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.1, το επιτόκιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, ακολουθεί, τα τελευταία δυόμισα χρόνια μια συνεχόμενη ανοδική πορεία και έχει φτάσει κοντά στο επίπεδο του 2,2% εξαιρώντας τους τελευταίους μήνες. Η συνεχής αυτή αύξηση του ευρωπαϊκού επιτοκίου είναι προφανές ότι επηρεάζει και το κόστος δανεισμού των επιχειρήσεων από τις τράπεζες, κάνοντας το χρήμα ακριβότερο. Με βάση τα στοιχεία της Κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδος (2011), το επιτόκιο δανεισμού προς τις επιχειρήσεις για διάρκεια δανεισμού μεγαλύτερη των πέντε ετών, κυμάνθηκε από 6,0% έως 8,50% το 2011. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν το γεγονός που αναφέρθηκε και προηγουμένως, ότι δηλαδή κατά το τελευταίο διάστημα το χρήμα γίνεται ακριβότερο, δυσκολεύοντας έτσι τις επενδύσεις.



Διάγραμμα 3.1: Πορεία Euribor από το 1999 έως το 2011

Πηγή: (<https://www.homefinance.nl/english/international-interest-rates/euribor-rates-12-months.asp>)

- Επίπεδα συναλλαγματικής ισοτιμίας δολαρίου- ευρώ. Είναι περίπου στο 1,13 η διαφορά δολαρίου- ευρώ. Ωστόσο παράλληλα έχουμε συνεχιζόμενη αύξηση της τιμής πετρελαίου στις χώρες της Ευρωζώνης, αλλά ιδίως στη χώρα μας λόγω της υφιστάμενης κρίσης. Παράλληλα όμως, η συνεχόμενη αυτή αύξηση της τιμής του ευρώ έναντι του δολαρίου, κάνει ακριβότερα τα ελληνικά ναυπηγεία, από τη στιγμή που οι πληρωμές σε αυτά γίνονται σε ευρώ, ενώ οι πλοιοκτήτες συναλλάσσονται σε δολάρια.

Ανάλυση Αγορών

Η ανάλυση των αγορών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την ανάλυση των επιμέρους χαρακτηριστικών τους. Αυτά είναι:

- **Μέγεθος αγοράς.** Οι προοπτικές του κλάδου είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές για τα επόμενα έτη, τόσο από την πλευρά της παραγωγής, όσο και από την πλευρά της ζήτησης.
- **Ανάπτυξη αγοράς.** Όπως αναφέρθηκε, το γενικότερο μακροοικονομικό περιβάλλον της χώρας, επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση των προϊόντων του ναυπηγοεπισκευαστικού κλάδου.

- **Επενδύσεις.** Οι επενδύσεις, λόγω του μεγάλου αριθμού έργων υποδομής και ανάπτυξης που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, έχουν αυξηθεί σημαντικά σε συνδυασμό και με τη γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας. Στον τομέα της ναυπηγοεπισκευαστικής, οι επενδύσεις αφορούν στην επέκταση και συντήρηση των ήδη υπαρχόντων εγκαταστάσεων καθώς επίσης και συνεργασία με χώρες των Βαλκανίων και της Ανατολικής Μεσογείου γενικότερα.
- **Στρατηγικές συνεργασίες.** Δεν έχουν παρατηρηθεί σημαντικές στρατηγικές στο ναυπηγοεπισκευαστικό κλάδο. Αναφορικά με τις αγορές των γειτονικών μας χωρών, υπάρχουν συγκεκριμένες συνεννοήσεις για συνεργασίες με χώρες των Βαλκανίων αλλά και της Μεσογείου γενικότερα.
- **Ποιοτικές απαιτήσεις.** Τα τελευταία χρόνια τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας προοδευτικά καθιερώνονται σε όλους τους τομείς της αγοράς. Συχνά, η εφαρμογή τους επιβάλλεται από τη διεθνή, ευρωπαϊκή και εθνική νομοθεσία, αλλά κυρίως από τους ίδιους τους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η αξιοπιστία της πιστοποιημένης επιχείρησης ως προς την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της. Πλέον το πρότυπο ISO 9001 είναι απαραίτητο στις περισσότερες εταιρείες. Αυτό συμβαίνει γιατί ο πελάτης, αλλά και η εταιρεία θέλει προϊόντα ποιοτικά ώστε να ικανοποιηθεί το αγοραστικό κοινό.
- **Αύξηση του παγκόσμιου ομίλου.** Τα τελευταία χρόνια υπήρξε ρεκόρ παραγγελιών νεότευκτων πλοίων σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω και των υψηλών επιπέδων των ναύλων που υπήρχαν ιδίως μέχρι και το 2008 πριν ξεσπάσει η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Η ελληνική ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία επηρεάζεται από δύο απόψεις. Εφόσον, οι περισσότερες γιάρδες χρησιμοποιούνται ήδη για την κατασκευή νέων πλοίων, ουσιαστικά μειώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των ναυπηγείων, όσον αφορά στον επισκευαστικό τομέα. Επίσης, από την στιγμή που συνεχώς ναυπηγούνται νέα πλοία αυξάνεται μελλοντικά και η ζήτηση για την επισκευαστική βιομηχανία. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι στην παρούσα κατάσταση παρουσιάζεται μια μείωση της προσφοράς της επισκευαστικής βιομηχανίας εφόσον πολλές γιάρδες απασχολούνται για τις ναυπηγήσεις και μία μελλοντική αύξηση της

ζήτησης για αυτήν, δηλαδή στο εγγύς μέλλον θα υπάρξει ανάκαμψη της επισκευαστικής βιομηχανίας. Οπότε λόγω και της στρατηγικής σημασίας γεωγραφική θέση της Ελλάδος, μπορεί να αποδειχθεί πολύ κερδοφόρα για τα ναυπηγεία της χώρας μας αυτή η εποχή (Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς & Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, 2008).

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Οι κοινωνικοί παράγοντες επιρροής μπορούν να θεωρηθούν οι παρακάτω:

- **Παιδεία – Κουλτούρα.** Το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων διαρκώς ανεβαίνει λόγω της βελτίωσης της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η βελτίωση αυτή οδηγεί τον καταναλωτή σε μία περισσότερο ορθολογική συμπεριφορά, με καλύτερη κρίση, κάτι που βεβαίως οδηγεί σε καλύτερη οργάνωση της αγοράς.
- **Επίπεδα Ανεργίας.** Με τον επίσημο δείκτη ανεργίας να κυμαίνεται γύρω στο 18% του εργατικού δυναμικού της χώρας αλλά χωρίς επίσημα στοιχεία για τα ποσοστά στη ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη, η ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία στην Ελλάδα αντιμετωπίζει ιδιαίτερο πρόβλημα εύρεσης ανειδίκευτου δυναμικού, το πρόβλημα εμφανίζεται στη μεγάλη ηλικία του εργατικού δυναμικού της και κυρίως στην έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού.
- **Επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής της ναυπηγοεπισκευαστικής ζώνης.** Οι ναυπηγοεπισκευαστικές διαδικασίες μολύνουν το περιβάλλον της γύρω περιοχής με αποτέλεσμα την επιβάρυνση της υγείας των κατοίκων. Τα άτομα που επιλέγουν να κατοικήσουν σε αυτές τις περιοχές είναι συνήθως χαμηλού βιοτικού επιπέδου, τα οποία αναζητούν εργασία στη ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη, οπότε το κύριο μέλημά τους είναι η εξεύρεση εργασίας, χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο κοινωνικό κόστος που επιφορτίζονται.

Δημογραφικοί Παράγοντες

Οι δημογραφικοί παράγοντες επιρροής μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- **Χαμηλό ποσοστό αύξησης του πληθυσμού.** Σύμφωνα με τα στοιχεία της ελληνικής στατιστικής υπηρεσίας υπάρχει μείωση των γεννήσεων στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια και ταυτόχρονα αυξάνεται ο μέσος όρος ζωής και άρα οι μεγάλοι σε ηλικία, ως αποτέλεσμα να έχουμε μείωση του εργατικού δυναμικού στην χώρα μας και άρα και στην ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία. (Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς & Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, 2008).
- **Υψηλά ποσοστά εισροής μεταναστών.** Βέβαια η μείωση του εργατικού δυναμικού στη χώρα μας λόγω του δημογραφικού προβλήματος αντισταθμίζεται έως ένα ποσοστό με την εισροή μεταναστών από χώρες λιγότερο ανεπτυγμένες, τόσο της Βαλκανικής χερσονήσου, όσο και της ανατολικής Ασίας και έτσι ενισχύεται η εργασία, έχουμε δηλαδή προσφορά ανθρώπινου δυναμικού (Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς & Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, 2008).

3.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες επιρροής μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- **Χρήση νέων τεχνολογιών.** Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα καθυστερούν σημαντικά στην αποδοχή της τεχνολογίας, με εξαίρεση φυσικά εταιρείες που η τεχνολογία είναι αναπόσπαστο κομμάτι τους. Αρκετά μεγάλος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων αυτών που εξοπλίζει συνεχώς τον εξοπλισμό του σύμφωνα με την τεχνολογία. Σημαντικές προσπάθειες έχουν γίνει και στη χρήση εφαρμογών πληροφορικής στα διάφορα στάδια της παραγωγής. Στο μέλλον αναμένεται η περαιτέρω χρήση του Διαδικτύου και των εργαλείων του για την ανάπτυξη της αγοράς.
- **Μεταφορά τεχνογνωσίας.** Το κράτος τόσο με διαφήμιση όσο και με χορηγίες προσπαθεί να μεταδώσει την τεχνολογία και τεχνογνωσία στις επιχειρήσεις. Έτσι στο μέλλον αναμένεται να έχουμε μια έκρηξη στη μετάδοση τεχνολογίας,

και όσον αφορά την κατασκευή πλοίων νέου τύπου, φιλικών προς το περιβάλλον.

- **Έρευνα και ανάπτυξη.** Η έρευνα έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), οι δαπάνες επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη ως ποσοστό του Α.Ε.Π. για την Ελλάδα είναι πολύ μικρές και υπολείπονται του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Υπάρχει όμως η τάση για την πληρέστερη ανάπτυξη τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης που ως στόχο τους θα έχουν τη βελτίωση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, αλλά και τη δημιουργία νέων τα οποία θα παρουσιάζουν έντονα στοιχεία καινοτομίας και θα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά. Τέτοια προγράμματα είναι το πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα», τα «Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης» κ.α.
- **Προστασία ευρεσιτεχνιών.** Στην Ελλάδα δεν αξιοποιείται το καθεστώς των ευρεσιτεχνιών στο βαθμό που θα έπρεπε. Στις επιχειρήσεις δηλαδή του κλάδου έχουν αναπτυχθεί πατέντες για την αποδοτικότερη λειτουργία τους, αλλά δεν είναι καταχωρημένες ως ευρεσιτεχνίες.
- **Βελτίωση παραγωγικότητας με αυτοματισμούς.** Η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιώσει με την είσοδο αυτοματοποιημένων συστημάτων, οι οποίοι συνεπάγονται και λιγότερο ανθρώπινο δυναμικό. Στην Ελλάδα η αυτοματοποίηση δεν είναι τόσο ανεπτυγμένη όσο θα έπρεπε, και ένας λόγος επιπλέον που πρέπει να γίνει αυτό είναι επειδή το εργατικό κόστος εδώ είναι υπερβολικά υψηλό, οπότε η αυτοματοποίηση των διαδικασιών θα συνεπάγονται και λιγότερο ανθρώπινο δυναμικό.

3.2 Δομική Ανάλυση- Οι 5 Δυνάμεις του Porter

Αποτελεί το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς, το οποίο είναι ευρέως γνωστό και ως μοντέλο του Porter και το οποίο μας παρέχει ένα τρόπο να προσδιορίσουμε τη δύση του ανταγωνισμού στον

κλάδο. Σύμφωνα με αυτό, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζονται στον ανταγωνισμό είναι(Παπαδάκης Β.Μ. 2007):

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου,
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα,
- Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Η δομική ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για το ναυπηγοεπισκευαστικό κλάδο. Ειδικά:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

- *Οικονομίες κλίμακας:* Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο περιορίζεται από την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας. Τα μεγάλα ναυπηγεία λόγω της αυξημένης τους ζήτησης έχουν μικρότερο ανά μονάδα κόστος σε σχέση με τα μικρότερα ή σε σχέση με κάποιον ο οποίος θέλει να εισέλθει στον κλάδο και να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση στο ναυπηγοεπισκευαστικό τομέα. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομικών κλίμακας λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη, και άρα λιγότερο ανταγωνιστικές υπηρεσίες.
- *Απαιτήσεις σε κεφάλαια:* Ο ναυπηγοεπισκευαστικός κλάδος χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου. Αυτό μαζί με τις γραφειοκρατικές καθυστερήσεις αποτελούν α σημαντικότερα εμπόδια εισόδου στη ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία.
- *Κοστολογικά πλεονεκτήματα:* Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Τέτοια είναι το know-how της παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου και η δικτύωση με τις συνδεδεμένες και υποστηρικτικές επιχειρήσεις.

- *Νομικοί περιορισμοί:* Δεν υπάρχει κάποιος νόμος ή κανονισμός του κράτους ο οποίος να απαγορεύει την ίδρυση του ναυπηγείου ή ναυπηγοεπισκευαστικών μονάδων. Το σημαντικό εμπόδιο όμως στην είσοδο παρατηρείται στην πίεση ομάδων περιβαλλοντολόγων και κοινωνικών ομάδων καθώς έχουν γίνει κινήσεις προκειμένου να μην δραστηριοποιούνται τέτοιες μονάδες κοντά σε κατοικημένες και προστατευόμενες περιοχές.
- *Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:* Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, δεν είναι σε θέση να αντιδράσουν στην είσοδο ενός νέου ανταγωνιστή, καθώς οι συνήθεις μέθοδοι αντίδρασης των επιχειρήσεων, μείωση τιμών, αύξηση διαφήμισης και δυσφήμισης της καινούριας εταιρείας, δεν μπορούν να εφαρμοστούν, γιατί το ανθρώπινο δυναμικό και ο χάλυβας τα οποία αποτελούν το κύριο κόστος της βιομηχανίας, δεν μπορεί να περιοριστεί.

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου

- *Αριθμός των προμηθευτών:* Αρχικά πρέπει να κάνουμε μια διάκριση μεταξύ των προμηθευτών κύριων και βοηθητικών υλικών. Όσον αφορά τους πρώτους που είναι οι προμηθευτές χάλυβα, ελασμάτων, βαφών και προϊόντων αμμοβολής, ο αριθμός τους στον ελλαδικό χώρο είναι περιορισμένος και αυτό τους δίνει το πλεονέκτημα της μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης. Όσον αφορά τους προμηθευτές βοηθητικών υλικών, ο αριθμός τους είναι μεγάλος, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο και αυτό μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *Μέγεθος και σημασία του αγοραστή:* Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των ναυπηγείων και των ναυπηγοεπισκευαστικών ζωνών, οι οποίες δουλεύουν κυρίως με εργολάβους. Όσον αφορά τα ναυπηγεία, πρέπει να αναφερθούμε ότι το μέγεθος και ο όγκος παραγωγής τους είναι μεγάλος και συνεπάγεται μεγάλες ποσότητες εισερχόμενων αγαθών. Αυτό προσδίδει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στα ναυπηγεία καθώς οι προμηθευτές δεν θα έχουν την ευκαιρία να πωλήσουν τόσο μεγάλες ποσότητες υλικών, εύκολα σε άλλους αγοραστές. Η διαπραγματευτική δύναμη των ναυπηγοεπισκευαστικών ζωνών, δεν είναι ιδιαίτερα υπολογίσιμη καθώς μιλάμε για

πληθώρα εργολάβων, των οποίων η δύναμη περιορίζεται λόγω του αριθμού τους. Έτσι, σε περίπτωση που δεν έρθουν σε συμφωνία προμηθευτής και εργολάβος, ο προμηθευτής έχει την ευχέρεια να πουλήσει τα προϊόντα του σε κάποιον άλλο.

- *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή:* Δεν μπορούμε να μιλήσουμε για ιδιαίτερη διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών καθώς υπάρχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές στις παραγγελίες των προϊόντων.
- *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:* Δεν μπορούμε να μιλάμε για κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός, καθώς χρειάζονται τεράστια κεφάλαια και τεχνογνωσία, ώστε να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της ολοκλήρωσης.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου

- *Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας:* Οι πελάτες (πλοιοκτήτες – εφοπλιστές) μπορούν να γνωρίζουν εμμέσως το κόστος λειτουργίας των ναυπηγείων. Αυτό επιτυγχάνεται με σύγκριση του ναυπηγείου ή της ναυπηγοεπισκευαστικής ζώνης με αντίστοιχες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου όπου οι εταιρείες έχουν πρόσβαση. Η θέση των ναυπηγείων επιδεινώνεται και από το γεγονός ότι οι πόροι που χρησιμοποιούνται είναι γνωστοί και μπορεί άνετα κάποιος να μάθει το κόστους τους (χάλυβας, κόστος ενέργειας, κόστος ανθρωποώρας). Έτσι σε περίπτωση που μειωθεί το κόστος κάποιου βασικού πόρου του ναυπηγείου, ο αγοραστής μπορεί να ζητήσει μείωση στην τιμή των εργασιών επί της κατασκευής ή της επισκευής. Αυτό το κομμάτι σχετίζεται με την πληρότητα των ναυπηγείων και την διαπραγματευτική δύναμη που έχει το ναυπηγείο και ο αγοραστής τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- *Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή:* Το κόστος της επισκευής ή της κατασκευής ενός πλοίου αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος του κόστους λειτουργίας μιας ναυτιλιακής, είτε αυτό είναι προγραμματισμένο είτε έκτακτο. Ειδικά σε περιόδους που η ναυλαγορά είναι σε χαμηλά επίπεδα και υπάρχει

έλλειψη ρευστότητας, οι ναυτιλιακές αυξάνουν τις πιέσεις προς τα ναυπηγεία για χαμηλότερες τιμές.

- *Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος:* Αν και τα ελληνικά ναυπηγεία προσφέρουν αρκετά ποιοτικές υπηρεσίες και διαφοροποιούνται σε σχέση με τους άμεσους ανταγωνιστές τους στην περιοχή της ανατολικής μεσογείου, η υπηρεσία αυτή δεν θεωρείται τόσο διαφοροποιημένη ώστε να υπάρχει μεγάλη εξάρτηση των πελατών από τα ναυπηγεία.
- *Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω:* Ορισμένες φορές οι αγοραστές – πλοιοκτήτες αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τις υπηρεσίες που αλλιώς θα πλήρωναν στα ναυπηγεία. Κύριο μέλημα τους βέβαια είναι η κατασκευή και η επισκευή των δικών του πλοίων και έπειτα η κερδοφόρος εκμετάλλευση της επιχείρησης. Αυτό τους βοηθά όχι μόνο να είναι σίγουροι για τα επίπεδα ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και στη μείωση του κόστους αφού δεν εμπλέκονται τρίτοι στην κατασκευή ή επισκευή των πλοίων. Πρέπει να πούμε ότι αυτήν την κίνηση την είχαν υιοθετήσει κάποιοι Έλληνες πλοιοκτήτες φτιάχνοντας κάποια από τα ναυπηγεία της χώρας μας προκειμένου να εξυπηρετούν τα δικά τους πλοία.

4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

- *Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων:* Δεν μπορούμε να μιλάμε για υποκατάσταση του ναυπηγοεπισκευαστικού κλάδου γι' αυτό σ' αυτό το σημείο πρέπει να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των ναυπηγείων και των ναυπηγοεπισκευαστικών ζωνών. Το ένα είναι υποκατάστατο του άλλου. Κίνδυνος υποκατάστασης των ναυπηγείων από τις ναυπηγοεπισκευαστικές ζώνες υπάρχει μόνο αν η ποιότητα και η απόδοση των δεύτερων είναι ίδια ή καλύτερη από αυτή των ναυπηγείων. Βέβαια υπάρχουν και δραστηριότητες οι οποίες δεν γίνεται να παρασχεθούν στις ναυπηγοεπισκευαστικές ζώνες προσδίδοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα ναυπηγεία.
- *Επίδραση της τιμής:* Γενικώς ισχύει ότι όταν μια ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να εκτελέσει μια εργασία η οποία μπορεί να παρασχεθεί τόσο από ένα ναυπηγείο όσο και από μια ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη, τότε διαλέγει τη δεύτερη καθώς

το κόστος είναι μικρότερο. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι για κοινές εργασίες, η ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη έχει το πλεονέκτημα λόγω της τιμής των υπηρεσιών.

- *Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:* Αν οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι πρόθυμες να δοκιμάσουν τις υποκατάστατες υπηρεσίες τότε η απειλή από αυτές είναι περισσότερη έντονη. Βέβαια η ροπή των ναυτιλιακών προς τις υποκατάστατες υπηρεσίες είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτές συνεπάγεται αυτή η αλλαγή. Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη τόσο λιγότερο πρόθυμες είναι οι ναυτιλιακές να στραφούν προς τα υποκατάστατα.

5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

- *Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:* Για να υπολογίσουμε τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, βασιζόμαστε στον αριθμό των πλοίων που προσεγγίζουν τα ελληνικά ναυπηγεία για να επισκευαστούν και υποθέτουμε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των ναυπηγείων είναι υψηλός. Φυσικά αναφερόμαστε στην τελευταία περίοδο όπου οι κλίνες των ναυπηγείων είναι γεμάτες. Στο παρελθόν δεν υπήρχε τόσο μεγάλη κάλυψη χωρητικότητας. Σε περιόδους που η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης τα ναυπηγεία επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών. Έτσι δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Όταν δεν υπήρχε ρυθμός ανάπτυξης, ο ανταγωνισμός ήταν εντονότερος καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς ενός ναυπηγείου αναγκαστικά πραγματοποιούνταν σε βάρος των μεριδίων αγοράς άλλων ναυπηγείων.
- *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών:* Στον ναυπηγοεπισκευαστικό κλάδο δεν υπάρχει ισότητα δυναμικότητας και μεγέθους μεταξύ των ανταγωνιστών και έτσι ο ανταγωνισμός δεν είναι έντονος μεταξύ των ναυπηγείων στον ελλαδικό χώρο.
- *Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας:* Επειδή οι ναυπηγοεπισκευαστικές επιχειρήσεις και τα ναυπηγεία αντιμετωπίζουν υψηλό

σταθερό κόστος επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός και να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας.

- *Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς:* Σε αντίθεση με άλλους κλάδους οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς δεν χαρακτηρίζονται από αύξηση της διαφήμισης και άλλων προωθητικών ενεργειών, εισαγωγή νέων προϊόντων, πόλεμο τιμών ή εξαγορά άλλων ανταγωνιστών.
- *Έλλειψη διαφοροποίησης στις υπηρεσίες:* Επειδή ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των υπηρεσιών μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες- εφοπλιστές μπορούν να υποκαταστήσουν τις υπηρεσίες της επιχείρησης με υπηρεσίες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- *Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:* Όσο υψηλά είναι τα εμπόδια εισόδου τόσο μεγάλα είναι και αυτά τις εξόδου. Το κόστος κυρίως είναι χρηματικό ή συναισθηματικό και κοινωνικό. Όπως έχουμε δει και από την πορεία των ελληνικών ναυπηγείων και ναυπηγοεπισκευαστικών ζωνών παρόλο που πέρασαν εποχές με μειωμένα κέρδη ή ζημιές το κίνητρο ήταν σοβαρό για τη συνέχιση των δραστηριοτήτων τους.

3.3 Προοπτικές του Κλάδου

Τεράστια είναι η συνεισφορά των κλάδων της ναυπηγικής και επισκευής πλοίων και σκαφών στην εθνική οικονομία. Αυτό αποδεικνύεται από σχετική μελέτη του ΚΕΠΕ η οποία αναφέρει ότι το έτος 2008 συμμετείχε με ποσοστό 2,4% επί της συνολικής ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας της μεταποίησης (ΚΕΠΕ, 2008).

Το μερίδιο αυτό αυξήθηκε το επόμενο έτος 2009 και άρχισε να υποχωρεί σημαντικά στο 1,6% από το έτος 2010 και στη συνέχεια παρέμεινε σταθερό μέχρι και το έτος 2013. Όσον αφορά το μερίδιο των συγκεκριμένων κλάδων στην απασχόληση, αυτό αντιστοιχούσε αθροιστικά στο 2,4% το 2008, παρέμεινε περίπου σταθερό μέχρι και το 2010, υποχώρησε στο 1,8% το 2011 και εμφανίζει διακυμάνσεις τα επόμενα χρόνια όπου διαμορφώθηκε στο 1,9% το 2013.

Τα οικονομικά μεγέθη συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα μερίδια της ναυπηγοεπισκευαστικής στην παραγωγή του τομέα μεταποίησης όλων των ευρωπαϊκών χωρών γίνεται αντιληπτό ότι στην περίπτωση της Ελλάδας η ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική δυναμική παραγωγική δραστηριότητα. Σύμφωνα με την μελέτη του ΚΕΠΕ η σημασία της ναυπηγοεπισκευής για τη χώρα δεν εξαντλείται μόνο στην εικόνα που αντανακλούν τα συγκεκριμένα οικονομικά μεγέθη, αλλά σχετίζεται και με μία σειρά από άλλες παραμέτρους, τα οποία είναι σκόπιμο να ληφθούν υπόψη. Αναλυτικότερα επισημαίνεται ότι οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων που εντάσσονται στους κλάδους της ναυπήγησης και επισκευής πλοίων και σκαφών συνδέονται με την παραγωγή και την απασχόληση σε μία σειρά εγχώριων επιχειρήσεων άλλων κλάδων.

Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις, η σύνδεση αυτή είναι έντονη ακόμα και υπό τις παρούσες συνθήκες ασθενών επιδόσεων της ναυπηγοεπισκευής, όπως ισχύει στην περίπτωση των βιομηχανικών επιχειρήσεων άλλων κλάδων.

Σε άλλες περιπτώσεις, η σύνδεση μπορεί να είναι δυνητικά πολύ σημαντική στο μέλλον, με χαρακτηριστικά παραδείγματα:

- Τη σχέση με τον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών και τις σημαντικές συνέργειες που μπορεί να προκύψουν μεταξύ της ναυπηγοεπισκευής και των δραστηριοτήτων του Λιμανιού του Πειραιά.
- Τη σχέση με τον κλάδο της χαλυβουργίας, ο οποίος παράγει τη βασικότερη πρώτη ύλη για τη ναυπηγοεπισκευή και διαθέτει ισχυρή βιομηχανική βάση στη χώρα και μεγάλες εγκαταστάσεις πλησίον των ναυπηγείων (Ελευσίνα, Ασπρόπυργος).

Εξάλλου, όπως αναφέρεται στη μελέτη, η εγχώρια ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία έχει σημασία για τα μεγέθη του εξωτερικού ισοζυγίου αγαθών της χώρας. Επίσης, τονίζεται ότι η μεγάλη δραστηριότητα της Ελλάδας στον τομέα της ναυτιλίας, σε συνδυασμό με τις αδυναμίες της εγχώριας ναυπηγικής βιομηχανίας, συνεπάγεται μεγάλο ύψος εισαγωγών πλοίων και σημαντικό έλλειμμα στο σχετικό ισοζύγιο, ιδιαίτερα σε περιόδους ανάκαμψης και κορύφωσης της διεθνούς ναυπηγικής δραστηριότητας.

Συμπερασματικά επισημαίνεται στην έρευνα του ΚΕΠΕ ότι η ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία δύναται στο άμεσο μέλλον να συμβάλει σημαντικά στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου αγαθών της χώρας, μέσω της κάλυψης μεγαλύτερου τμήματος των αναγκών της ελληνικής ναυτιλίας αλλά και μέσω της αύξησης των εξαγωγών. Επίσης, τονίζεται ότι οι σημαντικές διαστάσεις του ρόλου της ναυπηγικής βιομηχανίας για τη χώρα σχετίζονται με την ανάπτυξη και διάχυση της τεχνολογίας, με τις επιδράσεις σε τοπικό επίπεδο αλλά και με την ασφάλεια των θαλάσσιων μεταφορών και την άμυνα σε εθνικό επίπεδο. Αναφέρεται επίσης στην μελέτη ότι η ναυπηγική δραστηριότητα αποτελεί τομέα στον οποίο αναπτύσσονται και εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες, οι οποίες στη συνέχεια διαχέονται και σε άλλους κλάδους όπως είναι οι βιομηχανίες που τροφοδοτούν τη ναυπηγοεπισκευαστική, συμβάλλοντας κατά τον τρόπο ευρύτερα στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας.

Επισημαίνεται ότι τα ναυπηγεία και οι άλλες ναυπηγοεπισκευαστικές μονάδες, όσο και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που τα τροφοδοτούν, βρίσκονται στην πλειονότητά του συγκεντρωμένες σε πολύ συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές της χώρας και αναφέρονται οι περιοχές του Πειραιά, Περάματος, Σαλαμίνας, Ελευσίνας, Σχιστού, Σύρου και Χαλκίδας. Το συμπέρασμα που προκύπτει από τη διαπίστωση αυτή είναι ότι οι δραστηριότητες της ναυπηγοεπισκευαστικής βιομηχανίας έχουν ιδιαίτερη σημασία για την απασχόληση και τη συνοχή στις τοπικές κοινωνίες των περιοχών αυτών.

Επιπλέον, προκύπτει από την μελέτη του ΚΕΠΕ ότι η ναυπηγική βιομηχανία έχει ιδιαίτερη σημασία από πλευράς εθνικής άμυνας, στο σκέλος της εξασφάλισης της δυνατότητας κατασκευής και συντήρησης πλοίων και υποβρυχίων του Πολεμικού Ναυτικού, ενώ καλύπτει και τις ανάγκες συντήρησης πλοίων της εγχώριας ακτοπλοΐας, λειτουργίας ιδιαίτερα σημαντικής για την ασφάλεια των μεταφορών σε μία νησιωτική χώρα όπως η Ελλάδα.

Τα ναυπηγεία, επίσης, έχουν τη δυνατότητα να διευρύνουν σημαντικά την παραγωγική του δραστηριότητα, η οποία σήμερα περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό σε έργα για το Πολεμικό Ναυτικό. Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη την τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου, αλλά και τις δραστηριότητες στις οποίες εξειδικεύονται επιτυχώς τα ναυπηγεία των ανεπτυγμένων ευρωπαϊκών χωρών, τα

ναυπηγεία της Ελλάδας θα μπορούσαν να προσανατολιστούν προς εργασίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως, ενδεικτικά, οι κατασκευές ειδικών κατηγοριών πλοίων και σκαφών, οι σύνθετες εργασίες επισκευής πλοίων της εμπορικής ναυτιλίας, ο ξενοδοχειακός εξοπλισμός επιβατηγών και κρουαζιερόπλοιων και οι κατασκευές και οι επισκευές πολεμικών πλοίων και υποβρυχίων. Υπενθυμίζεται ότι στον Πειραιά και στη Σύρο, αυτήν την περίοδο προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται επενδύσεις σε υποδομές και εξοπλισμό άνω των 105 εκατ. ευρώ.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βλάχος, Γ.Π. (2004). Ν.Ε.Β.: Διεθνής ναυπηγική πολιτική στρατηγική ναυπηγικών επισκευαστικών μονάδων, Εκδόσεις J&JHellas, Πειραιάς 2004
- Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου Ε., Αθήνα 2007

Πηγές Internet

- Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς & Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, (2008). Μελέτη για δυνατότητες και προώθηση του αναπροσανατολισμού και εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων της Ναυπηγοεπισκευής. Πειραιάς, 1-154.
- https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Statistics/rates_markets/deposits.aspx
- Σταματάκης, Κ. (2005). Η ναυπηγική βιομηχανία στην Ελλάδα. Παρούσα κατάσταση. Προοπτικές. Ημερίδα: Η Ναυπηγική Βιομηχανία στην Ελλάδα - Παρούσα κατάσταση – Προοπτικές. Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας. Τμήμα Επιστημονικού & Αναπτυξιακού Έργου. Πειραιάς, 1-13.
http://library.tee.gr/digital/m2068/m2068_stamatakis.pdf
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1353032/giati-i-naupigiki-epikeuastiki-biomixania-apotelei-pulona-anaptuksis>
- https://www.kepe.gr/images/ektheseis/ek_79.pdf

Κεφάλαιο 4ο

Μελέτη Περίπτωσης της Επιχείρησης

4.1 Εισαγωγή*

Έχοντας πάνω από 50 χρόνια εμπειρίας, ο Όμιλος επιχειρήσεων αποτελεί το αποκορύφωμα μιας επιτυχημένης δραστηριότητας στον τομέα της ναυπηγικής, κατέχοντας δύο ναυπηγεία στο Πέραμα και στη Σαλαμίνα. Για το λόγο αυτό, στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια εκτενής αναφορά σε επιχείρηση, που ανήκει στον κλάδο των ναυτικών υπηρεσιών. Θα αναφερθούν στοιχεία για συγκεκριμένη επιχείρηση του Ομίλου, τόσο ιστορικά όσο και υπάρχοντα, όπως είναι η δομή της, η διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό, η εταιρική υπευθυνότητα, καθώς, θα παρουσιασθούν και κάποια οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και θα συγκριθούν με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

4.2 Ιστορικά Στοιχεία

Η ιστορία του Ομίλου αρχίζει λίγο πριν από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν ο καπετάνιος Χρήστος, πρόσφυγας από την Κωνσταντινούπολη έφθασε στην Ελλάδα. Με τη σύζυγό του Αγγέλα στο πλευρό του και μετά από πολύ σκληρή δουλειά και θυσίες, αγόρασε το 1962 τη λάντζα «Βόσπορος», όπως φαίνεται στην εικόνα 4.1, θέτοντας έτσι τις βάσεις για τη δημιουργία της εταιρείας.

*Το συγκεκριμένο Κεφάλαιο είναι το αποτέλεσμα συνέντευξης που παραχωρήθηκε από στέλεχος της επιχείρησης στις εγκαταστάσεις του Ομίλου στην Σαλαμίνα την 15/6/2019.



Πίνακας 4.1: Η πρώτη 'λάντζα' της εταιρείας

Πηγή:(Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

Μετά το θάνατό του, η χήρα του Καπετάν Χρήστου, Αγγέλα, στάθηκε με αποφασιστικότητα δίπλα στους γιους τους, στηρίζοντας το όραμά του για την εταιρεία. Τα παιδιά, αύξησαν την κλίμακα των δραστηριοτήτων της εταιρείας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, με την αγορά και την κατασκευή πλωτών γερανών και τα επόμενα χρόνια η εταιρεία ανέλαβε πολυάριθμα έργα κατασκευής λιμένων. Το 1999, γίνεται ανακατασκευή του λιμένα Πειραιά με καινοτόμες υποθαλάσσιες εκρήξεις. Το 2006, ιδρύεται και κατασκευάζεται ένα υπερσύγχρονο ναυπηγείο 40.000m στη Σαλαμίνα. Το 2012 κατασκευάζεται αυτοκινούμενος γερανός- φορτηγίδας 400 τόνοι. Το 2014, ιδρύεται και κατασκευάζεται ένα υπερσύγχρονο ναυπηγείο πολυτελών σκαφών αναψυχής, 17.000m στο Πέραμα. Τέλος, το 2016 γίνεται η ναυπήγηση των ρυμουλκών με 45 τόνους Bollard Pull.

Ο Όμιλος αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε άλλες χώρες της Μεσογείου, στους τομείς ρυμούλκησης, ναυπηγείων, λιμενικών έργων και θαλάσσιων κατασκευών. Έχοντας πάνω από 50 χρόνια εμπειρίας, ο Όμιλος, προσφέρει ένα πλήρες δίκτυο θαλάσσιων υπηρεσιών που βασίζονται σε ένα ευρύ φάσμα καινοτόμων, αναβαθμισμένων και άκρως παραγωγικών σκαφών, ενώ αποτελεί μια οικονομικώς αποδοτική και ευέλικτη λύση για την αντιμετώπιση ιδιαίτερων απαιτητικών επιχειρήσεων.

4.3 Συμμετοχή της εταιρείας

Η εταιρεία εκτιμάει ως στρατηγικής σημασίας τη συμμετοχή της για τη συμβολή στην πρόοδο του κλάδου μέσα από την ανταλλαγή της τεχνογνωσίας αλλά και των θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό και συμμετέχει σε σωματεία και διεθνείς ή και εθνικές οργανώσεις στις οποίες έχει θέσει σε φορείς διακυβέρνησης, συμμετέχει σε προγράμματα και παρέχει σημαντική χρηματοδότηση εκτός της συνηθισμένης συνδρομής μέλους.

Η εταιρεία συμμετέχει ενεργά στο έργο Elemed, μια πρωτοποριακή θαλάσσια πρωτοβουλία και προετοιμάζει το έδαφος για την εισαγωγή του «cold ironing», τη διαδικασία παροχής ηλεκτρική ισχύος σε πλοία που είναι πλαγιοδετημένα σε λιμάνια, του ηλεκτρικού ανεφοδιασμού και υβριδικών πλοίων σε ολόκληρο τον διάδρομο της Ανατολικής Μεσογείου με στόχο την εξάλειψη των εκπομπών ρύπων και του θορύβου στα λιμάνια και τη γύρω αστική περιοχή. Είναι έργο συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επίσης, συμμετείχε στο «Monaco Yacht Show 2018» καθώς και στην έκθεση «Ποσειδώνια 2018».

4.4 Οργάνωση και Τμήματα του Ναυπηγείου

Η ναυπήγηση ενός πλοίου αποτελεί μια από τις πιο σύνθετες μορφές βιομηχανικής παραγωγής, γιατί περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία από εξειδικευμένες εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν σωστά και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που αλληλοεπηρεάζονται σε ένα βαθμό. Η δυσκολία στον συντονισμό των δραστηριοτήτων του ναυπηγείου έγκειται στην ποικιλία της μορφής και του μεγέθους των πλοίων που κατασκευάζονται.

Για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά ένα ναυπηγείο ανεξάρτητα από το μέγεθός του και να πραγματοποιήσει μια επιτυχημένη ναυπήγηση πρέπει να έχει τη σωστή διοικητική διάρθρωση, αλλά και τα απαραίτητα μηχανικά μέσα και τμήματα. Τα τμήματα που έχει το ναυπηγείο είναι:

- **Γενική διεύθυνση ναυπηγείου:** Η διεύθυνση έχει σκοπό την προετοιμασία προσφορών για την κατασκευή πλοίων με βάση τα χαρακτηριστικά τους και

πρέπει να είναι επανδρωμένη με πεπειραμένο προσωπικό για να μπορεί να αντιπαρέλθει τις δυσκολίες.

- **Νομικές υπηρεσίες:** Με σκοπό την προετοιμασία του συμβατικού μέρους των συμβολαίων που υπογράφονται για την κατασκευή των πλοίων αλλά και την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας νομικών θεμάτων που αφορούν κατασκευή, μετασκευή ή επισκευή του πλοίου.
- **Οικονομική διεύθυνση:** Η συγκεκριμένη διεύθυνση περιλαμβάνει τις εξής τρεις υποδιευθύνσεις:
 1. Την εμπορική που περιλαμβάνει τα επιμέρους τμήματα του προγραμματισμού επισκευών, της προτιμολόγησης, της τιμολόγησης και των δημοσίων σχέσεων.
 2. Των υλικών που περιλαμβάνει το τμήμα προμηθειών και αποθηκών.
 3. Το λογιστήριο που περιλαμβάνει το τμήμα μισθοδοσίας, μηχανογράφησης και χρονοτήρησης.
- **Διεύθυνση προσωπικού:** Ασχολείται με την εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων, προσλήψεις και απολύσεις, την ασφάλιση, την εξέλιξη, την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού καθώς και την κοινωνική πολιτική.
- **Διεύθυνση συνεργειών:** Προβαίνει στις εργασίες κατασκευής ή επισκευής του πλοίου περιλαμβάνοντας τα κατάλληλα συνεργεία και το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό.
- **Διεύθυνση προμηθειών:** Προβαίνει την κατάλληλη στιγμή στις απαραίτητες προμήθειες υλικών και εξοπλισμού αλλά και στην αποθήκευση των παραπάνω υλικών.
- **Διεύθυνση προγραμματισμού παραγωγής:** Φροντίζει για την υποδιαίρεση της κατασκευής του πλοίου σε μια σειρά από μικρότερες δραστηριότητες τις οποίες και προγραμματίζει χρονικά.
- **Τμήμα ποιοτικού ελέγχου.** Στοχεύει σε όλους τους απαραίτητους ελέγχους για την εξασφάλιση της ποιότητας σε όλες τις φάσεις κατασκευής ή επισκευής του πλοίου.

- **Τμήμα έρευνας και τεχνολογίας.** Δοκιμάζει όλες τις νέες τεχνικές που μπορούν να βελτιώσουν το παρεχόμενο προϊόν, με νέα υλικά και νέες αξιόπιστες τεχνικές φιλικές ως προς το περιβάλλον.
- **Τμήμα βοηθητικών υπηρεσιών.** Καλύπτει τις ανάγκες προμήθειας, τη συντήρηση και τη λειτουργία όλων των μέσων του ναυπηγείου, όπως οι γερανοί, η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος, η παροχή ύδρευσης, τα δίκτυα πεπιεσμένου αέρα.
- **Τμήμα μάρκετινγκ.** Έχει τα κατάλληλα άτομα που θα προωθήσουν τη δουλειά που κάνει το ναυπηγείο και θα προσελκύουν νέα πελατεία για μελλοντικές, κατασκευές, επισκευές ή μετασκευές.
- **Διασφάλιση ποιότητας με εφαρμογή ISO.** Το τμήμα αυτό προβλέπεται να υποστεί σημαντική αναβάθμιση στο μέλλον, αφού πιστοποιεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες.

Τα μέρη του ναυπηγείου είναι τα παρακάτω:

- **Τόπος ανεγέρσεως.** Όσον αφορά την κατασκευή των μεγάλων πλοίων η κατασκευή τους πραγματοποιείται σε μόνιμες δεξαμενές, βέβαια αρκετές φορές χρησιμοποιείται και η πλωτή δεξαμενή αλλά είναι για πλοία μικρότερου μεγέθους. Σε πολύ μικρότερα πλοία χρησιμοποιείται η ανυψωτική κλίνη και ο γερανός και κυρίως για πλαστικά και ξύλινα.
- **Αποθήκες ελασμάτων.** Στις σύγχρονες εγκαταστάσεις τα ελάσματα οδηγούνται με τη βοήθεια ενός συστήματος περιστρεφόμενων κυλίνδρων στο ελασματοουργείο, πριν περάσουν από ένα χώρο στον οποίο υφίστανται βολή ρινισμάτων για βαφή.
- **Σωληνουργεία.** Εδώ γίνονται οι κοπές των σωληνώσεων και συγκολλούνται κάποια τμήματα αυτών πριν μεταφερθούν στο πλοίο. Επίσης σε αυτό περιλαμβάνονται εργαλειομηχανές, γερανογέφυρες και πάγκοι εργασίας για τους τεχνίτες.
- **Ελασματοουργεία.** Εδώ πραγματοποιείται η απαραίτητη προκατασκευή μεγάλων τμημάτων του πλοίου τα οποία προστίθενται διαδοχικά σε αυτό.

- **Μηχανουργεία.** Εδώ περιλαμβάνεται ένα μεγάλο είδος εργαλειομηχανών και άλλων μηχανημάτων όπως τórνοι, ρεκτιφιέ, φρέζες, πλάνες, ζυγοσταθμίσεις και άλλα εξειδικευμένα μηχανήματα.
- **Ηλεκτρολογεία.** Αυτό το τμήμα όπως τα δύο προηγούμενα περιλαμβάνει διάφορες εργαλειομηχανές αλλά και πάγκους εργασίας για τους τεχνίτες. Οι ηλεκτρολόγοι ασχολούνται με όλες τις ηλεκτρολογικές εργασίες του ναυπηγείου, των πλοίων και των δεξαμενών.
- **Ξυλουργεία.** Σε αυτό το τμήμα γίνονται όλες οι απαραίτητες ξυλουργικές εργασίες για το ναυπηγείο, όπως οι τακαρίες για το δεξαμενισμό, οι ξύλινες μετασκευές, επισκευές υπερκατασκευών, ξύλινες κουβέρτες και άλλα. Τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται γι' αυτές τις εργασίες είναι: τριβεία, πλάνες, πρέσες, πριονοκορδέλες και άλλα.
- **Ανυψωτικά μηχανήματα και οχήματα διακίνησης.** Υδραυλική ανύψωση των τμημάτων της κατασκευής και μεταφορά με ειδικά φορεία ή την ανύψωση τους με γιγαντιαίες γερανογέφυρες.
- **Τμήμα ηλεκτρονικών υπολογιστών.** Όλη η διαδικασία σχεδίασης, προγραμματισμού και κατασκευής πλοίου βασίζεται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- **Τμήμα υλικών αποθήκης.** Αυτό το τμήμα περιλαμβάνει την αποθήκη η οποία είναι εξοπλισμένη με κατάλληλα ράφια για την εύκολη ανεύρεση και ταξιθέτηση των εξαρτημάτων, υλικών που θα τοποθετηθούν στο πλοίο.
- **Ναυτικό τμήμα.** Αποτελείται από πληρώματα των πλωτών κατασκευών, τους πλοηγούς για εσωτερικές μετακινήσεις των πλοίων, τους δύτες που χρησιμεύουν να κόψουν ή να κολλήσουν κάτω από το νερό ή να στηρίξουν το πλοίο στη δεξαμενή με πρόσθετες τακαρίες και συχνά επιπρόσθετο εξειδικευμένο προσωπικό. Το τμήμα αυτό είναι εξοπλισμένο με ρυμουλκά, με πλωτούς γεραμούς, λάντζες και κυρίως τις πλωτές δεξαμενές.

Εκτός από τα παραπάνω υπάρχουν και άλλα τμήματα ναυπηγείου τα οποία δεν είναι πρωτεύοντα. Αυτά είναι το τμήμα πυρασφάλειας, το τμήμα εκπαίδευσης, το τμήμα ενδιαίτησης προσωπικού ή πληρώματος πλοίου, το χυτήριο και άλλα.

4.5 Το Όραμα, η Αποστολή και οι Στόχοι της εταιρείας

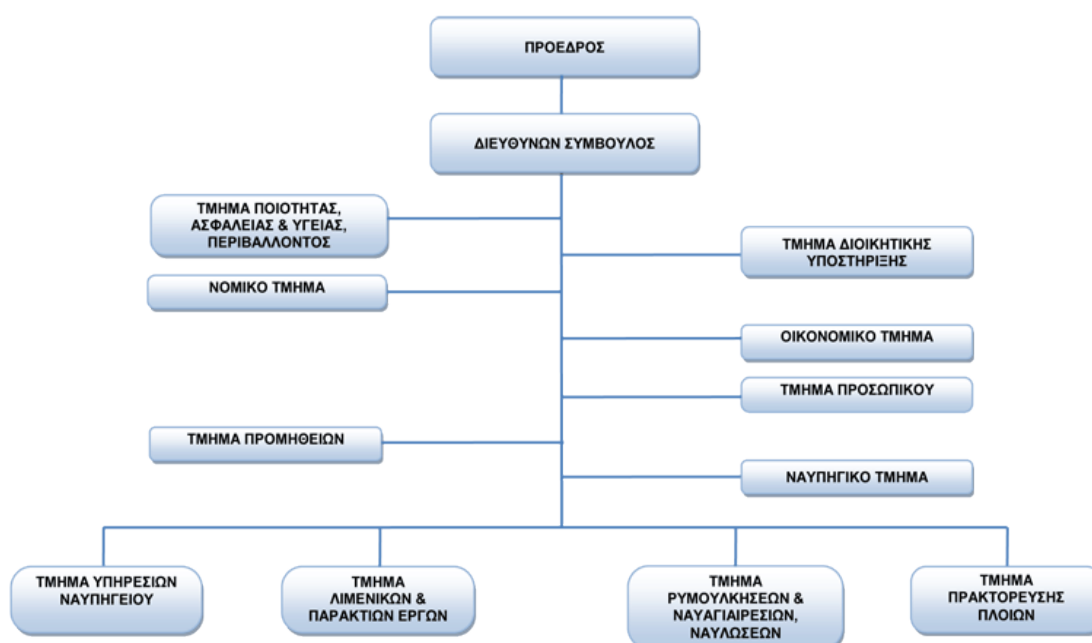
Το όραμα είναι η επέκταση και η επιδίωξη ευκαιριών όποτε βρίσκεται η χρυσή τομή μεταξύ κινδύνου και ανταμοιβής. Επιδιώκουν συνεχώς την εξέλιξη και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών και της σχέσης του ομίλου με τους πελάτες σε παγκόσμια κλίμακα. Η εταιρεία έχει δεσμευθεί να αναπτύξει αποτελεσματικές, ευέλικτες, οικονομικά συμφέρουσες, φιλικές προς το περιβάλλον και τεχνολογικά πρωτοπόρες λύσεις, προκειμένου να δύναται να αναλάβει οποιαδήποτε πρόκληση του ανατεθεί.

Οι κύριοι στόχοι της εταιρείας είναι:

- Η παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, με υψηλή αξιοπιστία, αποτελεσματικότητα, ευελιξία και οικονομική αποδοτικότητα, καθώς και η επίτευξη της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης των κερδοφόρων δυνατοτήτων της.
- Η επιδίωξη της δημιουργίας ενός εξάιρετου και ανθεκτικού ναυτιλιακού ομίλου, ο οποίος θα συμβάλλει στην παγκόσμια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.
- Η διατήρηση και η περαιτέρω ανάπτυξη των εμπορικών σχέσεων του με τους πελάτες, προκειμένου να έχει συνεχή κερδοφορία και υψηλές απολαβές, μέσω της ρεαλιστικής ανάπτυξης των οικονομικών και των ανθρώπινων πόρων.
- Η εξασφάλιση μιας ισχυρής διεθνούς παρουσίας στη ναυτιλία, στις ναυπηγοεπισκευαστικές εργασίες, στις βαριές μεταφορές- ανυψώσεις.
- Η διατήρηση της ηγεσίας σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Η αντιμετώπιση των προκλήσεων όλων των σύγχρονων αγορών.
- Η εφαρμογή μιας καλής επενδυτικής πολιτικής και ο προσδιορισμός των ευκαιριών.
- Η θέσπιση ρεαλιστικών βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.
- Η διαρκής βελτίωση των δεξιοτήτων διαχείρισης της υγείας, της ασφάλειας, του προσωπικού, στην ξηρά και στη θάλασσα, περιλαμβάνοντας και όχι αποκλείοντας την προετοιμασία αυτού για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων που σχετίζονται με την ασφάλεια τα ανθρώπινης ζωής και την προστασία του περιβάλλοντος.

4.6 Σύνοψη της εταιρείας

Η εταιρεία, απαρτίζεται από ικανά στελέχη, υπαλλήλους υψηλής εξειδίκευσης, έμπειρα πληρώματα και μόνιμο τεχνικό προσωπικό. Η ομάδα, εφοδιασμένη με τεχνογνωσία και πλούσια εμπειρία δεκαετιών, αναλαμβάνει επιτυχώς ρυμουλκήσεις, ναυαγιορεσίες, λιμενικά και παράκτια έργα, κατασκευές πλοίων, ναυπηγοεπισκευαστικές εργασίες, θαλάσσιες μεταφορτώσεις, υποβρύχιες εργασίες και αντιμετώπιση θαλάσσιας ρύπανσης.



Διάγραμμα 4.1: Σύνοψη της εταιρείας

Πηγή: (Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

Το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας εργάζεται σε ένα περιβάλλον, όπου η πλέον σύγχρονη τεχνολογία υποστηρίζει την ευέλικτη οργανωτική δομή. Η εταιρική έδρα του ομίλου στεγάζεται σε ένα υπερσύγχρονο συγκρότημα στη Σαλαμίνα, σε ένα πλήρως αναβαθμισμένο περιβάλλον.

Το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό του ομίλου εργάζεται ακούραστα υπερπληρώνοντας τις ανάγκες:

- Των πελατών, προσφέροντας το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών.
- Των συνεργατών, επενδύοντας σε βάση αμοιβαίου σεβασμού και οφέλους.

- Της κοινωνίας, ενεργώντας με τη δέουσα μέριμνα για το περιβάλλον και την κοινότητα.

4.7 Ανθρώπινο Δυναμικό

Σημαντική επιτυχία της εταιρείας είναι οι εργαζόμενοί της. Η επιχείρηση έχει επενδύσει σημαντικά στην εκμάθηση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας στρατηγικής για να παρέχει στους εργαζομένους όλων των τμημάτων, καθώς και στα πληρώματα και το προσωπικό στη ξηρά, ίσες ευκαιρίες να ενταχθούν σε προγράμματα κατάρτισης που παρέχονται είτε στο σπίτι είτε σε αναγνωρισμένους οργανισμούς κατάρτισης.

Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει την προσωπική ευθύνη και τη δέσμευση ως προς τις ασφαλείς πρακτικές εργασίας, να διατηρήσει υγιεινές συνθήκες εργασίας και να διαμορφώσει συνειδητοποίηση ως προς τη σημασία του περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα να παρέχει το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες, όπως φαίνεται στην εικόνα 4.3.

Τέλος, η εταιρεία δημιουργεί ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, την επικοινωνιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση.



Πίνακας 4.2: Ανθρώπινο Δυναμικό

Πηγή: (<https://gr.depositphotos.com/71679007/stock-photo-business-people-and-human-resources.html>)

4.7.1 Υγεία, Ασφάλεια και Ποιότητα Διαχείρισης

Πρωταρχικό μέλημα της εταιρείας είναι η διαρκής βελτίωση των δεξιοτήτων διαχείρισης της υγείας, της ασφάλειας του προσωπικού στην ξηρά και στη θάλασσα, περιλαμβάνοντας και όχι αποκλείοντας την προετοιμασία αυτού για την αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων που σχετίζονται με την ασφάλειά της ανθρώπινης ζωής και την προστασία του περιβάλλοντος. Μια από τις κυριότερες ανησυχίες της εταιρείας είναι η συνεχής βελτίωση της στον τομέα της υγείας, της ασφάλειας και της ποιότητας των ικανοτήτων του προσωπικού στη ξηρά και στη θάλασσα, που περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται στην προετοιμασία τους για τις έκτακτες ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος. Αυτό επιτυγχάνεται με τους ακόλουθους όρους:

- Συμμόρφωση με τους υποχρεωτικούς κανόνες και κανονισμούς.
- Διαμόρφωση ότι οι ισχύοντες κανόνες, τα πρότυπα και οι βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται συστήνονται από Οργανισμούς και Διοικήσεις της ναυτιλιακής βιομηχανίας και λαμβάνονται πάντοτε υπόψη.

- Πρόληψη ατυχημάτων, ζημιών και τραυματισμών.
- Συνεχείς εκπαίδευση του προσωπικού σε ξηρά και θάλασσα.
- Παράθεση κινήτρων στο προσωπικό και στους εργαζομένους, ώστε να εργάζονται με υπευθυνότητα.
- Παροχή οδηγιών και καταγραφή των διαδικασιών προκειμένου να διασφαλιστεί η ασφαλής λειτουργία του πλωτού εξοπλισμού και η προστασία του περιβάλλοντος, σύμφωνα με τις σχετικούς τοπικούς και διεθνείς κανονισμούς και τους κανονισμούς της σημαίας.
- Διαδικασίες για την προετοιμασία και την ανταπόκριση σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, που αφορούν ειδικότερα επιχειρήσεις διάσωσης τις οποίες έχει αναλάβει η εταιρεία μας.
- Καθορισμός των επιπέδων εξουσίας και των τρόπων επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού σε ξηρά και θάλασσα.
- Θέσπιση στόχων που θα λειτουργούν ως κίνητρο με στόχο τη βελτίωση των επιπέδων ποιότητας.
- Να λαμβάνουν χώρα τακτικοί έλεγχοι ώστε να εξακριβώνονται η τήρηση των προτύπων και η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών.
- Διαφύλαξη των πλεονεκτημάτων της εταιρείας.

4.8 Συστήματα Διαχείρισης - Πιστοποιήσεις

Η Εταιρεία έχει αναπτύξει, εφαρμόσει και διατηρεί ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και Ασφάλειας και Υγείας – Quality and Environmental Management System (QMS&EMS), το οποίο πληρεί τις απαιτήσεις του ISO 9001:2008 του ISO 14001:2004 και OHSAS 18001:2007 και αποτελεί μέρος της Company's Integrated Safety, Quality and Environmental Management System (SQEMS), κατά τέτοιο τρόπο που αποδεικνύεται η ικανότητα της εταιρείας να παρέχει με συνέπεια τις υπηρεσίες, οι οποίες ικανοποιούν και υπερβαίνουν τις επιταγές του πελάτη και τις ισχύουσες απαιτήσεις κανόνων, με δέσμευση για διαρκή βελτίωση, περιβαλλοντική συνείδηση και υπευθυνότητα. Η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2008 (Quality Management System Standard) από τον ABS Quality Evaluations, ISO 14001: 2004, (Environmental Management System Standard) και OHSAS 18001:

2007 (Occupational Health & Safety Management System) από τον LRQA και τον ISM/DOC από τον ISB (International Shipping Bureau), όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 4.2.



Πίνακας 4.3: Πιστοποιήσεις της εταιρείας

Πηγή: (Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

4.9 Εστίαση στο Περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια οι επιπτώσεις της υπερθέρμανσης του πλανήτη έχουν γίνει εμφανείς σε όλο τον κόσμο. Η ναυτιλία, συγκριτικά με άλλου είδους βιομηχανίες, είναι περισσότερο φιλική προς το περιβάλλον, όσον αφορά στην κατανάλωση καυσίμου ανά μονάδα φορτίου. Εφόσον όλα τα πλοία κινούνται με ορυκτά καύσιμα είναι αναπόφευκτο ότι εκπέμπουν CO₂. Η Εταιρεία έχει επίγνωση της ανάγκης για μείωση των εκπομπών, για βελτίωση της αποδοτικότητας του καυσίμου και γι' αυτό το λόγο έχει λάβει ποικίλα μέτρα, για το ναυπηγείο και το πλωτό εξοπλισμό αμφότερα, προκειμένου να μετριαστεί η επιβάρυνση που προκαλεί στο περιβάλλον.

Η Εταιρεία έχει εξελίξει και εφαρμόζει μία Περιβαλλοντική Πολιτική που πληρεί τις απαιτήσεις τόσο της Εθνικής όσο και της Διεθνούς Νομοθεσίας Προστασίας Περιβάλλοντος, Συμβάσεις, Συνθήκες και Πράξεις. Οι βασικοί πυλώνες της Περιβαλλοντικής Πολιτικής είναι:

- Συμμόρφωση με την Εθνική και Διεθνή Περιβαλλοντική Νομοθεσία.

- Συνεχής Επιμόρφωση του προσωπικού, για την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης, την κατανόηση των Περιβαλλοντικών Ευθυνών.
- Συμμετοχή σε δράσεις που αφορούν την Προστασία του Περιβάλλοντος και την Εργασιακή Υγιεινή και Ασφάλεια.
- Επαρκής και Αποτελεσματική Διαχείριση Υλών, Ενέργειας και Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Επαναχρησιμοποίηση και Ανακύκλωση υλικών, Μείωση Αποβλήτων.

4.10 Τα ναυπηγεία της εταιρείας

Το ναυπηγείο Σαλαμίνας που εδρεύει στην περιοχή Κάτω Πούντα- Καματερό Σαλαμίνας επαναλειτούργησε το 2005. Έκτοτε, και εν μέσω κρίσης, έχουν προσφέρει δουλειά σε εκατοντάδες Έλληνες, ιδιαίτερα Σαλαμίνιους και έχουν στηρίξει την τοπική οικονομία, προμηθευτές, εμπόρους, εργολάβους, εκτιμώντας το γεγονός, ότι τα ναυπηγεία εδρεύουν στο ιστορικό νησί της Σαλαμίνας, όπως φαίνεται στην εικόνα 4.4.



Πίνακας 4.4: Το ναυπηγείο στη Σαλαμίνα

Πηγή:(Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

Το ναυπηγείο στο Πέραμα κατασκευάστηκε για να προσφέρει υψηλών απαιτήσεων και προδιαγραφών εργασίες και υπηρεσίες σε πολυτελείς θαλαμηγούς, όπως φαίνεται

στην εικόνα 4.5. Η συνολική έκτασή του είναι 16500 τετραγωνικά μέτρα και μπορεί να φιλοξενήσει πάνω από 30 σκάφη.



Πίνακας 4.5: Ναυπηγείο Yachting στο Πέραμα

Πηγή: (Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

4.10.1 Ναυπηγείο Σαλαμίνας

Τα ναυπηγεία είναι μια ιδιαίτερη μονάδα βαριάς βιομηχανίας λόγω της μεγάλης του εξειδίκευσης στη τεχνολογία και επεξεργασία υλικών. Το 2006, ιδρύεται και κατασκευάζεται ένα υπερσύγχρονο ναυπηγείο στη Σαλαμίνα. Από την ίδρυσή του, το ναυπηγείο έχει αναπτύξει σημαντικές δυνατότητες στις υπηρεσίες δεξαμενισμών, κατασκευών πλοίων, την επισκευή και τη μετασκευή τους. Η εταιρεία λειτουργεί ως ανεξάρτητη μονάδα και αναλαμβάνει δραστηριότητες βάση των προσόντων, του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του ναυπηγείου.

Η πλήρως εξοπλισμένη μονάδα του ναυπηγείου, περίπου 40.000 τετραγωνικά μέτρα, βρίσκεται στη Σαλαμίνα, στη περιοχή Καματερό – Κάτω Πούντα Αμπελάκια, όπως φαίνεται στην εικόνα 4.6.

Το ναυπηγείο χωρίζεται σε δύο ζώνες. Η ζώνη Α χρησιμοποιείται για την ανέλκυση – καθέλκυση – επισκευή και παραμονή διαφόρων ειδών εμπορικών πλοίων και σκαφών αναψυχής χρησιμοποιώντας τους τέσσερις συρμούς ανέλκυσης, μήκους 2X24X170m και 2X12X150m. Η ζώνη Β χρησιμοποιείται για την κατασκευή, επισκευή, μετασκευή και συντήρηση κάθε είδους πλοίου και πλωτού εξοπλισμού.

Το όραμα και η αποστολή του ναυπηγείου

Το όραμα της εταιρείας δεν είναι άλλο από το να κατέχει την ηγετική θέση στον τομέα των πλοίων και σκαφών όσον αφορά επισκευές, μετασκευές και νέες κατασκευές.

Η Αποστολή της εταιρείας είναι να προσφέρει όσο το δυνατόν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και συνάμα ελκυστικά προς τους πελάτες, κερδίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο το σεβασμό και την εκτίμησή τους, κατανοώντας σε βάθος τις ανάγκες τους και ανταποκρινόμενοι στις προσδοκίες τους με αξιοπιστία και ευελιξία.

Στο χώρο του ναυπηγείου υπάρχουν αρκετές υπηρεσίες. Μια υπηρεσία είναι οι Ανελκύσεις – Καθελκύσεις. Μπορούν να φιλοξενηθούν 30 πλοία μήκους από 35 έως 75 μέτρα, και περίπου 25 αγκυροβολημένα σκάφη. Ακόμη παρέχεται μια πλωτή δεξαμενή 6000 τόνων, 100 μέτρα μήκος, 28.60 μέτρα πλάτος, 3.60 μέτρα ύψος και 3.30 μέτρα βάθος, η οποία μπορεί να επιμηκυνθεί, προκειμένου να φιλοξενήσει μεγαλύτερα πλοία. Επίσης, πρόσφατα στο θαλάσσιο χώρο των ναυπηγείων στη Σαλαμίνα ρυμουλκήθηκε η μεγάλη πλωτή δεξαμενή Νο 3 των ναυπηγείων Σκαραμαγκά. Η ιστορική Νο 3 πλωτή δεξαμενή, κατασκευάστηκε εξ ολοκλήρου στα Ελληνικά Ναυπηγεία Σκαραμαγκά το 1964 και το ολικό της μήκος φτάνει τα 232 μέτρα, το πλάτος της τα 34,2 μέτρα και το βύθισμά της τα 7,3 μέτρα. Αγοράστηκε από την εταιρεία με την προοπτική να ανακατασκευαστεί και να αποτελέσει τη μεγαλύτερη πλωτή δεξαμενή της εταιρείας.

Το ναυπηγείο διαθέτει υπερσύγχρονα travel lift 820 τόνων, 120 τόνων και 50 τόνων καλύπτοντας τις ανάγκες ανελκύσεων και καθελκύσεων όλων των πλωτών μέσων. Ακόμη διαθέτει trolley μεταφοράς σκαφών 300 τόνων για τη μεταφορά τους εντός του ναυπηγείου. Η κατασκευάστρια εταιρεία αυτών είναι η CIMOLAI με τεχνολογία SPA και έχουν εγκριθεί από τον Ιταλικό Νηογνώμονα. Το 50- τόνων Mobile Travellift είναι κατάλληλο για μικρότερα σκάφη.

Το ναυπηγείο αναλαμβάνει όλες τις ναυπηγικές και ναυπηγοεπισκευαστικές υπηρεσίες, καθώς και την αναβάθμιση των στόλων των πελατών, υπό την καθοδήγηση και επίβλεψη των ναυπηγών, μηχανολόγων και ηλεκτρολόγων μηχανικών του τεχνικού τμήματος. Το γραφείο μελετών υποστηρίζει όλες τις τεχνικές πτυχές της λειτουργίας του ναυπηγείου, ιδιαίτερα σε σχέση με τον εξοπλισμό πλοίων.

Άλλη μια υπηρεσία είναι η κατασκευή νέων σκαφών για εγχώριους και ξένους πελάτες. Έχει ολοκληρώσει με επιτυχία τη ναυπήγηση λαντζών, ρυμουλκών, φορτηγίδων, για το στόλο της εταιρείας αλλά και για άλλους πελάτες. Στις εγκαταστάσεις του ναυπηγείου βρίσκονται σε εξέλιξη σημαντικά έργα νέων κατασκευών, συμπεριλαμβανομένης της κατασκευής τεσσάρων βοηθητικών πλοίων για τη μεταφορά προσωπικού του Πολεμικού Ναυτικού, μία λάντζα και μία αντιρρυπαντική φορτηγίδα για πελάτες εξωτερικού, τα οποία κατασκευάζονται με υψηλές προδιαγραφές και υπό αυστηρή επίβλεψη.

Τέλος, το ναυπηγείο είναι μία υπερσύγχρονη ναυπηγοεπισκευαστική μονάδα πλήρως εξοπλισμένη τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε υλικοτεχνική υποδομή. Οι υπηρεσίες ποικίλουν από πλήρη συντήρηση έως ολοκληρωμένες μετασκευές και εκτεταμένες επισκευές, με σύγχρονα μέσα, τεχνολογίες και διαδικασίες για πλήρη ανακαίνιση, διακόσμηση, αντιρρύπανση, μηχανολογικές εργασίες, διάφορες τεχνικές προετοιμασίας επιφάνειας, χρωματισμούς, επενδύσεις καταστρωμάτων. Ένα δίκτυο εγκεκριμένων και εξειδικευμένων υπεργολάβων σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους τεχνικούς, για την παρακολούθηση της εξέλιξής του κάθε έργου και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με καθορισμένα πρότυπα για κάθε είδους εργασίες που αφορούν τα πλωτά μέσα.

Εντός των εγκαταστάσεων του ναυπηγείου μεταξύ των κτιρίων και των υπηρεσιών, υπάρχουν τα κεντρικά γραφεία, οι αποθήκες και τα τρία εργαστήρια (μηχανικές, ξυλουργικές, ηλεκτρολογικές εργασίες) για την κάλυψη άμεσων αναγκών παραγωγής. Υπηρεσίες που παρέχονται είναι οι εξής:

- Σύγχρονα διοικητικά κτίρια με δύο αίθουσες συνεδριάσεων και μια αίθουσα για σεμινάρια
- Υποστήριξη από μόνιμο τεχνικό και επιστημονικό επιτελείο με εξειδικευμένη κατάρτιση αποτελούμενο από Τεχνικούς ασφαλείας, Ναυπηγούς, Μηχανολόγους Μηχανικούς, Χημικούς Ναυτιλίας, εγκεκριμένους υπεργολάβους και Ιατρό εργασίας
- Υπόστεγο για νέες κατασκευές και επισκευές πλοίων σε στεγασμένο χώρο
- Εκδόσεις πιστοποιητικών GAS FREE
- Δίκτυο παροχής πυρασφάλειας

- Δίκτυο παροχής πεπιεσμένου αέρα
- Δίκτυο εξαεριστήρων
- Παχυμετρήσεις ελασμάτων
- Δίκτυο παροχής ηλεκτρικού ρεύματος
- Παροχή τηλεφωνικής σύνδεσης
- Ασύρματη wi-fi καθώς και ενσύρματη παροχή Internet
- Παροχή κωδικού πρόσβασης στο διαδίκτυο για τους ιδιοκτήτες σκαφών αναψυχής, για την εξ αποστάσεως οπτική πρόσβαση στο χώρο του ναυπηγείου για να παρακολουθούν το γιοτ τους – την πρόοδο του έργου.



Πίνακας 4.6: Το ναυπηγείο Σαλαμίνας

Πηγή: (Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

4.10.2 Ναυπηγείο Περάματος

Από τον Φεβρουάριο του 2014, η εταιρεία άνοιξε νέους ορίζοντες στον τομέα των σκαφών αναψυχής και επέκτεινε τα σύνορά του ανοίγοντας ένα νέο σύγχρονο και πολυτελές ναυπηγείο αποκλειστικά για μεγάλα σκάφη, όπως φαίνεται στην εικόνα 4.7. Το ναυπηγείο καταλαμβάνει έκταση 17.000 τετραγωνικών μέτρων, ικανό να φιλοξενήσει θαλαμηγούς (mega yachts) από 25 έως 65 μέτρα καθώς και 2.500 τετραγωνικά μέτρα γραφείων, συνεργείων, αποθήκες, βιβλιοθήκη, γυμναστήριο, καφετέρια, βεράντα καθώς και χώρους φιλοξενίας για πληρώματα και επισκέπτες.

Το νέο ναυπηγείο διαθέτει μοντέρνο travellift ανυψωτικής ικανότητας 820 τόνων καθώς και πλωτή δεξαμενή 65 μέτρων ικανή να δεξαμενίσει σκάφη μεγαλύτερα των 4.000 τόνων. Μέσα στο 2016 ένα νέο προηγμένο τεχνολογικά travellift ανυψωτικής ικανότητας 820 τόνων κατασκευής 2016 θα είναι διαθέσιμο στο ναυπηγείο Περάματος καθώς και θα ολοκληρωθεί η επέκταση της πλωτής δεξαμενής από τα 65 μέτρα στα 100 μέτρα ώστε να μπορεί να δεξαμενίσει ακόμα μεγαλύτερες θαλαμηγούς.

Το πλάτος της νηοδόχου (τοποθέτηση GPS 37 ° 57 '39.32 "N-23 ° 33' 51.85" E) είναι 14 μέτρα επιτρέποντας άμεση, εύκολη και ασφαλή πρόσβαση. Ασφαλή όσο και γρήγορη ανύψωση σκαφών εξασφαλίζεται από το άρτια καταρτισμένο προσωπικό με ιδιαίτερα μεγάλη εμπειρία στις ανελκύσεις- καθελκύσεις και δεξαμενισμούς σκαφών. Το ναυπηγείο διαθέτει και τάφρο κατασκευασμένη σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, ώστε να εξυπηρετεί και ιστιοπλοϊκά σκάφη για την συντήρηση της καρίνας.

Τα Ναυπηγεία είναι τα μόνα στην Ελλάδα σήμερα που λειτουργούν ως ανεξάρτητες μονάδες. Όλα τα τεχνικά τμήματα ανήκουν στη μόνιμη δύναμη του ναυπηγείου: μηχανουργείο, ηλεκτρολογείο, συνεργείο ηλεκτρονικών, συνεργείο υδραυλικών, ανακαινίσεις και μετατροπές θαλαμηγών, εσωτερική διακόσμηση, εσωτερικές και εξωτερικές βαφές, ξυλουργείο, ελασματοουργείο, εργοστάσιο συγκολλήσεων και εν γένει μεταλλικών κατασκευών, συνεργείο ψυκτικών εργασιών, συνεργείο πλαστικοποιήσεων και fibreglass, δομικές αλλαγές και επεκτάσεις όλα κάτω από τα υψηλά πρότυπα του ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISPS καθώς και με την μεγαλύτερη ασφαλιστική κάλυψη ναυπηγείου. Η φιλοδοξία της εταιρείας είναι να ανοίγει νέους ορίζοντες στη βιομηχανία θαλαμηγών και να διευρύνει τα σύνορα συνδυάζοντας την καλώς νοούμενη τεχνική με τις τεχνολογικές εξελίξεις του σήμερα ώστε να μπορεί να πραγματοποιεί μεγάλα έργα ανακατασκευών σε μεγάλες και πολυτελείς θαλαμηγούς.

Το ναυπηγείο διαθέτει μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών από βασικές συντηρήσεις πολυτελών σκαφών αναψυχής έως ανακατασκευές, ανακινήσεις, εσωτερική σχεδίαση και διακόσμηση, βαφές σκαφών, αλλαγή καταστρωμάτων teak χρησιμοποιώντας σύγχρονες διαδικασίες και τεχνολογίες. Μια σειρά από υπεργολάβους συνεργάζονται με τους τεχνικούς μας και παρακολουθούν όλες τις φάσεις ενός έργου καθώς και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με καθορισμένα πρότυπα. Ο στόχος είναι η

ολοκλήρωση έργων υψηλών προδιαγραφών σε εύλογο χρόνο με το καλύτερο δυνατό κόστος. Το ναυπηγείο προσφέρει υπηρεσίες σε ελλιμενίζοντα, ανελκυσμένα ή δεξαμενισμένα σκάφη.

Υποδομές:

- Τόρνος
- Μηχανές κλοπής
- Μηχανήματα λείανσης
- Αεροσυμπιεστές
- Μηχανές ηλεκτροσυγκόλλησης
- Containers για αποθηκευτικούς χώρους ή γραφεία
- Τηλεσκοπικοί γερανοί και ανυψωτικά μηχανήματα.

Μεγάλη ευελιξία παροχής υπηρεσιών:

- Ανελκύσεις- Καθελκύσεις, δεξαμενισμοί, μικρές ή μακρές παραμονές
- Κατασκευές, ανακατασκευές, ανακαινίσεις, διάφορες επισκευές
- Ελασματοουργικές εργασίες
- Γενικές βαφές, εφαρμογή αλοιφών, απομάκρυνση σκουριάς, αντιοσμωτικές εργασίες
- Σωληνουργικές, υδραυλικές, μηχανουργικές, ηλεκτρολογικές εργασίες.
- Επισκευές προπελών και αξόνων
- Αντικαταστάσεις ανοδίων
- Σκαλωσιές

Υποστηρικτικές εγκαταστάσεις:

- Καφετέρια
- Γραφεία και αίθουσα συνεδριάσεων
- Ασύρματο internet
- Γυμναστήριο και σάουνα
- Χώροι φιλοξενίας
- Φύλαξη εικοσιτέσσερις ώρες, επτά μέρες την εβδομάδα
- Αποθηκευτικοί χώροι



Πίνακας 4.7: Το ναυπηγείο στο Πέραμα

Πηγή: (Συνέντευξη με στέλεχος της επιχείρησης)

4.10.3 Σημαντικά έργα που έχει αναλάβει η εταιρεία

- S/YCORELIA: Τα Ναυπηγεία, το 2013 ανέλαβαν την εξάρμωση, την μεταφορά και τη βαφή των καταρτιών του S/YCORELIA ενός PERINI μήκους 48 μέτρων με κατάρτια μήκους 42 και 35 μέτρων αντίστοιχα από αλουμίνιο.
- M/YWIZARD: Διαθέτουν μεγάλη εμπειρία σε εργασίες μετασκευών θαλαμηγών τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών χώρων. Το 2011 πραγματοποιήθηκε στις εγκαταστάσεις μας η μετασκευή της θαλαμηγού REWIND (μετονομάστηκε σε WIZARD). Οι εργασίες που πραγματοποιήθηκαν στο συγκεκριμένο σκάφος αφορούσαν σε επέκταση του κυρίως καταστρώματος και του sundeck(αλουμίνιο) κατά περίπου 4 μέτρα καθώς και σε μετασκευή τεσσάρων καμπινών επισκεπτών. Ακολούθησε ολική βαφή του σκάφους από το έμπειρο προσωπικό του ναυπηγείου κατάλληλα εξειδικευμένο σε βαφές θαλαμηγών.

4.11 Οικονομικά Στοιχεία των Ναυπηγείων

Η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων προϋποθέτει την άσκηση κρίσης και τη διενέργεια εκτιμήσεων από τη διοίκηση, τα οποία επηρεάζουν την εφαρμογή των

λογιστικών πολιτικών, τα αναγνωριζόμενα ποσά εσόδων, εξόδων, περιουσιακών στοιχείων, υποχρεώσεων και γνωστοποιήσεων. Αυτές οι εκτιμήσεις βασίζονται στην εμπειρία του παρελθόντος και σε λοιπούς παράγοντες που θεωρείται ότι είναι εύλογα για τις περιστάσεις. Τα πραγματικά γεγονότα όμως μπορεί να διαφέρουν από αυτές τις εκτιμήσεις. Οι εκτιμήσεις και οι σχετικές παραδοχές επανεκτιμούνται σε συνεχή βάση. Οι λογιστικές εκτιμήσεις γίνονται κυρίως για τον υπολογισμό των αποσβέσεων των παγίων τις συμμετοχές, την απομείωση των απαιτήσεων, τις προβλέψεις και την εκτίμηση της εύλογης αξίας. Οι οικονομικές καταστάσεις που καταρτίζει η ανώνυμη εταιρεία στο τέλος της χρήσεως, σύμφωνα με το άρθρο 16 των Ε.Λ.Π., δηλαδή, ο ισολογισμός, ο λογαριασμός αποτελέσματα χρήσεως, οι καταστάσεις μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και ταμειακών ροών εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο.

4.11.1 Οικονομικά Στοιχεία Ναυπηγείου Σαλαμίνας

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31/12/2016

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2016	31/12/2015
Μηκυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Ενσώματα πάγια			
Ακίνητα	6	2.307.203,47	2.442.128,16
Μηχανολογικός εξοπλισμός	6	464.122,99	328.018,82
Λοιπός εξοπλισμός	6	327.671,83	310.480,90
Σύνολο		3.098.998,29	3.080.627,88
Άυλα πάγια στοιχεία			
Λοιπά άυλα	6	138.823,11	175.325,50
Σύνολο		138.823,11	175.325,50
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία			
Δάνεια και απαιτήσεις		7.974,74	7.974,74
Σύνολο		7.974,74	7.974,74
Σύνολομηκυκλοφορούντων		3.245.796,14	3.263.928,12

Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία				
Αποθέματα				
	Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα	300.000,00	50.000,00	
	Προκαταβολές για αποθέματα	24.367,00	366.490,03	
	Σύνολο	324.367,00	416.490,03	
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές				
	Εμπορικές απαιτήσεις	7.1	2.049.603,18	2.256.432,25
	Λοιπές απαιτήσεις	7.2	931.275,68	175.907,07
	Προπληρωμένα έξοδα		11.925,89	7.134,22
	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	7.3	607.112,40	994.453,85
	Σύνολο		3.599.917,15	3.433.927,39
	Σύνολοκυκλοφορούντων		3.924.284,15	3.850.417,42
	ΣύνολοΕνεργητικού		7.170.080,29	7.114.345,54

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2016	31/12/2015	
Καθαρή θέση				
Καταβλημένα κεφάλαια				
	Κεφάλαιο	8	2.396.860,00	3.034.000,00
	Υπέρτοάρτιο		1.520.000,00	1.520.000,00
	Καταθέσειςιδιοκτητών		0,00	238.340,00
	Σύνολο		3.916.860,00	4.792.340,00
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο				
	Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού		35.393,83	26.078,47
	Αποτελέσματα ειςνέο		735.857,17	583.834,14
	Σύνολο		771.251,00	609.912,61
	Σύνολο καθαρήςθέσης		4.688.111,00	5.402.252,61
Υποχρεώσεις				
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
	Τραπεζικά Δάνεια		0,00	74,25
	Εμπορικές υποχρεώσεις	9.1.1	1.914.127,91	1.234.824,05
	Φόρορεισοδήματος		0,00	52.026,63
	Λοιποί φόροι και τέλη		22.348,51	25.301,60

Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		223.745,46	108.880,27
Λοιπές υποχρεώσεις	9.1.2	242.483,73	290.986,13
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα		79.263,68	0,00
Σύνολο		2.481.969,29	1.712.092,93
Σύνολο Υποχρεώσεων		2.481.969,29	1.712.092,93
Σύνολο Καθαρής Θέσης, Προβλέψεων και Υποχρεώσεων		7.170.080,29	7.114.345,54

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ κατά ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Ποσά σε Ευρώ

	Σημ.	31/12/2016	31/12/2015
Κύκλος εργασιών (καθαρός)		8.588.102,15	6.344.924,09
Κόστος πωλήσεων		(7.365.875,20)	(5.389.373,88)
Μικτό Αποτέλεσμα		1.222.226,95	955.550,21
Λοιπά συνήθη έσοδα		1.645,36	4.394,28
Έξοδα διοίκησης		(405.437,51)	(263.005,47)
Έξοδα διάθεσης		(467.812,51)	(303.467,84)
Λοιπά έξοδα και ζημίες		(94.218,10)	(123.351,70)
Λοιπά έσοδα και κέρδη		41.954,25	6.339,40
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων		298.358,44	276.458,88
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα		(21.590,70)	(14.054,33)
Αποτέλεσμα προ φόρων		276.767,74	262.404,55
Φόροι εισοδήματος		(115.429,35)	(127.721,29)
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους		161.338,39	134.683,26

Σχολιασμός αποτελεσμάτων Ισολογισμού:

ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Αποθέματα : 324.367,00

+Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Προκαταβολές : 3.599.917,15

=Σύνολο κυκλοφορούντος : 3.924.284,15

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις : 2.481.969,29

=Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων : 2.481.969,29

Δείκτης γενικής ρευστότητας: Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού / Σύνολο

Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων = $3.924.284,15 / 2.481.969,29 = 0,71$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων.

Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού: (Καθαρά κέρδη χρήσης / Σύνολο Ενεργητικού) * 100 = $161338,39 / 7.170.080,29 * 100 = 3,90$.

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της.

4.11.2 Οικονομικά Στοιχεία Ναυπηγείου Περάματος

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31/12/2015

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2015	31/12/2014
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία			
Ενσώματα πάγια			
Ακίνητα	6.1	48.988,89	52.480,22
Μηχανολογικός εξοπλισμός	6.1	1.671.491,89	1.408.830,98
Λοιπός εξοπλισμός	6.1	1.384.044,91	1.519.120,00
Σύνολο		3.104.525,69	2.980.431,20
Άυλα πάγια στοιχεία			
Λοιπά άυλα	6.2	229.954,71	272.522,64
Σύνολο		229.954,71	272.522,64

Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	1.000.000,00	22.125,64
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία		
Δάνεια και απαιτήσεις	1.628,25	528,25
Σύνολο	1.001.628,25	22.653,89
Σύνολομηκυκλοφορούντων	4.336.108,65	3.275.607,73
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία		
Αποθέματα		
Εμπορεύματα	892.391,00	60.052,64
Προκαταβολές για αποθέματα	620.313,90	0,00
Σύνολο	1.512.704,90	60.052,64
Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές		
Εμπορικές απαιτήσεις	3.214.311,42	2.292.437,95
Λοιπές απαιτήσεις	804.134,69	727.221,27
Προπληρωμένα έξοδα	2.853,11	3.380,02
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	430.993,71	857.127,97
Σύνολο	4.452.292,93	3.880.167,24
Σύνολοκυκλοφορούντων	5.964.997,83	3.940.219,88
ΣύνολοΕνεργητικού	10.301.106,48	7.215.827,58

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2015	31/12/2014
Καθαρή θέση			
Καταβλημένα κεφάλαια			
Κεφάλαιο		615.000,00	1.365.000,00
Υπέρτοάρτιο		1.785.000,00	1.785.000,00
Καταθέσεις ιδιοκτητών		1.079.878,44	0,00
Σύνολο		3.479.878,44	3.150.000,00
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού		1.148.251,62	1.142.268,32
Αποτελέσματα εις νέο		662.811,37	100.283,71
Σύνολο		1.811.062,99	1.242.552,03
Σύνολο καθαρής θέσης		5.290.941,43	4.392.552,03
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Βραχυπρόθεσμα Τραπεζικά		32,73	6,74
Δάνεια			
Εμπορικές υποχρεώσεις	7.1.1	4.520.258,72	2.532.472,90

Φόροισοδήματος		187.910,64	32.993,52
Λοιποί φόροι και τέλη		45.944,49	16.764,65
Οργανισμοί κοινωνικήςασφάλισης		49.363,75	40.958,93
Λοιπές υποχρεώσεις	7.1.2	206.654,72	200.078,81
Σύνολο		5.010.165,05	2.823.275,55
Σύνολο Υποχρεώσεων		5.010.165,05	2.823.275,55
Σύνολο Καθαρής Θέσης και Υποχρεώσεων		10.301.106,48	7.215.827,58

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ κατά ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Σημ.	31/12/2015	31/12/2014
Κύκλοεργασιών (καθαρός)	8.940.072,85	5.905.127,83
Κόστος πωλήσεων	-7.209.264,47	-4.171.628,26
Μικτό Αποτέλεσμα	1.730.808,38	1.733.499,57
Λοιπά συνήθηέσοδα	1.570,50	0,00
Έξοδα διάθεσης	-77.721,97	-1.079.640,37
Έξοδα διοίκησης	-699.497,91	-402.003,90
Λοιπά έξοδα και ζημίες	-107.046,60	-2.491,70
Λοιπά έσοδα και κέρδη	20.276,09	1.703,79
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων	868.388,49	251.067,39
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	1,64	2,85
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-33.349,46	-24.333,10
Αποτέλεσμα προφόρων	835.040,67	226.737,14
Φόροισοδήματος	-266.529,71	-61426,99
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	568.510,96	165.310,15

Σχολιασμός αποτελεσμάτων Ισολογισμού:

ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

Αποθέματα : 1.512.704,90

+Χρηματοοικονομικά Στοιχεία και Προκαταβολές : 4.452.292,93

=Σύνολο κυκλοφορούντος : 5.964.997,83

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις : 5.010.165,05

=Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων : 5.010.165,05

Δείκτης γενικής ρευστότητας: Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού / Σύνολο

Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων =

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων.

Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού: (Καθαρά κέρδη χρήσης / Σύνολο Ενεργητικού) * 100 =

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και επιτρέπει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της.

4.12 Μελλοντικά Σχέδια

Οι παλιές σιδηροτροχιές και γλίστρες, που λειτουργούν από το 1962, εντός θαλάσσιου χώρου, θα περιοριστούν και ουσιαστικά θα καταργηθούν, δίνοντας τη θέση τους σε δάπεδα εργασίας και καινούρια μηχανήματα πράσινης τεχνολογίας, φιλικότερα προς το θαλάσσιο και τον περιβάλλοντα χερσαίο χώρο.

Ως συνέπεια, θα επιτευχθούν ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας και νέες θέσεις, σε ποσοστό 30-40% πλέον των υφιστάμενων, οι οποίες θα μειώσουν σημαντικά την ανεργία στον τοπικό πληθυσμό. Η εν λόγω αναβάθμιση, αποτελεί ανελαστική προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα της μονάδας, δεδομένου ότι οι σύγχρονες προδιαγραφές, που επιβάλλει ο διεθνής ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα απαιτητικές και δυστυχώς οδηγούν μεγάλο όγκο εργασίας σε γειτονικά κράτη. Θεωρείται βέβαιο, ότι

η μονάδα θα αποτελέσει πόλο έλξης για μεγαλύτερα Mega Yachts, τα οποία μέχρι τώρα αδυνατούσε να φιλοξενήσει.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Συνέντευξη με τον υπεύθυνο των ναυπηγείων

Το συγκεκριμένο Κεφάλαιο είναι αποτέλεσμα συνέντευξης που παραχωρήθηκε από στέλεχος της επιχείρησης στις εγκαταστάσεις του Ομίλου στην Σαλαμίνα την 15/6/2019.

Κεφάλαιο 5ο

Στοιχεία & Κινήσεις Στρατηγικής της Εταιρείας

Η ισχυρή κεφαλαιακή δομή της εταιρείας δίνει τη δυνατότητα σε αυτήν να αξιοποιήσει τα στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει, προκειμένου να επεκτείνει την παρουσίαση της στην ελληνική ναυπηγική βιομηχανία. Θεωρείται μία από τις λίγες ελληνικές εταιρείες που δεν επιβαρύνονται με δανεισμό και έχει δημιουργήσει θετικές ταμειακές ροές. Αυτό την έχει βοηθήσει να χρηματοδοτήσει τις δαπάνες της και τις επενδύσεις της με ίδια κεφάλαια, διατηρώντας κατά αυτόν τον τρόπο τη χρηματοοικονομική αυτονομία.

5.1 SWOT Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση θέλει να λάβει μία απόφαση. Περιλαμβάνει δηλαδή αποτίμηση και διάχυση πληροφοριών από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats), αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων (strengths) και των αδυναμιών (weaknesses) που αφορούν την εταιρεία, όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία προκύπτουν από τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους μιας επιχείρησης όπως η χρηματοοικονομική κατάσταση, οι ικανότητες προσωπικού και στελεχών, η τεχνογνωσία και οι υπόλοιπες ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστών, οι ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον και η δημιουργία ή η εμφάνιση νέων αγορών. Μέσα από τη προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας προκύπτουν οι παρακάτω παράγοντες:

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Ύπαρξη τεχνολογικών εξελίξεων που βοηθά την εταιρεία στη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω εξοπλισμού και μηχανημάτων.
- Αυξημένη ζήτηση για νέους τύπους πλοίων εκτός από πολεμικά.
- Ενεργειακά ζητήματα. Τα οποία σχετίζονται με κατασκευές πυλώνων για ανεμογεννήτριες και συναρμολόγησης τμημάτων ανεμογεννητριών. Σημαντική φαίνεται η ευκαιρία που παρουσιάζεται για κατασκευή ελληνικής τεχνολογίας οικολογικής αφαλάτωσης, με μελλοντική προοπτική πλωτές ανεμογεννήτριες.
- Οι κλιματολογικές συνθήκες και η ζώνη ώρας. Τα ναυπηγεία λειτουργούν 365 μέρες το χρόνο, αλλά σημαντικά είναι και τα ποσοστά υγρασίας αφού οι συνθήκες ευνοούν τη σωστή βαφή των πλοίων χωρίς τη χρήση αφυγραντικών μέσων όπως γίνεται σε άλλες χώρες.

Απειλές (Threats)

- Αύξηση Ατυχημάτων. Τις περισσότερες φορές οφείλονται σε αμέλεια ή σε κακή συντήρηση των μηχανημάτων.
- Έντονη συνδικαλιστική δραστηριότητα. Ο συνδικαλισμός των εργαζομένων στη ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη είναι ιδιαίτερα έντονος, με αποτέλεσμα την αύξηση των απεργιών και τις εντάσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας.
- Μικρή εισροή νέων στο επάγγελμα. Η εργασία στα ναυπηγεία είναι αρκετά δύσκολη αν και καλά αμειβόμενη δεν αποτελεί εύκολα την πρώτη επιλογή για έναν νέο. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μεγάλης ηλικίας. Οι νέοι αντίθετα που εργάζονται είναι αυτοί που συνεχίζουν το επάγγελμα του πατέρα τους ή είναι άνεργοι. Ακόμα, υπάρχουν οικονομικοί μετανάστες και ανειδίκευτοι.
- Χρηματοπιστωτικές απειλές. Δυσκολία στη χορήγηση δανείων ιδίως τώρα με την παγκόσμια οικονομική κρίση.

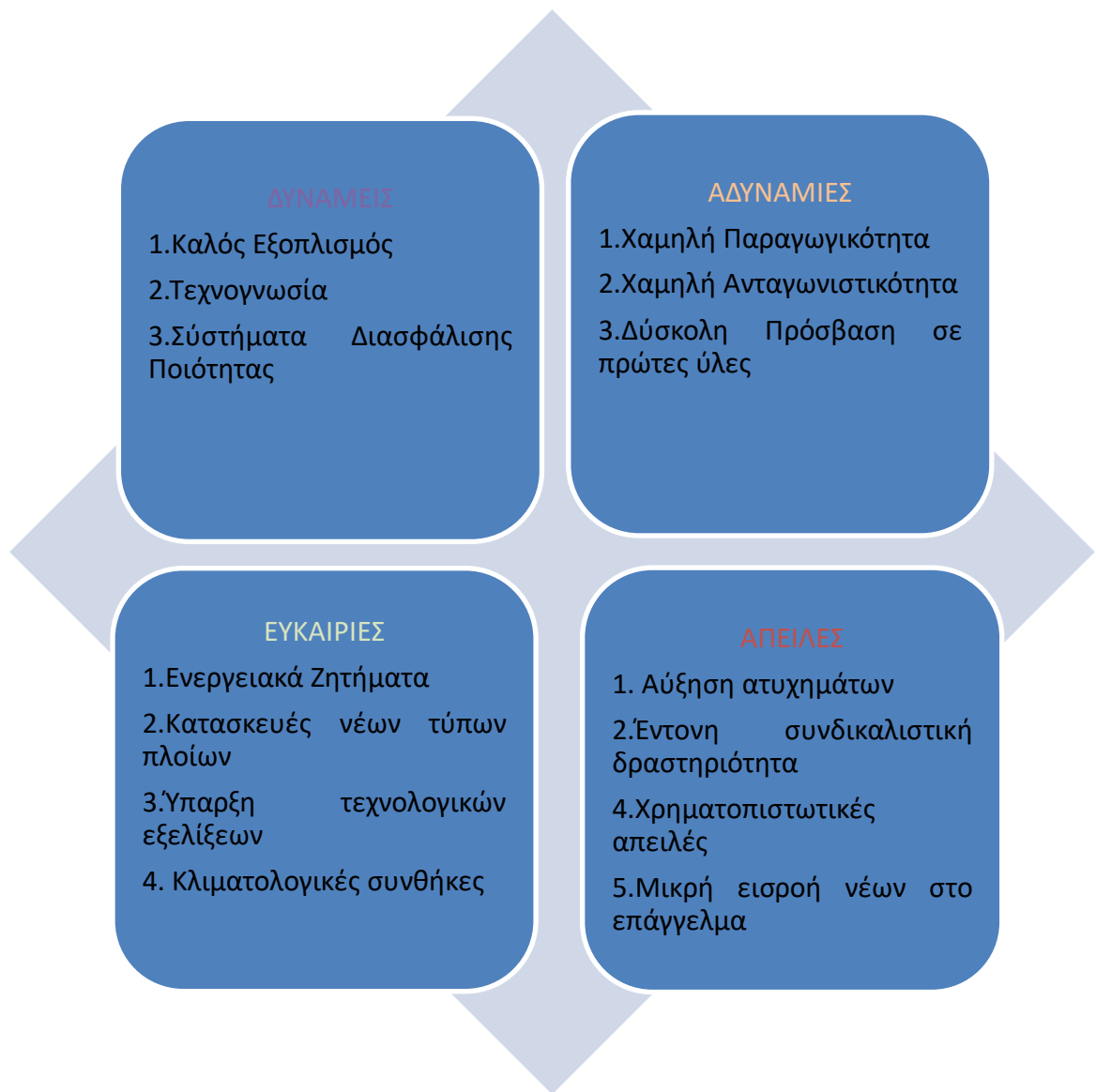
Δυνάμεις (Strengths)

- Καλός εξοπλισμός. Η πλωτή δεξαμενή που διαθέτει το ναυπηγείο της Σαλαμίνας είναι 6000 τόνων, 100 μέτρα μήκος, 28.60 μέτρα πλάτος, 3.60 μέτρα ύψος και 3.30 μέτρα βάθος, η οποία μπορεί να επιμηκυνθεί, προκειμένου να φιλοξενήσει μεγαλύτερα πλοία. Το ναυπηγείο του Περάματος διαθέτει υπερσύγχρονα travellift 820 τόνων, 120 τόνων και 50 τόνων καλύπτοντας τις ανάγκες ανελκύσεων και καθελκύσεων όλων των πλωτών μέσων.
- Η εταιρεία εφαρμόζει συστήματα διασφάλισης ποιότητας συμμορφωμένα με ISO9001, ISO14001 και OHSAS 18001 και μεθόδους φιλικά προσκείμενες προς το περιβάλλον και προς το προϊόν.
- Τεχνογνωσία. Η τεχνογνωσία που διαθέτει το προσωπικό των ναυπηγείων είναι υψηλή μιας και το μεγαλύτερο μέρος του είναι επιστημονικά καταρτισμένο πράγμα που κάνει τα ναυπηγεία μας ανταγωνιστικά.

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Χαμηλή παραγωγικότητα. Υπάρχουν σοβαρές ελλείψεις στην οργανωτική δομή, στην επάνδρωση με εξειδικευμένο επιστημονικό και στην εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων προγραμματισμού της παραγωγής.
- Χαμηλή ανταγωνιστικότητα της εταιρείας σε σχέση με τα υπόλοιπα ναυπηγεία. Η ανταγωνιστικότητα των ναυπηγείων έναντι των υπολοίπων χωρών της Μεσογείου αλλά και στις νέες αγορές που άνοιξαν στην περιοχή μας λόγω της σημαντικής αύξησης του εργατικού και λειτουργικού κόστους στον κλάδο στη χώρα μας. Το αποτέλεσμα είναι η συνεχής φθίνουσα πορεία της ναυπηγικής δραστηριότητας. Επίσης τα συσσωρευμένα οικονομικά και διαχειριστικά προβλήματα της περιόδου που διανύουμε λειτουργούν ανασταλτικά, με αποτέλεσμα αφού υπάρχει έλλειψη μάρκετινγκ ακόμη και οι Έλληνες πλοιοκτήτες να προσφεύγουν σε ξένες ναυπηγοεπισκευαστικές βάσεις.
- Δύσκολη πρόσβαση της εταιρείας σε πρώτες ύλες. Η έλλειψη πρώτων υλών, που δεν παράγονται στη χώρα μας η παράδοσή τους από κάποιο προμηθευτή προκαλούν αρκετές φορές καθυστερήσεις στην παράδοση κάποιου πλοίου που έχει πάει να κατασκευαστεί στο ναυπηγείο. Σε μία νέα κατασκευή η πρώτη ύλη

που χρησιμοποιείται είναι ο ναυπηγικός χάλυβας (φύλλα λαμαρίνας), σωληνώσεις, ηλεκτρολογικά υλικά όπως καλώδια και ασφάλειες αλλά και βοηθητικά υλικά όπως οι βαφές και τα υλικά αμμοβολών. Ο χάλυβας συμμετέχει στο 75-85% περίπου του τελικού αποτελέσματος και έτσι τα τμήματα αγορών και διαχείρισης υλικού στρέφονται στην παγκόσμια αγορά για την απόκτησή του. Το κόστος του χάλυβα για το ναυπηγείο μπορεί να κυμαίνεται από 670 ευρώ/ τόνο μέχρι 1200 ευρώ/τόνο ανάλογα την ποιότητα και τη μορφή του (ελάσματα, χάλυβας που έχει υποστεί αμμοβολή, μορφοσίδηρος). Οι κυριότεροι εξαγωγείς χάλυβα σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η Κίνα, η Ιαπωνία, η Ρωσία και η Ινδία. (Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς & Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά,2008). Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας της ανάλυσης SWOT, όπου καταγράφονται όλες οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.



Πίνακας 5.1: S.W.O.T. Analysis

5.2 Στρατηγικές Κινήσεις της εταιρείας

Στην παρούσα ενότητα θα εξετασθούν οι επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές που έχει αναπτύξει η εταιρεία. Παράλληλα, θα αναλυθεί και το γιατί η συγκεκριμένη εταιρεία οδηγήθηκε στο να υιοθετήσει τις συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές.

Η επιχειρησιακή στρατηγική ως προς την ανάπτυξη περιλαμβάνει τρεις άξονες: τις στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), τις στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies) και τις στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies). Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε συγκέντρωση μέσω οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης (horizontal & vertical integration) και συσχετισμένης και ασυσχέτιστης δια ποίκισης (related & unrelated diversification). Η στρατηγική σταθεροποίησης διακρίνεται σε στρατηγική παύσης (pause strategy), στρατηγική μηδενικών αλλαγών (no change strategy) και στρατηγική κέρδους (profit strategy). Οι στρατηγικές περισυλλογής διακρίνονται σε στρατηγική αναστροφής (turn around strategy), στρατηγική αποεπένδυσης.

Επίσης, οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει και επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της μέσα στον κλάδο. Οι στρατηγικές είναι τρεις: η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy), η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) και η στρατηγική εστίασης (focus strategy) που χωρίζεται σε δύο άξονες, την εστίαση με βάση το κόστος (cost focus) και την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus).

Στη συνέχεια παραθέτουμε τις επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές που εφαρμόζει η εταιρεία αλλά και τους λόγους που την οδήγησαν στην εφαρμογή των στρατηγικών αυτών.

5.3 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η εταιρεία ανταγωνίζεται δύο εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες ναυπήγησης. Πρόθεση της εταιρείας είναι η προσφορά ενός μεγάλου εύρους προϊόντων και υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθεί ο Όμιλος είναι δύο. Το Yachting που αφορά ανακαινίσεις σκαφών ακολουθεί στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus) και η ναυπήγηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy). Η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους για να μπορέσει με κάποιο τρόπο να ανταγωνιστεί και να πολεμήσει τις ανταγωνίστριες εταιρείες ναυπήγησης. Αυτό το

καταφέρνει παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον πελάτη. Σκοπός της είναι με αυτόν τον τρόπο να αποκομίζει ικανοποιητικό κέρδος σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού.

Ακόμη, η εταιρεία εφαρμόζει στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, ικανοποιώντας ένα κομμάτι της αγοράς που αφορά ανακαινίσεις Yachting στο Πέραμα και ένα κομμάτι της αγοράς που αφορά ναυπηγήσεις μεγάλης κατηγορίας πλοίων. Στο ναυπηγείο Yachting παρέχονται υπηρεσίες όπως ανακαινίσεις και μετατροπές θαλαμηγών, εσωτερική διακόσμηση, εσωτερικές και εξωτερικές βαφές. Στα ναυπηγεία Σαλαμίνας κατασκευάζονται νέα σκάφη για εγχώριους και ξένους πελάτες, ναυπηγήσεις λαντζών και ρυμουλκών καθώς και υπάρχει πλωτή δεξαμενή προκειμένου να φιλοξενήσει μεγαλύτερα πλοία.

Επίσης, επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτή που οδηγεί πολλές φορές και στην επίτευξη στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η εταιρεία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι η μόνη εταιρεία, η οποία αγόρασε από τα Ελληνικά Ναυπηγεία Σκαρμαγκαά τη μεγαλύτερη πλωτή δεξαμενή για μεγαλύτερα πλοία με αποτέλεσμα να αυξήσει τα κέρδη της σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες.

Η εταιρεία θεωρείται ως ο challenger των ελληνικών ναυπηγείων. Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει μέσα από το όραμα που είχε διαμορφώσει για το μέλλον της. Η εταιρεία έχει ως σκοπό να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες της αλλά και τον τρόπο που λειτουργεί σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο στους πελάτες όσο και στους μετόχους την αυξανόμενη αξία. Η κουλτούρα της εταιρείας ως challenger διέπεται από αξίες όπως είναι η επιχειρηματικότητα, δηλαδή η διαρκής επίτευξη απόδοσης των ανθρώπων της εταιρείας με τη δουλειά τους, η ευελιξία δηλαδή η γρήγορη προσαρμογή και η αποτελεσματικότητα στις προκλήσεις της αγοράς, η ακεραιότητα η οποία μας δείχνει ότι η εταιρεία εφαρμόζει το σωστό πρότυπο παρέχοντας ειλικρίνεια προς όλους και ομαδικότητα που παρουσιάζει την ενεργή και θετική στήριξη των ανθρώπων της.

5.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι αυτή που οδηγεί πολλές φορές και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Το 2014, ιδρύθηκε στο Πέραμα το ναυπηγείο Yachting. Δημιουργήθηκε σε περίοδο οικονομικής κρίσης παρέχοντας νέες θέσεις εργασίας σε επαγγέλματα της ναυπηγοεπισκευαστικής. Οι πολυτελείς εγκαταστάσεις και ο υπερσύγχρονος εξοπλισμός, καθιστούν το ναυπηγείο ένα μοναδικό χώρο φιλοξενίας και συντήρησης πολυτελών σκαφών προωθώντας το σε σημείο αναφοράς στην παροχή υπηρεσιών θαλαμηγών. Αυτή την περίοδο βρίσκονται 10 θαλαμηγοί άνω των 25 μέτρων. Κάποια ανήκουν σε ξένους κροίσους, άλλα σε ελληνικές οικογένειες με παράδοση στο χώρο του εφοπλισμού, ενώ μερικά σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο Yachting ενοικιάζοντας τα πολυτελή σκάφη για τις καλοκαιρινές τους διακοπές.

Επιπλέον, στρατηγική ανάπτυξης αποτελεί η ιστορική Νο 3 πλωτή δεξαμενή, η οποία κατασκευάστηκε εξ ολοκλήρου στα Ελληνικά Ναυπηγεία Σκαραμαγκά το 1964 με το ολικό μήκος να φτάνει τα 232 μέτρα, το πλάτος της τα 34,2 μέτρα και το βύθισμά της τα 7,3 μέτρα. Αγοράστηκε από την εταιρεία με προοπτική να ανακατασκευαστεί και να αποτελέσει τη μεγαλύτερη πλωτή της εταιρείας.

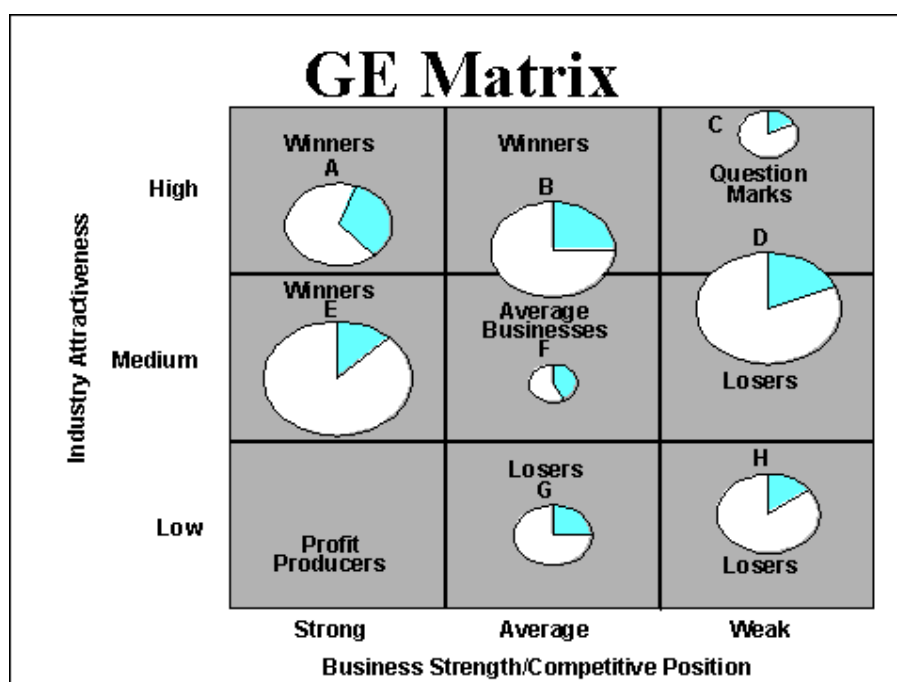
5.5 Μελλοντικά Σχέδια Στρατηγικής της εταιρείας

Τόσο η επιχειρηματική όσο και η επιχειρησιακή στρατηγική που επιλέγουν οι εταιρείες να ακολουθήσουν, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο είναι σημαντικό μια επιχείρηση να σχεδιάζει εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσε να τις υλοποιήσει στον μέλλον. Οι εναλλακτικές στρατηγικές οφείλουν να ταιριάζουν στην κουλτούρα της εταιρείας για τα επόμενα τρία έως και πέντε χρόνια, στον κλάδο στον οποίο ανήκει.

Επικρατούν δύο μελλοντικές τάσεις πάνω σε θέματα στρατηγικής και επενδύσεων. Η πρώτη τάση σχετίζεται στις παλιές σιδηροτροχιές που λειτουργούν από το 1962, εντός του θαλάσσιου χώρου οι οποίες θα αντικατασταθούν με καινούρια μηχανήματα πράσινης τεχνολογίας φιλικότερα προς το θαλάσσιο περιβάλλον. Η δεύτερη τάση αφορά την αύξηση του 30% σε νέες θέσεις εργασίας το οποίο θα αποτελέσει πόλο

έλξης για μεγαλύτερα Mega Yachts τα οποία μέχρι τώρα αδυνατούσε να φιλοξενήσει. Με τη στρατηγική αυτή θα δοθεί στην εταιρεία η δυνατότητα να επεκταθεί και να επιφέρει μείωση στην ανεργία.

Και οι δύο τάσεις παράγουν το βασικό στόχο της εταιρείας που είναι να ενισχύει το brandname της και να καθιερωθεί στη συνείδηση των πελατών ως μία αξιόπιστη και ειλικρινή εταιρεία. Όμως, κάθε εταιρεία για να επιλέξει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική θα πρέπει να έχει στο σκεπτικό της και δύο βασικά κριτήρια όπως είναι η τρέχουσα ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στον κλάδο των ελληνικών ναυπηγείων, αλλά και η ελκυστικότητα του συγκεκριμένου κλάδου. Πάνω σε αυτό το κομμάτι βασίζεται και ο πίνακας 5.2 της General Electric, που μας δείχνει τις στρατηγικές που μπορούμε να ακολουθήσουμε ανάλογα με τις καταστάσεις που επικρατούν τόσο στον κλάδο όσο και στην εταιρεία.



Πίνακας 5.2: Ελκυστικότητα Κλάδου- Ανταγωνιστική Θέση

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

Η πρώτη τάση αφορά την αγορά καινούριου μηχανήματος πράσινης τεχνολογίας για την ανέλκυση και καθέλκυση των διαφορετικών κατηγοριών πλοίων. Με την επένδυση αυτή η εταιρεία οδηγείται στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που

συνδέονται με τις ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες που προσφέρει. Με το σκεπτικό αυτό επενδύει στα υπάρχοντα προϊόντα χωρίς να κάνει μεγάλες αλλαγές. Συνεπώς μιλάμε καθαρά για μια στρατηγική σταθεροποίησης. Στόχος με αυτή τη στρατηγική είναι να εστιάσει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων υπηρεσιών σε άριστο επίπεδο.

Η δεύτερη τάση αφορά την αύξηση νέων θέσεων εργασίας κατά 30% το οποίο θα αποτελέσει πόλο έλξης Mega Yachts και θα μειώσει κατά ένα μεγάλο ποσοστό την ανεργία. Είναι μία στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα οριζόντιας ολοκλήρωσης. Τα υπέρ της στρατηγικής είναι ότι θα φιλοξενήσει μεγαλύτερα σκάφη που αδυνατούσε τόσα χρόνια και θα φέρει ως αποτέλεσμα υψηλά κέρδη.

5.6 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε την εταιρεία που ανήκει στον κλάδο των ελληνικών ναυπηγείων. Παρατηρώντας την οργάνωση της εταιρείας οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι τα επίπεδα στρατηγικής για την επίτευξη σκοπών και την αποστολής που έχει θέσει εξαρχής και οι πολιτικές της βρίσκονται σε άμεση αρμονία μεταξύ τους.

Το όραμα της εταιρείας είναι να παίξει σημαντικό ρόλο στον κλάδο των ελληνικών ναυπηγείων, προσφέροντας ολοκληρωμένες και υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία θα είναι ελκυστικά προς τους πελάτες κερδίζοντας κατά αυτόν τον τρόπο το σεβασμό και την εκτίμησή τους.

Η εταιρεία εδώ και χρόνια ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης δίνοντας έμφαση στη δημιουργία νέων υπηρεσιών τα οποία θα είναι περισσότερο ποιοτικά. Το γεγονός αυτό στηρίζεται άμεσα από την πολιτική ποιότητας αλλά και την κουλτούρα της εταιρείας που παρουσιάζει έμφαση στο σημείο απόδοσης και της αξιοπιστίας των υπηρεσιών.

Η διοίκηση από την πλευρά της, μετά την αγορά του δεύτερου ναυπηγείου στο Πέραμα δείχνει ικανή να ανταποκριθεί στους στόχους που έχει θέσει. Αυτό οφείλεται κυρίως στον προσανατολισμό που έχει για καινοτομία. Η εταιρεία προσπαθεί να βρει τρόπο να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Παράλληλα, στο εγχείρημα αυτό θα βοηθήσει και η οικονομική ευρωστία που παρουσιάζει η επιχείρηση. Η εταιρεία είναι απαλλαγμένη από τα δάνεια γεγονός που τα την καθιστά υπολογίσιμο ανταγωνιστή, εφόσον οι επιβαρύνσεις της είναι μηδενικές. Ωστόσο, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, η εταιρεία προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες, δημιουργώντας καινοτόμες υπηρεσίες με αποτέλεσμα να την προτιμούν οι πελάτες.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Ξένη Βιβλιογραφία

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability”, 13th edition 2012, Pearson
- Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, 1980, The Free Press
- Gerry Johnson & Kevan Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, 6th Edition 2002, Prentice Hall

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2013
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄ θεωρία”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007
- Βλάχος, Γ.Π. (2004). Ν.Ε.Β.: Διεθνής ναυπηγική πολιτική στρατηγική ναυπηγικών επισκευαστικών μονάδων, Εκδόσεις J&J Hellas, Πειραιάς 2004
- Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου Ε., Αθήνα 2007

Πηγές Internet

- <https://www.ansoffmatrix.com/>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%80%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%BF>
- http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2834/log_13262.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%80%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1
- http://www.pcci.gr/evepimages/E5MeletiEksNafigCo_F13304.pdf

- Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς & Αναπτυξιακή Επιμελητηρίων Πειραιά, (2008). Μελέτη για δυνατότητες και προώθηση του αναπροσανατολισμού και εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων της Ναυπηγοεπισκευής. Πειραιάς, 1-154.
- https://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Statistics/rates_markets/deposits.aspx
- Σταματάκης, Κ. (2005). Η ναυπηγική βιομηχανία στην Ελλάδα. Παρούσα κατάσταση. Προοπτικές. Ημερίδα: Η Ναυπηγική Βιομηχανία στην Ελλάδα - Παρούσα κατάσταση – Προοπτικές. Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας. Τμήμα Επιστημονικού & Αναπτυξιακού Έργου. Πειραιάς, 1-13.
http://library.tee.gr/digital/m2068/m2068_stamatakis.pdf
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1353032/giati-i-naupigiki-epikeuastiki-biomixania-apotelei-pulona-anaptuksis>
- https://www.kepe.gr/images/ektheseis/ek_79.pdf

Συνέντευξη με τον υπεύθυνο των ναυπηγείων

Το συγκεκριμένο Κεφάλαιο είναι αποτέλεσμα συνέντευξης που παραχωρήθηκε από στέλεχος της επιχείρησης στις εγκαταστάσεις του Ομίλου στην Σαλαμίνα την 15/6/2019.