

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ  
ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ-  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ACS**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΕΥΓΕΝΙΑ ΜΕΣΤΟΥΣΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ  
2008**

## ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών της Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Ευγενία Μεστούση

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ</b>	
1.1 Γενικά για τον κλάδο των ταχυμεταφορών	20
1.2 Ζήτηση υπηρεσιών ταχυμεταφοράς	21
1.3 Προσφορά υπηρεσιών ταχυμεταφοράς	22
1.4 Ανταγωνίστριες εταιρίες	25
1.5 Προβλήματα – Προοπτικές	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	
2.1. Λίγα λόγια για την εταιρία	28
2.2. Ιστορική εξέλιξη της εταιρίας	29
2.3. Διαδικασία ανάπτυξη της εταιρίας	30
2.4. Προσφερόμενες υπηρεσίες	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	
3.1. Pest Analysis	
3.1.1. Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον	38
3.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον	40
3.1.3. Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον	42
3.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον	43
3.1.5. Δημογραφικό Περιβάλλον	45
3.2. Ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter	46
3.2.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	47
3.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης	48
3.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	50
3.2.4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	51
3.2.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις	52
3.3. Ευκαιρίες και απειλές	54

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1. Η θεωρία των πόρων- ικανοτήτων της επιχείρησης (the resource-based theory of competitive advantage)	56
4.1.1. Υλικοί πόροι	56
4.1.2. Άυλοι πόροι	57
4.1.3. Επιχειρηματικότητα	59
4.1.4. Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες	59
4.2. Μελέτη της επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας»	60
4.2.1. Κύριες λειτουργίες	60
4.2.2. Υποστηρικτικές λειτουργίες	61
4.3 Δυνάμεις και Αδυναμίες	62
4.4. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες	63
4.4.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας	63
4.4.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας	64
4.4.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας	65
4.4.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας	66
4.4.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια	67
4.4.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας	68
4.4.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	69

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ.

5.1. Παρουσίαση κύριου ανταγωνιστή	71
5.2. Αριθμοδείκτες	76
5.2.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας	76
5.2.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας	76
5.2.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας	77
5.2.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας	78
5.2.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια	78
5.2.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας	79
5.2.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	79
5.3. Μερίδια αγοράς	79
5.4. Σύγκριση εταιριών	80

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ

6.1. Μήτρα ανάπτυξη/ μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)	85
6.2. Μήτρα Δύναμη Εταιρίας/ Ελκυστικότητα αγοράς	86
6.3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/ αγοράς (Hofer)	87
6.4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)	89

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

7.1. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης	91
7.2. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης	92
7.3. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων	93
7.4. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς	93
7.5. Στρατηγικές ανάπτυξης υπηρεσιών	94

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΕΝΑΡΙΑ

8.1. Πιθανό σενάριο	95
8.2. Αισιόδοξο σενάριο	95
8.3. Απαισιόδοξο σενάριο	96

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Συμπεράσματα κλάδου	97
2. Γενικά συμπεράσματα ACS	97
3. Συμπεράσματα εξωτερικού περιβάλλοντος	98
4. Συμπεράσματα εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	99
5. Συμπεράσματα από τη σύγκριση με τη μεγαλύτερη ανταγωνίστρια	100
6. Συμπεράσματα τοποθέτησης της εταιρείας σε μήτρες	100
7. Συμπεράσματα στρατηγικών ανάπτυξης	101
8. Συμπεράσματα για μανάτζερς	101

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	102
--------------	-----

## ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- ΓΡΑΦΗΜΑ 1, Πωλήσεις ACS για τα έτη 2005-2007  
ΓΡΑΦΗΜΑ 2, Κέρδη ACS για τα έτη 2005-2007  
ΓΡΑΦΗΜΑ 3, Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας  
ΓΡΑΦΗΜΑ 4, Αριθμοδείκτης Άμεσης Ρευστότητας  
ΓΡΑΦΗΜΑ 5, Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια  
ΓΡΑΦΗΜΑ 6, Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων  
ΓΡΑΦΗΜΑ 7, Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας της DHL  
ΓΡΑΦΗΜΑ 8, Αριθμοδείκτης Άμεσης Ρευστότητας της DHL  
ΓΡΑΦΗΜΑ 9, Δείκτης Ξένων Κεφαλαίων προς Ίδια της DHL  
ΓΡΑΦΗΜΑ 10, Δείκτης Αποδοτικότητας της DHL  
ΓΡΑΦΗΜΑ 11, Μερίδια Αγοράς  
ΓΡΑΦΗΜΑ 12, Αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας για τις εταιρίες DHL και ACS  
ΓΡΑΦΗΜΑ 13, Αριθμοδείκτες άμεσης ρευστότητας για τις εταιρίες DHL και ACS  
ΓΡΑΦΗΜΑ 14, Δείκτης Ξένων Κεφαλαίων προς Ίδια Κεφάλαια για τις εταιρίες DHL και ACS  
ΓΡΑΦΗΜΑ 15, Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων για τις εταιρίες DHL και ACS  
ΓΡΑΦΗΜΑ 16, Μήτρα ανάπτυξη / μερίδιο αγοράς  
ΓΡΑΦΗΜΑ 17, Μήτρα Δύναμη Εταιρίας / Ελκυστικότητα αγοράς  
ΓΡΑΦΗΜΑ 18, Μήτρα εξέλιξη προϊόντος / αγοράς  
ΓΡΑΦΗΜΑ 19, Μήτρα κύκλου ζωής

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1, Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή

ΠΙΝΑΚΑΣ 2, Επίπεδο Ανεργίας για το έτος 2007

ΠΙΝΑΚΑΣ 3, Εθνικό εισόδημα

ΓΑΛΛΙΚΟ ΠΕΡΑΝ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει σαν στόχο να παρουσιάσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου των ταχυμεταφορών δίνοντας έμφαση στην μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ACS, την ανάλυση των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται σε αυτήν καθώς και τα οικονομικά μεγέθη που προκύπτουν από τη εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων. Ταυτόχρονα γίνεται ανάλυση του κλάδου των ταχυμεταφορών και σύγκριση της εταιρίας υπό εξέταση, η οποία τυγχάνει να είναι ηγέτιδα, με την άμεση ανταγωνίστριά της.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθενται τα γενικά στοιχεία του κλάδου των ταχυμεταφορών. Αρχικά γίνεται μια αναφορά για τις ταχυμεταφορές στην Ελλάδα. Στη συνέχεια αναλύεται η προσφορά και η ζήτηση για το μεταφορικό προϊόν στην Ελλάδα καθώς και η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο και ιδιαίτερα μεταξύ των πέντε μεγαλύτερων που παρουσιάζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Τέλος παρατίθενται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου καθώς και οι προοπτικές αυτού.

Στον δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αρχικά μια σύντομη περιγραφή της επιχείρησης. Έπειτα περιγράφεται η ιστορική της εξέλιξη από το έτος ίδρυσης έως και σήμερα καθώς και οι χρονολογίες σταθμοί για την εξέλιξή της. Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή της ανάπτυξης της επιχείρησης σε οικονομικά μεγέθη καθώς και οι προσφερόμενες υπηρεσίες της ανά κατηγορία μεταφερόμενων προϊόντων, είδος μεταφοράς και πελάτη. Τέλος γίνεται περιγραφή των αρχών της επιχείρησης που εγγυώνται υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης χρησιμοποιώντας αρχικά ως εργαλείο την PEST analysis και στη συνέχεια το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Συγκεκριμένα στην Pest analysis αναλύονται τα εξής σημεία του εξωτερικού περιβάλλοντος: α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό- νομικό περιβάλλον, δ) το κοινωνικό- πολιτιστικό περιβάλλον ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Όσον αφορά το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter η ανάλυση εστιάζεται στις παρακάτω δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μεταξύ δ) η διαπραγματευτική δύναμη



των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων. Τέλος παρατίθενται οι ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στην εταιρεία και εξαρτώνται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η ανάλυση των ευκαιριών και απειλών γίνεται σύμφωνα με την τα στοιχεία που έχουν δοθεί σε όλο το κεφάλαιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων - ικανοτήτων της επιχείρησης. Συγκεκριμένα αναλύονται σημεία όπως οι υλικοί και άυλοι πόροι της επιχείρησης καθώς και η επιχειρηματικότητα και γίνεται αναφορά στην περίπτωση που οι πόροι οδηγούν την επιχείρηση σε ικανότητες για να αναπτυχθεί. Στην συνέχεια περιγράφεται η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας χωρίζεται σε δύο λειτουργίες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές. Ως σύνοψη των ανωτέρω παρουσιάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης. Τέλος γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρίας με τη βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες που παρουσιάζονται είναι οι αριθμοδείκτες ρευστότητας (δείκτης γενικής και άμεσης ρευστότητας), οι αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας (δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια) και αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων).

Η σύγκριση της ACS με τη μεγαλύτερη ανταγωνίστρια της, την DHL παρουσιάζεται στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Αρχικά γίνεται παρουσίαση του κύριου ανταγωνιστή της επιχείρησης, όσον αφορά την πορεία της στο χρόνο από την χρονολογία ίδρυσης έως και σήμερα, της προσφερόμενες υπηρεσίες, το δίκτυό της, τα στοιχεία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στη συνέχεια γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση με τη βοήθεια χρηματοοικονομικών δεικτών όπως οι αριθμοδείκτες ρευστότητας (δείκτης γενικής και άμεσης ρευστότητας), οι αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας (δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια) και αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων). Μετά από την χρηματοοικονομική ανάλυση της DHL παρουσιάζονται τα μερίδια που κατέχουν οι δύο μεγαλύτερες αλλά και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις στην αγορά των ταχυμεταφορών κατά το 2007. Τέλος γίνεται μία σύγκριση των δύο μεγαλύτερων εταιριών σε χρηματοοικονομικό επίπεδο με τη βοήθεια των δεικτών που περιγράφηκαν παραπάνω.

Στο κεφάλαιο 6 γίνεται προσπάθεια να τοποθετησης την εταιρία σε μήτρες. Οι μήτρες που χρησιμοποιούνται είναι οι παρακάτω:

1. Μήτρα ανάπτυξη/ μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)
2. Μήτρα δύναμη/ ελκυστικότητα αγοράς (GE-McKinsey)
3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/ αγοράς (Hofer)
4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)

Στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κυριότερες στρατηγικές ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται από την ACS. Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται είναι:

1. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω)
2. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης (κυρίως μέσω συνεργασιών με μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού)
3. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων
4. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς (με επέκταση στο εξωτερικό και διεύρυνση της αγοράς στο εσωτερικό)
5. Στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών

Στο 8<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας δίνονται οι προοπτικές της επιχείρησης για το μέλλον, είτε αυτές είναι ευοίωνες είτε αυτές είναι δυσοίωνες είτε εάν το περιβάλλον παραμείνει σταθερό. Οι προοπτικές παρουσιάζονται με τη μορφή σεναρίων, δηλαδή το πιθανό σενάριο, το αισιόδοξο και το απαισιόδοξο. Στο τέλος παρουσιάζονται κάποια γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και από την ένταση ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Ζήτηση Ταχυδρομικών Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Οι ταχυδρομικές υπηρεσίες στην ΕΕ (25) είχαν έσοδα περίπου 91,7 δισ. ευρώ το 2006, και συνεχίζουν να έχουν σημαντική συνεισφορά στην οικονομία της ΕΕ<sup>1</sup>. Η άμεση συνεισφορά του ταχυδρομικού τομέα στο ΑΕΠ της ΕΕ εκτιμάται ότι ανέρχεται σε 37 δισ. ευρώ (ή 0,4%) παρέχοντας απασχόληση σε 1,6 εκατ. άτομα (ή 0,8% όλων των θέσεων απασχόλησης στην ΕΕ). Πρόσθετα έσοδα περίπου 150 δισ. ευρώ και 3,5 εκατ. θέσεις απασχόλησης προέρχονται από τομείς σχετικούς ή εξαρτώμενους από τις ταχυδρομικές υπηρεσίες. Όσον αφορά στους πελάτες ή τους χρήστες των ταχυδρομικών υπηρεσιών, οι μεμονωμένοι χρήστες αποστέλλουν 12,5% αλλά λαμβάνουν 70% του συνόλου των ταχυδρομικών αντικειμένων. Οι χρήστες του επιχειρηματικού τομέα αποστέλλουν 87,5% και λαμβάνουν 30% των ταχυδρομικών αντικειμένων<sup>2</sup>.

Σύμφωνα με μια δεύτερη μελέτη που εκπονήθηκε από το Postal User's Group τον Ιούλιο του 2007 επισημάνεται ότι εκτός του ενός εκατομμυρίου άμεσα απασχολούμενων στην ευρωπαϊκή ταχυδρομική αγορά, άλλα τέσσερα εκατομμύρια θέσεις εργασίας εξαρτώνται από την πορεία του -υπό την στενή έννοια- ευρωπαϊκού ταχυδρομικού κλάδου. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παραπάνω μελέτης η ευρύτερη ενιαία ευρωπαϊκή ταχυδρομική αγορά συνεισφέρει περί τα 203 δισ. ευρώ σε όρους εσόδων στην Ευρωπαϊκή Οικονομία<sup>3</sup>. Η έμμεση συνεισφορά τόσο σε όρους εσόδων όσο και σε όρους θέσεων εργασίας σχετίζεται με παροχή υπηρεσιών τρίτων, στους ταχυδρομικούς οργανισμούς και παρόχους, στην πραγματοποίηση επενδύσεων πάγιου και κεφαλαιουχικού εξοπλισμού από αυτούς και πιο συγκεκριμένα παραδείγματα έμμεσης συνεισφοράς αποτελούν οι υπηρεσίες κοιμιστών (mail orders) και των υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce).

Στον ταχυδρομικό τομέα της ΕΕ συμβαίνουν σήμερα σημαντικές αλλαγές, στις οποίες περιλαμβάνεται το σταδιακό άνοιγμα της αγοράς, η ταχεία ανάπτυξη και

<sup>1</sup> Πηγή: [http://www.upu.int/pls/ap/spp\\_report.CreateReport](http://www.upu.int/pls/ap/spp_report.CreateReport)

<sup>2</sup> Πηγή: WIK Consult, Main Developments in the Postal Sector (2004-2006), (WIK Consult GmbH – May 2006)

<sup>3</sup> Πηγή: Postal User's Group, The European Mail Manifesto 2006 (PUG July 2006, 1st Edition)

το μειούμενο κόστος των υποκατάστατων ηλεκτρονικών μέσων, η νέα τεχνολογία αυτοματισμού και οι νέες δομές ιδιοκτησίας. Οι αλλαγές αυτές αυξάνουν την πίεση στον τομέα να καταστεί πιο ανταγωνιστικός και αποτελεσματικός, για να μην υπάρξουν αρνητικές συνέπειες για την απασχόληση και τη βιωσιμότητα των υπηρεσιών. Οι διαφορές του νομοθετικού περιβάλλοντος όσο και του περιβάλλοντος της αγοράς, για τους ταχυδρομικούς φορείς της Ευρώπης προκαλούν στρεβλώσεις του ανταγωνισμού και αποθαρρύνουν τις περαιτέρω μεταρρυθμίσεις. Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι φραγμοί που παρεμποδίζουν τον ουσιαστικό ανταγωνισμό στην ταχυδρομική αγορά, π.χ. τα εναπομένοντα μονοπώλια ή τα διαφορετικά συστήματα έγκρισης και αδειοδότησης. Η υποχρέωση παροχής καθολικής ταχυδρομικής υπηρεσίας μπορεί να συνεπάγεται δυσμενές κόστος σε πολλές περιοχές ορισμένων χωρών, έχει όμως ζωτική σημασία για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της ΕΕ η διατήρηση της παροχής Καθολικής Υπηρεσίας σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές.

Η ένταση του ανταγωνισμού διαφέρει στα διάφορα τμήματα της ταχυδρομικής αγοράς. Οι ΦΠΚΥ (φορείς παροχής καθολικών υπηρεσιών) είναι κυρίαρχοι στην αγορά υπηρεσιών αλληλογραφίας (letter post). Αντίθετα η αγορά δεμάτων και υπηρεσιών ταχυμεταφορών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Επίσης ιδιαίτερα υψηλό βαθμό ανταγωνισμού παρουσιάζουν οι αγορές business to business (B2B) και business to consumer (B2C) ενώ μικρότερος είναι ο ανταγωνισμός στην αγορά consumer to consumer (C2C). Στην αγορά υπηρεσιών αλληλογραφίας, οι δημόσιοι ταχυδρομικοί πάροχοι κατέχουν το 83% των συνολικών εσόδων, ενώ το υπόλοιπο 17% μοιράζεται σε ιδιωτικούς ταχυδρομικούς παρόχους. Η αγορά των δεμάτων και των υπηρεσιών επείγουσας διαβίβασης, από την άλλη πλευρά, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Στην εν λόγω αγορά κυρίαρχοι παρουσιάζονται πέντε ιδιωτικοί πάροχοι. Αξίζει να σημειωθεί όμως, ότι οι τέσσερις από αυτούς τους πέντε ιδιωτικούς παρόχους ανήκουν (σε κάποιο ποσοστό) σε δημόσιους ταχυδρομικούς παρόχους.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης για τα έτη 2006-2007 στην Ευρωπαϊκή αγορά είναι οι εξής:

1. Η εξυπηρέτηση των πελατών
2. Η αξιοπιστία της επιχείρησης
3. Η τιμή της παρεχόμενης υπηρεσίας
4. Το εισοδηματικό επίπεδο των καταναλωτών

Σημαντικότεροι πελάτες των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών παραμένουν και για το 2007 οι κλάδοι του εμπορίου με ποσοστό 39% και των υπηρεσιών με 31%. Ακολουθεί η βιομηχανία με ποσοστό 18% και τέλος με ποσοστό 13% ο Δημόσιος Τομέας.

Σύμφωνα με την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων που παρασχέθηκαν από τους φορείς της αγοράς ταχυμεταφορών, οι σημαντικότεροι εταιρικοί πελάτες από πλευράς όγκου και εσόδων διακινούμενων αντικειμένων αναδεικνύονται οι διαφημιστικές και οι τουριστικές επιχειρήσεις. Στην κατάταξη ακολουθούν με μικρότερα μερίδια οι εκδοτικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις πληροφορικής, οι τραπεζοασφαλιστικοί οργανισμοί, οι φαρμακοβιομηχανίες και επιχειρήσεις επικοινωνιών / τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο σημαντικοί εταιρικοί πελάτες για τις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών προέρχονται και από άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, όπως η Ναυτιλία, οι Κατασκευές, η Βιομηχανία Ένδυσης, η Βιομηχανία Τροφίμων κ.ά.

## **Προσφορά Ταχυδρομικών Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά των υπηρεσιών ταχυμεταφορών, είναι σε σειρά κατάταξης (όπως επιλέχθηκαν από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα) το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, η μείωση των τιμών, ενώ ακολουθούν η Νομοθεσία και οι ρυθμιστικοί κανόνες.

Σύμφωνα με την άποψη των παραγόντων της ταχυδρομικής αγοράς, οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης των τιμών των ταχυδρομικών υπηρεσιών θεωρούνται ο χρόνος επίδοσης του ταχυδρομικού αντικειμένου, το βάρος και ο τόπος προορισμού του.

Για την ανάλυση του κόστους των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων των παραγόντων της αγοράς. Πολύ σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους των επιχειρήσεων ταχυμεταφοράς, όπως είναι αναμενόμενο καθώς ο κλάδος είναι εντάσεως εργασίας, είναι οι αμοιβές προσωπικού. Ακολουθούν τα λειτουργικά έξοδα και τα έξοδα συντήρησης και κίνησης των μεταφορικών μέσων της επιχείρησης. Στα λοιπά έξοδα περιλαμβάνονται, σύμφωνα με τους επιχειρηματίες του κλάδου, οι προμήθειες που δίδονται σε τρίτες επιχειρήσεις ταχυμεταφορών στα πλαίσια συνεργασίας των

επιχειρήσεων μεταξύ τους προκειμένου να επιτύχουν ενδυνάμωση της θέσης τους στην αγορά και ανάπτυξη των εργασιών τους.

Ο αριθμός του συνολικού απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο παρουσιάζει συνεχή αύξηση τα τελευταία χρόνια, αλλά κατά την τελευταία τριετία το μέγεθός του δείχνει να σταθεροποιείται. Γενικά, η απασχόληση στην αγορά δε απαιτεί υψηλές δεξιότητες και ακαδημαϊκή κατάρτιση και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται από ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό απασχόλησης αποφοίτων μέσης εκπαίδευσης. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι ότι το 2007 για πρώτη φορά διαπιστώνεται ότι η ισορροπία μεταξύ διανομέων και λοιπού προσωπικού ανατρέπεται και έτσι ποσοστό 48% του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και του Δικτύου τους, αποτελείται από διανομείς ενώ το υπόλοιπο 52% αποτελείται από άλλες κατηγορίες προσωπικού.

Η συνολική κτιριακή υποδομή που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών βαίνει αυξανόμενη, ακολουθώντας την τάση αύξησης του αριθμού των αδειοδοτημένων επιχειρήσεων. Όσον αφορά στην μέση επιφάνεια των κτιριακών εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται, δεν φαίνεται να διαφοροποιείται σημαντικά καθώς στην αγορά κατά κύριο λόγο εισέρχονται μικρού μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο και για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους δεν απαιτούνται μεγάλο μεγέθους εγκαταστάσεις.

Τα συνήθη μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούν οι ταχυδρομικές επιχειρήσεις αποτελούνται από αυτοκίνητα παραγωγής, δίκυκλα και λοιπά οχήματα. Κατά κύριο λόγο βέβαια, και εξαιτίας της φύσης της ταχυμεταφορικής υπηρεσίας, τα κυριότερα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι τα δίκυκλα. Για το 2006 για πρώτη φορά παρατηρείται μείωση του μεγέθους των μεταφορικών μέσων των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών κατά 11% περίπου, καθώς όλα τα προηγούμενα χρόνια παρατηρείται συνεχής αύξηση. Η μείωση αυτή οφείλεται ουσιαστικά σε σημαντική μείωση του αριθμού των μεταφορικών μέσων των επιχειρήσεων του υπολοίπου δικτύου και όχι των ίδιων των αδειοδοτημένων ταχυμεταφορικών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την τεχνολογική υποδομή για την ανάπτυξη της δραστηριότητάς της, μία επιχείρηση ταχυμεταφορών πέραν του Ειδικού Συστήματος Παρακολούθησης και Εντοπισμού του Ταχυδρομικού Αντικειμένου (ΕΣΠΕΤΑ) που υποχρεούται να διαθέτει, σύμφωνα με τον Κανονισμό Γενικών Αδειών, χρειάζεται να διαθέτει και αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας και εξυπηρέτησης των πελατών της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα απάντησαν ότι

διαθέτουν οργανωμένο τηλεφωνικό κέντρο για την εξυπηρέτηση πελατών, καθώς και άλλα πληροφοριακά συστήματα εκτός ΕΣΠΕΤΑ. Σε μικρότερο ποσοστό και κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν οργανωμένα Συστήματα Διαλογής καθώς και Scanner για τους διανομείς τους.

## **Ανταγωνισμός Ταχυδρομικών Υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Η αγορά ταχυμεταφορών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης σε μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων. Οι πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο κατά το 2007 διακίνησαν άνω των 34 εκατομμυρίων αντικειμένων ή ποσοστό 77% περίπου επί των συνολικών ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινήθηκαν στην αγορά ταχυμεταφορών, εισπράττοντας το 69% περίπου επί των συνολικών εσόδων. Κατά τη διάρκεια του 2007 παρατηρήθηκε μείωση του μεριδίου αγοράς των πέντε μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου κατά 3,6% σε σύγκριση με το 2006. Αξίζει να σημειωθεί ότι μία μόνο επιχείρηση συγκεντρώνει περί το 30% περίπου της αγοράς σε όρους όγκου διακίνησης ταχυδρομικών αντικειμένων, ενώ το αντίστοιχο μερίδιό της από πλευράς εσόδων διαμορφώνεται σε 24% περίπου, παραμένει δηλαδή στα αντίστοιχα επίπεδα του 2006. Η αγορά των ταχυμεταφορών χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, ο οποίος δείχνει να επικεντρώνεται στις τιμές και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Στην αγορά ταχυμεταφορών η έννοια των προμηθευτών περιλαμβάνει:

- άλλες ταχυδρομικές εταιρείες διακίνησης ταχυδρομικών αντικειμένων εσωτερικού ή εξωτερικού που μεσολαβούν για τη διεκπεραίωση της ταχυδρομικής αποστολής μέσω συνδυσασμένης διακίνησης,
- επιχειρήσεις που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών με μεταφορικά μέσα (φορτηγά, μοτοσικλέτες) που χρησιμοποιούνται για την επιτέλεση του έργου τους,
  - τους κομιστές – εκδοτικούς οίκους – τυπογραφικές εταιρείες,
  - επιχειρήσεις εμπορίας καυσίμων,
  - επιχειρήσεις πληροφοριακών συστημάτων (hardware και software),

– επιχειρήσεις εμπορίας χάρτου, το οποίο χρησιμοποιείται για τα τιμολόγια, τις αποδείξεις, τα συνοδευτικά δελτία ταχυμεταφοράς (vouchers).

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, όπως παρουσιάστηκαν πιο πάνω, είναι μικρή και δεν επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι επιχειρήσεις. Εξαιρέση ίσως αποτελεί η ομάδα των άλλων ταχυδρομικών επιχειρήσεων που μεσολαβούν για τη διεκπεραίωση της ταχυδρομικής αποστολής σε περιοχές όπου η ίδια η ταχυδρομική επιχείρηση και το δίκτυό της δεν έχει παρουσία. Όπως φάνηκε και από την ανάλυση του κόστους των ταχυμεταφορικών επιχειρήσεων, σημαντικός παράγοντας κόστους αναδείχθηκαν οι προμήθειες που δίδονται σε τρίτες επιχειρήσεις για τη διενέργεια αποστολών. Σε γενικές γραμμές πάντως, διαπιστώνεται ότι δεν είναι σημαντικό το κόστος αντικατάστασης ενός τοπικού προμηθευτή από κάποιον άλλο, αλλά το κόστος αυτό μεταβάλλεται σημαντικά σε περιπτώσεις όπου σε συγκεκριμένες περιοχές δεν δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός τοπικής εμβέλειας ταχυμεταφορικών επιχειρήσεων. Προσδιοριστικός παράγοντας αυτού του κόστους, βεβαίως, αποτελεί ο όγκος ταχυδρομικών αντικειμένων που προορίζονται για την περιοχή όπου δραστηριοποιείται ο προμηθευτής της ταχυμεταφορικής επιχείρησης.

Σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά των ταχυμεταφορών, είναι τα καύσιμα που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία των μεταφορικών μέσων παραγωγής. Το γεγονός αυτό αποδίδει στην ομάδα των επιχειρήσεων προμήθειας καυσίμων σχετικά υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών προκειμένου να μειώσουν τους κινδύνους που μπορεί να τις απειλούν από τις εταιρείες εμπορίας καυσίμων, δύνανται να συνάψουν συμβάσεις συνεργασίας με σταθερούς προμηθευτές.

Ιδιαίτερη βαρύτητα για τις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών έχει η ομάδα προμηθευτών - επιχειρήσεων που διενεργούν όλες τις εργασίες παραγωγής και προετοιμασίας των ταχυδρομικών αντικειμένων ή δεμάτων (κομιστές – εκδοτικοί οίκοι – τυπογραφικές εταιρείες).

Γενικά, διαπιστώνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου, δεν είναι τόσο σημαντική, ώστε να δύναται να προκαλέσει πρόβλημα στη συνήθη λειτουργία των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών. Αυτό αντανakλάται και στις απόψεις των ίδιων των φορέων των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, καθώς σε σχετική ερώτηση της έρευνας αναφορικά με τη βαρύτητα που αποδίδουν στη



διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών τους, κατά μέσο όρο έχουν απαντήσει ότι ο παράγοντας αυτός θεωρείται σημαντικός, αλλά όχι με εξαιρετική βαρύτητα.

Οι βασικές κατηγορίες των πελατών στην αγορά ταχυμεταφορών είναι τα φυσικά πρόσωπα (ιδιώτες) και οι επιχειρήσεις, οργανισμοί και λοιπά νομικά πρόσωπα (εταιρικοί πελάτες).

Όπως σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και στην αγορά των ταχυμεταφορών, οι μεμονωμένοι πελάτες / καταναλωτές που διαθέτουν προς διακίνηση μικρό όγκο ταχυδρομικών αντικειμένων, δεν έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα οι πελάτες που διαθέτουν προς διακίνηση στις εταιρείες ταχυμεταφορών μεγαλύτερους όγκους ταχυδρομικών αντικειμένων -και κυρίως αυτό συμβαίνει από τους εταιρικούς πελάτες- εμφανίζουν υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη.

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται καθώς αυξάνεται η γνώση των τελευταίων για τα δρώμενα της αγοράς ταχυμεταφορών. Έτσι, η ευρεία γνώση της ύπαρξης μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων ταχυμεταφορών από την μία πλευρά και των τιμολογίων και του Χάρτη Υποχρεώσεων προς τον Καταναλωτή από τους χρήστες από την άλλη πλευρά, βασικών στοιχείων της λειτουργίας των επιχειρήσεων, αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αφού ενδέχεται να χρησιμοποιούν αυτή τη γνώση για να επιτύχουν καλύτερες τιμές και καλύτερη ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών. Δεν θα πρέπει βεβαίως, να αγνοείται το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ταχυμεταφορών δραστηριοποιείται σε τοπικό επίπεδο και δε διαθέτει παρουσία σε όλη την ελληνική επικράτεια. Η ύπαρξη όμως συνεργασιών και η δημιουργία δικτύων μεταξύ των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, αμβλύνει τις συνέπειες του τοπικού χαρακτήρα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών.

Από την πλευρά του θεσμικού πλαισίου, δεν υπάρχουν ουσιαστικά εμπόδια εισόδου στην αγορά ταχυμεταφορών, καθώς αυτή είναι πλήρως απελευθερωμένη.

Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται προκειμένου να δραστηριοποιηθεί μία νέα επιχείρηση σε τοπικό επίπεδο στην αγορά των ταχυμεταφορών, είναι μικρό, καθώς πέραν της ύπαρξης ολοκληρωμένου συστήματος ΕΣΠΕΤΑ, δεν απαιτείται ύπαρξη πρόσθετων υποδομών, πέραν αυτών που ούτως ή άλλως απαιτούνται για τη λειτουργία οποιουδήποτε είδους επιχείρησης (π.χ. έδρα δραστηριότητας της επιχείρησης). Το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων μεταβάλλεται στις περιπτώσεις επιχειρήσεων που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν

σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο, λόγω των αναγκαίων υποδομών που απαιτούνται τουλάχιστον αναφορικά με τις κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα.

Βασικά υποκατάστατα των προϊόντων και υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι οι λοιπές μορφές επικοινωνίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), η τηλεομοιοτυπία (fax), τα sms, τα mms, τα EDI.

Οι πιο πάνω εναλλακτικές μορφές επικοινωνίας τυγχάνουν αυξημένης χρήσης τόσο από το ευρύ καταναλωτικό κοινό όσο και από τις επιχειρήσεις, γεγονός που έχει εδώ και καιρό επιδράσει στην αγορά των ταχυδρομικών υπηρεσιών. Η επίδραση αυτή περιορίζεται από το γεγονός ότι οι λοιπές –πέραν των ταχυδρομικών- μορφές επικοινωνίας, δεν μπορούν να μεταβιβάσουν πρωτότυπα ή εμπιστευτικά έγγραφα με αποτέλεσμα να εξακολουθεί να προτιμάται σε αυτές τις περιπτώσεις η χρήση των ταχυδρομικών διαύλων επικοινωνίας. Ιδιαίτερα όσον αφορά στην αγορά ταχυμεταφορών όπου η φύση του αντικειμένου που χρήζει ταχυμεταφοράς - διακινούνται ειδικής επείγουσας διαβίβασης ταχυδρομικά αντικείμενα- η απειλή υποκατάστασης της υπηρεσίας αυτής από τις πιο πάνω λοιπές μορφές επικοινωνίας, δε θεωρείται σημαντική.

### **Στρατηγικές Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε εξάγονται κάποια συμπεράσματα αναφορικά με τις στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών προκειμένου να αναπτύξουν τη δραστηριότητά τους και να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Τα σημεία όπου φαίνεται ότι επικεντρώνονται οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών φαίνεται να είναι κυρίως δύο: α) η στενή παρακολούθηση του ανταγωνισμού όσον αφορά στην τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να παρέχουν όσο το δυνατό χαμηλά τιμολόγια με σκοπό την προσέλκυση πελατών και την μετακίνηση μεριδίου αγοράς από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, και β) η εξειδικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών με σκοπό την όσο το δυνατό πληρέστερη κάλυψη ενδεχόμενων ιδιαίτερων αναγκών προκειμένου να καταστούν ελκυστικότεροι έναντι του ανταγωνισμού. Προκειμένου να μπορέσουν να υλοποιήσουν αυτές τις στρατηγικές, προβαίνουν σε ενέργειες που αφορούν σε

επενδύσεις για εκσυγχρονισμό της τεχνολογικής τους υποδομής και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Μία άλλη στρατηγική που ευρέως υιοθετείται από τις επιχειρήσεις του κλάδου προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, είναι η αύξηση των σημείων εξυπηρέτησης των καταναλωτών, μέσω της σύναψης συμβάσεων / συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις ταχυμεταφορών προκειμένου να διευρύνουν την περιοχή που δύνανται να καλύπτουν με τις υπηρεσίες τους.

Στην ελληνική αγορά, όσον αφορά στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που το πλάνο διεξόδου τους στην ελληνική αγορά δεν περιλαμβάνει την ανάπτυξη αυτόνομου δικτύου, αυτές συνήθως συνεργάζονται με άλλες (μεγάλες ή μικρές) επιχειρήσεις ταχυμεταφορών που λειτουργούν σε εθνικό, περιφερειακό ή και τοπικό επίπεδο, προκειμένου να αποκτήσουν σημεία εξυπηρέτησης σε όλη τη χώρα και να επεκταθούν στην ελληνική αγορά. Από την άλλη πλευρά, επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν το απαραίτητο δίκτυο για διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων στο εξωτερικό, συνάπτουν συνεργασίες με πολυεθνικές επιχειρήσεις ταχυμεταφορών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, προκειμένου να καλύψουν και αυτό το κομμάτι ταχυδρομικών υπηρεσιών για τους πελάτες τους.

Όσον αφορά, τέλος, στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, παρατηρείται το φαινόμενο να συνεργάζονται κυρίως με μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο, προκειμένου να επεκτείνουν το δίκτυό τους και να πετύχουν οικονομίες κλίμακας. Με αυτό τον τρόπο επικουρείται η περαιτέρω οικονομική τους ανάπτυξη και η διασφάλιση της παρουσίας τους στην αγορά ταχυμεταφορών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

### 1.1 Γενικά για τον κλάδο των ταχυμεταφορών

Στα επόμενα χρόνια οι εξελίξεις στον ταχυδρομικό κλάδο αναμένεται να είναι σημαντικές, τόσο λόγω της επερχόμενης νέας ταχυδρομικής Οδηγίας, όσο και κυρίως λόγω της οριστικοποίησης του χρόνου απελευθέρωσης της ταχυδρομικής αγοράς και των προκλήσεων που το γεγονός αυτό συνεπάγεται. Απαιτείται, λοιπόν, συντονισμός των προσπαθειών όλων των εμπλεκόμενων στον ταχυδρομικό τομέα φορέων για την εναρμόνιση των μεγεθών και των πρακτικών του ταχυδρομικού κλάδου της χώρας μας με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά.

Διαχρονικά, ο κλάδος των ταχυμεταφορών ακολουθεί ανοδική πορεία και μάλιστα οι ρυθμοί ανάπτυξης παρουσίασαν αύξηση διψήφιου μεγέθους και κατά το 2007. Ωστόσο, ο δρόμος που ως χώρα έχουμε να καλύψουμε για την περαιτέρω ανάπτυξη της ταχυδρομικής αγοράς είναι σημαντικός, ιδιαίτερα αν αναλογισθεί κάποιος ότι ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων ανά κάτοικο ανέρχεται σε 200 αντικείμενα σε ετήσια βάση, στην Ελλάδα το αντίστοιχο μέγεθος αγγίζει μόλις τα 60 ταχυδρομικά αντικείμενα ανά κάτοικο. Από πλευράς εσόδων, η συνολική αξία της ταχυδρομικής αγοράς ανήλθε σε 671,5 εκ. ευρώ περίπου, παρουσιάζοντας αύξηση 6,5% σε σύγκριση με το 2006<sup>4</sup>. Τα συνολικά έσοδα της ταχυδρομικής αγοράς κατανέμονται κατά 60,3% στον Φορέα Παροχής Καθολικής Υπηρεσίας (ΕΛΤΑ), 39,2% στις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών και κατά 0,4% στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται υπό καθεστώς ειδικής άδειας. Ιδιαίτερα θετική είναι η συμμετοχή του κλάδου και στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Κατά το διάστημα 2006-2007 οι συνολικές θέσεις απασχόλησης στον κλάδο αυξήθηκαν κατά 1,4%, φθάνοντας τις 22.100 συνολικά, ενώ παρατηρήθηκε μία μετατόπιση από το μερικώς απασχολούμενο προσωπικό σε προσωπικό πλήρους απασχόλησης.

Θα πρέπει να τονιστεί η προσπάθεια ρύθμισης κι εποπτείας της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς από το κράτος, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική

<sup>4</sup> Μελέτη του κλάδου των ταχυμεταφορών για το έτος 2007 από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομείων, σελ. 3.

λειτουργία της αγοράς προς όφελος τόσο των καταναλωτών όσο και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

## 1.2 Ζήτηση υπηρεσιών ταχυμεταφοράς

Η αξία της ελληνικής ταχυδρομικής αγοράς για το 2007 ανήλθε σε 671,5 εκ. ευρώ συμπεριλαμβανομένων και των εσόδων από παροχή ταχυδρομικών υπηρεσιών ενώ σε μονάδες διακινημένων αγαθών ανήλθε σε 52 εκατομμύρια ταχυδρομικά αντικείμενα περίπου. Στην αγορά ταχυμεταφορών διακινήθηκαν 45 εκατομμύρια ταχυδρομικά αντικείμενα έναντι 39,2 εκατομμυρίων το 2006, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 15,1%.

Τα έσοδα από τη διακίνηση ταχυδρομικών αντικειμένων στο εσωτερικό της χώρας ανήλθαν σε 178 εκ. ευρώ ή 68% επί των συνολικών εσόδων της αγοράς ταχυμεταφορών. Αντίστοιχα ο όγκος των ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινήθηκαν στο εσωτερικό ανήλθαν σε 40,6 εκ. έναντι 35,5 εκ. το 2006. Αυτά αντιστοιχούν στο 90% του συνόλου των ταχυδρομικών αντικειμένων που διακινήθηκαν στην αγορά ταχυμεταφορών. Από την άλλη πλευρά, σημαντικά μικρότερη παρουσιάζεται η αξία και ο όγκος ταχυδρομικών αντικειμένων προέλευσης και προορισμού εξωτερικού, καθώς τα αντίστοιχα ποσοστά συμμετοχής είναι 11,9% και 20,03% σε όρους αξίας, και 6% και 3,5% σε όρους όγκου.

Όσον αφορά στον χρόνο επίδοσης των ταχυδρομικών αντικειμένων, παρατηρείται ότι το 80,5% των ταχυδρομικών αντικειμένων ταχυμεταφορών εσωτερικού διακινείται σε μία ημέρα (32,6 εκ. ταχ. αντικείμενα, αξίας 139,6 εκ. ευρώ), ενώ σε περισσότερες ημέρες διακινείται το 15% των αντικειμένων (6,1 εκ. ταχ. αντικείμενα, αξίας 25,6 εκ. ευρώ). Αθημερόν διακινείται το 4,5% των αντικειμένων (1,8 εκ. αντικείμενα, αξίας 12,4 εκ. ευρώ). Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στα ταχυδρομικά αντικείμενα προέλευσης εξωτερικού, ποσοστό 65,3% (1,8 εκ. αντικείμενα) διακινείται σε 1 ημέρα, ενώ ποσοστό 34,7% (0,9 εκ. αντικείμενα) διακινείται σε περισσότερες ημέρες. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τα αντικείμενα προορισμού εξωτερικού δεν διαφέρουν σημαντικά, καθώς διαμορφώνονται σε 71,6% (1,1 εκ. αντικ.) διακινούνται σε 1 ημέρα, ενώ 28,4% (0,4 εκ. αντικ.) διακινούνται σε περισσότερες ημέρες.

Αναφορικά με την κατανομή των διακινηθέντων ταχυδρομικών αντικειμένων ανά κλιμάκιο βάρους, παρατηρείται ότι το 51,2% των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων βρίσκεται στην κατηγορία βάρους από 1-500γρ. (εκτός δεμάτων), 31,6% των ταχυδρομικών αντικειμένων ανήκει στην κατηγορία από 500γρ. – 2 κιλά (εκτός δεμάτων) ενώ τα δέματα έως 20 κιλά αποτελούν το 17,2% του συνολικού όγκου των ταχυδρομικών αντικειμένων. Σημειώνεται ότι η κατανομή αυτή δεν διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το 2006.

Εξετάζοντας τη διακίνηση των ταχυδρομικών αντικειμένων εσωτερικού (εκτός των ταχυδρομικών αντικειμένων προέλευσης εξωτερικού) ανά περιφέρεια προέλευσης, παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη ποσότητα των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων το 2007 προέρχεται από την Περιφέρεια της Αττικής (64%) ενώ ακολουθούν η Κεντρική Μακεδονία (13%) και η Κρήτη (4%). Σχετικά με την κατανομή των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων εξωτερικού προκύπτει ότι η σημαντικότερη περιοχή προέλευσης / προορισμού είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση με μερίδια συμμετοχής 63% και 65% αντίστοιχα. Η υπόλοιπη κατάταξη στη συνέχεια διαφοροποιείται για τις περιφέρειες προέλευσης και προορισμού. Από την πλευρά της προέλευσης των ταχυδρομικών αντικειμένων, τη δεύτερη θέση καταλαμβάνει η Ασία με ποσοστό 16% και ακολουθούν οι ΗΠΑ – Καναδάς με ποσοστό 12%. Από την πλευρά όμως προορισμού των ταχυδρομικών αντικειμένων την δεύτερη θέση καταλαμβάνει η Λοιπή Ευρώπη (ευρωπαϊκές χώρες εκτός ΕΕ) με ποσοστό 12% και ακολουθούν η Ασία με ποσοστό 10% και οι ΗΠΑ – Καναδάς με 9%.

Σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης των ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, η αξιοπιστία της επιχείρησης, η τιμή του προϊόντος ενώ σε μικρότερο ποσοστό η ζήτηση επηρεάζεται από το εισοδηματικό επίπεδο των πελατών.

Σημαντικότεροι εταιρικοί πελάτες των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών αναδεικνύονται οι κλάδοι του εμπορίου (39%) και των υπηρεσιών (31%), ενώ ακολουθεί η μεταποίηση (18%) και ο Δημόσιος Τομέας (13%).

### **1.3 Προσφορά υπηρεσιών ταχυμεταφοράς**

Ο αριθμός των αδειοδοτημένων επιχειρήσεων παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών έχει σχεδόν διπλασιασθεί κατά τα έτη 2000-2007. Σύμφωνα με τα

στοιχεία του Μητρώου Ταχυδρομικών Επιχειρήσεων της ΕΕΤΤ, ο αριθμός των εγγεγραμμένων ταχυδρομικών επιχειρήσεων στις 31/12/2007 ανήλθε σε 341<sup>5</sup>.

Η αγορά των ταχυμεταφορών χαρακτηρίζεται από σημαντικό βαθμό συγκέντρωσης σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Έτσι, οι πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου συγκεντρώνουν μερίδιο αγοράς άνω του 76% των διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων (έναντι μεριδίου άνω του 80% το 2006), ενώ τα συνολικά έσοδα των ίδιων επιχειρήσεων αντιπροσωπεύουν το 69% των συνολικών εσόδων της αγοράς (έναντι 71% περίπου το 2006). Σημειώνεται δε ότι η πρώτη από αυτές τις επιχειρήσεις διακινεί άνω του 29% των συνολικών ταχυδρομικών αντικειμένων και τα έσοδά της υπερβαίνουν το 23% της συνολικής αγοράς.

Συσχετίζοντας τη γεωγραφική κατανομή των αδειοδοτημένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις ταχυμεταφορές με τη γεωγραφική κατανομή των διακινηθέντων ταχυδρομικών αντικειμένων διαπιστώνεται ότι στις περιφέρειες που συγκεντρώνεται η μεγαλύτερη παραγωγή, δηλαδή, Αττική και Κεντρική Μακεδονία, συγκεντρώνεται και ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, στην Αττική διαπιστώνεται ότι εδρεύει το 44% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις ταχυμεταφορές και παράγεται το 64% του συνολικού όγκου των αντικειμένων που διακινούνται προς το εσωτερικό και το εξωτερικό, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά για την περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας είναι 16% των επιχειρήσεων και 13% των συνολικών ταχυδρομικών αντικειμένων αντίστοιχα.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφορών είναι το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον, η μείωση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών, η Νομοθεσία και οι Ρυθμιστικοί Κανόνες και σε μικρότερο ποσοστό οι Έλεγχοι και οι Κυρώσεις, όπως ιεραρχούνται από τους ταχυδρομικούς παρόχους.

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των εκπροσώπων της αγοράς, οι τιμές των ταχυδρομικών υπηρεσιών αναμένεται να παρουσιάσουν μεταβολή – θετική ή αρνητική. Για το 2007, η μεγαλύτερη μείωση τιμής παρατηρήθηκε στην ταχυμεταφορά εγγράφων ενώ η μεγαλύτερη αύξηση τιμής πραγματοποιήθηκε στην ταχυμεταφορά δεμάτων. Επισημαίνεται ότι οι παράγοντες που θεωρούνται

<sup>5</sup> Μελέτη του κλάδου των ταχυμεταφορών για το έτος 2007 από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομείων, σελ. 5.

σημαντικοί στη διαμόρφωση των τιμών των ταχυδρομικών υπηρεσιών είναι ο χρόνος επίδοσης, το βάρος του ταχυδρομικού αντικειμένου και ο τόπος προορισμού του ταχυδρομικού αντικειμένου. Κυριότερος παράγοντας στην διαμόρφωση της τιμής των ταχυδρομικών υπηρεσιών σύμφωνα με τους εκπροσώπους της αγοράς είναι ο χρόνος επίδοσης του ταχυδρομικού αντικειμένου.

Η ανάλυση της κατανομής των διαφόρων κατηγοριών κόστους που προκύπτουν από την παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφορών, αναδεικνύει τις αμοιβές προσωπικού ως τον σπουδαιότερο παράγοντα (33%), ενώ ακολουθούν τα λειτουργικά έξοδα (23%) και τα έξοδα των μεταφορικών μέσων (22%), τα λοιπά έξοδα (13%) τα οποία κατά κύριο λόγο αφορούν στις προμήθειες που παρέχουν οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών σε άλλες συνεργαζόμενες με αυτές επιχειρήσεις ταχυμεταφορών.

Κατά το έτος 2007 οι αδειοδοτημένες ταχυδρομικές επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένου και του ΕΛ.ΤΑ.) μαζί με τις επιχειρήσεις – μέλη του Δικτύου τους, υπολογίζεται ότι απασχόλησαν περί τις 22.100 εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών απασχόλησαν άνω των 10.700 εργαζομένων, εκ των οποίων 81% προσωπικό πλήρους απασχόλησης ενώ το υπόλοιπο 19% ήταν εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης. Γενικά, η απασχόληση στον κλάδο δεν χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες δεξιότητες, γεγονός που εξηγεί και το υψηλό ποσοστό μερικώς απασχολούμενων, αλλά και το γεγονός ότι στην συντριπτική τους πλειοψηφία (92,5%) οι απασχολούμενοι στον κλάδο είναι απόφοιτοι μέσης (83%) ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης (9%). Σε κάθε περίπτωση πρέπει να επισημανθεί η ιδιαίτερα θετική συμμετοχή του κλάδου στην δημιουργία θέσεων εργασίας, δεδομένου ότι οι συνολικές θέσεις απασχόλησης στον κλάδο αυξήθηκαν από το 2006 έως το 2007 κατά 1,4%, ενώ παρατηρήθηκε μία μετατόπιση του μερικώς απασχολούμενου προσωπικού σε προσωπικό πλήρους απασχόλησης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εύρεση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ υπάρχει και σημαντικό πρόβλημα διακράτησης του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, οι ειδικότητες στις οποίες παρουσιάζεται η μεγαλύτερη δυσκολία εύρεσης και διακράτησης προσωπικού είναι οι διανομείς και οι οδηγοί με ιδιότητα δίκυκλα.

Από την πλευρά των υποδομών που διαθέτουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά ταχυμεταφορών, το 2007 το πλήθος των καταστημάτων ταχυμεταφορών, κέντρων διαλογής και αποθηκευτικών χώρων των επιχειρήσεων και του Δικτύου τους ανέρχεται σε 2.482 με συνολική επιφάνεια



136.731 τετραγωνικά μέτρα. Οι επιχειρήσεις ταχυμεταφορών μαζί με το Δίκτυό τους διαθέτουν άνω των 7.100 μεταφορικών μέσων για την εξυπηρέτηση των λειτουργικών τους αναγκών. Σχετικά με την κατανομή των μεταφορικών μέσων των επιχειρήσεων διαπιστώνεται ότι το 67% αποτελείται από δίκυκλα, το 25% από αυτοκίνητα παραγωγής και το 8% αφορά λοιπά οχήματα.

Σχετικά με την τεχνολογική υποδομή των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών, ένα μικρό μόνο ποσοστό των επιχειρήσεων διαθέτει σαρωτές (scanner) που χρησιμοποιούν οι διανομείς και αυτοματοποιημένα συστήματα διαλογής. Γεγονός λογικό, καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μικρού μεγέθους και η επένδυση για την απόκτηση προηγμένων τεχνολογιών είναι δυνατή μόνο για επιχειρήσεις με σημαντικό αριθμό διακινούμενων ταχυδρομικών αντικειμένων.

#### **1.4 Ανταγωνίστριες εταιρίες**

Η αγορά ταχυμεταφορών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό λόγω του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης που παρατηρείται στα μερίδια αγοράς. Κατά το 2007 οι 5 μεγαλύτερες επιχειρήσεις διακίνησαν το 76,6% του συνολικού αριθμού των ταχυδρομικών αντικειμένων της αγοράς έναντι 80,2% το 2006 και κατέχουν το 69% των συνολικών εσόδων έναντι 71,3% το 2006. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της αγοράς είναι χαμηλή, σε αντίθεση με τη δύναμη των πελατών της εν λόγω αγοράς, και ιδιαίτερα των εταιρικών πελατών, οι οποίοι έχουν υψηλή διαπραγματευτική ισχύ και μπορούν να πετυχαίνουν σημαντικές εκπτώσεις στην αγορά των υπηρεσιών ταχυμεταφορών.

Μικρή φαίνεται να είναι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες για την αγορά ταχυμεταφορών στο άμεσο μέλλον. Μακροπρόθεσμα, όμως, θα πρέπει να περιμένουμε επιδράσεις στην αγορά από την χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, των ηλεκτρονικών υπογραφών και του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου.

#### **1.5 Προβλήματα – Προοπτικές**

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που επισημαίνεται από τις μεγαλύτερες, κυρίως, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, είναι η σημαντική αύξηση των μεταφορικών εξόδων των επιχειρήσεων. Το πρόβλημα αυτό σε συνδυασμό με την

τάση συνεχούς «πίεσης» προς τα κάτω των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών που έχει επικρατήσει τα τελευταία χρόνια, έχει επιβαρύνει σημαντικά τις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών.

Ένα φαινόμενο που παρατηρείται στη συγκεκριμένη αγορά είναι η παρουσία αρκετών μικρών επιχειρήσεων κυρίως οικογενειακού τύπου. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι η ελλιπής γνώση του θεσμικού πλαισίου, σε συνδυασμό με τη μάλλον ελλιπή ενημέρωση που παρέχουν οι κατά τόπους φορείς (επιμελητήρια, εφορίες) οδηγούν κάποιες από τις επιχειρήσεις αυτές σε δραστηριοποίηση που κινείται στο όριο της νομιμότητας.

Σύμφωνα με την άποψη που εκφράζουν οι εκπρόσωποι της αγοράς οι προοπτικές εξέλιξης της αγοράς ταχυμεταφορών για την περίοδο 2008-2010, θεωρείται ότι θα παρατηρηθεί αύξηση της ζήτησης σε όλες τις κατηγορίες των ταχυδρομικών κατηγοριών. Ειδικότερα, για τις ταχυμεταφορές εγγράφων προβλέπεται μέση ποσοστιαία αύξηση κατά 4,78%, για τις ταχυμεταφορές δεμάτων 7,40%, για την διακίνηση διαφημιστικών αντικειμένων χωρίς διεύθυνση παραλήπτη 3,81%, ενώ ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά η προετοιμασία ταχυδρομικών αντικειμένων 1,83% και η ανταλλαγή εγγράφων με ποσοστό 6,66%.

Σημαντικότερα εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων ταχυμεταφορών στην αγορά υπό καθεστώς Ειδικής Άδειας θεωρούνται η ανάγκη ανάπτυξης επαρκούς δικτύου για την υποστήριξη της παροχής υπηρεσιών υπό καθεστώς Ειδικής Άδειας, το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων καθώς και το χαμηλό τιμολόγιο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ειδικά ο τελευταίος παράγοντας οδηγεί σε μικρά περιθώρια κέρδους, που κατ' επέκταση προϋποθέτουν την ύπαρξη εύρωστης οικονομικά επιχείρησης προκειμένου να μπορεί να αντεπεξέλθει αλλά και να της είναι ελκυστικό ένα κομμάτι αγοράς με μικρά περιθώρια κέρδους.

Η ανάπτυξη των εμπορικών ανταλλαγών στο βαλκανικό χώρο αναμένεται ότι θα δώσει ώθηση τόσο στις διεθνείς εταιρίες ταχυμεταφορών όσο και στις εγχώριες εταιρίες που δε διαθέτουν αυτόνομο δίκτυο για να πραγματοποιήσουν τη διακίνηση των ταχυδρομικών αντικειμένων στο εξωτερικό και σε συνεργασία με τις διεθνείς εταιρίες. Ως εκ τούτου, η στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς τις γειτονικές χώρες μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη της αγοράς ταχυμεταφορών.

Συμπερασματικά, το κατάλληλο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον καθώς και οι ενδεδειγμένες συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος, μπορούν να

δημιουργήσουν περαιτέρω προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς ταχυμεταφορών έτσι όπως αυτές έχουν ήδη τεκμηριωθεί και από την κατά 15,1% αύξηση του δείκτη ταχυδρομικών αντικειμένων ανά κάτοικο το έτος 2007. Η μελλοντική εικόνα του κλάδου θα προσδιοριστεί από την ικανότητα των επιχειρήσεων να λειτουργούν αποτελεσματικά και ιδιαίτερα να ελέγχουν την αυξανόμενη τάση συμπίεσης της κοστολογικής και τιμολογιακής τους βάσης.

Μετά από την ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου των ταχυμεταφορών θα ακολουθήσει η μελέτη περίπτωσης της ηγέτιδας επιχείρησης στον κλάδο για το 2007 και για τα ελληνικά δεδομένα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΤΑΙΡΙΑ

### 2.1. Λίγα λόγια για την εταιρία

Η ACS Courier λειτουργεί στην Ελληνική αγορά από το 1981 και αποτελεί την ηγέτιδα εταιρεία στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφοράς (courier) για την αποστολή εγγράφων, μικροδεμάτων και δεμάτων στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό, με βασικό της στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές. Προσφέροντας επί 25 χρόνια στις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά όλης της χώρας πλήρεις, αξιόπιστες, προσιτές και ποιοτικές υπηρεσίες για την αντιμετώπιση των επείγουσών ταχυδρομικών τους αναγκών, η ACS έχει ταυτίσει αναμφισβήτητα το όνομά της με την υπηρεσία Courier στην Ελλάδα.

Έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη και την προτίμηση των πελατών της, η ACS αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη Ελληνική εταιρεία στην αγορά των ταχυμεταφορών, καθώς:

- Διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο στην Ελλάδα, Κύπρο, Αλβανία και Βουλγαρία, με περισσότερα από 350 καταστήματα, τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες επικοινωνίας εκατοντάδων χιλιάδων επιχειρήσεων και ιδιωτών σε 200 χώρες σε όλο τον κόσμο, με ταχύτητα, ασφάλεια και αξιοπιστία.
- Διαθέτει την αρτιότερη οργάνωση και τεχνογνωσία στην εγχώρια αγορά ταχυμεταφορών στην Ελλάδα, ενώ είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9002.
- Διαθέτει τις αρτιότερες και πιο σύγχρονες υποδομές σε μηχανογραφικό εξοπλισμό και αυτόματα συστήματα διαλογής και παρακολούθησης και εντοπισμού των αποστολών.
- Κατέχει Ειδική & Εθνική Γενική Άδεια παροχής υπηρεσιών ταχυμεταφοράς στην Ελληνική Αγορά.
- Συνεργάζεται με διεθνούς εμβέλειας δίκτυα ταχυμεταφορών (TNT, FedEx, GLS) για τη διεκπεραίωση αποστολών, τόσο εντός Ελλάδας σαν αντιπρόσωπος-εργολήπτης, όσο και στο εξωτερικό για τις αποστολές σε όλο τον κόσμο.
- Αποτελεί εξέχον μέλος του δυναμικού επιχειρηματικού ομίλου Info-Quest.

Η εταιρεία στην παρούσα φάση διαθέτει:

- Συνολικές Εγκαταστάσεις 30.000 m<sup>2</sup>
- 350 καταστήματα (σε Ελλάδα, Κύπρο, Αλβανία και Βουλγαρία)
- 13.000.000 διακινούμενες αποστολές ετησίως
- εξυπηρετούμενους προορισμούς εντός Ελλάδος
- 1.500 μεταφορικά μέσα διανομής ΦΙΧ & δίκυκλα
- 3.000 εξειδικευμένα άτομα στελεχιακό δυναμικό
- 10 κέντρα διαλογής (Hubs) σε όλη την Ελλάδα, με αυτόματα συστήματα διαλογής αποστολών
- Σύγχρονες μηχανογραφικές υποδομές, που περιλαμβάνουν αυτοματοποιημένα Συστήματα Track & Trace Αποστολών και Απόδοσης Αντικαταβολών.
- Καθημερινή διασύνδεση του Δικτύου Καταστημάτων, σε όλη στην Ελλάδα, την Κύπρο, την Αλβανία και τη Βουλγαρία, με 70 συνδυασμένους άξονες μεταφοράς (Οδικούς, Θαλάσσιους, Αεροπορικούς).
- Αποκλειστικές πτήσεις Cargo προς κύριους νησιώτικους προορισμούς.

Στα πλαίσια της καλύτερης εξυπηρέτησης των Πελατών της, η ACS επενδύει διαρκώς στην αναβάθμιση της οργάνωσής της, αλλά και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και των στελεχών της.

Η συνεχής υλοποίηση εκτεταμένων προγραμμάτων εσωτερικής εκπαίδευσης, εστιάζει τόσο στο προσωπικό της κεντρικής εταιρείας, όσο και στους 2.500 εργαζόμενους που απασχολεί το Δίκτυο Καταστημάτων των αποκλειστικών συνεργατών της.

## 2.2. Ιστορική εξέλιξη της εταιρίας

Παρακάτω παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη της επιχείρησης

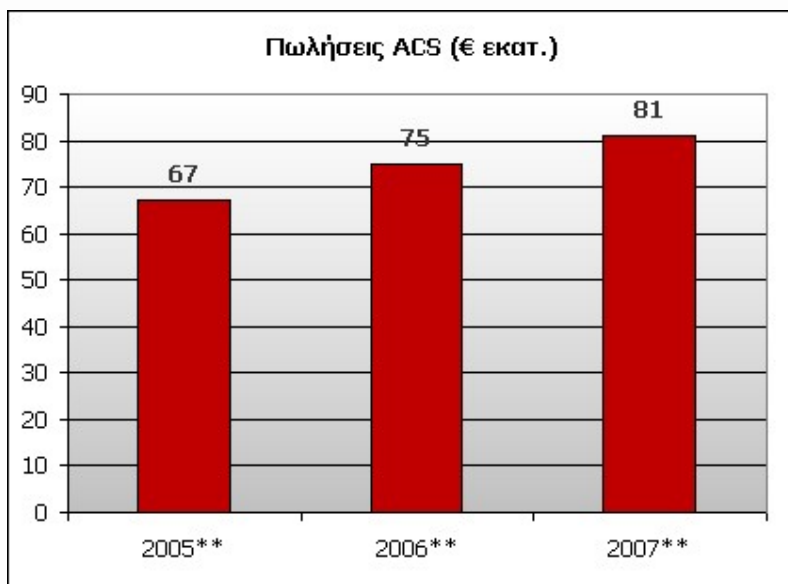
- 1981 - Η εταιρεία ιδρύεται με τον διακριτικό τίτλο ACS AIR COURIER SERVICES INT'L και με τη μορφή ετερόρρυθμης εταιρείας.
- 1985 - Η ACS δραστηριοποιείται με τη μορφή εταιρείας περιορισμένης ευθύνης με τον ίδιο διακριτικό τίτλο.

- 1992 - Η εταιρεία επανιδρύεται με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας αλλάζοντας την επωνυμία της σε ACS - ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΕΙΣ Α.Ε.Ε. με το διακριτικό τίτλο ACS S.A.
- 1999 - Η ACS γίνεται μέλος του Ομίλου Πληροφορικής Info-Quest.
- 2002 - Γεωγραφική επέκταση των δραστηριοτήτων της ACS, μέσω της διεύρυνσης του Δικτύου της σε Αλβανία και Κύπρο. Παράλληλη έναρξη παροχής Υπηρεσιών Τηλεφωνίας, σε συνεργασία με την Q-Telecom.
- 2004 - Η ACS προχωρά σε εκτεταμένη αναδιάρθρωση του Δικτύου Καταστημάτων της και ξεκινά πρόγραμμα αναβάθμισης της οργάνωσης, των δομών και των διαδικασιών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των Πελατών της.
- 2005 - Έναρξη λειτουργίας νέου καταστήματος ACS στη Σόφια της Βουλγαρίας.
- 2006 - Η εταιρεία διευρύνει τους τομείς δραστηριότητάς της, προσφέροντας από τα καταστήματά της υπηρεσίες ηλεκτρονικής ταχυμεταφοράς χρημάτων (money-transfer), υπηρεσίες έκδοσης εισιτηρίων και υπηρεσίες ηλεκτρονικής εξόφλησης λογαριασμών.
- 2007 - Επέκταση παροχής Υπηρεσιών Τηλεφωνίας, σε συνεργασία με την WIND.

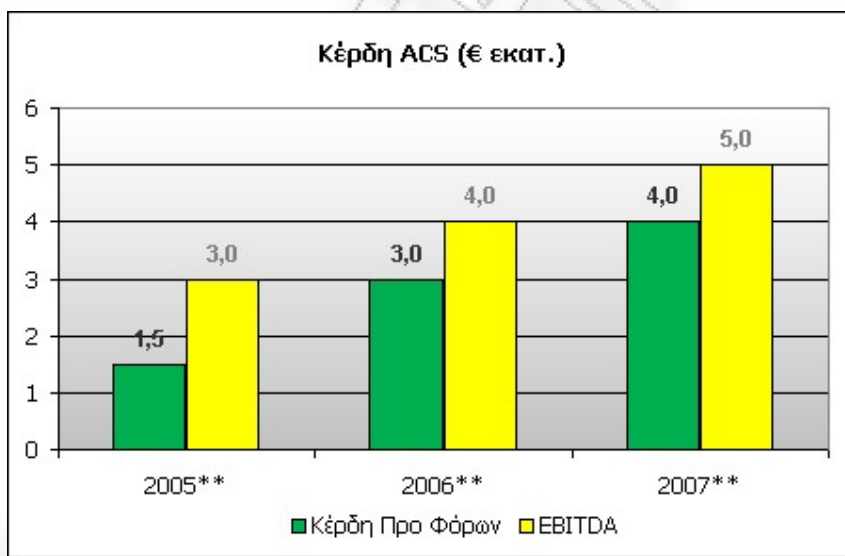
### **2.3. Διαδικασία ανάπτυξης της εταιρίας**

Η ACS κατά το 2007 παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη στα μεγέθη της. Οι Πωλήσεις (Revenue) ανήλθαν σε €81 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 12% σε σχέση με το 2006, ενώ τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε €4 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση κατά 100% (EAT/IAS) σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (ΔΛΠ).

ΓΡΑΦΗΜΑ 1, Πωλήσεις ACS για τα έτη 2005-2007



ΓΡΑΦΗΜΑ 2, Κέρδη ACS για τα έτη 2005-2007



## 2.4. Προσφερόμενες υπηρεσίες

### 2.4.1 Βασικές υπηρεσίες ACS-EXPRESS

- Υπηρεσίες Door to Door. Παραλαβή και παράδοση κάθε αποστολής από την διεύθυνση του αποστολέα στη διεύθυνση του παραλήπτη.
- Υπηρεσία Point to Point. Ο αποστολέας παραδίδει την αποστολή του σε γραφείο εξυπηρέτησης της ACS και ο παραλήπτης την παραλαμβάνει από το αντίστοιχο γραφείο εξυπηρέτησης της ACS στον τόπο προορισμού. Η ACS αναλαμβάνει την τηλεφωνική ενημέρωση του παραλήπτη για την άφιξη της αποστολής του.
- Υπηρεσία Point to Door. Ο αποστολέας παραδίδει την αποστολή του σε γραφείο εξυπηρέτησης της ACS και η παράδοση της γίνεται στη διεύθυνση του παραλήπτη, με οικονομικότερη χρέωση έως και 20% φθηνότερα, συνδυάζοντας ταχύτητα και οικονομία.
- Υπηρεσίες Αυθημερόν. Εγγυημένη παράδοση αποστολών αυθημερόν σε μια έως πέντε ώρες, για τις αποστολές εντός της ίδιας πόλης.
- Υπηρεσίες Express Envelope. Διεκπεραίωση αποστολών εγγράφων έως 500 gr με δωρεάν παροχή ασφαλούς τυποποιημένης συσκευασίας. Προϋποθέτει παραλαβή από το γραφείο εξυπηρέτησης της ACS, με χρέωση αποστολέα τοις μετρητής.

#### 2.4.2 Εξειδικευμένες Πρόσθετες Υπηρεσίες

- Υπηρεσία αγοράς. Η ACS αναλαμβάνει να αγοράσει για λογαριασμό του εντολέα το αντικείμενο που επιθυμεί και να του το παραδώσει.
- Υπηρεσία Αντικαταβολής. Νέα αναβαθμισμένη υπηρεσία παράδοσης εμπορευμάτων με είσπραξη της αξίας τους, που περιλαμβάνει άμεση απόδοση των εισπραττόμενων αξιών, αυτόματη ηλεκτρονική κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό Δικαιούχου και ενημέρωση του εντολέα μέσω e-mail.
- Υπηρεσίες Πρωινής Παράδοσης, Παράδοσης Σαββάτου και Παράδοσης την Επόμενη Εργάσιμη μέρα σε δυσπρόσιτες περιοχές (χερσαίους προορισμούς).
- Υπηρεσία Ειδικών Διανομών. Παραλαβή ή παράδοση σε επίσημες εθνικές ή τοπικές εορτές και αργίες.
- Υπηρεσία Αποστολών Ειδικού Χειρισμού. Κάλυψη ειδικών απαιτήσεων κατά την παράδοση αποστολής για επιστροφή αριθμού πρωτοκόλλου ή λήψη και διαβίβαση θεωρημένων εγγραφών και δικαιολογητικών στον αποστολέα.



- Υπηρεσίες ACS info. Αυτόματη ενημέρωση κάθε ενδιαφερόμενου για τα στοιχεία παράδοσης της αποστολής του, με σύντομο γραπτό μήνυμα στο κινητό του ή με email στον υπολογιστή του.
- Υπηρεσία Μαζικών Διανομών. Διεκπεραίωση ομαδικών αποστολών, εγγραφών, επιχειρηματικών δώρων και κάθε είδους μεγάλου αριθμού αποστολών, μη υψηλής προτεραιότητας με προνομιακές χρεώσεις.
- Ασφάλιση αποστολών. Κάθε αποστολή που διεκπεραιώνεται μέσω της ACS είναι αυτόματα ασφαλισμένη για απώλεια ή καταστροφή, μέχρι το ποσό των 70 ευρώ για έγγραφα και των 220 ευρώ για αντικείμενα που μεταφέρονται εντός Ελλάδας, προς Κύπρο, Αλβανία και Βουλγαρία, καθώς και μέχρι το ποσό των 85 ευρώ για αποστολές προς τον υπόλοιπο κόσμο. Επίσης, υπάρχει δυνατότητα ασφάλισης για μεγαλύτερα ποσά, με επιβάρυνση ασφαλιστρού.

#### **2.4.3 ACS- Υπηρεσίες εξωτερικού**

- Υπηρεσίες ACS Net Exress- για αποστολές στα Βαλκάνια (Αλβανία, Βουλγαρία) και στην Κύπρο, μέσω του αυτόματου δικτύου της ACS, με τις οικονομικότερες χρεώσεις.
- Υπηρεσίες ACS World Express- για επείγουσες αποστολές προς το υπόλοιπο διεθνές δίκτυο, με προνομιακές χρεώσεις.
- Υπηρεσίες ACS World Import Express- νέα υπηρεσία εισαγωγών από όλο τον κόσμο door-to-door, με μοναδικά προνόμια για τον επαγγελματία και την επιχείρηση.
- Υπηρεσίες ACS Europe 5- για αποστολές προς και από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με ιδιαίτερα χαμηλή χρέωση, πιστοποίηση παράδοσης και παράδοση εντός 3 έως 5 ημερών, σε τιμές έως και 50% χαμηλότερες.

#### **2.4.4 Συσκευασίες ACS Express**

Επειδή η ασφαλής παράδοση σημαίνει σωστή συσκευασία, η ACS δημιούργησε για μια σειρά προϊόντων για την ασφαλέστερη μεταφορά των εγγράφων και μικροδεμάτων που υπάρχουν στα σημεία εξυπηρέτησης της ACS.

- Συσκευασία Exress Envelope. Ανθεκτικός φάκελος από χαρτόνι με εξωτερική επίστρωση βερνικιού και αυτοκόλλητη ταινία ασφαλείας για ασφαλή μεταφορά αποκλειστικά εγγράφων, μικτού βάρους έως 500 γραμμάρια.
- Συσκευασία Express Pack. Πλαστικός φάκελος για την αδιάβροχη προστασία της αποστολής κατά την ταχυμεταφορά.
- Συσκευασία Express Box. Ανθεκτικό χαρτοφυλάκιο με διεθνές προδιαγραφές υψηλής ποιότητας για την ασφαλή μεταφορά αντικειμένων μικτού βάρους έως και 5 κιλά.

#### **2.4.5 ACS Online**

- ACS Track & Trace: ηλεκτρονική παρακολούθηση αποστολών. Τώρα με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχει το site της ACS υπάρχει δυνατότητα εντοπισμού της αποστολής, χρησιμοποιώντας το εργαλείο Αναζήτηση Αποστολής έτσι ώστε να ενημερώνεται αναλυτικά ο αποστολέας για την πορεία και τα στοιχεία παράδοσης όλων των αποστολών.
- ACS Connect: πρόγραμμα ηλεκτρονικής διαχείρισης αλληλογραφίας για τον επαγγελματία και την επιχείρηση. Με την καινοτομική εφαρμογή ACS Connect μπορεί ο αποστολέας μέσω internet να συνδεθεί live με την ACS για τη διαχείριση όλων των αποστολών.

#### **2.4.6 ACS Telecom**

Η ACS σε συνεργασία με τις εταιρίες WIND και Tellas, προσφέρει μέσω του δικτύου καταστημάτων της τις παρακάτω υπηρεσίες.

- Κινητή τηλεφωνία: εταιρικά προγράμματα WIND BBEST, πρόγραμμα κλιμακωτής χρέωσης WIND1, καρτοκινητή QCard.
- Σταθερή τηλεφωνία και DSL χωρίς πάγιο: Κάρτα σταθερής τηλεφωνίας Ya, σταθερή τηλεφωνία και σύνδεση DSL Tellas Zisto.

#### **2.4.7 ACS Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες**

- ACS Bill Receipts: Νέα Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Εξόφλησης Λογαριασμών. Υπάρχει δυνατότητα εξόφλησης λογαριασμών υπηρεσιών τρίτων (όπως λογαριασμούς τηλεφωνίας) από τα καταστήματα ACS. Η υπηρεσία προσφέρει ταχύτητα και αξιοπιστία, άμεση εξυπηρέτηση, καθώς και χαμηλότερο κόστος συναλλαγής
- ACS Money Transfer: Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Ταχυμεταφοράς Χρημάτων. Η ACS σε συνεργασία με τη την εταιρία MoneyGram δίνει τη δυνατότητα να στέλνονται άμεσα χρήματα σε 180 χώρες στον κόσμο μέσω 125.000 καταστημάτων, διευκολύνοντας την αποστολή μετρητών παγκοσμίως χωρίς τραπεζικό λογαριασμό ή πιστωτική κάρτα.

#### 2.4.8 ACS Tickets

Η ACS σε συνεργασία με την TicketQuest.gr προσφέρει τη δυνατότητα προμήθειας εισιτηρίων για ψυχαγωγικές εκδηλώσεις και αθλητικά γεγονότα που λαμβάνουν χώρα σε όλη την Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό. Τα γεγονότα για τα οποία παρέχεται η υπηρεσία ACS ticket αφορά κυρίως μουσικά γεγονότα (συναυλίες, φεστιβάλ, παραστάσεις, κρατήσεις / είσοδοι σε κέντρα διασκέδασης κ.α.), αθλητικά γεγονότα (ποδόσφαιρο, καλαθοσφαίριση, αθλητικοί αγώνες κ.α.) και καλλιτεχνικές παραστάσεις (θέατρο, χορός, κινηματογράφος κ.λ.π.). Η υπηρεσία προσφέρεται από επιλεγμένα σημεία εξυπηρέτησης του δικτύου της ACS, σε συνδυασμό με την υπηρεσία παράδοσης των εισιτηρίων, που έχουν αγοραστεί από το internet, με courier στην πόρτα του πελάτη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες που περιγράφηκαν παραπάνω διαφοροποιούνται ανάλογα με το χρήστη. Συγκεκριμένα οι πελάτες που εξυπηρετεί η ACS διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

A) Τους ιδιώτες. Η ACS πρωτοπορώντας στον τομέα των ταχυδρομικών υπηρεσιών και των ταχυμεταφορών από το 1980 και αναπτυσσόμενη σε συνεχή βάση, προσφέρει λύσεις ειδικά σχεδιασμένες για την εξυπηρέτηση των καθημερινών αναγκών του κάθε ιδιώτη, με γνώμονα την ταχύτητα, την ακρίβεια, την ασφάλεια και την οικονομία.

- Εγγυάται την άμεση (Αθήνα-Θεσσαλονίκη) ή εντός 24ώρου (υπόλοιπη Ελλάδα) παράδοση, καθώς και την πλήρη γεωγραφική κάλυψη της χώρας με αυτόνομο Δίκτυο 350 καταστημάτων.
- Παρέχει την δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας της αποστολής, καθώς και τα στοιχεία παράδοσης, στον αποστολέα.
- Εξασφαλίζει την συνέπεια των αποστολών μέσω ενός αυτοματοποιημένου και άρτια οργανωμένου συστήματος μεταφοράς και διαλογής.
- Διασφαλίζει την διεκπεραίωση των αποστολών εξωτερικού συνεργαζόμενη με διεθνείς εταιρείες courier αναγνωρισμένου κύρους.

Β) Τους επαγγελματίες / επιχειρήσεις: Η ACS κατανοώντας τις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρήσεων και των επαγγελματιών προσφέρει ένα ευέλικτο σύνολο ταχυδρομικών υπηρεσιών προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του χρήστη.

Η εταιρεία μένοντας πιστή στις αρχές της εγγυάται υψηλή ποιότητα υπηρεσιών που συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία στην οργάνωση. Για αυτό έχει σαν γνώμονα τα παρακάτω:

- Έγκαιρη και ασφαλή διεκπεραίωση των αποστολών, μέσω αυτοματοποιημένου και άρτια οργανωμένου συστήματος διακίνησης και διαλογής/ζύγισης φακέλων και μικροδεμάτων.
- Δυνατότητα παρακολούθησης της αποστολής σε πραγματικό χρόνο (on-line) μέσω του συστήματος διασύνδεσης των καταστημάτων, καθώς και της καινοτομικής εφαρμογής ACS Connect.
- Σύγχρονες υποδομές που εξασφαλίζουν αυτόματη απόδοση αντικαταβολών και ηλεκτρονική εξόφληση λογαριασμών και τιμολογίων.
- Πλήρη κάλυψη του ελληνικού γεωγραφικού χώρου, με 350 καταστήματα, 1.500 μεταφορικά μέσα, 3.000 εξειδικευμένα άτομα, 70 συνδυασμένους άξονες μεταφοράς (Οδικούς, Θαλάσσιους και Αεροπορικούς), αποκλειστικές πτήσεις Cargo προς κύριους νησιωτικούς προορισμούς
- Πλήρη χαρτογράφηση των περιοχών-Πελατών και συστήματα Fleet Management-GPS.
- Υποστήριξη μεγάλων εταιρικών Πελατών, από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό (Key Account Service) .
- Εφαρμογή CRM
- Τηλεφωνική εξυπηρέτηση κοινού σε συνεχή βάση (24X7)

- Συνδυασμός υψηλής ποιότητας, σε κάθε στάδιο παροχής της υπηρεσίας, με ανταγωνιστικές τιμές.

Γ) Τους μεγάλους οργανισμούς: Η ACS δραστηριοποιούμενη στον νευραλγικό κλάδο των ταχυδρομικών υπηρεσιών δημιούργησε ένα σύνολο υπηρεσιών που απευθύνονται στις ποσοτικά διευρυμένες και ποιοτικά υψηλές απαιτήσεις συγκεκριμένων φορέων και οργανισμών όπως τράπεζες, οργανισμούς Δημόσιο, φαρμακοβιομηχανίες, ασφαλιστικές εταιρείες κ.λπ.

Οι εξειδικευμένες αυτές υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρεία εξασφαλίζουν:

- Συνεπή και ασφαλή παράδοση των αποστολών.
- Λεπτομερή και συνεχή ενημέρωση για την πορεία της διεκπεραίωσης των αποστολών μέσω ηλεκτρονικού on-line συστήματος.
- Πλήρη γεωγραφική κάλυψη του ελληνικού χώρου.
- Διεκπεραίωση ποσοτικά αυξημένου, προς διεκπεραίωση υλικού.
- Μεταφορά και διαλογή του υλικού μέσω αυτοματοποιημένων και άρτια οργανωμένων συστημάτων.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης υπό εξέταση.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένας σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στον ίδιο χώρο) και το μικρό περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης)<sup>6</sup>.

Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό- νομικό περιβάλλον, δ) το κοινωνικό- πολιτιστικό περιβάλλον ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST- DG (προερχόμενη από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological, Demographical και Global). Η ανάλυση PEST- DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού μικρό περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς. Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των

<sup>6</sup> Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' (Τόμος Α ), Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 56.

προμηθευτών μεταξύ δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

### 3.1. Pest Analysis

#### 3.1.1. Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

Η πολιτική/ νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη χώρα.

Τα χαρακτηριστικά του νομικού περιβάλλοντος που διέπουν τις ταχυμεταφορές είναι:

- A) η ταχεία μεταφορά
- B) η μεταφορά φακέλων και μικροδεμάτων
- Γ) η πιστοποίηση της παράδοσης που επιτυγχάνεται με υπογραφή του παραλήπτη
- Δ) η δυνατότητα εντοπισμού της αποστολής

Η ACS θέλοντας να συμμορφωθεί πλήρως με αυτές τις οδηγίες που επιβάλλει το νομικό καθεστώς της χώρας μας έκανε κάποιες σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Όσον αφορά την ταχεία μεταφορά, η εταιρία αύξησε το προσωπικό της αλλά και τα μέσα μεταφοράς της για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Άλλωστε η επιχείρηση βάση του τιμοκαταλόγου της έχει δεσμευτεί έναντι των πελατών της σε ταχεία μεταφορά, αφού μεγαλύτερη ταχύτητα στην αποστολή σημαίνει μεγαλύτερη τιμή.

Η ACS έχει αναλάβει αποκλειστικά και μόνο τη μεταφορά φακέλων και μικροδεμάτων όπως προβλέπει η νομοθεσία για τις επιχειρήσεις ταχυμεταφορών. Μάλιστα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, όσον αφορά την ασφαλέστερη μεταφορά φακέλων και μικροδεμάτων, η επιχείρηση έχει σχεδιάσει και

πουλάει στα καταστήματά της μια σειρά από ειδικές συσκευασίες. Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εταιρία διαθέτοντας γενική άδεια ταχυδρομικών υπηρεσιών, μεταφέρει και φακέλους αλληλογραφίας, σήμερα μεγαλύτερους από 50 γραμμάρια, υπηρεσία η οποία βρίσκεται στην διαδικασία της σταδιακής απελευθέρωσης των ταχυδρομικών υπηρεσιών από το μονοπώλιο των ΕΛΤΑ

Όλες οι αποστολές κατά τη λήξη τους θα πρέπει να φέρουν υπογραφή δια χειρός του παραλήπτη. Αποστολές που δεν φέρουν υπογραφή θεωρούνται ως μη παραδοτέες, γεγονός που προκαλεί πρόβλημα τόσο στον αποστολέα όσο και στην καλή λειτουργία της εταιρίας.

Όλες οι αποστολές ανά πάσα στιγμή θα πρέπει να μπορούν να εντοπιστούν για να γνωρίζει είτε ο παραλήπτης είτε ο αποστολέας την πορεία της αποστολής καθώς και την ημερομηνία και ώρα παράδοσης. Έτσι η ACS εισήγαγε στην επιχείρηση το σύστημα ηλεκτρονικής παρακολούθησης των αποστολών ACS Track & Trace. Με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχει το site της ACS υπάρχει δυνατότητα εντοπισμού της αποστολής, χρησιμοποιώντας το εργαλείο Αναζήτηση Αποστολής έτσι ώστε να ενημερώνεται αναλυτικά ο αποστολέας για την πορεία και τα στοιχεία παράδοσης όλων των αποστολών

### **3.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον**

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Οι αγορές χρειάζονται αγοραστική δύναμη αλλά και άτομα. Η διαθέσιμη αγοραστική δύναμη σε μια οικονομία εξαρτάται από το εισόδημα, τις τιμές, τις αποταμιεύσεις, το χρέος και την πιστοληπτική ικανότητα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τις σημαντικότερες τάσεις στο εισόδημα και στον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής δαπανά το εισόδημά του .

Πιο συγκεκριμένα, αύξηση γενικά του πληθωρισμού σημειώθηκε τον Δεκέμβριο του 2006 τόσο στον μέσο όρο των χωρών που ανήκουν στην ζώνη του



Ευρώ, όσο και στην Ευρώπη των 25. Η Ελλάδα βρισκόταν γύρω στο 4% με αναμονή μικρής αύξησης για τον Ιανουάριο. Αποκλιμάκωση του σχετικά υψηλού πληθωρισμού στην Ελλάδα σε επίπεδα κάτω του 3% προβλέπεται στο αναθεωρημένο πρόγραμμα Σταθερότητα και Ανάπτυξης, για το διάστημα 2007-2009, που κατέθεσε το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο τέλος του χρόνου, όπου υπολογίζεται και ρυθμός ανάπτυξης 4%, που θα οδηγήσει στην αύξηση της απασχόλησης, που θα έχει σύμφωνα με τις προβλέψεις στην μείωση του ποσοστού ανεργίας στο 9%.

Επίσης, οι σχετικές με το Γενικό Δείκτη Τιμών Καταναλωτή τιμές φαίνονται στον πίνακα 1:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1, Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή

Έτος	Μεταβολή 12μηνιαίας περιόδου		Μέση μεταβολή 12μηνιαίας περιόδου	
	Δείκτης Δεκεμβρίου	Μεταβολή %	Μέσος ετήσιος δείκτης	Μεταβολή %
2000	84,704	7,9	81,236	8,9
2001	90,879	7,3	87,893	8,2
2002	95,164	4,7	92,759	5,5
2003	98,846	3,9	97,180	4,8
2004	101,559	2,7	99,742	2,6
2005	105,525	3,9	102,884	3,2
2006	108,739	3,0	106,356	3,4
2007	112,422	3,4	110,216	3,6

Το ελληνικό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ανήλθε το 2007 στο 82% του μέσου κοινοτικού όρου των 25 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με στοιχεία της κοινοτικής στατιστικής υπηρεσίας Eurostat. Σύμφωνα με τα ίδια

στοιχεία, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ των χωρών μελών της ευρωζώνης ανέρχεται στο 107% του μέσου κοινοτικού όρου των '25'.

Όσον αφορά την ανεργία, οι σχετικές τιμές φαίνονται στον πίνακα 2:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2, Επίπεδο Ανεργίας για το έτος 2007

	2006	2007	2008	2007
<b>Ελλάδα</b>	11,2%	10,5%	9,9%	8,8%
<b>Ευρωζώνη</b>	8,5%	8,0%	8,4%	8,8%

Σχετικά με το εθνικό εισόδημα, οι τιμές φαίνονται στον πίνακα 3 που ακολουθεί, σε εκατομμύρια ευρώ:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3, Εθνικό εισόδημα

	2005	2006	2007
Ακαθάριστο εθνικό προϊόν σε αγοραίες τιμές	123.094	131.749	141.505
Καθαρό εθνικό εισόδημα σε αγοραίες τιμές	112.093	119.985	129.029
Καθαρό εθνικό διαθέσιμο εισόδημα σε τρέχουσες τιμές	115.159	122.129	130.928

Σύμφωνα με τις μεταβολές που παρουσιάζονται στο οικονομικό περιβάλλον, δηλαδή την αύξηση του πληθωρισμού, του γενικού δείκτη τιμών, τη μείωση του ΑΕΠ και της ανεργίας η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει τέτοια τιμολογιακή πολιτική ώστε να μπορούν οι καταναλωτές να χρησιμοποιούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και να υπάρχει βιωσιμότητα στην επιχείρηση.

### 3.1.3. Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία,

η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Το κοινωνικό -πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και συμβολικών εννοιών και επιδρά σημαντικά στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Θα πρέπει να εντοπίζονται όχι μόνο τα υλικά στοιχεία του δεδομένου κοινωνικού- πολιτιστικού περιβάλλοντος, που χαρακτηρίζονται από ένα συγκεκριμένο επίπεδο τεχνογνωσίας ή από τη δεδομένη οικονομική δομή της κοινωνίας, αλλά να προσδιορίζει το ίδιο καλά στην ανάλυση του εκείνα τα στοιχεία του κοινωνικού- πολιτιστικού περιβάλλοντος που είναι λιγότερο φανερά και περισσότερο ασαφή.

Όσον αφορά την ACS πρέπει να σημειωθεί ότι οι γρήγοροι ρυθμοί της ζωής συμβάλλουν στην αύξηση της ζήτησης για ταχύτατες μεταφορές. Πιο συγκεκριμένα τα άτομα που ζουν και εργάζονται σε μια κοινωνία που κινείται με γρήγορους ρυθμούς, περιμένουν από τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών γρήγορη εξυπηρέτηση. Έτσι η ACS έχει προβεί σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και διεύρυνση αυτών για να καλύψει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Η αυξημένη ζήτηση για διασκέδαση και θεάματα προκάλεσε τη δημιουργία μιας υπηρεσίας πωλήσεων εισιτηρίων μέσω του δικτύου καταστημάτων της ACS. Η επιχείρηση σε συνεργασία με την ticket Quest προσφέρουν στους λάτρεις των θεαμάτων υπηρεσίες προπώλησης εισιτηρίων.

#### **3.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

Ωστόσο μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρίας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα της αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.

Η ACS έχει προοδεύσει αρκετά τα τελευταία χρόνια όσον αφορά τον τεχνολογικό τομέα. Έχει εισάγει νέες τεχνολογίες που βοηθούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της αλλά και στην διατήρηση της πρώτης θέσης της εταιρίας στην ελληνική αγορά.

Η χρήση μηχανογραφικού εξοπλισμού από τους υπαλλήλους καθώς και το αυτόματο σύστημα διαλογής, παρακολούθησης και εντοπισμού των αποστολών έφεραν μεγάλη τεχνολογική πρόοδο στην εταιρεία και αύξηση των κερδών. Επίσης στην αύξηση των κερδών βοήθησε και ο εντοπισμός των αποστολών μέσω Internet με το σύστημα track and trace καθώς και οι ηλεκτρονικές πωλήσεις μέσω του site [www.you.gr](http://www.you.gr) τις μητρικής εταιρίας Info Quest. Σύμφωνα με τα προηγούμενα οι πωλήσεις ηλεκτρονικών αγαθών γίνονται μέσω διαδικτύου και οι μεταφορά αυτών στους παραλήπτες μέσω της ACS. Οπότε αύξηση των πωλήσεων της μητρικής εταιρίας σημαίνει αύξηση των πωλήσεων στη θυγατρική.

### 3.1.5. Δημογραφικό Περιβάλλον

Η δημογραφική διάσταση αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο και η μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές. Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για αυτό το λόγο κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

Τα δημογραφικά στοιχεία που θα πρέπει να λαμβάνει η ACS είναι η αύξηση του πληθυσμού στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, η μετακίνηση ατόμων στα αστικά κέντρα καθώς και η αυξανόμενη μετανάστευση των κατοίκων βαλκανικών χωρών προς τη χώρα μας. Η αύξηση του πληθυσμού στη χώρα μας αυξάνει και τη ζήτηση για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αλλά και για τις υπηρεσίες ταχυμεταφορών ιδιαίτερα. Η μετακίνηση των ατόμων στα αστικά κέντρα είναι μια διάσταση του δημογραφικού περιβάλλοντος που ωθεί την επιχείρηση να ανοίξει περισσότερα υποκαταστήματα στα αστικά κέντρα. Τέλος η αυξανόμενη μετανάστευση ατόμων από βαλκανικές χώρες προς την Ελλάδα θα πρέπει να θεωρηθεί ως ευκαιρία να ανοίξουν και άλλα καταστήματα στα Βαλκάνια όπου θα υπάρχει αυξημένη μεταφορική κίνηση.

### **3.1.6. Παγκόσμιο Περιβάλλον**

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Είναι αναγκαιότητα πλέον για μια επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο.

Η ACS λόγω της κύρια δραστηριοποίησής της στην Ελλάδα δεν έχει αναπτύξει ιδιαίτερα την παγκόσμια διάσταση αν και ενημερώνεται συνεχώς για τις εξελίξεις του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο και ανάλογα κάνει προσαρμογές στη στρατηγική της.

### **3.2. Ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter**

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter<sup>7</sup>.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- 1) την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- 2) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- 3) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- 4) την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- 5) την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της.

<sup>7</sup> Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' (Τόμος Α ), Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 67

Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που η επιχείρηση μπορεί να πετύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Επίσης είναι δυνατό να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Με τον τρόπο αυτό μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της δίνονται να αλλάξει η ίδια η δομή του κλάδου.

### **3.2.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς- εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση όντας ηγέτιδα προσπαθεί να διατηρήσει την θέση μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο. Για να πετύχει όμως κάτι τέτοιο θα πρέπει να θέσει στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις κάποια εμπόδια που θα τις αποτρέψουν από την κίνηση να εισέλθουν στον κλάδο. Τις περισσότερες φορές τα εμπόδια που θέτονται είναι κυρίως οικονομικά. Για παράδειγμα στο συγκεκριμένο κλάδο οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι τεράστιες για να στηθεί ένα δίκτυο μεταφορών, για να εκπαιδευτεί σωστά το προσωπικό, για να εξοπλιστεί το δίκτυο

καθώς και να αναπτυχθεί. Επίσης σε μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας γιατί το δίκτυο όσο και το πελατολόγιο θα είναι μικρό.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση του προϊόντος θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο συγκεκριμένο κλάδο οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι συγκεκριμένες σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο που τις διέπει και τις καθορίζει. Στην μεταφορά προϊόντων δεν μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη διαφοροποίηση όμως μπορεί να παρατηρηθεί διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά της, δηλαδή στην ποιότητα, την ταχύτητα και την αξιοπιστία. Η ταχύτητα είναι ένα χαρακτηριστικό στις μεταφορές το οποίο μπορεί να επιτευχθεί άμεσα από μια επιχείρηση εφόσον εισέλθει στον κλάδο. Η ποιότητα και η αξιοπιστία στις μεταφορές όμως είναι χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να τα κερδίσουν οι επιχειρήσεις με το πέρασμα του χρόνου και ύστερα από διαρκή συνεργασία με τους πελάτες.

Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι αρκετά δύσκολη για τις νεοεισερχόμενες γιατί τα κανάλια συνήθως εμφανίζονται διστακτικά στις νέες υπηρεσίες και προτιμούν τις ήδη υπάρχουσες και καταξιωμένες.

Όσον αφορά τους νομικούς περιορισμούς, δεν υπάρχει κάποιος φραγμός ως προς την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των ταχυμεταφορών. Ο κλάδος ως προς τα νομικά χαρακτηριστικά είναι ανοιχτός για όλες τις επιχειρήσεις και σε καμία περίπτωση δεν χαρακτηρίζεται από μονοπώλιο ή ολιγοπώλιο.

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίσουν το φόβο της αντίδρασης των υπαρχουσών επιχειρήσεων. Σε τέτοια περίπτωση οι υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο αντεπιτίθενται με μειώσεις τιμών και αύξηση της διαφήμισης.

### **3.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Αριθμός των προμηθευτών



- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Στην ACS θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερη εμπλοκή προμηθευτών στην παραγωγική διαδικασία λόγω της φύσης της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η μεγαλύτερη εμπλοκή που μπορεί να παρατηρηθεί είναι από τους προμηθευτές καυσίμων.

Η κύρια δραστηριότητα της ACS είναι η μεταφορική. Για να κινηθούν όμως τα επίγεια, θαλάσσια ή εναέρια μεταφορικά μέσα χρειάζονται καύσιμα. Άρα αμέσως συμπεραίνουμε ότι οι προμηθευτές καυσίμων παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία γιατί είναι εκείνοι που επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής. Αύξηση της τιμής του πετρελαίου και κατ' επέκταση των καυσίμων μπορεί να προκαλέσει αυτόματα αύξηση στο κόστος παραγωγής των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος του κύριου προμηθευτή είναι μεγάλος αφού το προϊόν θεωρείται μοναδικό άρα το κόστος αλλαγής για τους πελάτες δηλαδή την ACS είναι μεγάλο. Επίσης η δυνατότητα υποκατάστασης των καυσίμων δεν είναι δυνατή γιατί η τεχνολογία δεν έχει αναπτυχθεί τόσο ώστε οι νέες μορφές ενέργειας να είναι εύκολα χρησιμοποιήσιμες.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι παρόλο που υπάρχουν πολλές εταιρείες καυσίμων δεν είναι εύκολη η αλλαγή προμηθευτή. Αυτό συμβαίνει γιατί συνάπτονται ευνοϊκές συμφωνίες με προκαθορισμένη χρονική διάρκεια, τιμή παροχής του προϊόντος και ποσότητες. Με αυτό τον τρόπο η ACS πετυχαίνει μικρότερες τιμές και κατά συνέπεια μικρό κόστος παραγωγής όμως δεσμεύεται να κρατήσει τη συνεργασία σε συγκεκριμένο προμηθευτή ανεξάρτητα από το αν οι υπόλοιποι προμηθευτές έχουν ευνοϊκότερες τιμές κατά διαστήματα.

### **3.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των

προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρίας μπορούν να την αναγκάζουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Στην ACS το μέγεθος του αγοραστή παίζει σημαντικό ρόλο για τη διαμόρφωση του ευρύτερου μικροπεριβάλλοντος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει. Οι μεμονωμένοι πελάτες που χρησιμοποιούν ευκαιριακά τις υπηρεσίες ταχυμεταφορών έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των μεγάλων εταιρειών που διακινούν τόνους εμπορευμάτων κάθε μέρα. Οι μεγάλοι πελάτες έχουν τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης της τιμής χρέωσης της μεταφορικής υπηρεσίας, πλεονέκτημα που χάνετε για τους μικρούς πελάτες.

Λόγο της αυξημένης προσφοράς σε μεταφορικές υπηρεσίες οι αγοραστές ενισχύουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Η αύξηση της προσφοράς αυξάνει και τον ανταγωνισμό οπότε ο αγοραστής βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι του παραγωγού.

Η διαπραγμάτευση σχετίζεται κυρίως με την τιμή. Οι καταναλωτές είναι περισσότερο ευαίσθητοι, ως επί το πλείστον, στο θέμα της τιμής από κάθε άλλο χαρακτηριστικό του προϊόντος. Απαιτούν χαμηλότερες τιμές για να αυξήσουν το κέρδος από τη χρήση της υπηρεσίας.

Τέλος σημαντικό ρόλο στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών παίζουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το χαρακτηριστικό εκείνο που το διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες εταιρείες είναι η συνέπεια και ταχύτητα στην παράδοση καθώς και η αξιοπιστία της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση ο καταναλωτής δεν έχει ιδιαίτερη διαπραγματευτική δύναμη αφού η υπηρεσία έχει υψηλό βαθμό διαφοροποίησης από τις υπόλοιπες εταιρείες.

### 3.2.4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω:

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Η ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ACS. Ειδικά αν τα υποκατάστατα είναι πολύ κοντινά τότε η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει μεγάλη σημασία στη βελτίωση των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας. Για παράδειγμα αν η ποιότητα και η απόδοση είναι ίδια ή καλύτερη από τις υπηρεσίες της επιχείρησης τότε η απειλή από υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.

Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει επίσης ένα όριο και στην τιμή των παρεχόμενων μεταφορικών υπηρεσιών της επιχείρησης. Σε περιπτώσεις που οι τιμές της επιχείρησης είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων τότε οι πελάτες θα στραφούν προς τις φθηνότερες υπηρεσίες. Έτσι η επιχείρηση θα αναγκαστεί να μειώσει τις τιμές της για να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά.

Στο συγκεκριμένο κλάδο κατά καιρούς παρατηρείται η τάση για των πελατών να θέλουν να δοκιμάσουν υπηρεσίες που παρέχονται από άλλες μεταφορικές εταιρίες. Η αύξηση της ροπής των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ένα λόγος που μειώνει τη δύναμη που ασκεί η επιχείρηση στον κλάδο. Η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται φυσικά από το κόστος τους. Όσο ψηλότερα είναι αυτά τα κόστη τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς τα υποκατάστατα.

### 3.2.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώνουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παράγοντες που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Ο κλάδος των ταχυμεταφορών είναι διαρκώς αναπτυσσόμενος και η ζήτηση αυξάνεται συνεχώς. Στη συγκεκριμένη αγορά που αναπτύσσεται γρήγορα ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται και οι επιχειρήσεις που υπάρχουν στον κλάδο επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος του. Έτσι δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη η προσέλκυση πελατών από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Στον κλάδο των ταχυμεταφορών υπάρχουν πολύ λίγες εταιρίες που μπορούν να ανταγωνιστούν σε δυναμικότητα και μέγεθος την ACS. Μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος. Μεταξύ των μικρότερων επιχειρήσεων ο ανταγωνισμός μειώνεται. Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει με την πάροδο του χρόνου αφού αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα υψηλά σταθερά κόστη οπότε δεν μπαίνει στη διαδικασία να αυξήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθεί η επιχείρηση από οικονομίες κλίμακας. Οπότε σε αυτή τη περίπτωση η ένταση ανταγωνισμού μειώνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης γίνονται λιγότερο επιθετικές.

Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις συμβάλλει και η επιθυμία της επιχείρησης να αυξήσει ακόμα περισσότερο το μερίδιο αγοράς της. Παρότι βρίσκεται στην πρώτη θέση σε πωλήσεις στην Ελλάδα προσπαθεί να πετύχει αύξηση του μεριδίου αγοράς με αύξηση των προωθητικών ενεργειών, με κυρίαρχη τη διαφήμιση. Η αντίδραση των ανταγωνιστών φυσικά σε αυτές τις ενέργειες έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Ο βαθμός διαφοροποίησης των υπηρεσιών της ACS έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων είναι σχετικά μεγάλος οπότε οι πελάτες δεν είναι εύκολο να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Αυτό φυσικά δεν είναι εύκολο να συμβεί γιατί το κόστος αλλαγής είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Στον κλάδο των ταχυμεταφορών οι επιχειρήσεις που εισέρχονται αντιμετωπίζουν εκτός από τα προβλήματα εισόδου και προβλήματα εξόδου. Για να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις στον κλάδο θα πρέπει να δαπανήσουν τεράστια ποσά σε υποδομές, τεχνολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, εκπαίδευση κ.α. Αυτό σημαίνει ότι για πολλές επιχειρήσεις είναι πολύ δύσκολο να σταματήσουν τη λειτουργία τους ακόμα και εάν δεν μπορούν να πετύχουν τους οικονομικούς στόχους που έχουν θέσει. Συνεχίζουν λοιπόν να λειτουργούν για την κάλυψη των παγίων εξόδων τους. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο έστω και αν σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημία. Σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις που συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ταχυμεταφορών και επιθυμούν να εξέλθουν από αυτών, συνεχίζουν να διεκδικούν μερίδιο αγοράς. Άρα καταλήγουμε ότι ακόμα και τα εμπόδια εισόδου στον συγκεκριμένο κλάδο αυξάνουν την ένταση του ανταγωνισμού.

### 3.3. Ευκαιρίες και απειλές

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ευκαιρίες που εμφανίζονται στην επιχείρηση ύστερα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος:

- Ευμενείς όροι εθνικής οικονομίας βοηθούν στην ανάπτυξη του κλάδου
- Κατάργηση δασμών μεταξύ χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης μειώνει το κόστος μεταφορές των αγαθών
- Μη κορεσμένη αγορά

Επίσης παρουσιάζονται και οι απειλές της επιχείρησης:

- Μικρό μέγεθος επιχείρησης σε σχέση με το διεθνές περιβάλλον
- Αύξηση του πληθωρισμού και τις ανεργίας προκαλεί μείωση της ζήτησης για μεταφορικές υπηρεσίες
- Έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Μετά από την ολοκλήρωση της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο η ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που καταφέρνει να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όπως υποστηρίζει και ο Porter<sup>8</sup>, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί είναι δυνατόν να αποτύχουν αν δεν είναι ικανές να προβλέψουν και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και αλλαγές του περιβάλλοντος.

Εκτός όμως από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον, υπάρχει μια άλλη θεωρία η οποία εξηγεί την επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων η οποία βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον και υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και επίσης ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται.

Είναι φυσικό η ACS, ως ηγέτιδα εταιρία του κλάδου των ταχυμεταφορών να διαθέτει περισσότερους πόρους από τους ανταγωνιστές της και κυρίως από τις μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις. Έχει τεράστια πλεονεκτήματα μεγέθους τα οποία δημιουργούν οικονομίες κλίμακας στις διαδικασίες αγοράς, διανομής και Μάρκετινγκ, οικονομίες απαραίτητες για κάθε ανεπτυγμένο κλάδο και συγκεκριμένα στη περίπτωσή μας, τον κλάδο των ταχυμεταφορών.

Η ACS όταν πρωτοεισήλθε στον κλάδο ήταν σχετικά μια μικρή εταιρία, η οποία κατάφερε όμως να αναπτυχθεί γρήγορα στην πιο μεγάλη επιχείρηση στο χώρο της. Η μεγάλη ανάπτυξη της εταιρίας μπορεί κανείς να πει ότι οφείλεται στις χαμηλές τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών, στην ταχύτητα της εξυπηρέτησης, στο άριστο εργασιακό περιβάλλον και στην ευγένεια του προσωπικού απέναντι στον πελάτη. Επίσης η ανάπτυξη της εταιρίας οφείλεται κατά κύριο λόγο στην πολύ καλή ποιότητα των υπηρεσιών. Με λίγα λόγια η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της αποτέλεσε τον πυρήνα για την τεράστια ανάπτυξη της εταιρίας.

---

<sup>8</sup> Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' (Τόμος Α), Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 67

## 4.1. Η θεωρία των πόρων- ικανοτήτων της επιχείρησης (the resource-based theory of competitive advantage)

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να διαμορφώσει μια αποτελεσματική στρατηγική η οποία θα της επιτρέψει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει εκτός από την γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλει να γνωρίζει και τους πόρους που έχει στη διάθεση της καθώς επίσης και πώς αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πετύχει τα παραπάνω. Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούμε τη θεωρία των πόρων και των αξιών για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τους πόρους της επιχείρησης που της προσδίδουν αξία και τη βοηθούν στην περαιτέρω εξέλιξη της<sup>9</sup>.

Γενικά υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες στην ανάλυση των πόρων μιας εταιρείας: α) οι υλικοί πόροι, β) οι άυλοι πόροι και γ) η επιχειρηματικότητα. Αυτή η ανάλυση θα επικεντρωθεί κυρίως σε αυτούς τους πόρους που προσδίδουν αξία στην εταιρεία και την βοηθούν να αναδείξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

### 4.1.1. Υλικοί πόροι

Στην ACS ο σπουδαιότερος φυσικός πόρος που αποδίδει και τα περισσότερα οφέλη για την επιχείρηση είναι το δίκτυο καταστημάτων της. Τα καταστήματά της ACS βρίσκονται τόσο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό και αριθμούνται μέχρι στιγμής περί τα 350. Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά οι περιοχές και το πλήθος των καταστημάτων:

1. Νομός Αττικής - 56 καταστήματα
2. Νομός Θεσσαλονίκης – 22 καταστήματα
3. Νησιά Αιγαίου – 9 καταστήματα
4. Νομός Αιτωλοακαρνανίας – 9 καταστήματα
5. Νησιά Αργολοαργονικού – 5 καταστήματα
6. Δωδεκάνησα – 13 καταστήματα
7. Επτάνησα – 10 καταστήματα
8. Νομός Ηπείρου – 11 καταστήματα
9. Νομός Θεσσαλίας & Σποράδες – 18 καταστήματα

<sup>9</sup> Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' (Τόμος Α ), Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 97



10. Νομός Θράκης – 7 καταστήματα
11. Νομός Κρήτης – 22 καταστήματα
12. Κυκλάδες – 14 καταστήματα
13. Ανατολική Μακεδονία – 6 καταστήματα
14. Δυτική Μακεδονία – 10 καταστήματα
15. Κεντρική Μακεδονία – 23 καταστήματα
16. Πελοπόννησος – 39 καταστήματα
17. Στερεά Ελλάδα και Εύβοια – 20 καταστήματα
18. Κύπρος – 18 καταστήματα
19. Αλβανία – 11 καταστήματα
20. Βουλγαρία – 1 κατάστημα

Εκτός από τα καταστήματα και τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης που θεωρούνται από τους σημαντικότερους υλικούς πόρους, στην κατηγορία συγκαταλέγεται και ο εξοπλισμός γραφείου καθώς και τα μεταφορικά μέσα της επιχείρησης. Τα ιδιόκτητα μεταφορικά μέσα της επιχείρησης είναι τα αυτοκίνητα και οι μηχανές που γίνονται οι μεταφορές. Είναι πολύ σημαντικό αυτά τα μέσα να είναι αξιόπιστα και να διατηρούνται σε καλή κατάσταση, για να γίνονται ταχύτερα οι μεταφορές.

#### **4.1.2. Άυλοι πόροι**

Η μεγάλη αναγνωρισιμότητα του ονόματος της εταιρίας της παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα. Ένας από τους πιο σημαντικούς άυλους πόρους της επιχείρησης είναι η επωνυμία της. Η μεγάλη αναγνωρισιμότητα του λογότυπου της ACS είναι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα της. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επωνυμία της εταιρείας είναι ο πολυτιμότερος κεφαλαιουχικός της πόρος.

Η επιχείρηση θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα κύριο ιστό της ιστορίας της και κινητήρια δύναμη της ανάπτυξής της. Η ACS απασχολεί περίπου 500 άτομα στην κεντρική εταιρεία (Αθήνα και Θεσσαλονίκη) και 2.500 περίπου στο Δίκτυο των Αντιπροσώπων της ανά την Ελλάδα. Στην ACS, ο κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να αξιοποιήσει τις γνώσεις, την εμπειρία και τις δεξιότητές του σε ένα δυναμικό και δημιουργικό περιβάλλον, επιτυγχάνοντας προσωπική ικανοποίηση και επαγγελματική εξέλιξη.

Οι εργαζόμενοι των καταστημάτων πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους εκπαιδεύονται, ενώ παράλληλα ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα, ενισχύουν κάθε χρόνο την κατάρτιση των στελεχών. Η συνεχής ενημέρωση και αποτελεσματική εκπαίδευση εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με γνώσεις και ικανότητες απαραίτητες για την επιτυχή αντιμετώπιση των τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών. Ταυτόχρονα συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη, υποστηρίζοντας τις εσωτερικές προαγωγές στελεχών.

Εκτός από τη συνεχή επιμόρφωση, η Εταιρία παρέχει στους εργαζόμενους ιατροφαρμακευτική και νοσηλευτική κάλυψη, καθώς και συνταξιοδοτικά προγράμματα. Στον τομέα των αμοιβών και των παροχών, το 2007 εφαρμόστηκε πολιτική αποδοχών ευμενέστερη από τις αντίστοιχες πρακτικές της αγοράς. Παράλληλα συνεχίστηκε η εφαρμογή συστήματος μεταβλητών αποδοχών για τα στελέχη, με βάση το οποίο τα στελέχη επιβραβεύονται, σε διαφορετικούς βαθμούς, ανάλογα με την επίτευξη των Ομιλικών, Εταιρικών, Λειτουργικών αλλά και των Ατομικών στόχων.

Οι παροχές στο προσωπικό ενισχύθηκαν ακόμη περισσότερο με την εισαγωγή πρωτοποριακού προγράμματος Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και Ασφάλειας Ζωής, με δυνατότητα Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και των οικογενειών των εργαζομένων. Προνομιακές δε διευκολύνσεις παρέχονται στους εργαζομένους μέσω του συστήματος μισθοδοσίας και της συνεργασίας της εταιρίας με μεγάλο τραπεζικό συνεργάτη.

Η κοινωνική πολιτική προς τους εργαζόμενους της Goody's, συμπληρώθηκε και με σειρά άλλων ενεργειών και παροχών, όπως :

- ❖ Παροχή εορταστικών δωροεπιταγών
- ❖ Επιδότηση μεταπτυχιακών σπουδών
- ❖ Ομαδικές εορταστικές εκδηλώσεις εργαζομένων
- ❖ Ομαδικές εορταστικές εκδηλώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων
- ❖ Βραβεύσεις δεκαετούς προϋπηρεσίας

Επίσης η άσκηση ανθρωποκεντρικής διοίκησης, διασφαλίζει την άριστη ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων, ενισχύοντας τις βάσεις για την περαιτέρω δυναμική της εταιρίας.

Τέλος η δυναμικότητα και η συνέπεια μπορούν να χαρακτηριστούν ως άυλος πόρος της επιχείρησης που προέρχεται από την καλή λειτουργία του συστήματος. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να διακινεί, μέσα στο χρονικό διάστημα που έχει οριστεί, τις ζητούμενες ποσότητες. Η δυναμικότητα αναφέρεται στην ταχύτητα εκτέλεσης μιας μεταφορικής υπηρεσίας και στη συνέπεια, δηλαδή στην επίτευξη αυτής της ταχύτητας συνεχώς επί καθημερινής βάσεως. Όσο για τη συνέπεια, είναι ένα στοιχείο της ποιότητας που δείχνει τη δυνατότητα του συστήματος να παραδίδει, συνεχώς και επί καθημερινής βάσης, στους χρήστες του συστήματος, τα μεταφερόμενα προϊόντα σε καλή κατάσταση, χωρίς λάθη, σωστά επισημασμένα.

#### **4.1.3. Επιχειρηματικότητα**

Εκτός από τα παραπάνω ένας εξίσου σημαντικός πόρος για την επιχείρηση θεωρείται και η επιχειρηματικότητα. Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης της διοίκησης, πάθους, οράματος, σκληρής δουλειάς και εργασιακής εμπειρίας είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας που προσδίδουν αξία στον οργανισμό. Επιπλέον, ο συνδυασμός των ηγετικών στυλ είναι μια σημαντική οργανωτική ικανότητα των ηγετών της επιχείρησης.

#### **4.1.4. Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες**

Δεν είναι όμως αρκετό η εταιρία να διαθέτει πόρους. Πρέπει να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες. Μερικές από τις ικανότητες που διαθέτει η εταιρία ACS και συμβάλλουν στην επιτυχία της είναι:

- Η στρατηγική της εστιάζει στον πελάτη, προσπαθώντας να του προσφέρει τις υπηρεσίες που επιθυμεί στην πιο χαμηλή τιμή της αγοράς και στην καλύτερη ποιότητα.
- Εφαρμόζει πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του προσωπικού. Προσφέρει στους εργαζόμενους παροχές, μισθούς και άλλα προνόμια όπως αναφέραμε και στους «ανθρώπινους πόρους»

Η ACS συνδυάζει τους πόρους της και τους μετατρέπει σε θεμελιώδεις ικανότητες. Αυτές και δύσκολες είναι να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της προσφέρουν, αλλά είναι και η βάση πάνω στην οποία η εταιρία στηρίζει τη στρατηγική της.

## 4.2. Μελέτη της επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας»

Για να αναγνωρίσουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας εταιρίας πρέπει να έχουμε μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Για να το επιτύχουμε αυτό χρησιμοποιούμε τη μέθοδο διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζητούμε τους πόρους και τις ικανότητες κάθε λειτουργίας ξεχωριστά. Αυτή ακριβώς την τεχνική χρησιμοποιεί και η αλυσίδα αξίας.

Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης χωρίζονται σε δύο βασικές ομάδες. Τις *Κύριες* και τις *Υποστηρικτικές*.

### 4.2.1. Κύριες λειτουργίες

Σ' αυτή την κατηγορία κατατάσσονται λειτουργίες του logistics management<sup>10</sup>, δηλαδή η παραλαβή, η αποθήκευση και διανομή των μεταφερόμενων αγαθών.

Ο όρος παραλαβή συνδέεται με την εργασία εξεύρεσης του άριστου τρόπου της φυσικής μετακίνησης των αντικειμένων από το χώρο του πελάτη ή από τα καταστήματα της ACS μέχρι τους χώρους αποθήκευσης της επιχείρησης. Η παραλαβή και ειδικά το κόστος παραλαβής αποτελεί ένα από τα πιο αξιόλογα στοιχεία του συνολικού κόστους που πρέπει να μελετηθεί με προσοχή κατά το σχεδιασμό του συστήματος logistics. Η εργασία αυτή περιλαμβάνει την προσπάθεια εξεύρεσης των κατάλληλων μέσων μεταφοράς, αν τα μέσα αυτά είναι ιδιόκτητα ή όχι. Για να υπολογιστεί το κόστος και για να γίνουν οι σωστές επιλογές πρέπει να μελετηθεί και ο χρόνος παράδοσης.

---

<sup>10</sup> Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, (1997), Logistics Management, Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 49.

Ο όρος αποθήκευση, που αναφέρεται στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη λειτουργία της αποθήκης σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας παραλαβής, φύλαξης, εξαγωγής και παράδοσης των αγαθών προς μεταφορά. Οι εργασίες που γίνονται στην αποθήκη είναι πολλές και ξεκινούν με την οργάνωση των χώρων, την επιλογή των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την μετακίνηση των αγαθών, την επιλογή του εξοπλισμού ραφιών και άλλων μηχανημάτων, την εξασφάλιση από κλοπή, διαρροές ή φθορές και γενικά την εκτέλεση πολλών διεργασιών που βοηθούν αν φτάσει το αγαθό στον τελικό προορισμό του. Γενικά οι εργασίες που διενεργούνται στον τόπο αποθήκευσης είναι πάρα πολλές, πρέπει να εκτελούνται με μεγάλη ακρίβεια, γρήγορα και οικονομικά, γιατί παίζουν κρίσιμο ρόλο στην τελική διαμόρφωση του κόστους μεταφοράς.

Τέλος, το θέμα των διανομών αναφέρεται στη φυσική διακίνηση, στη μεταφορά των αγαθών από την αποθήκη προς τους τελικούς πελάτες. Είναι αντίθετη διαδικασία από την παραλαβή αλλά γίνεται συνήθως με τα ίδια μέσα και συμβάλει εξίσου στη διαδικασία εξαγωγής του τελικού κόστους και χρειάζεται εξίσου ίδια ταχύτητα, ακρίβεια και ποιότητα στην εξυπηρέτηση των τελικών πελατών. Τόσο η παραλαβή, όσο και η διανομή, είναι ενέργειες που συνδέονται άμεσα με τον πελάτη οπότε η ποιότητα της εξυπηρέτησης παίζει μεγάλο ρόλο.

#### 4.2.2. Υποστηρικτικές λειτουργίες

Υποστηρικτική λειτουργία της κύριας, δηλαδή τις λειτουργίας Logistics που αναφέρθηκε προηγουμένως, μπορεί να θεωρηθεί η λειτουργία του marketing μέσα στην επιχείρηση. Το τμήμα marketing επιδιώκει τη δημιουργία ζήτησης, να δημιουργήσει και να προβάλει τα προϊόντα της επιχείρησης έτσι ώστε να τα ζητούν οι καταναλωτές, οι πιθανοί πελάτες της επιχείρησης<sup>11</sup>. Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι η ανάπτυξη του προϊόντος, η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων. Η εμπορευματοποίηση, η μελέτη για επιβολή της κατάλληλης τιμής καθώς και οι εκπτώσεις και η παραγγελιοληψία. Είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα για την επιχείρηση αλλά δεν παύει να είναι υποστηρικτική της κύριας.

---

<sup>11</sup> Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης, (1997), Logistics Management, Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ.59.

Συχνά γίνεται σφάλμα στο σχεδιασμό και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων. Το σφάλμα αυτό έχει σχέση με τους ορισμούς του τι κάνει το τμήμα του marketing και τι είναι και τι κάνει το τμήμα logistics. Και των δύο το έργο είναι πολυδιάστατο και καλύπτει πολλούς τομείς και ταυτόχρονα και τα δύο τμήματα επιδιώκουν άμεσα τη εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση της πελατείας της επιχείρησης.

Η κυριότερη διαφορά μεταξύ των δύο τμημάτων αναφέρεται στο ότι το marketing επιδιώκει τη διατήρηση, την αύξηση και τη δημιουργία ζήτησης για τη μεταφορική υπηρεσία που εμπορεύεται η επιχείρηση, ενώ το logistics επιδιώκει την ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών για τα προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης τα κανάλια διανομής των δύο τμημάτων έχουν αντίθετη φορά. Το ένα μεταφέρει τις πληροφορίες από του καταναλωτές στην επιχείρηση και το δεύτερο μεταφέρει τα αγαθά από την επιχείρηση στους καταναλωτές.

### 4.3 Δυνάμεις και Αδυναμίες

Μετά από την παραπάνω ανάλυση καταλήγουμε ότι οι επιχείρηση έχει τις εξής δυνάμεις:

- Οι υλικοί και άυλοι πόροι της επιχείρησης
- Οικονομίες κλίμακας
- Το μέγεθος του δικτύου καταστημάτων
- Η σωστή χρήση της τεχνολογίας κάνει πιο αποτελεσματική την εξυπηρέτηση των πελατών
- Επιτυχημένη τιμολογιακή πολιτική
- Ομοιομορφία στον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων
- Άσκηση ανθρωποκεντρικής διοίκησης

Εκτός από τις δυνάμεις όμως η επιχείρηση έχει κάποιες αδυναμίες τις οποίες εφόσον τις ανιχνεύσει πρέπει και να τις ελαχιστοποιήσει:

- Δίνονται μικρά ποσά για διαφήμιση
- Υστέρηση στην εξυπηρέτηση πελατών σε ορισμένα καταστήματα
- Η φήμη της επιχείρησης δεν χρησιμοποιείται σαν ένας από τους τρόπους προώθησης

#### 4.4. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μιας επιχείρησης μας επιτρέπουν μαζί με την ανάλυση των ισολογισμών της να αποκτήσουμε μια πλήρη εικόνα για την χρηματοοικονομική πορεία της επιχείρησης.

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι οι βασικές κατηγορίες των χρηματοοικονομικών δεικτών<sup>12</sup> είναι:

- οι αριθμοδείκτες ρευστότητας: μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της (liquidity ratios)
- οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας ή δραστηριότητας: μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (activity ratios)
- οι αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας: μετρούν την επιβάρυνση της επιχείρησης από τη χρήση ξένων κεφαλαίων (leverage ratios and viability ratios)
- οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας: μετρούν τη συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης (profitability ratios)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες για της εταιρίας ACS για την χρονική περίοδο 2005 – 2007.

##### 4.4.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της ικανότητας μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Όλοι οι αριθμοδείκτες που σχετίζονται με τη ρευστότητα μιας επιχείρησης έχουν να κάνουν με τα κεφάλαια κίνησης ή μέρος αυτών διότι το κεφάλαιο κίνησης

<sup>12</sup> Financial Indicators, Σημειώσεις κ. Αλεξάκη, 2007-2008

είναι εκείνο που χρησιμοποιείται για την εξόφληση των υποχρεώσεων της. Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες που δείχνουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να πληρώνει τις τρέχουσες υποχρεώσεις και να είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται τυχόν παρουσιαζόμενες ευκαιρίες είναι: Ο αριθμοδείκτης γενικής και ειδικής Ρευστότητας.

#### 4.4.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

Ο αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας βρίσκεται αν διαιρέσουμε το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις τρέχουσες (βραχυχρόνιες) υποχρεώσεις. Ο σχετικός τύπος που χρησιμοποιείται είναι:

$$\text{Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Απαιτήσεις+Αποθέματα+Διαθέσιμο}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης από το κυκλοφορούν ενεργητικό:

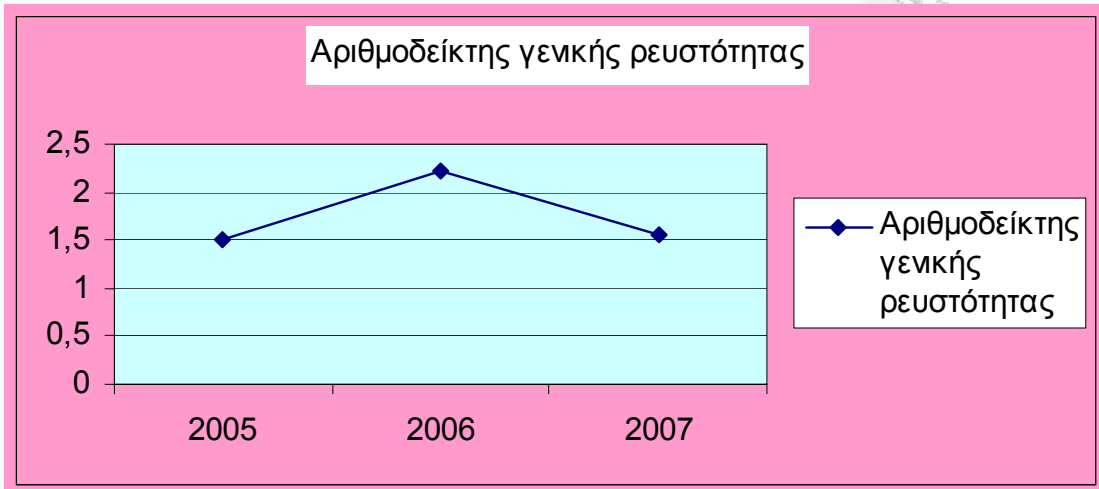
(Διαθέσιμο + Απαιτήσεις + Αποθέματα).

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη, από άποψης ρευστότητας είναι η θέση της επιχείρησης.

Αριθμοδείκτης	2005	2006	2007
Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας	1,51	2,23	1,56



ΓΡΑΦΗΜΑ 3, Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας ACS



Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνεται ότι από άποψη ρευστότητας η επιχείρηση παρουσίασε αύξηση από το 2005 έως το 2006, ενώ κατά την περίοδο του 2006-2007 υπήρξε μια μικρή πτώση.

#### 4.4.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας

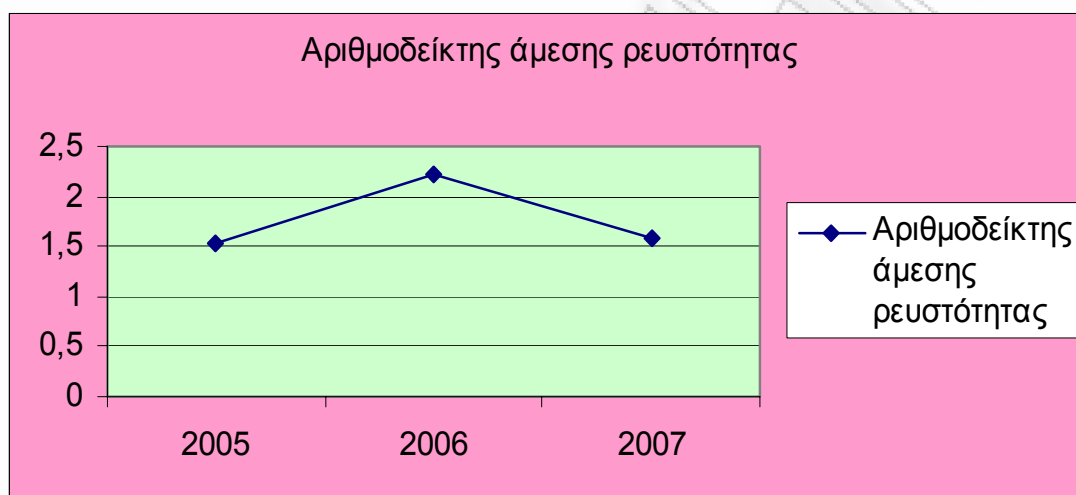
Ένας δεύτερος αριθμοδείκτης ο οποίος μετρά τη ρευστότητα μιας επιχείρησης είναι ο αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας. Ο αριθμοδείκτης αυτός δεν λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία εκείνα τα οποία δεν είναι εύκολα και γρήγορα μετατρέψιμα σε ρευστά. Ο αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας βρίσκεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των γρήγορα ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων (μετρητά + τραπεζικές καταθέσεις + χρεώγραφα + απαιτήσεις) με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων μιας επιχείρησης, δηλαδή:

$$\text{Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας} = \frac{\text{Απαιτήσεις} + \text{Διαθέσιμο}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μιας επιχείρησης από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά της στοιχεία.

Αριθμοδείκτης	2005	2006	2007
Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας	1,53	2,23	1,57

ΓΡΑΦΗΜΑ 4, Αριθμοδείκτης Άμεσης Ρευστότητας ACS



Σύμφωνα με το διάγραμμα κατά την περίοδο 2005-2006 οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης καλύπτονταν ικανοποιητικά από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία της, ενώ κατά το διάστημα 2006- 2007 υπήρξε κάμψη.

#### 4.4.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας

Η μακροχρόνια βιωσιμότητα μιας επιχείρησης έχει να κάνει με την ικανότητά της να μπορεί να επιβιώσει για πολλά χρόνια. Ο σκοπός της ανάλυσης της μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης έχει να κάνει με τον έγκαιρο εντοπισμό τυχόν σημείων που δείχνουν ότι η επιχείρηση βρίσκεται στο δρόμο της πτώχευσης.

Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η χρησιμοποίηση διαφόρων λογιστικών αριθμοδεικτών μπορεί να προβλέψουν μια άσχημη εξέλιξη μιας εταιρίας πέντε χρόνια

πριν. Μια πτωτική πορεία στους αριθμοδείκτες αποδοτικότητας και ρευστότητας αποτελεί σημαντική ένδειξη ότι μπορεί η επιχείρηση ν' αποτύχει. Ένας άλλος αριθμοδείκτης που επίσης χρησιμοποιείται από τους αναλυτές, όταν εξετάζουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητα μιας επιχείρησης είναι ο αριθμοδείκτης ξένα προς ίδια κεφάλαια και ο αριθμοδείκτης κάλυψης τόκων.

Όταν τα ξένα κεφάλαια μιας επιχείρησης παρουσιάζουν ανοδική πορεία σε βάρος των ιδίων κεφαλαίων αυτό σημαίνει ότι αυξάνει η δανειακή της επιβάρυνση. Αυτό το στοιχείο επηρεάζει αρνητικά της μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης διότι αυξάνει τις υποχρεώσεις της για την περιοδική καταβολή τόκων και επιστροφή των δανειακών κεφαλαίων ανεξάρτητα από την οικονομική της θέση.

Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία των ξένων κεφαλαίων, στο σύνολο των κεφαλαίων μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο χρεωμένη εμφανίζεται αυτή και τόσο μεγαλύτερες είναι οι σταθερές επιβαρύνσεις και υποχρεώσεις της για την εξόφλησή τους. Υπάρχει δηλαδή μεγάλη πίεση στην επιχείρηση για την πληρωμή τόκων και την επιστροφή των δανειακών κεφαλαίων, όταν αυτά καταστούν ληξιπρόθεσμα. Η πίεση αυτή είναι περισσότερο αισθητή σε περίπτωση που σημειωθεί κάμψη των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης.

#### 4.4.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια

Ειδικότερα, για την ανάλυση της μακροχρόνιας οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης χρησιμοποιούμε τον παρακάτω αριθμοδείκτη:

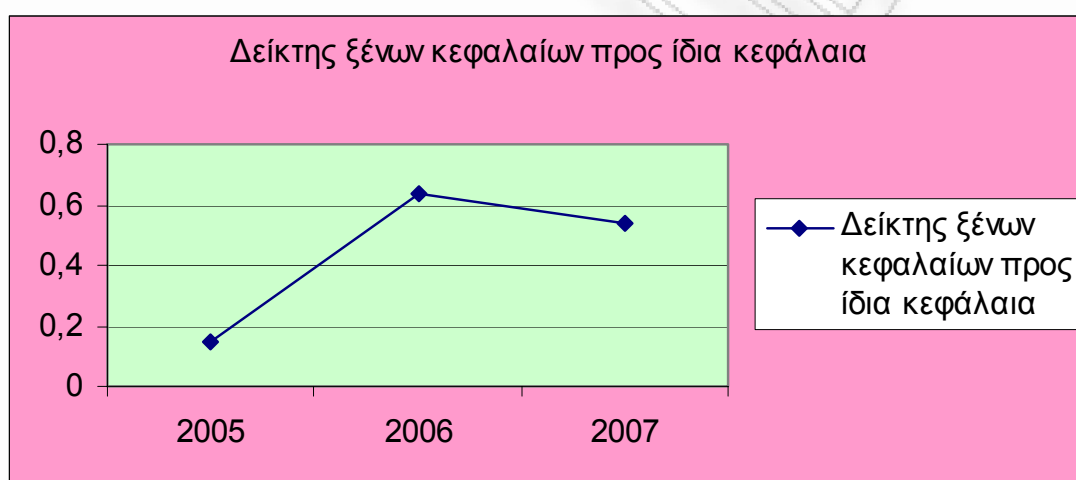
Αριθμοδείκτης Ξένα Προς Ίδια Κεφάλαια	=	=	$\frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$
	=		$\frac{500.000.000}{400.000.000} = 1,25 \text{ φορές}$

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά σε μια επιχείρηση τη διάρθρωση των κεφαλαίων της και τη δανειακή της επιβάρυνση με το να δείχνει το ποσό των περιουσιακών στοιχείων το οποίο χρηματοδοτείται από τους πιστωτές, σε σχέση με τα κεφάλαια που παρέχουν οι μέτοχοι. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμοδείκτης τόσο η

εταιρία στηρίζεται, για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών της στοιχείων, στα ξένα κεφάλαια και λιγότερο στα δικά της κεφάλαια.

Αριθμοδείκτης	2005	2006	2007
Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια	0,15	0,64	0,54

ΓΡΑΦΗΜΑ 5, Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια ACS



Παραπάνω φαίνεται ότι την περίοδο 2005-2006 υπήρξε άνοδος του δείκτη ξένων προς ίδια κεφάλαια, γεγονός που χαρακτηρίζεται αρνητικό γιατί η εταιρεία δανείστηκε κεφάλαια για να καλύψει τις ανάγκες της. Κατά την περίοδο 2006-2007 ο δείκτης μειώθηκε άρα μειώθηκε και η δανειακή επιβάρυνση της επιχείρησης.

#### 4.4.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

Ο προσδιορισμός της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης σχετίζεται με την ικανότητα αυτής να επιτυγχάνει ικανοποιητικά κέρδη ώστε οι επενδυτές και οι μέτοχοι να τοποθετούν τα κεφάλαιά τους σ' αυτή. Η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης συνδέεται στενά με τη ρευστότητά της διότι τα κέρδη τελικά δημιουργούν ταμειακή ροή. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική τόσο για τους επενδυτές όσο και για τους πιστωτές αυτής.

#### 4.4.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

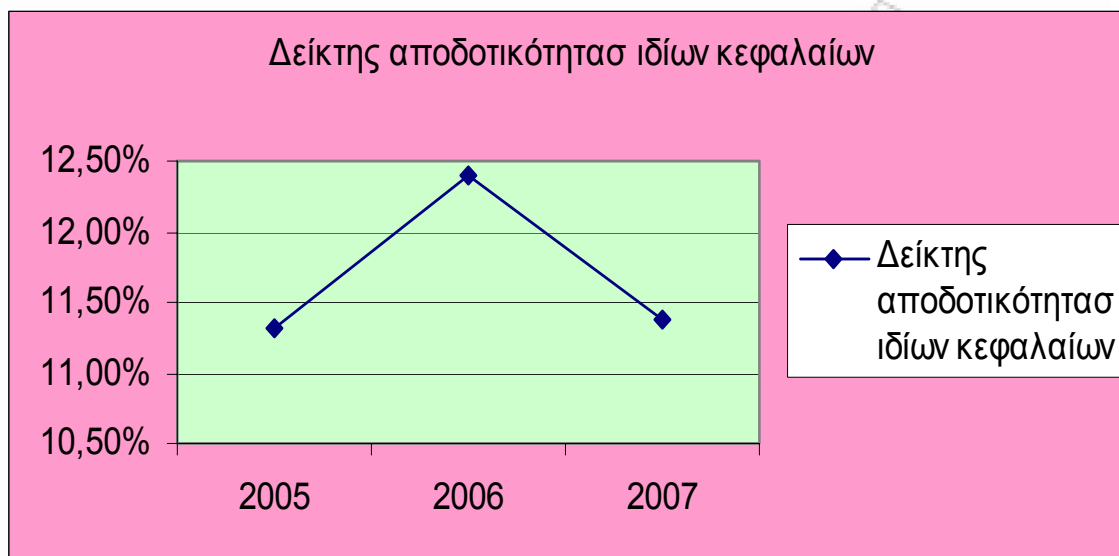
Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ένας ακόμη σπουδαίος δείκτης που απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποιήσεως ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος.

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων εκφράζεται από το πηλίκο της διαιρέσεως των καθαρών λειτουργικών κερδών της χρήσης, με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης (κεφάλαιο + αποθεματικά), δηλαδή:

$$\begin{aligned}
 \text{Αριθμοδείκτης} & & & & \text{Καθαρά Λειτουργικά Κέρδη} \\
 \text{Αποδοτικότητας} & = 100 \times & & & \hline
 \text{ιδίων κεφαλαίων} & & & & \text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων} \\
 & & & & \frac{5.000.000}{25.000.000} \\
 & = 100 \times & & & \\
 & = 25\% & & & 
 \end{aligned}$$

Αριθμοδείκτης	2005	2006	2007
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	11,32%	12,40%	11,38%

ΓΡΑΦΗΜΑ 6, Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων ACS



Το 2006 παρατηρείται αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης ενώ κατά το 2007 υπάρχει μία μικρή μείωση. Γενικότερα οι τιμές κατά τη διάρκεια των δύο ετών είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές παρά τη μικρή μείωση.

Στο επόμενο κεφάλαιο συγκρίνουμε τους ανωτέρω δείκτες με αυτούς της μεγαλύτερης ανταγωνίστριας και παραθέτουμε τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ.**

### **5.1. Παρουσίαση κύριου ανταγωνιστή: DHL ΕΛΛΑΣ**

Στην Ελλάδα, η DHL ιδρύθηκε το 1978 και έως σήμερα αποτελεί την ηγέτιδα εταιρεία στον τομέα των διεθνών αεροπορικών ταχυμεταφορών ενώ παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες εισαγωγών και εξαγωγών των μεγαλύτερων εμπορικών κλάδων στη χώρα μας όπως οι τράπεζες, η ναυτιλία, η κλωστοϋφαντουργία, εταιρίες υψηλής τεχνολογίας και φαρμακοβιομηχανίες.

Η DHL Hellas έχει πιστοποιηθεί με το ISO 9001:2000 για την διασφάλιση των διαδικασιών της.

Το διαμετακομιστικό κέντρο (hub) της DHL, βρίσκεται στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της συνολικού εμβαδού 6.000 τ.μ. στο Διεθνές Αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος. Στον χώρο αυτό διεκπεραιώνονται καθημερινά πάνω από 10.000 αποστολές που προωθούνται σε όλο τον κόσμο από ιδιόκτητο αεροσκάφος τύπου Airbus A300.

Η DHL στην Ελλάδα εξυπηρετεί πάνω από 10.000 επιχειρήσεις και ιδιώτες με το αφοσιωμένο προσωπικό της που ξεπερνά τα 500 άτομα. Διαθέτει 190 οχήματα και δίκυκλα για την κάλυψη αναγκών παράδοσης και παραλαβής αποστολών. Για την εξυπηρέτηση των πελατών της, λειτουργεί Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών 24 ώρες το 24ωρο αλλά και Γραφεία Εξυπηρέτησης σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Πάτρα, Λάρισα. Επίσης, διαθέτει δίκτυο αντιπροσώπων σε άλλα 13 μεγάλα αστικά κέντρα.

#### **5.1.1 Η ιστορία της DHL**

Το όνομα DHL προκύπτει από τα αρχικά των επωνύμων των τριών ιδρυτών της εταιρείας, Adrian Dalsey, Larry Hillblom και Robert Lynn. Το 1969 οι τρεις συνεργάτες άρχισαν οι ίδιοι να αποστέλλουν χαρτιά αεροπορικά από το Σαν Φρανσίσκο στη Χονολουλού, ξεκινώντας τον εκτελωνισμό του φορτίου του σκάφους πριν από την ίδια την άφιξη του, μειώνοντας εξαιρετικά το χρόνο αναμονής στο

λιμένα. Στο τελωνείο κερδιζόταν μια περιουσία. Με την ιδέα αυτή, γεννήθηκε μια νέα βιομηχανία: η υπηρεσία διεθνών αεροπορικών ταχυμεταφορών, η ταχεία παράδοση εγγράφων και πακέτων με αεροπλάνο<sup>13</sup>.

Το Δίκτυο της DHL απλώθηκε με μεγάλη ταχύτητα. Η εταιρεία επεκτάθηκε δυτικά, από τη Χαβάη στην Άπω Ανατολή και την περιοχή του Ειρηνικού και κατόπιν στη Μέση Ανατολή, την Αφρική και την Ευρώπη.

Μέχρι το 1977, είχε καταφέρει να επεκτείνει το φάσμα των υπηρεσιών της και ξεκίνησε την παράδοση μικρών πακέτων αλλά και εγγράφων. Το 1982 ήταν η αρχή της μεγάλης ανάπτυξης, με 30 χώρες και περιοχές να προστίθενται μόνο κατά τη διάρκεια εκείνου του χρόνου. Το επόμενο έτος η DHL ήταν η πρώτη εταιρεία αεροπορικών ταχυμεταφορών που εγκαινίασε γραφεία στην Ανατολική Ευρώπη και το 1986 ξεκίνησε τις εμπορικές της δραστηριότητες στην Κίνα, και πάλι ως η πρώτη εταιρεία αεροπορικών ταχυμεταφορών στη χώρα. Το 1988, η DHL υπήρχε ήδη σε 170 χώρες απασχολώντας 16.000 άτομα.

Το πρωτοποριακό πνεύμα της DHL αποτελεί ακόμα σημαντικό μέρος της εταιρικής κουλτούρας της. Παρόλο, που το κύριο μέρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας είναι η μεταφορά εγγράφων και δεμάτων, προσφέρει εφαρμογές logistics και λύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου (e-Commerce), καθώς και εξειδικευμένες υπηρεσίες για διάφορους βιομηχανικούς τομείς, όπως η Αυτοκινητοβιομηχανία και Φαρμακοβιομηχανία, όπως επίσης και προσαρμοσμένες λύσεις για πελάτες παγκόσμιας εμβέλειας.

Το 2003 ήταν η χρονιά της ενοποίησης των δραστηριοτήτων ταχυμεταφοράς και εφοδιασμού της εταιρείας σε ένα εμπορικό σήμα. Η εμπειρία της DHL εξασφαλίζεται από έναν αριθμό εταιρειών που εξαγόρασε η Deutsche Post World Net. Αναφέρουμε ορισμένες μόνο από αυτές:

- Exel

Όταν η Deutsche Post World Net ολοκλήρωσε την εξαγορά της Exel, τον Δεκέμβριο του 2005, η Exel απασχολούσε περίπου 111,000 υπαλλήλους σε 135 χώρες παγκοσμίως. Η Exel παρέχει κυρίως, μεταφορικές και logistics υπηρεσίες σε μεγάλους πελάτες.

- Danzas

---

<sup>13</sup> [www.dhl.gr](http://www.dhl.gr)



Μέχρι τη συγχώνευση του 2003 με την DHL Worldwide Express και την Deutsche Post Euro Express, η Danzas ήταν παγκόσμια, η κορυφαία εταιρεία εφαρμογών logistics, καλύπτοντας τις εναέριες και θαλάσσιες μεταφορές, τις οδικές μεταφορές στην Ευρώπη, και παρέχοντας υπηρεσίες e-business και εφαρμογές logistics σε τρίτους.

- Deutsche Post Euro Express

Η Euro Express ιδρύθηκε από τα Γερμανικά Ταχυδρομεία (Deutsche Post) το 1998, ως δίκτυο διανομής δεμάτων στη Γερμανία και την Ευρώπη. Μέχρι τη συγχώνευση του 2003 με την DHL Worldwide Express και την Danzas παρείχε υπηρεσίες οδικής μεταφοράς αποστολών μέσω ενός εκτεταμένου και αξιόπιστου οδικού δικτύου τόσο για επιχειρήσεις, όσο και για ιδιώτες πελάτες της.

- Air Express International

Ο μεγαλύτερος παροχέας εμπορικών αερομεταφορών της Αμερικής, ενσωματώθηκε στον όμιλο Danzas το 2001.

### 5.1.2 Υπηρεσίες DHL

Με τις δυνάμεις των DHL Worldwide Express, Danzas και Deutsche Post Euro Express ενωμένες πλέον κάτω από την ομπρέλα του ονόματος της DHL, η εταιρεία πλέον προσφέρει νέες και πρωτοποριακές υπηρεσίες μεταφορών. Η DHL καλύπτει πλέον όλο το φάσμα των μεταφορών.

**DHL Express:** Η DHL Express παρέχει υπηρεσίες ταχυμεταφορών, εγγράφων και δεμάτων, σε όλο τον κόσμο. Το Δίκτυό της καλύπτει περισσότερα από 4.000 υποκαταστήματα και σταθμούς και πάνω από 120.000 προορισμούς σε όλο τον κόσμο.

**DHL Freight:** Η DHL Freight προσφέρει διεθνείς και εθνικές λύσεις για τη μεταφορά ομαδικών και πλήρων φορτίων στην Ευρώπη, καθώς αναλαμβάνει μεταφορές και συσκευασίες Οικοσκευών/Εκθέσεων.

Η DHL Freight καλύπτει τις δραστηριότητες που δεν περιλαμβάνονταν στις κατηγορίες εγγράφων και δεμάτων, όπως επίσης και τις υπηρεσίες οδικών μεταφορών της πρώην Danzas Eurocargo.

**DHL Danzas Air & Ocean:** Η DHL Danzas Air & Ocean προσφέρει προσαρμοσμένες λύσεις logistics σε όλο τον κόσμο για υπηρεσίες αποστολών μεγάλου όγκου δια θαλάσσης και αέρος, ανεξαρτήτως μεγέθους και βάρους. Παρέχει

επίσης εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως ολοκληρωμένες λύσεις υπηρεσιών project forwarding για τομείς της βιομηχανίας και υπηρεσίες διαχείρισης cargo, όπως η υπηρεσία Customer Program Management.

DHL Solutions: Η DHL Solutions προσφέρει πλήρως προσαρμοσμένες λύσεις και εφαρμογές logistics για βιομηχανικούς τομείς, συμβουλευτικές υπηρεσίες, σχεδιασμό αλυσίδας εφοδιασμού, διαχείριση παραγωγής και παραγγελιών. Οι λύσεις logistics είναι προσαρμοσμένες έτσι ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες εξειδικευμένων βιομηχανικών τομέων, όπως Αγαθά Ταχείας Κατανάλωσης (FMCG), Αυτοκινητοβιομηχανία, Φαρμακοβιομηχανία και Ηλεκτρονικών.

### **5.1.3. Το δίκτυο της DHL**

Συνδυάζοντας την παγκόσμια κάλυψη με τη βαθιά γνώση των αγορών, η DHL αποτελεί τον παγκόσμιο ηγέτη στις υπηρεσίες express και στις εναέριες μεταφορές φορτίων. Είναι επίσης η No.1 εταιρεία στις θαλάσσιες μεταφορές φορτίων και συμβολαίων logistics. Η DHL προσφέρει μία πλήρη γκάμα υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες σας - από την ταχυμεταφορά εγγράφων έως την διαχείριση αλυσίδας ανεφοδιασμού.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα παγκόσμια στοιχεία του μεγαλύτερου δικτύου υπηρεσιών express και logistics σε όλο τον κόσμο.

DHL - Παγκόσμια εταιρικά δεδομένα

Προσωπικό : περίπου 285,000

Κέντρα Εξυπηρέτησης: περίπου 6,500

Αριθμός Αποθηκών: πάνω από 450

Αριθμός Αεροσκαφών\*: 420

Κέντρα Διαλογής: 240

Αριθμός Οχημάτων: 76,200

Γεωγραφική Κάλυψη Χωρών: πάνω από 220

Αριθμός Αποστολών τον χρόνο: πάνω από 1,5 δις

Εξυπηρετούμενοι Προορισμοί: 120,000

### **5.1.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Η αποστολή της DHL ως παγκόσμιος προμηθευτής υπηρεσιών logistics είναι η δικτυακή κάλυψη του κόσμου. Ο σκοπός της είναι να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες της με τον καλύτερο φιλικά προς το περιβάλλον τρόπο, σε ανταγωνιστικές τιμές, λαμβάνοντας υπόψη τις κοινωνικές της ευθύνες. Το όραμά της DHL για τη σωστή Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη βασίζεται στη γνώση για το τι είναι η εταιρεία και ποιο είναι το συστατικό στοιχείο που την έκανε επιτυχημένη.

Δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 220 χώρες και περιοχές σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Κίνα και στην περιοχή του Ειρηνικού. Ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες των πελατών της, συνεργάζεται μαζί τους για να τους παρέχει λύσεις σε οποιαδήποτε εμπορική τους ανάγκη.

Στην DHL, πιστεύουν ότι όσο σημαντικό είναι να είσαι εταιρεία, εξίσου σημαντικό είναι να είσαι πολίτης.

### **5.1.5 DHL Airlines**

Η DHL Airlines παρέχει τη δυνατότητα μεταφορών για την υποστήριξη των εμπορικών δραστηριοτήτων της DHL.

Η DHL κατέχει τέσσερις αεροπορικές εταιρείες :

Η European Air Transport με έδρα τις Βρυξέλλες, παρέχει τις μεταφορές του Ευρωπαϊκού δικτύου της DHL, όπως επίσης και τις υπηρεσίες longhaul για τη Μέση Ανατολή και Αφρική, χρησιμοποιώντας αεροσκάφη τύπου Boeing 757SF/PF και Airbus A300B4.

Η DHL Air UK είναι η νεότερη αεροπορική εταιρεία της DHL και έχει έδρα στο αεροδρόμιο των East Midlands του Ηνωμένου Βασιλείου. Η DHL Air UK προσφέρει υπηρεσίες στο Ευρωπαϊκό δίκτυο της DHL, χρησιμοποιώντας αεροσκάφη τύπου Boeing 757SF.

Η αεροπορική εταιρεία της DHL για τη Μέση Ανατολή έχει έδρα στο Διεθνές Αεροδρόμιο του Μπαχρέιν και εξυπηρετεί ένα ευρύ φάσμα προορισμών στη Μέση Ανατολή, συμπεριλαμβανομένων χωρών όπως το Αφγανιστάν και το Ιράκ, χρησιμοποιώντας διάφορα αεροσκάφη.

Η αεροπορική εταιρεία της DHL για τη Λατινική Αμερική έχει έδρα στον Παναμά και εξυπηρετεί ένα ευρύ φάσμα προορισμών στην Κεντρική και Νότια Αμερική, χρησιμοποιώντας αεροσκάφη τύπου Boeing 727.

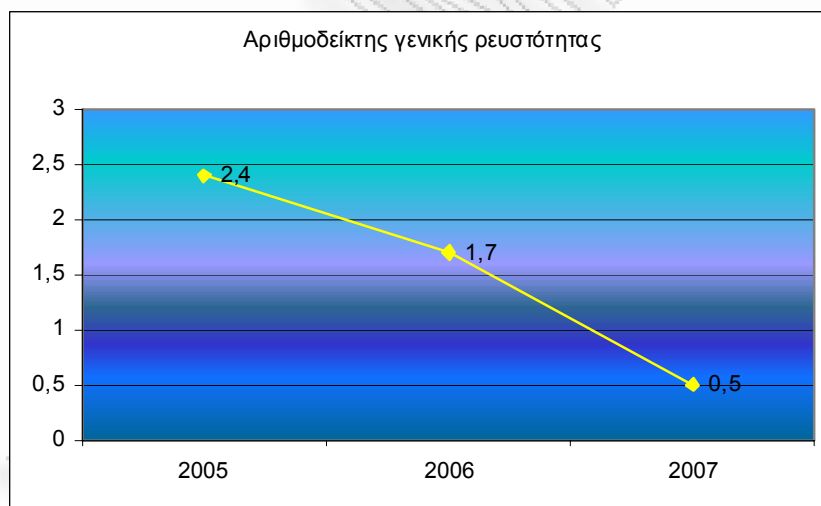
## 5.2. Αριθμοδείκτες

### 5.2.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας

#### 5.2.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

Χρηματοοικονομικός δείκτης	2005	2006	2007
Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας	2,4	1,7	0,5

ΓΡΑΦΗΜΑ 7, Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας της DHL

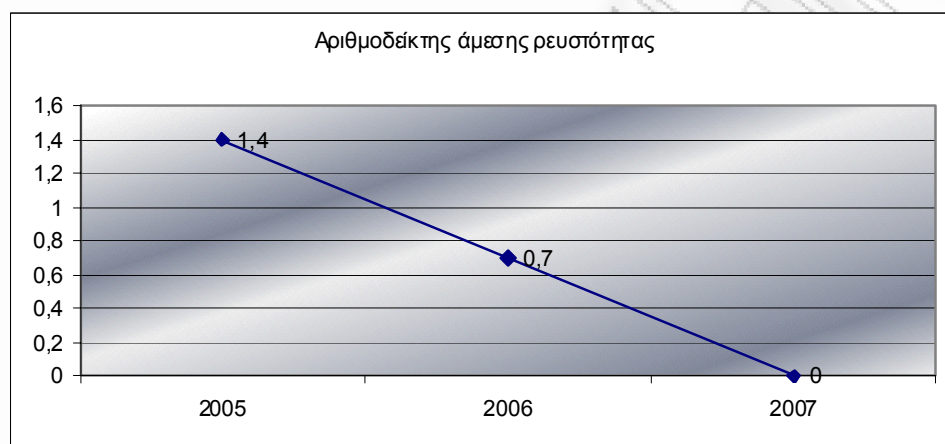


Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα η εταιρία εμφανίζει καλούς δείκτες γενικής ρευστότητας για το διάστημα 2005 – 2006, κάτι που οφείλεται στην απουσία τραπεζικών υποχρεώσεων. Ωστόσο το 2006 ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,5 (λόγω ενός μεγάλου επενδυτικού προγράμματος) κάτι που συνεπάγεται ότι η εταιρεία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης δεν θα διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να την αντιμετωπίσει.

### 5.2.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας

Χρηματοοικονομικός δείκτης	2005	2006	2007
Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας	1,4	0,7	0

ΓΡΑΦΗΜΑ 8, Αριθμοδείκτης Άμεσης Ρευστότητας της DHL



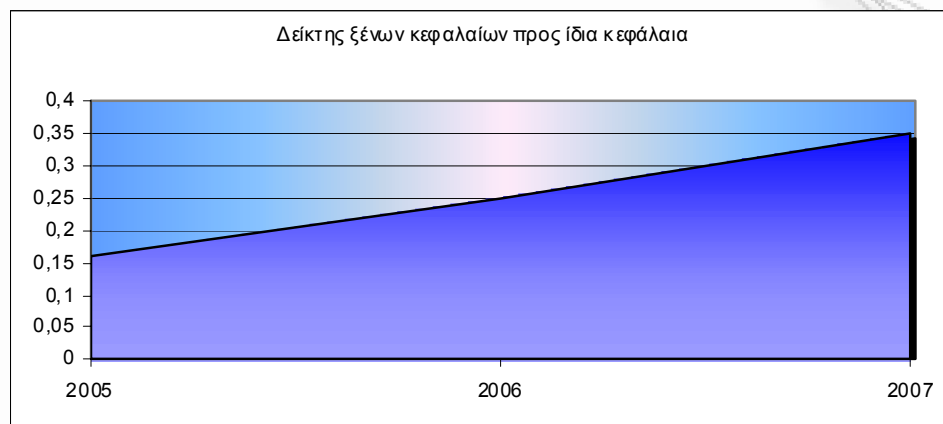
Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (quick ratio ή acid test) υπολογίζεται αφαιρώντας τα αποθέματα από το κυκλοφορούν ενεργητικό και διαιρώντας το υπόλοιπο με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο δείκτης όπως βλέπουμε ακολουθεί πτωτική πορεία για να καταλήξει το 2007 στο 0 λόγω του μεγάλου επενδυτικού προγράμματος με το οποίο επιβαρύνθηκε η εταιρία.

### 5.2.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας

#### 5.2.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια

Χρηματοοικονομικός δείκτης	2005	2006	2007
Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια	0,16	0,25	0,35

## ΓΡΑΦΗΜΑ 9, Δείκτης Ξένων Κεφαλαίων προς Ίδια της DHL



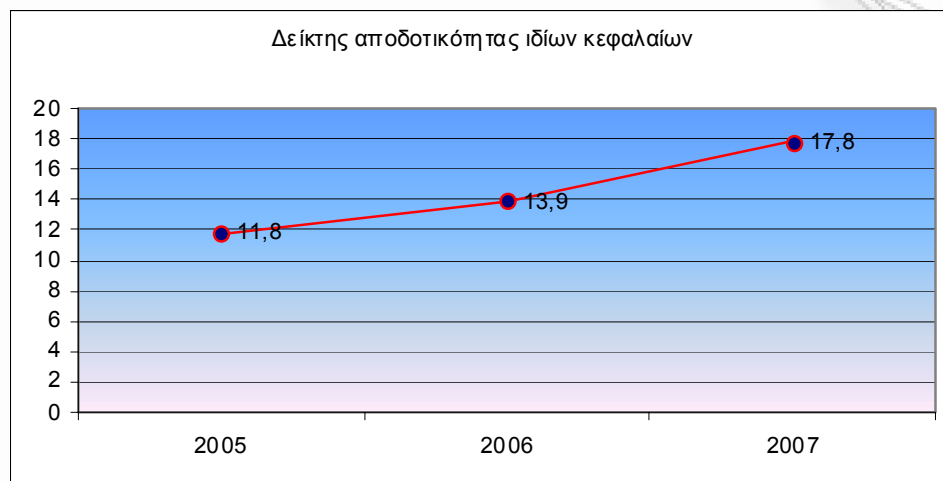
Ο δείκτης αυτός δείχνει τη σχέση των ξένων και των ιδίων κεφαλαίων και ακολούθησε ανοδική πορεία στην περίοδο που εξετάζουμε. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία κάθε χρόνο χρησιμοποιεί τα ξένα κεφάλαια για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μεγαλύτερο ποσοστό. Πρέπει όμως να τονίσουμε το γεγονός ότι αν και παρατηρείται αυτή η ανοδική πορεία του δείκτη, ο λόγος των ξένων προς των ιδίων κεφαλαίων εξακολουθεί να κινείται σε μικρά επίπεδα.

### 5.2.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

#### 5.2.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Χρηματοοικονομικός δείκτης	2005	2006	2007
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	11,8%	13,9%	17,8%

## ΓΡΑΦΗΜΑ 10, Δείκτης Αποδοτικότητας της DHL

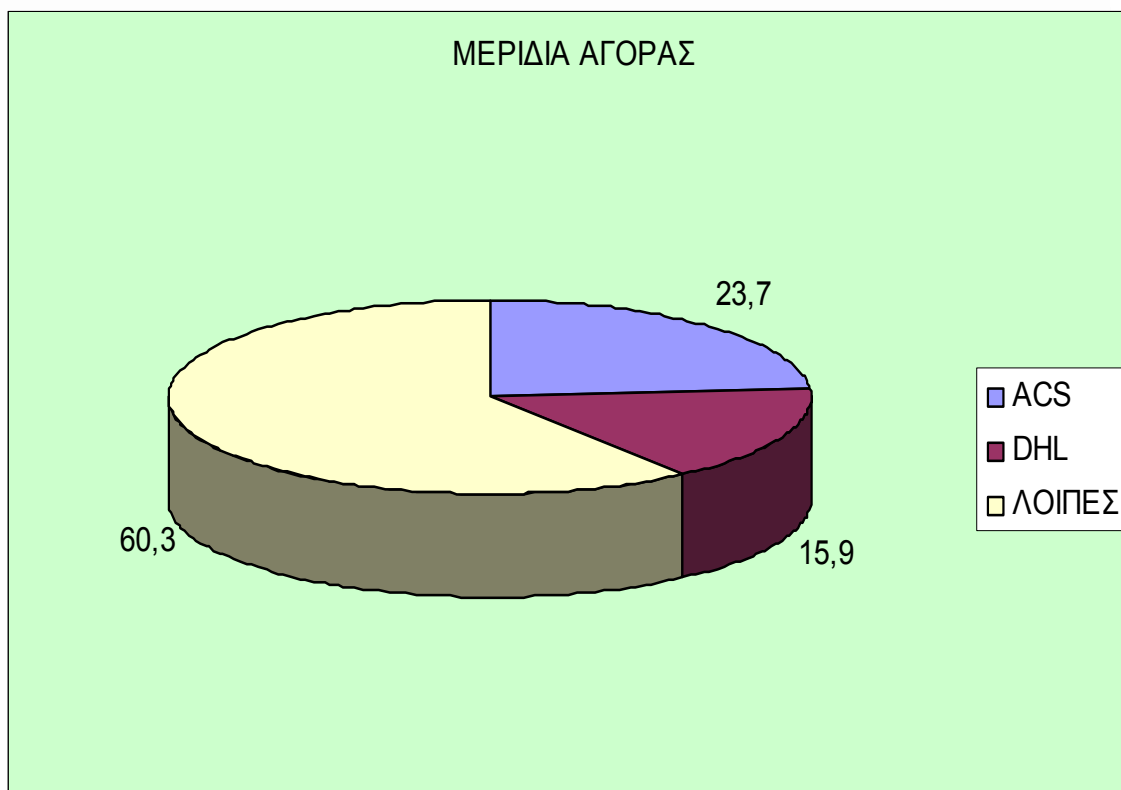


Ο δείκτης αυτός δείχνει την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων κινείται ανοδικά την περίοδο 2005 – 2007. Το 2007 η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι 17,8% έναντι 11,8% που ήταν δυο χρόνια πριν.

### 5.3. Μερίδια αγοράς

Παρακάτω παρατίθεται το μερίδιο αγοράς που κατέχει η ACS στην αγορά των ταχυμεταφορών αλλά και τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών της για το έτος 2007.

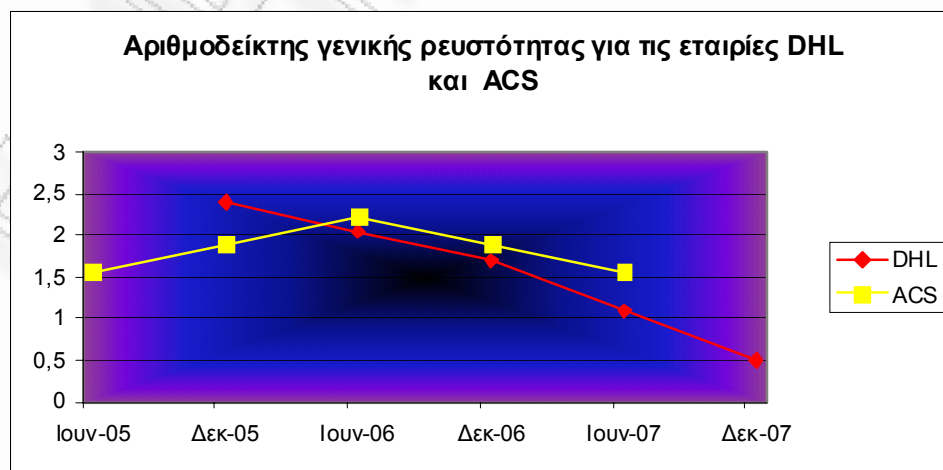
ΓΡΑΦΗΜΑ 11, Μερίδια Αγοράς



## 5.4. Σύγκριση εταιριών

### 5.4.1 Σύγκριση βάση αριθμοδεικτών

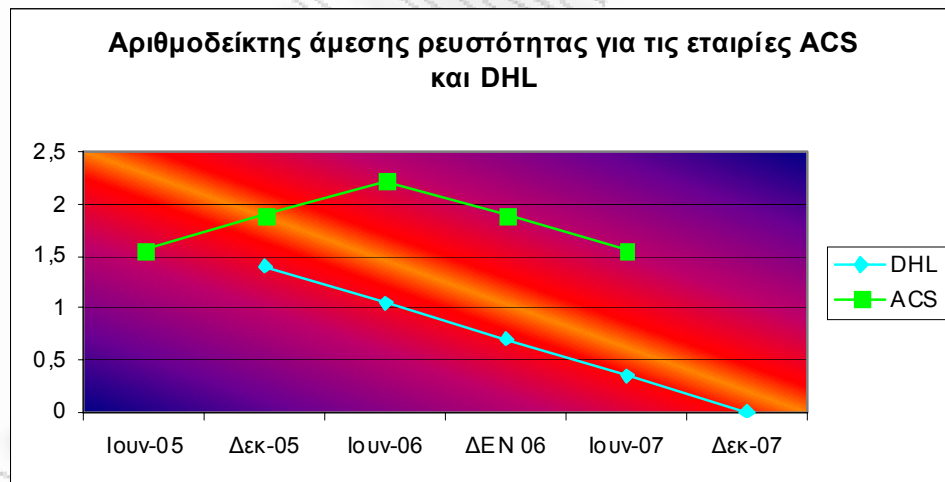
ΓΡΑΦΗΜΑ 12, Αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας για τις εταιρίες DHL και ACS





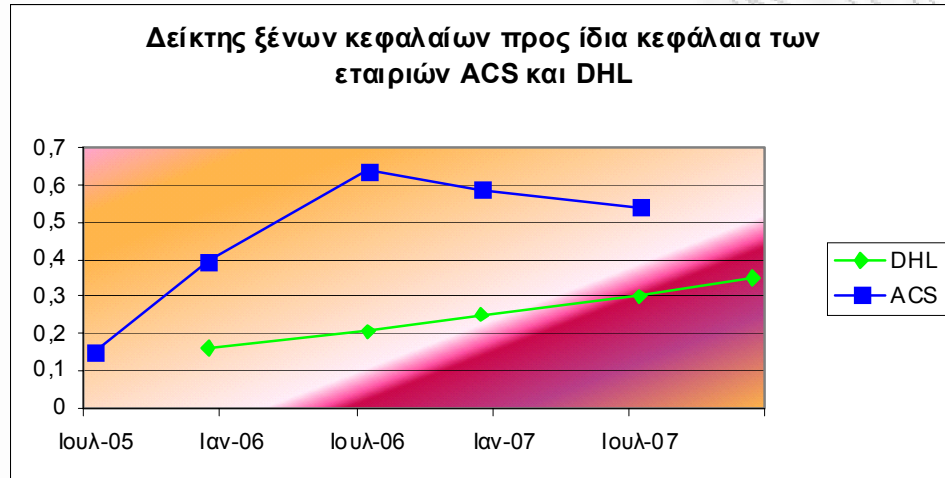
Όπως παρατηρούμε για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ο δείκτης ρευστότητας της εταιρίας ACS βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα από ότι ο δείκτης ρευστότητας της εταιρίας DHL. Από τον Ιούλιο του 2006 ο δείκτης ακολουθεί πτωτική πορεία και για τις δύο εταιρίες. Ωστόσο, όπως παρατηρούμε, μέχρι τον Ιανουάριο του 2007 και οι δυο εταιρίες είναι σε θέση να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους και να διατηρήσουν αποθέματα για την αντιμετώπιση μιας περίπτωσης έκτακτης ανάγκης. Τον Ιούλιο του 2007, ο δείκτης για την εταιρία DHL είναι οριακά πάνω από την μονάδα, κάτι που συνεπάγεται το ότι η εταιρία έχει βέβαια τη δυνατότητα να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, αλλά δε διαθέτει αποθέματα. Μετά τον Ιούλιο του 2007 η εταιρία δεν είναι σε θέση να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της.

ΓΡΑΦΗΜΑ 13, Αριθμοδείκτες άμεσης ρευστότητας για τις εταιρίες DHL και ACS



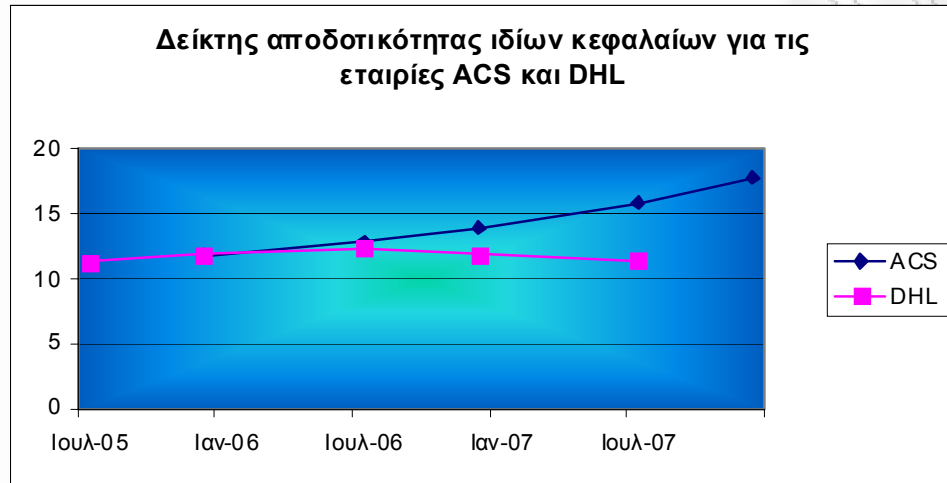
Και στον αριθμοδείκτη άμεσης ρευστότητας η εταιρία DHL υπερτερεί της εταιρίας ACS. Επίσης αξίζει να αναφέρουμε ότι ο δείκτης της εταιρίας DHL ακολουθεί ανοδική πορεία μέχρι τον Ιούλιο του 2006, οπότε και φτάνει στην υψηλότερη τιμή του για την εξεταζόμενη περίοδο. Αντίθετα, ο δείκτης ακολουθεί πτωτική πορεία για την εταιρία DHL από την αρχή της εξεταζόμενης περιόδου μέχρι το τέλος, οπότε και αγγίζει την τιμή μηδέν.

ΓΡΑΦΗΜΑ 14, Δείκτης Ξένων Κεφαλαίων προς Ίδια Κεφάλαια για τις εταιρίες DHL και ACS



Εδώ οι τιμές που παίρνει ο δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια της εταιρίας DHL είναι πιο χαμηλές γεγονός που σημαίνει ότι η εταιρία βασίζεται περισσότερο στα δικά της κεφάλαια από ότι η ACS. Κάτι που πρέπει να επισημάνουμε είναι το γεγονός ότι τον Ιούλιο του 2005 η τιμή που πήρε ο δείκτης για την εταιρία ACS είναι περίπου στα ίδια επίπεδα με την τιμή του δείκτη τον Ιανουάριο του 2006 για την εταιρία DHL. Ωστόσο, η αύξηση του δείκτη της εταιρίας ACS είναι πολύ πιο απότομη και συνεχίζεται μέχρι τον Ιούλιο του 2006. Μετά από αυτό το σημείο ο δείκτης αρχίζει να ακολουθεί μια ομαλή αλλά πτωτική πορεία. Παρόλα αυτά κυμαίνεται ακόμα σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Από την άλλη πλευρά ο δείκτης της εταιρίας DHL ακολουθεί συνεχώς μια ανοδική, αλλά πιο ομαλή πορεία και κυμαίνεται σε πιο ικανοποιητικά επίπεδα.

ΓΡΑΦΗΜΑ 15, Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων για τις εταιρίες DHL και ACS



Βλέπουμε το δείκτη να έχει περίπου τις ίδιες τιμές και για τις δύο εταιρίες μέχρι τον Ιανουάριο του 2006. Ωστόσο στη συνέχεια και μέχρι τον Ιανουάριο του 2007, ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της DHL ακολουθεί ανοδική πορεία, κάτι που δείχνει τη σωστή χρήση των ιδίων κεφαλαίων από την εταιρία. Αντίστοιχα ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας ACS ακολουθεί καθοδική πορεία.

Μετά από τη χρηματοοικονομική ανάλυση γίνεται προσπάθεια τοποθέτησης της εταιρίας υπό εξέταση σε μήτρες στρατηγικής και χαρτοφυλακίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να τοποθετήσουμε την εταιρία σε μήτρες στρατηγικής και χαρτοφυλακίου προϊόντων. Οι μήτρες που θα χρησιμοποιηθούν είναι:

1. Μήτρα ανάπτυξη/ μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)
2. Μήτρα δύναμη/ ελκυστικότητα αγοράς (GE-McKinsey)
3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/ αγοράς (Hofer)
4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)

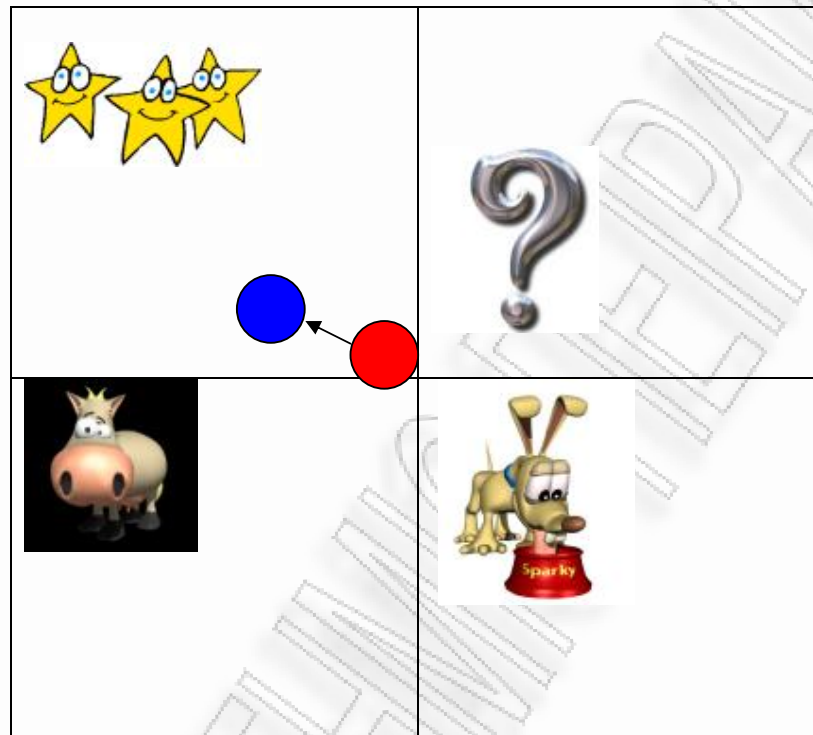
### 6.1. Μήτρα ανάπτυξη/ μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)<sup>14</sup>

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια ένταξης της επιχείρησης ACS σε μήτρες. Πρώτα απ' όλα θα αναπτυχθεί η τεχνική Boston Consulting Group. Η BCG παίρνει ως δεδομένο ότι η ACS ασχολείται με πολλές δραστηριότητες όπως υπηρεσίες door to door, υπηρεσίες μαζικών διανομών, ασφάλιση αποστολών κ.α. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η τεχνική κατατάσσει τις δραστηριότητες σε ομάδες έπειτα από το συνδυασμό δύο παραμέτρων: α) του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου β) της ανταγωνιστικής θέσης (μερίδιο αγοράς) της δραστηριότητας. Παρακάτω παραθέτεται σε σχηματική απεικόνιση η ανάλυση της μήτρας ανάπτυξης /μεριδίου αγοράς.

<sup>14</sup> B. Μ. Παπαδάκης, (2002), 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' (Τόμος Α), Εκδόσεις Ε. Μπενου, σελ. 576.

## ΓΡΑΦΗΜΑ 16, Μήτρα ανάπτυξη / μερίδιο αγοράς

Υψηλός



Χαμηλός

Υψηλός

Χαμηλός

Σχετικό μερίδιο αγοράς

Σύμφωνα με την παραπάνω τοποθέτηση, η εταιρία ACS ανήκει στην κατηγορία αστέρια γιατί ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς καθώς και το μερίδιο που κατέχει η εταιρία στην αγορά είναι υψηλά (κόκκινος κύκλος). Βέβαια θα πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς δεν είναι τόσο μεγάλος σε σχέση με το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί η ACS κατέχει ηγετική θέση στην αγορά ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ταχυμεταφορών δεν είναι τόσο υψηλός. Για το μέλλον προβλέπεται αύξηση του μεριδίου της αγοράς καθώς και υψηλός ρυθμός ανάπτυξης (μπλε κύκλος).

Η κατηγορία αστέρια στην οποία κατατάσσεται η εταιρία, λόγω της υψηλής ανάπτυξης απαιτεί μεγάλα χρηματικά ποσά για να διατηρήσει τη θέση της σε μία

έντονα ανταγωνιστική αγορά. Ταυτόχρονα τα υψηλά μερίδια αγοράς αποφέρουν μεγάλα ποσά διαθέσιμων. Έτσι το τελικό χρηματικό αποτέλεσμα από άποψη χρηματοροών είναι θετικό οπότε η επιχείρηση αυτοχρηματοδοτείται και η χρηματοδότηση από τους πόρους της επιχείρησης δεν υφίσταται.

Τέλος στη θέση στην οποία βρίσκεται η εταιρία υπάρχουν οι καλύτερες ευκαιρίες για αύξηση των κερδών και πραγματοποιούνται επενδύσεις για την επιχείρηση ώστε να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική η θέση της στην αγορά.

## 6.2. Μήτρα Δύναμη Εταιρίας/ Ελκυστικότητα αγοράς<sup>15</sup>



Η βασική μέθοδος ανάλυσης της εταιρίας σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του τομέα των ταχυμεταφορών και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης γίνεται με τη μήτρα δύναμη εταιρίας/ ελκυστικότητα αγοράς.

Η τεχνική αυτή δημιουργήθηκε από την ανάγκη ανάπτυξης μίας μεθόδου για την εκτίμηση των προγραμμάτων ανάπτυξης σαράντα περίπου δραστηριοτήτων με σκοπό την υποστήριξη εκείνων των προγραμμάτων τα οποία παρουσιάζουν μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης. Για την αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας χρησιμοποιήθηκαν τα κριτήρια: δυνατότητες δραστηριότητας και ελκυστικότητα βιομηχανίας. Οι δυνάμεις της δραστηριότητας έχουν ταξινομηθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες: χαμηλή, μεσαία και υψηλή. Η ελκυστικότητα επίσης ταξινομείται σε χαμηλή, μεσαία και υψηλή.

---

<sup>15</sup> B. Μ. Παπαδάκης, (2002), ‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία’ (Τόμος Α), Εκδόσεις Ε. Μπενου, σελ. 584.

ΓΡΑΦΗΜΑ 17, Μήτρα Δύναμη Εταιρίας / Ελκυστικότητα αγοράς

		ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΣΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΥΨΗΛΗ	Επενδύσεις και ανάπτυξη  ↑	Επενδύσεις και ανάπτυξη	Επιλεκτική
	ΜΕΣΗ	Επενδύσεις και ανάπτυξη 	Επιλεκτική	Επενδύσεις και αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	Επιλεκτική	Επενδύσεις και αποεπένδυση	Επενδύσεις και αποεπένδυση

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, βάση της έρευνας που έχει προηγηθεί, φαίνεται ότι η ανταγωνιστική ικανότητα της εταιρίας είναι μέτρια στο παρόν (κόκκινος κύκλος) αλλά δεν αναμένεται να μεταβληθεί ιδιαίτερα στο μέλλον (μπλε κύκλος). Όσον αφορά την ελκυστικότητα του κλάδου, είναι σαφές ότι είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική αφού δεν υπάρχουν ιδιαίτερα εμπόδια εισόδου και είναι κερδοφόρα. Στο μέλλον προβλέπεται να αυξηθεί η ζήτηση για προϊόντα μεταφορικές υπηρεσίες, οπότε η ελκυστικότητα αυξάνεται.

### 6.3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/ αγοράς (Hofer)<sup>16</sup>

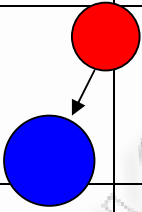
Η μήτρα Hofer αξιολογεί τη στρατηγική ή τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες σχεδιάζονται βάσει του σταδίου εξέλιξης της

<sup>16</sup> P. Kotler, (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και Β Τόμος), Εκδόσεις Interbooks.

αγοράς, καθώς και της ανταγωνιστικής θέσης τους. Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν το σχετικό μέγεθος των κλάδων, ενώ τα τμήματα εντός των κύκλων αντιπροσωπεύουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

ΓΡΑΦΗΜΑ 18, Μήτρα εξέλιξη προϊόντος / αγοράς

Ανταγωνιστική Θέση

	Ισχυρή	Μέση	Ασθενής
Εισαγωγή			
Ανάπτυξη			
Σταθερότητα			
Ωριμότητα (κορεσμός)			
Παρακμή			

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, η εταιρία βρίσκεται στο στάδιο της τελικής ανάπτυξης ενώ η ανταγωνιστική της θέση κρίνεται μέτρια (μπλε κύκλος). Στο μέλλον προβλέπεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας ενώ η επιχείρηση θα περιέλθει στο πρώιμο στάδιο της σταθερότητας (κόκκινος κύκλος).



#### 6.4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)<sup>17</sup>

ΓΡΑΦΗΜΑ 19, Μήτρα κύκλου ζωής

	Εμβρυϊκή	Ανάπτυξης	Ωριμότητας	Γήρατος
<b>Κυρίαρχη</b>	Γρήγορη Ανάπτυξη Ξεκίνημα	Γρήγορη Ανάπτυξη Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Υπεράσπιση Θέσης	Υπεράσπιση Θέσης Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Υπεράσπιση Θέσης Συγκέντρωση Ανανέωση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο
<b>Δυνατή</b>	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Γρήγορη Ανάπτυξη	Συγχρονισμός Επιτυχία ηγεσίας κόστους Διαφοροποίηση	Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση, Συγκέντρωση Διαφοροποίηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	Εύρεση Συγκράτηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο «Συγκομιδή»
<b>Ευνοϊκή</b>	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Συγχρονισμός Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	«Συγκομιδή» Συγχρονισμός, Εύρεση Συγκράτηση, Ανανέωση Διαφοροποίηση,Αλ λαγή πλεύσης	Αλλαγή πλεύσης Περικοπές
<b>Υπερασπίσιμη</b>	Ξεκίνημα Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Συγχρονισμός Εύρεση, Συγκράτηση Αλλαγή πλεύσης Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Αλλαγή πλεύσης Εύρεση Περικοπές	Περικοπές Εκτροπή

Η μήτρα κύκλου ζωής περιγράφει τη θέση της εταιρίας σε σχέση με τη φάση του κύκλου ζωής της από τη μια πλευρά και την θέση της στην αγορά από την άλλη. Όπως φαίνεται από τον πίνακα η εταιρία βρίσκεται στη φάση ωριμότητας, δεδομένων των χρόνων που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ταχυμεταφορών. Όσον αφορά τη

<sup>17</sup> P. Kotler, (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και Β Τόμος), Εκδόσεις Interbooks.

θέση της στον κλάδο, η εταιρία βρίσκεται σε πολύ δυνατή θέση (κόκκινο πεδίο) και αναμένεται στο μέλλον να κατακτήσει την κυρίαρχη θέση (μπλε πεδίο).

Μετά από την παραπάνω ανάλυση θα ακολουθήσει η ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης της ACS.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των επιχειρηματικών στρατηγικών που χρησιμοποιεί η ACS. Επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μείγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους της αγοράς. Η επιχειρηματική στρατηγική που χρησιμοποιεί η επιχείρηση αποσκοπεί στο συντονισμό και την καλύτερη απόδοση του χαρτοφυλακίου της.

Η επιχείρηση λόγω του σημείου του κύκλου ζωής που βρίσκεται αλλά και λόγω της υψηλής ανταγωνιστικότητας του κλάδου εφαρμόζει στρατηγικές ανάπτυξης όσον αφορά το εταιρικό επίπεδο. Η στρατηγικές ανάπτυξης επιβάλλονται σε περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Η ACS χρησιμοποιεί της παρακάτω στρατηγικές ανάπτυξης<sup>18</sup>:

1. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης
2. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης
3. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων
4. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς
5. Στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών

### 7.1. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι μια προσπάθεια της εταιρίας να αποκτήσει 'παρουσία' είτε προς τα μπρος (διανομείς ή / και λιανοπωλητές των προϊόντων – υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση

<sup>18</sup> Douglas R. Emery, John D. Finnerty, John D. Stowe, (2007), Corporate financial management, Person Prentice Hall

παρουσίας είναι δυνατό να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρία που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων / υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε εξαγοράζει / συγχωνεύεται σε μια υπάρχουσα επιχείρηση.

Η ACS έχει εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός με τη δημιουργία μεγάλου ιδιόκτητου δικτύου καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα και σε χώρες του εξωτερικού. Σε αυτό το δίκτυο καταστημάτων γίνονται συνεχείς έλεγχοι για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και για την εναρμονισμένη λειτουργία των καταστημάτων μεταξύ τους.

Η κατοχή ιδιόκτητων αποθηκών αλλά και ιδιόκτητων μέσων μεταφοράς των αντικειμένων είναι μια κίνηση στρατηγικής ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Με αυτή την κίνηση η επιχείρηση επιτυγχάνει τεράστια εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας κατά την παραγωγική διαδικασία.

## 7.2. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω αγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Σκοπός της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η απόκτηση μονοπωλιακών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής η επιχείρησης αυξάνει τα μερίδια αγοράς της κι έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Επίσης, πολλές φορές, επιχειρήσεις επιλέγουν να εξαγοράσουν ανταγωνιστές τους οι οποίοι αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα.

Πιο συγκεκριμένα ως παράδειγμα οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρουμε ότι η ACS έχει αναπτύξει συνεργασία με διεθνούς εμβέλειας δίκτυα ταχυμεταφορών (TNT, FedEx, GLS) για τη διεκπεραίωση αποστολών, τόσο εντός Ελλάδας σαν

αντιπρόσωπος – εργολήπτης, όσο και στο εξωτερικό για τις αποστολές σε όλο τον κόσμο. Αυτή η ενέργεια έχει σαν στόχο την απόκτηση μονοπωλιακού πλεονεκτήματος αφενός και την ενδυνάμωση της παρουσίας της στο χώρο των ταχυμεταφορών αφετέρου. Η υλοποίηση της οριζόντιας ολοκλήρωσης με την επίτευξη συνεργασίας εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα έχει και κάποια μειονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι ο δύσκολος συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων λόγω της διαφορετικής επιχειρησιακής κουλτούρας αλλά και λόγω των διαφορετικών επιχειρησιακών στόχων που θέτει η κάθε μονάδα.

### 7.3. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Αντίθετα μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους.

Η ACS εφαρμόζει στρατηγική ασυσχέτιστης στρατηγικής. Συγκεκριμένα ο όμιλος INFO QUEST στον οποίο ανήκει η ACS δραστηριοποιείται σε κλάδους οι οποίοι δε σχετίζονται μεταξύ τους όπως οι πληροφορική, η τηλεφωνία, η ψυχαγωγία και η ταχυμεταφορές. Ο όμιλος επέλεξε τη συγκεκριμένη στρατηγική γιατί η διαφοροποίηση στις δραστηριότητες είναι αναγκαία για την επιβίωση των επιχειρήσεων αφού προκύπτουν κατ' αυτό τον τρόπο μεγαλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες. Επίσης η στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης μειώνει την αβεβαιότητα για τις μελλοντικές πωλήσεις στον κλάδο και πετυχαίνει διασπορά κινδύνου.

### 7.4. Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα νέα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών.

Η ACS επεκτείνεται σε νέες αγορές στην Ελλάδα όπως σε απομακρυσμένα νησιά, καθώς και σε χώρες του εξωτερικού και ιδιαίτερα στα Βαλκάνια.

### 7.5. Στρατηγικές ανάπτυξης υπηρεσιών

Η στρατηγική ανάπτυξη των προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέες υπηρεσίες για τις υπάρχουσες αγορές ή τροποποιούνται σημαντικά οι ήδη υπάρχουσες. Η στρατηγική ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ενδείκνυται όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένες υπηρεσίες οι οποίες βρίσκονται στη φάση της ωρίμανσης.

Στην ACS οι παρεχόμενες υπηρεσίες αναπτύσσονται π.χ. υπηρεσίες ανίχνευσης των αποστολών, υπηρεσίες door to door, μαζικές αποστολές. Η εταιρία παρέχει πιο ολοκληρωμένες μεταφορικές υπηρεσίες οι οποίες εμπλουτίζονται με διάφορα στοιχεία τα οποία κάνουν την ποιότητα των υπηρεσιών μεγαλύτερη και βοηθούν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας. Επίσης η ανάπτυξη των υπηρεσιών γίνεται ακόμα μεγαλύτερη με την ένταξη καινοτομιών στις μεταφορικές υπηρεσίες που παρέχονται.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η επιχείρηση, ακολουθώντας τις περιγραφόμενες στρατηγικές θα μπορούσε να έχει κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά ποικίλουν ανάλογα με τις συγκυρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επικρατούν. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια ανάπτυξης των μελλοντικών σεναρίων στρατηγικής της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

### **8.1. Πιθανό σενάριο**

Ως πιθανό σενάριο θεωρείται η επέκταση της ACS στην αγορά των Σκοπίων. Μετά την αγορά των Σκοπίων η επιχείρηση σχεδιάζει την επέκτασή της στη Σερβία και τη Ρουμανία, χώρες οι οποίες δεν έχουν ανεπτυγμένο δίκτυο ταχυμεταφορών. Σύμφωνα με στελέχη της εταιρείας, η επέκταση στις βαλκανικές χώρες θα λειτουργήσει συμπληρωματικά με την υπάρχουσα δραστηριότητα στην Αλβανία και τη Βουλγαρία, σε συνάρτηση πάντοτε με τις δραστηριότητες της μητρικής εταιρείας, της Info – Quest, στις ανωτέρω χώρες.

Όπως και οι λοιπές εταιρείες του κλάδου, η ACS προχωρά στην ανακαίνιση του συνόλου των καταστημάτων της, ενέργεια η οποία εκτιμάται ότι θα έχει υλοποιηθεί αρχές του 2009. Όσον αφορά την αναβάθμιση των υπηρεσιών της, ήδη πραγματοποιούνται συνεχείς αναβαθμίσεις στο μηχανογραφικό και πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας.

Τέλος ως συνέπεια όλων αυτών των αλλαγών η επιχείρηση θα αυξήσει σε σημαντικό βαθμό το προσωπικό της και έτσι θα ανοίξουν πολλές θέσεις εργασίας τόσο στην Ελλάδα, με τη διεύρυνση του δικτύου αντιπροσώπων, όσο και στα Βαλκάνια με την εξάπλωση της επιχείρησης σε Ρουμανία, Σερβία και Σκόπια. Η προσφορά εργασίας σε περιοχές με υψηλή ζήτησης θα συμβάλει θετικά στην προσφορά της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο αλλά και στη βελτίωση του κοινωνικού προφίλ της επιχείρησης.

### **8.2. Αισιόδοξο σενάριο**

Το αισιόδοξο σενάριο προβλέπει απρόσμενα θετική εξέλιξη των μεγεθών της οικονομίας όπως το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός και η ανεργία. Επίσης μία θετική εξέλιξη στις φορολογικές διατάξεις θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο μέλλον της εταιρείας. Τα παραπάνω στοιχεία θα οδηγούσαν σε αύξηση της κερδοφορίας της εταιρείας, καθώς σε αυτά τα μεγέθη στηρίζεται η οικονομία.

Το αισιόδοξο σενάριο περιλαμβάνει επίσης την εισαγωγή νέων καινοτομικών υπηρεσιών που θα αυξήσουν τη ζήτηση για μεταφορικό προϊόν και την μεγάλη αύξηση του αριθμού καταστημάτων της εταιρίας, έτσι ώστε να αυξηθεί κατά πολύ το μερίδιο αγοράς της.

Τέλος η εταιρία θα αυξήσει τον αριθμό του δικτύου πωλήσεων και του εξωτερικού σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες και θα κερδίζει όλο και περισσότερους πελάτες στα άλλα κράτη. Σε αυτό θα βοηθήσει ιδιαίτερα η αύξηση της ζήτησης στις αγορές του εξωτερικού.

### **8.3. Απαισιόδοξο σενάριο**

Οι απαισιόδοξες εκτιμήσεις προβλέπουν ότι η οικονομική κάμψη που παρατηρείται στους περισσότερους τομείς της αγοράς θα επηρεάσει και των τομέα των ταχυμεταφορών και κατ' επέκταση την ACS. Αυτή η κάμψη είναι αποτέλεσμα του υψηλού πληθωρισμού, της μεγάλης ανεργίας, της αυστηρής φορολογίας και του σταθερού εισοδήματος των καταναλωτών. Ως αποτέλεσμα η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να υλοποιήσει άμεσα τα επεκτατικά της σχέδια στα Βαλκάνια ενώ θα είναι συγκρατημένη και στις επενδύσεις της στο Ελληνικό δίκτυο.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 1. Συμπεράσματα κλάδου

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο κλάδος των ταχυμεταφορών στην Ελλάδα παρουσιάζει ανοδική πορεία. Η αύξηση αυτή όμως δεν είναι τόσο μεγάλη σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα στη διακίνηση προϊόντων.

Παρατηρείται αύξηση της ζήτησης για ταχυμεταφορές ενώ υπάρχει πτώση της ζήτησης για ταχυδρομικό προϊόν. Η μεγαλύτερη ποσότητα διακινούμενων προϊόντων προέρχεται από την Αττική και η ζήτηση προέρχεται από τους κλάδους του εμπορίου, των υπηρεσιών, της μεταποίησης και του δημόσιου τομέα.

Η αγορά ταχυμεταφορών χαρακτηρίζεται από σημαντικό βαθμό συγκέντρωσης σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως στην Αττική. Τα κυριότερα κόστη των επιχειρήσεων του κλάδου προέρχονται από τις αμοιβές προσωπικού, τα λειτουργικά έξοδα και τα έξοδα μεταφορικών μέσων. Οι απασχολούμενοι στις ταχυδρομικές υπηρεσίες είναι 22.100 και στις ταχυμεταφορές είναι 10.700.

Η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό λόγω του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης που παρατηρείται στα μερίδια αγοράς. Ως τάση που αναμένεται να συμβεί στον κλάδο την επόμενη χρονιά είναι η αύξηση των μεταφορικών εξόδων των επιχειρήσεων και η πτώση των τιμών των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για το 2008-2010 αναμένεται αύξηση της ζήτησης για ταχυμεταφορές και αύξηση των εμπορικών συναλλαγών στο Βαλκανικό χώρο.

### 2. Γενικά συμπεράσματα ACS

Η ACS λειτουργεί από το 1981 και αποτελεί την ηγέτιδα εταιρία στον κλάδο των ταχυμεταφορών. Διαθέτει 350 καταστήματα, 3000 εργαζομένους, 1500 μεταφορικά μέσα και είναι μέλος του επιχειρηματικού ομίλου της Info-Quest.

Το 2007 οι πωλήσεις της επιχείρησης έφτασαν τα 81 εκ ευρώ, αύξηση κατά 12 % από το προηγούμενο έτος, ενώ τα κέρδη προ φόρων έφτασαν τα 4 εκ ευρώ, αύξηση 100% από το 2006.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης ποικίλουν ανάλογα με το είδος της μεταφοράς, το μεταφερόμενο προϊόν, τις εξειδικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη και τις δυνατότητες για ανάπτυξη νέων υπηρεσιών από την επιχείρηση. Οι πελάτες της ACS διακρίνονται σε ιδιώτες, επαγγελματίες και μεγάλους οργανισμούς.

### **3. Συμπεράσματα εξωτερικού περιβάλλοντος**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται στο μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον.

Στο μακροπεριβάλλον η επιχείρηση προσαρμόζει την στρατηγική της με τα νέα δεδομένα που ισχύουν κάθε χρόνο σε αυτό. Συγκεκριμένα όσον αφορά το πολιτικο-νομικό περιβάλλον η επιχείρηση αύξησε το προσωπικό και τα μέσα μεταφοράς για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, εισήγαγε ειδικές συσκευασίες για την καλύτερη προστασία των μεταφερόμενων αγαθών, κατέχει άδεια ταχυδρομικών υπηρεσιών και δημιούργησε σύστημα ανίχνευσης αποστολών.

Όσον αφορά το οικονομικό περιβάλλον, την προσαρμογή της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης ενίσχυσαν φαινόμενα όπως η αύξηση του πληθωρισμού, η αύξηση του γενικού δείκτη τιμών, η μείωση του ΑΕΠ και της ανεργίας.

Στο κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον η αλλαγή που συνέβη είναι ότι οι γρήγοροι ρυθμοί της ζωής συμβάλλουν στην αύξηση της ζήτησης για ταχυμεταφορές.

Η αλλαγή στο τεχνολογικό περιβάλλον επέφερε και αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης με τη χρήση πιο σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού από τους υπαλλήλους, με το αυτόματο σύστημα διαλογής, παρακολούθησης και εντοπισμού και με το σύστημα παρακολούθησης εντοπισμού των αποστολών.

Στο δημογραφικό περιβάλλον η αύξηση του πληθυσμού, η μετακίνηση ατόμων προς τα αστικά κέντρα και η μετανάστευση κατοίκων Βαλκανικών χωρών προς τη χώρα μας προκάλεσε αλλαγές την παρούσα στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική της επιχείρησης επηρεάζεται και από τις πέντε δυνάμεις του Porter. Συγκεκριμένα η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο επηρεάζεται από την έλλειψη οικονομιών κλίμακας και καναλιών διανομής, από τη μικρή διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών, από τη δύσκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής και από αύξηση του φόβου αντίδρασης των υπάρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών, το μέγεθος αυτών, τη σημασία των αγοραστών και το βαθμό διαφοροποίησης της υπηρεσίας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό προμηθευτών, τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

Η απειλή εισόδου από υποκατάστατα επηρεάζεται από την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, την επίδραση της τιμής και την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις επηρεάζεται από το ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, τις προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.

#### **4. Συμπεράσματα εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης**

Βασικότερος υλικός πόρος της ACS είναι τα 350 καταστήματα σε Ελλάδα και εξωτερικό ενώ βασικότεροι άυλοι πόροι είναι η αναγνωρισιμότητα του λογοτύπου της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την επιχείρηση και η επιχειρηματικότητα. Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι θεωρείται θετικό σημείο η ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τους πόρους σε ικανότητες.

Οι κύριες λειτουργίες της επιχείρησης είναι η παραλαβή, αποθήκευση και η διανομή των μεταφερόμενων προϊόντων ενώ ως υποστηρικτική λειτουργία θεωρείται το marketing.

Από τη μελέτη των χρηματοοικονομικών δεικτών συμπεραίνουμε ότι κατά το 2007 η επιχείρηση κατάφερε μείωση της κάλυψης των βραχυπρόθεσμων από το κυκλοφορούν ενεργητικό και από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία. Κατά το έτος 2007 η επιχείρηση στηρίχθηκε περισσότερο στα δικά της κεφάλαια για τη χρηματοδότηση των περιουσιακών της στοιχείων που σημαίνει ότι μειώθηκε η δανειακή επιβάρυνση ενώ είχαμε μικρή πτώση της κερδοφορίας.

## **5. Συμπεράσματα από τη σύγκριση με τη μεγαλύτερη ανταγωνίστρια**

Η DHL ιδρύθηκε το 1978 και δραστηριοποιείται σε 220 χώρες σε όλο τον κόσμο. Στην Ελλάδα εργάζονται 500 εργαζόμενοι, διαθέτει δίκτυο αντιπροσώπων σε 13 μεγάλα αστικά κέντρα και 190 οχήματα. Η DHL κατέχει την πρώτη θέση στην παγκόσμια αγορά ενώ έχει την δεύτερη θέση στην Ελληνική αγορά.

Σύμφωνα με τη χρηματοοικονομική ανάλυση παρατηρείται μείωση του αριθμοδείκτη ρευστότητας λόγω του μεγάλου επενδυτικού προγράμματος της επιχείρησης. Επίσης υπάρχει αύξηση της δανειακής επιβάρυνσης κατά το 2007 καθώς και αύξηση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων.

Τα μερίδια στην ελληνική αγορά είναι τα εξής:

- ACS 23,7 %
- DHL 15,9 %
- Υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου 60,3 %.

Μέχρι το 2006 η DHL καλύπτει σε μεγαλύτερο βαθμό της βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις απ ότι η ACS ενώ από τον Ιούνιο του 2006 έως και το τέλος του 2007 ισχύει το αντίστροφο. Η ACS καλύπτει καλύτερα τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά της στοιχεία σε σχέση με τη DHL κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Η ACS υπερτερεί σε κερδοφορία από τη DHL. Παρ' όλα αυτά η κερδοφορία της DHL παραμένει σταθερή σε όλο το διάστημα προς εξέταση.

## **6. Συμπεράσματα τοποθέτησης της εταιρείας σε μήτρες στρατηγικής και τοποθέτησης προϊόντος**

Σύμφωνα με τη μήτρα BCG η ACS βρίσκεται στην κατηγορία αστέρια γιατί ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς καθώς και το μερίδιο που κατέχει στην αγορά είναι ιδιαίτερα υψηλά.

Στη μήτρα δύναμη εταιρείας / ελκυστικότητα αγοράς η επιχείρηση έχει μέτρια ανταγωνιστική ικανότητα σε έναν κλάδο με υψηλή ελκυστικότητα.

Στη μήτρα Hofe η επιχείρηση κατατάγεται στο τελικό στάδιο της ανάπτυξης και οδηγείται στο στάδιο της σταθερότητας και η ανταγωνιστική της θέση είναι δυνατή ενώ στο μέλλον θα εξελιχθεί σε κυρίαρχη.

Τέλος στη μήτρα του κύκλου ζωής ACS βρίσκεται σε ωριμότητα και η ανταγωνιστική της θέση είναι δυνατή ενώ στο μέλλον θα εξελιχθεί σε κυρίαρχη.

## 7. Συμπεράσματα στρατηγικών ανάπτυξης

Οι στρατηγικές που χρησιμοποίησε η επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

- Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός με δημιουργία ιδιόκτητου δικτύου καταστημάτων σε Ελλάδα και εξωτερικό και προς τα πίσω με την κατοχή αποθηκών και ιδιόκτητων μέσων μεταφοράς.
- Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης που υλοποιείται με συνεργασία με διεθνούς εμβέλειας δίκτυα μεταφοράς όπως tnt, fedex, gls.
- Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων. Ο όμιλος info-quest που ανήκει η ACS δραστηριοποιείται σε κλάδους που δεν σχετίζονται με τις ταχυμεταφορές, όπως η πληροφορική.
- Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς με επέκταση της ACS στα Βαλκάνια.
- Στρατηγική ανάπτυξης υπηρεσιών με εισαγωγή νέων υπηρεσιών όπως υπηρεσίες ανίχνευσης αποστολών, door to door, υπηρεσίες μαζικών αποστολών.

## 8. Συμπεράσματα για μανάτζερς

Τέλος, η όλη ανάλυση μας οδηγεί στο παρακάτω ως προς τους λόγους υπεροχής της ACS στον κλάδο ταχυμεταφορών στην Ελλάδα. Ταυτόχρονα αυτοί οι λόγοι αντιπροσωπεύουν και πρακτικά συμπεράσματα για μανάτζερς:

- Ανάπτυξη άρτιου καναλιού διανομής
- Δημιουργία καλής φήμης της εταιρείας με την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών
- Παροχή υπηρεσιών με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη
- Προσεκτικές επενδυτικές κινήσεις όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά σχέδια της επιχείρησης
- Δημιουργία συμμαχιών με τις κατάλληλες εταιρίες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. A. A. Τσακλάγκανος, (2004), 'Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ' (Α και Β τόμος), Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη α.ε.
2. B. M. Παπαδάκης, (2002), 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' (Τόμος Α και Β), Εκδόσεις Ε. Μπενου.
3. B. N. Σαρσέντης, (1996), 'Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική', Εκδόσεις Ε. Μπενου.
4. Γ. Γ. Πανηγυράκης, (1999), 'Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ' (τόμος 1), Εκδόσεις Α. Σταμούλη.
5. Γεώργιος Αυλωνίτης, (2001), 'Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, το Μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, Business to Business Marketing' (τόμος Α), Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
6. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, (2004), 'Στρατηγικό Μάρκετινγκ', Εκδόσεις Α. Σταμούλη.
7. Γεώργιος Ι. Σιώμκος, (2002), 'Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ', Εκδόσεις Α. Σταμούλη.
8. Κώστας Ε. Φραγκομίχαλος, (1992), Στρατηγική Επικοινωνίας, Η τέχνη και η τεχνική του γραπτού και προφορικού λόγου, Εκδόσεις Γρηγόρης.
9. Κωνσταντίνος Χ. Σιφινιώτης, (1997), Logistics Management, Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Παπαζήση.

10. Π. Κιόχος, Γ. Παπανικολάου, Α. Κιόχος, (2003), 'Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών', Εκδόσεις Interbooks.
11. Πέτρος Γ. Μάλιαρης (2001), 'Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ', Εκδόσεις Α. Σταμούλη.
12. Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, John A. Elliott, Donna R. Philbrick, (2006), Introduction to financial accounting, Pearson Prentice Hall.
13. Douglas R. Emery, John D. Finnerty, John D. Stowe, (2007), Corporate financial management, Person Prentice Hall
14. Gilbert A. Churchill, (1992), 'Basic Marketing Research', The Dryden Press
15. J. G. Smith, (1994), 'Εισαγωγή στη Στρατηγική Επιχειρήσεων', Εκδόσεις Anubis.
16. Paul G. Keat, Phipil K.Y. Young, (2006), Managerial Economics, Economics for today's decision makers, Pearson Prentice Hall
17. Paul Krugman & Maurice Obstfeld (2003), 'Διεθνής Οικονομική, Θεωρία και Πολιτική' (τόμος 'B), Εκδόσεις Κριτική.
18. P. Kotler, (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και 'B Τόμος), Εκδόσεις Interbooks.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. [www.adex.ase.gr](http://www.adex.ase.gr)
2. [www.acs.gr](http://www.acs.gr)
3. [www.ase.gr](http://www.ase.gr)
4. [www.athex.gr](http://www.athex.gr)
5. <http://business.hol.gr>
6. [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
7. [www.capitallink.com](http://www.capitallink.com)
8. [www.dhl.gr](http://www.dhl.gr)
9. [www.eett.gr](http://www.eett.gr)
10. [www.express.gr](http://www.express.gr)
11. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
12. [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
13. [www.in.gr](http://www.in.gr)
14. [www.infoquest.gr](http://www.infoquest.gr)
15. [www.interattica.gr](http://www.interattica.gr)
16. [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)
17. [www.logistics-management.gr](http://www.logistics-management.gr)
18. [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
19. <http://news.launcher.pathfinder.gr>
20. [www.omnifinance.gr](http://www.omnifinance.gr)
21. [www.pathfinder.gr](http://www.pathfinder.gr)
22. [www.pressbox.gr](http://www.pressbox.gr)
23. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
24. [www.tnt.com](http://www.tnt.com)
25. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
26. [www.yme.gr](http://www.yme.gr)



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ