

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ (MASTER) ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ:**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ  
ΣΤΗΝ ΑΚΤΟΠΛΟΪΚΗ ΓΡΑΜΜΗ  
«ΧΑΝΙΑ-ΠΕΙΡΑΙΑΣ»**

**Από τον μεταπτυχιακό φοιτητή:**

**ΙΩΑΝΝΗ ΣΙΤΖΙΜΗ**

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

**Α. ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ**

**Μέλη Επιτροπής:**

**Ε. ΣΑΜΠΡΑΚΟΣ, Κ. ΓΚΙΖΙΑΚΗΣ**

**Περίοδος εκπόνησης: Οκτώβριος 2003 – Μάρτιος 2004**

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2004**

---

**Ανάλυση Ζήτησης και Προσφοράς στην ακτοπλοϊκή  
γραμμή «Χανιά – Πειραιάς»**

*Αφιερώνεται σε όσους έχουν  
μοχθήσει για τη γνώση.*

*Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέπων της  
διπλωματικής μου Καθηγητή κ. Γουλιέλμο,  
στη μητέρα μου και στους φίλους μου που με στήριξαν  
σε αυτή την επίπονη προσπάθεια.*

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

*Η παρούσα διπλωματική έχει ως βασικό της στόχο την ταυτόχρονη μικροοικονομική και χρηματοοικονομική ανάλυση της ακτοπλοϊκής αγοράς «Χανιά-Πειραιάς».*

*Η χρήση των εργαλείων της οικονομικής θεωρίας και η συσχέτιση αυτών με τα εργαλεία διοίκησης ή ακόμα καλύτερα με τα εργαλεία χρηματοοικονομικής διοίκησης, συνιστά μια προσπάθεια συγκερασμού των δύο επιστημών ώστε να καταστεί σαφής η συνάφεια που παρουσιάζουν και η ισότιμη σημασία τους στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.*

*Μπορεί οι βασικοί στόχοι των δύο επιστημών να διαφέρουν (βασικός στόχος της παραδοσιακής οικονομικής θεωρίας είναι η μεγιστοποίηση των κερδών ενώ της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων η επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες), αλλά η μονόπλευρη ανάλυση οποιουδήποτε οικονομικού ζητήματος δε δύναται να οδηγήσει σε αξιόπιστα αποτελέσματα.*

*Χανιά, Ιούνιος 2004*

*Γιάννης Μ. Σιτζίμης*

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελ

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1</b> Κύκλος εργασιών ακτοπλοϊκών εταιριών Ελλάδα στο Χ.Α.Α. 1991-2002.....	14
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 2</b> Κέρδη προ φόρων ακτοπλοϊκών εταιριών Ελλάδα στο Χ.Α.Α. 1991-2002.....	14
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3</b> Κύκλος εργασιών ακτοπλοϊκών εταιριών Αιγαίου για το 2002.....	28
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4</b> Κύκλος εργασιών (εσωτερικού) ακτοπλοϊκών εταιριών Αιγαίου 1999-2002.....	29
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5</b> Διαχρονική ανάλυση Herfindahl στην ακτοπλοϊκή αγορά Αιγαίου (1999-2002).....	30
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 6</b> Ο στόλος της ANEK LINES.....	86
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7</b> Αποτελέσματα χρήσεως ANEK 1999-2002.....	88
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 8</b> Αποτελέσματα χρήσεως BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	89
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 9</b> Ισολογισμός ANEK 1999-2002.....	90
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 10</b> Ισολογισμός BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	91
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 11</b> Ανάλυση κύκλου εργασιών ANEK 1999-2002.....	103
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 12</b> Ανάλυση κύκλου εργασιών BLUE STAR FERRIES 1997-2001.....	104
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 13</b> Ανάλυση αριθμοδεικτών BLUE STAR FERRIES 1997-2001.....	109
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 14</b> Ανάλυση αριθμοδεικτών ANEK 1997-2001.....	111
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 15</b> Τα βασικά χαρακτηριστικά των πλοίων της BLUE STAR FERRIES.....	131
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 16</b> Τα βασικά χαρακτηριστικά του HELLENIC SPIRIT της ANEK LINES.....	131

---

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελ

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1</b> Πωλήσεις εταιριών επιβατηγού ναυτιλίας 1999-2000.....	15
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2</b> Κέρδη προ φόρων εταιριών επιβατηγού ναυτιλίας 1999-2000.....	15
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3</b> Μερίδιο αγοράς εταιριών επιβατηγού ναυτιλίας (σύμφωνα με τις πωλήσεις του 2000).....	15
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4</b> Ανάλυση εσόδων ακτοπλοϊκών εταιριών Αιγαίου (2002).....	29
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5</b> Τεθλασμένη καμπύλη ζήτησης στη γραμμή Χανιά - Πειραιάς.....	35
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6</b> Ανάλυση ανταγωνισμού στη γραμμή Χανιά - Πειραιάς με βάση τις 5 δυνάμεις του Porter.....	38
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7</b> Ανάλυση τάσεων επιβατικού κοινού ANEK.....	56
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8</b> Ανάλυση τάσεων επιβατικού κοινού BLUE STAR FERRIES.....	66
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9</b> Σύγκριση κύκλου εργασιών ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	102
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10</b> Ανάλυση κύκλου εργασιών ANEK 2002.....	103

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11</b> Σύγκριση κερδών μετά φόρων ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	105
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12</b> Σύγκριση εσόδων και εξόδων ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	105
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13</b> Σύγκριση χρεωστικών-πιστωτικών τόκων ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	106
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14</b> Σύγκριση Ενεργητικού-Παθητικού ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	106
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15</b> Σύγκριση Πάγιου ενεργητικού-Κυκλοφορούν Ενεργητικού ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	107
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16</b> Σύγκριση βραχυπρ.-μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002.....	107
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17</b> Σύγκριση ταμειακών ροών ANEK-BLUE STAR FERRIES 1999 2002.....	108
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18</b> Φυσικό μονοπώλιο στη γραμμή Χανιά-Πειραιάς.....	140

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>Σελ</b>
Εισαγωγή	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγική προσέγγιση του ακτοπλοϊκού κλάδου στην Ελλάδα. Η ακτοπλοΐα Αιγαίου.....</b>	<b>3</b>
1.1 Γενικά στοιχεία ακτοπλοϊκού κλάδου στην Ελλάδα.....	3
1.1.1 Εισαγωγή.....	3
1.1.2 Η κατάσταση της ακτοπλοϊκής αγοράς σήμερα.....	4
1.2 Ανάλυση S.W.O.T. της επιβατηγούς ναυτιλίας.....	5
1.3 Ελληνικές ακτοπλοϊκές εταιρίες εισηγμένες στο Χ.Α.Α.....	9
1.3.1 Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων για τα έτη 1996-2000....	16
1.4 Ανάλυση ακτοπλοϊκής αγοράς Αιγαίου.....	17
1.5 Συγκέντρωση ακτοπλοϊκής αγοράς Αιγαίου (Ανάλυση συγκέντρωσης μέσω του δείκτη Herfindahl).....	25
1.5.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις και διαχωρισμός εσόδων εσωτερικού και εξωτερικού	25
1.5.2 Η έννοια του δείκτη Herfindahl.....	27
1.5.3 Εφαρμογή του δείκτη στην ακτοπλοΐα Αιγαίου.....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Στοιχεία κλάδου. Ανάλυση ακτοπλοϊκής αγοράς «Χανιά - Πειραιάς».....</b>	<b>33</b>
2.1 Παρουσίαση της υπό εξέταση αγοράς «Χανιά – Πειραιάς».....	33
2.1.1 Εισαγωγή.....	33
2.1.2 Ανάλυση της μορφής της αγοράς.....	33
2.1.3 Ανάλυση ανταγωνισμού στη γραμμή «Χανιά – Πειραιάς».....	37
2.3 Ανάλυση του βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς «Χανιά – Πειραιάς».....	46
2.3.1 Ο δείκτης Herfindahl ως μέτρο ανάλυσης του βαθμού συγκέντρωσης αγορών.....	46
2.3.2 Ανάλυση της αγοράς «Χανιά – Πειραιάς» μέσω του δείκτη Herfindahl	46
2.4 Εκτίμηση του βαθμού ελκυστικότητας της γραμμής «Χανιά – Πειραιάς»....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ανάλυση ζήτησης στη γραμμή «Χανιά- Πειραιάς».....</b>	<b>53</b>
3.1 Εισαγωγή στη πρόβλεψη ζήτησης μεταφορών.....	53
3.2 Επιλογή μεθόδου ανάλυσης - πρόβλεψης της ζήτησης στη γραμμή «Χανιά - Πειραιάς».....	54
3.3 Παρατηρήσεις – συμπεράσματα.....	74
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ανάλυση προσφοράς στη γραμμή «Χανιά- Πειραιάς».....</b>	<b>77</b>
4.1 Γενικά στοιχεία ακτοπλοϊκών εταιριών που δραστηριοποιούνται στη γραμμή «Χανιά – Πειραιάς».....	77
4.1.1 Γενικές πληροφορίες για την Blue Star Ferries.....	77
4.1.2 Σύντομο ιστορικό της Blue Star Ferries.....	78

4.1.3 Αντικείμενο εργασιών Blue Star Ferries.....	80
4.1.4 Οργανόγραμμα Blue Star Ferries.....	81
4.1.5 Διάρθρωση Ομίλου.....	82
4.1.6 Γενικές πληροφορίες για την ANEK.....	83
4.1.7 Σύντομο ιστορικό της ANEK.....	84
4.1.8 Ο στόλος της ANEK.....	86
4.1.9 Το οργανόγραμμα της ANEK.....	87
4.2 Παράθεση οικονομικών καταστάσεων ANEK LINES και BLUE STAR FERRIES 1999 - 2002.....	88
4.3 Ανάλυση της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης της ANEK LINES και της BLUE STAR FERRIES.....	92
4.4 Διαγραμματική σύγκριση και απεικόνιση των σημαντικότερων λογαριασμών της ANEK και ΣΤΡΠΙΝΤΖΗΣ μεταξύ 1999 – 2002.....	102
4.5 Συμπεράσματα – παρατηρήσεις.....	112
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Κατάρτιση επιχειρησιακού σχεδιασμού ANEK LINES για αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στη γραμμή «Χανιά - Πειραιάς».....</b>	<b>116</b>
5.1 Τύπος προγραμματισμού που πρέπει να ακολουθηθεί.....	116
5.2 Διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού που πρέπει να ακολουθηθεί.....	117
5.3 Marketing plan της ANEK LINES για τη γραμμή «Χανιά – Πειραιάς».....	128
5.3.1 Προϊόν/ υπηρεσία στη γραμμή Χ-Π.....	128
5.3.2 Προώθηση/ προβολή στη γραμμή Χ-Π.....	136
5.3.3 Κανάλια διανομής για τη γραμμή Χ-Π.....	138
5.3.4 Τιμολόγηση στη γραμμή Χ-Π και ανάλυση φυσικού μονοπωλίου.....	139
5.4 Συμπεράσματα - παρατηρήσεις.....	143
Συμπέρασμα.....	148
<b>Παραρτήματα Α, Β, Γ, Δ, Ε, Ζ</b>	
<b>Βιβλιογραφία</b>	



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο βασικός σκοπός της παρούσης διπλωματικής είναι η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς στην ακτοπλοϊκή γραμμή «Χανιά - Πειραιάς» ώστε να διαπιστωθούν οι τάσεις του επιβατικού κοινού της γραμμής αυτής, η οικονομική κατάσταση και τα γενικά στοιχεία των ακτοπλοϊκών εταιριών που δραστηριοποιούνται σε αυτή και φυσικά όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζει η συγκεκριμένη αγορά. Μάλιστα στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσης μελέτης παρατίθεται και μια σύντομη μελέτη σκοπιμότητας για την εταιρία ANEK LINES.

Το **πρώτο κεφάλαιο** αυτής της μελέτης αποτελεί μια εισαγωγική προσέγγιση του ακτοπλοϊκού κλάδου στην Ελλάδα και επικεντρώνεται στην ακτοπλοΐα Αιγαίου, υποσύνολο της οποίας είναι η γραμμή «Χανιά - Πειραιάς» που μας ενδιαφέρει. Αρχικά επιχειρείται μια ανάλυση S.W.O.T (ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος) της επιβατηγούς ναυτιλίας στην Ελλάδα ενώ στη συνέχεια αναλύονται οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις των εισηγμένων ακτοπλοϊκών εταιριών στο Χ.Α.Α. και ο βαθμός συγκέντρωσης της ακτοπλοϊκής αγοράς Αιγαίου.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** έχουμε παρουσίαση της υπό εξέταση αγοράς, ανάλυση της μικροοικονομικής της μορφής και ανάλυση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε αυτή. Επίσης μετράται ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς αυτής ενώ γίνεται και μια πρώτη εκτίμηση του βαθμού ζήτησής της.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρατίθεται ανάλυση της ζήτησης στη γραμμή «Χανιά – Πειραιάς». Αφού γίνεται μια πρώτη εισαγωγή στην πρόβλεψη ζήτησης μεταφορών, επιλέγεται η ποιοτική μέθοδος πρόβλεψης – ανάλυσης για τη συγκεκριμένη γραμμή και μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων (ανάλυση στο πρόγραμμα SPSS) εκφέρονται κάποιες παρατηρήσεις και συμπεράσματα για τις τάσεις του επιβατικού κοινού.

**Στο τέταρτο κεφάλαιο** παρατίθεται ανάλυση της προσφοράς στη γραμμή «Χανιά - Πειραιάς». Αρχικά αναφέρονται κάποια γενικά στοιχεία των ακτοπλοϊκών εταιριών που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη γραμμή και στη συνέχεια παρουσιάζονται οι οικονομικές καταστάσεις των εταιριών αυτών. Στη συνέχεια γίνεται μια σύντομη χρηματοοικονομική ανάλυση αυτών των καταστάσεων, τόσο θεωρητικά όσο και με τη χρήση συγκριτικών διαγραμμάτων και καταγράφονται τα συμπεράσματα.

**Στο πέμπτο κεφάλαιο** καταρτίζω τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της ANEK LINES για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στη γραμμή «Χανιά - Πειραιάς». Αφού αναλύεται εκτενώς ο τύπος και η διαδικασία του προγραμματισμού που πρέπει ν' ακολουθηθεί από τη Χανιώτικη εταιρία, ακολουθεί ένα προτεινόμενο Marketing Plan, αποσκοπώντας στον όσο το δυνατόν καλύτερο σχεδιασμό της νέας μεταφορικής υπηρεσίας που εισηγούμαι. Έτσι αναλύονται εκτενώς τα λεγόμενα 4P'S ή αλλιώς το προϊόν, η προώθηση, τα κανάλια διανομής και η τιμολόγηση. Μάλιστα στην τελευταία περίπτωση συνδέω την τιμολόγηση με την αγορά του φυσικού μονοπωλίου.

Στο τελευταίο μέρος αυτής της μελέτης, εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την λεπτομερειακή και αντικειμενική ανάλυση που προηγήθηκε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### **ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΚΤΟΠΛΟΪΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. Η ΑΚΤΟΠΛΟΪΑ ΑΙΓΑΙΟΥ.**

#### **1.1 Γενικά στοιχεία του ακτοπλοϊκού κλάδου στην Ελλάδα**

##### **1.1.1 Εισαγωγή<sup>1</sup>**

Η ελληνική ναυτιλία, γενικά, αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ενώ η χώρα μας κατατάσσεται μεταξύ των μεγαλύτερων ναυτιλιακών δυνάμεων του κόσμου (1<sup>η</sup> στον ελληνόκτητο στόλο). Η σημασία της ελληνικής ναυτιλίας αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι αποτελεί για την ελληνική οικονομία μια μόνιμη πηγή εισροής ξένου συναλλάγματος (12.000 δις Euro περίπου το χρόνο) ενώ ταυτόχρονα παρέχει απασχόληση σε σημαντικό αριθμό εργαζομένων (περίπου 140.000 ναυτικών). Ειδικότερα, η επιβατηγός ναυτιλία, περιλαμβάνει τις ακτοπλοϊκές, τις πορθμειακές και τις διεθνείς ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες. Η ελληνική ακτοπλοΐα έχει παρουσιάσει σημαντική βελτίωση τα τελευταία 6 χρόνια. Αξίζει να αναφερθεί ότι την περίοδο 1993-1999 η συνολική επιβατική κίνηση παρουσίασε διαχρονική αύξηση, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,2%, ο αριθμός των μεταφερθέντων οχημάτων είχε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,7%, ενώ την περίοδο 1997-1999 το συνολικό μέγεθος της ακτοπλοΐας (έσοδα) εμφάνισε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 7,6%.

**Οι εσωτερικές θαλάσσιες γραμμές** εξυπηρετούνται από συμβατικά οχηματαγωγά-επιβατικά πλοία καθώς και από πλοία νέας τεχνολογίας (Catamaran, sea – jets) ενώ τα βασικότερα χαρακτηριστικά ήταν κατά το παρελθόν η επικράτηση του καμποτάζ (κρατικά ελεγχόμενες θαλάσσιες συγκοινωνίες – μέχρι το 2004) και η συγκέντρωση του μεγαλύτερου μέρους της αγοράς σε ένα μικρό αριθμό

---

<sup>1</sup> «Ανάλυση κλάδου επιβατηγού ναυτιλίας», Euroxx Χρηματιστηριακή, 2000

επιχειρήσεων (3 με 4 επιχειρηματικοί όμιλοι). Η γραμμή που συγκεντρώνει την μεγαλύτερη κίνηση είναι της Κρήτης.

Οι **πορθμειακές συγκοινωνίες** εξυπηρετούνται κυρίως από πλοία ανοικτού τύπου, τα οποία τα εκμεταλλεύονται επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Οι κυριότερες πορθμειακές γραμμές είναι αυτές του Ρίου– Αντιρρίου (μέχρι την κατασκευή της γέφυρας) και του Περάματος-Σαλαμίνας. Όσον αφορά τις **διεθνείς θαλάσσιες συγκοινωνίες**, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στην αγορά της Αδριατικής θάλασσας, η οποία είναι πλήρως απελευθερωμένη (είσοδος – έξοδος, ποιότητα, τιμές) και χαρακτηρίζεται από ολιγοπωλιακή/ μονοπωλιακή δομή. Πρόσφατα, μέσω των Επιχειρήσεων Αττικής, η ελληνική ναυτιλία απέκτησε παρουσία και στη Βαλτική θάλασσα (Σκωτία, Φιλανδία).

**Οι συνδέσεις που υπάρχουν στην Αδριατική** είναι μεταξύ της Πάτρας και των βόρειων λιμανιών της Ιταλίας (Αγκώνα, Βενετία και Τεργέστη) καθώς και των νοτίων λιμανιών (Μπάρι και Μπρίντζι). Η επιβατική κίνηση στις γραμμές Ελλάδας-Ιταλίας αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 3,76% κατά το διάστημα 1993-1999. Τα νότια λιμάνια της Ιταλίας απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος της επιβατικής κίνησης ενώ τα βόρεια λιμάνια υπερτερούν στην κίνηση των οχημάτων. Οι ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω αγορά εκτιμάται ότι κάλυψαν από κοινού το 72%-76% της συνολικής κίνησης επιβατών και το 80,5%-83,5% της κίνησης των οχημάτων το 1999.

### **1.1.2 Η κατάσταση της ακτοπλοϊκής αγοράς σήμερα<sup>2</sup>**

**Ο κλάδος της ελληνικής ακτοπλοΐας** έχει σημειώσει αλματώδη πρόοδο τα τελευταία χρόνια, μέσω της συνεχούς βελτίωσης και αναβάθμισης των παλαιών πλοίων και κυρίως, μέσω της δρομολόγησης νέων σύγχρονων πλοίων. Επιπλέον, έχει

---

<sup>2</sup> «Ανάλυση κλάδου επιβατηγού ναυτιλίας», Euroxx Χρηματιστηριακή, 2000

επέλθει βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και στην ταχύτητα, στη συχνότητα και στη συνέπεια/ αξιοπιστία των δρομολογίων. Αξιοσημείωτες είναι επίσης και οι εξελίξεις σε επίπεδο συγχωνεύσεων και εξαγορών (μετά το 1998 ειδικότερα), που σκοπό έχουν τη δημιουργία ισχυρότερων εταιριών ώστε να αυξήσουν το μερίδιό τους στις θαλάσσιες δρομολογιακές γραμμές. Η διάρθρωση του κλάδου έχει μεταβληθεί τα τελευταία χρόνια (1998-2004), με κύριο χαρακτηριστικό τη συρρίκνωση του αριθμού των εταιριών (υπολογίζονται σήμερα 20-25 με περίπου 70 πλοία) και τη δημιουργία 3-4 μεγάλων ομίλων.

Σήμερα τα πάσης φύσεως ακτοπλοϊκά επιβατηγά πλοία ξεπερνούν τα 300 (μεγάλα, μικρά, κλειστού και ανοικτού τύπου) και αποτελούν το 40% της συνολικής Ευρωπαϊκής Επιβατηγού Ναυτιλίας. Υπάρχουν περισσότερες από 100 δρομολογιακές γραμμές, κύριες, δευτερεύουσες και πορθμειακές, με εκατοντάδες δρομολόγια το χρόνο, που φανερώνουν τη δυναμική της θαλάσσιας ενδομεταφοράς σε 150 λιμάνια της χώρας. Με τα πλοία αυτά, στα οποία απασχολούνται περίπου 10000 Έλληνες ναυτικοί, μεταφέρονται 36.000.000 επιβάτες και 9.000.000 οχήματα το χρόνο. Πολλαπλάσιος αριθμός εργαζομένων απασχολείται σε συναφείς με τα επιβατηγά πλοία και την ακτοπλοΐα δραστηριότητες όπως πράκτορες, ασφαλιστές, τραπεζικοί, προμηθευτές πετρελαίων.

## **1.2 Ανάλυση S.W.O.T (δυνάμεων/ αδυναμιών - ευκαιριών/ απειλών) της επιβατηγούς ναυτιλίας στην Ελλάδα<sup>3</sup>**

Η ανάλυση S.W.O.T σε γενικές γραμμές αναφέρεται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τη διεξοδική μελέτη των αδυναμιών – δυνάμεων (εσωτερικό περιβάλλον) της επιχείρησης και των ευκαιριών – απειλών (εξωτερικό περιβάλλον)

---

<sup>3</sup> X. Κανελλόπουλος, «Management Αποτελεσματική Διοίκηση», σελ 101, Αθήνα 1995

που έχει να αντιμετωπίσει. Στην περίπτωση μας θα προσαρμόσουμε αυτή τη μελέτη σε ολόκληρο τον κλάδο της επιβατηγούς ναυτιλίας καταλήγοντας στα ακόλουθα συμπεράσματα:

## **Αδυναμίες<sup>4</sup>**

Ο κλάδος της επιβατηγούς ναυτιλίας παρουσιάζει τις εξής αδυναμίες:

### **1. Η κατάσταση των λιμένων**

Η κατάσταση των δημοσίων λιμένων, η οποία δεν έχει παρουσιάσει αισθητή βελτίωση (ανάλογη με τα πλοία δηλαδή), έχει ως αποτέλεσμα τα πλοία και ιδιαίτερα τα νέα, ν' αντιμετωπίζουν σοβαρά θέματα ασφάλειας κατά τις προσεγγίσεις τους σε αυτά, με εξαίρεση τη Μύκονο, όπου τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει βελτιωτικά έργα. Η εν λόγω κατάσταση των λιμένων αποτελεί τροχοπέδη στον εκσυγχρονισμό του στόλου, από τη στιγμή που υπάρχει κίνδυνος ζημιών των νεότευκτων πλοίων.

### **2. Ανάγκη ανανέωσης ακτοπλοϊκού στόλου**

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα είναι η ανανέωση μέρους του ακτοπλοϊκού στόλου, η οποία απαιτεί σημαντικά κεφάλαια προκειμένου τα πλοία να ανταποκριθούν στις σημερινές ανάγκες του επιβατικού κοινού. Η μεγάλη ηλικία των πλοίων δεν επιτρέπει την παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών, παρόλο που όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις προέβησαν σε ανανέωση του στόλου τους. Οι Έλληνες ακτοπλοίοι ζητούν κρατική επιχορήγηση για την υλοποίηση των επενδυτικών τους προγραμμάτων, καθώς οι ακτοπλοϊκές επιχειρήσεις διακρίνονταν από υψηλό τραπεζικό δανεισμό (τουλάχιστο μέχρι πριν την ένταξη στην ONE - πτώση επιτοκίων).

---

<sup>4</sup> Ανάλυση κλάδου ΕΠΙΒΑΤΗΓΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ, Eurolink A.X.E.Π.Ε.Υ, 2001

### **3. Επιβίβαση Λαθρομεταναστών**

Η επιβίβαση λαθρομεταναστών, κυρίως στα πλοία που δραστηριοποιούνται στις γραμμές Ελλάδας-Ιταλίας, είναι ένα σημαντικό πρόβλημα και για το λόγο αυτό ζητείται να εφαρμοσθούν αυστηρά μέτρα αστυνόμευσης γύρω και μέσα στα λιμάνια.

### **4. Αύξηση τιμής πετρελαίου**

Σημαντικό γεγονός αποτελεί η ανατίμηση των τιμών των καυσίμων, εφόσον οι ίδιες οι εταιρίες απορροφούν το αυξημένο κόστος κινήσεως των πλοίων, με αποτέλεσμα να τις καθιστά λιγότερο ανταγωνιστικές ή ζημιογόνες (είναι χαρακτηριστικό ότι ένα βαρέλι κοστίζει σήμερα 52 \$ έναντι 22 \$ πρότινος).

## **Συγκριτικά Πλεονεκτήματα**

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα των ελληνικών ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών είναι τα ακόλουθα:

1. Στη χώρα μας υπάρχουν **750 λιμάνια**, 3.000-3.500 μικρά νησιά και περίπου 15.000 χιλιόμετρα ακτών τα οποία συνδέονται με την υπόλοιπη ηπειρωτική Ελλάδα. Επίσης, σημαντική είναι η επικράτηση των ελληνικών ακτοπλοϊκών εταιριών στις γραμμές της Αδριατικής, όπου εξυπηρετούν περίπου το 76% των μεταφορών.
2. Η Ελλάδα αποτελεί μια κατεξοχήν **τουριστική χώρα**, έχοντας αναπτύξει ιδιαίτερα το νησιωτικό τουρισμό. Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλει και η επικράτηση καλών καιρικών συνθηκών, τουλάχιστο για 6 μήνες το χρόνο.
3. Οι ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες αναμένεται να γίνουν εξαιρετικά ανταγωνιστικές σε σχέση με την αεροπλοΐα, λόγω των πλοίων νέας τεχνολογίας που δρομολογούνται και τα οποία έχουν επιφέρει σημαντική **μείωση του χρόνου ταξιδιού** (π.χ. Πειραιάς-Κρήτη 6 ώρες αντί 11). Προς την κατεύθυνση αυτή

συμβάλλει και η σημαντική αύξηση του κόστους των αεροπορικών εισιτηρίων, λόγω της μεταφοράς του αεροδρομίου στα Σπάτα.

## **Ευκαιρίες**

Η ανάπτυξη των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών σηματοδοτείται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- 1. Η άρση του κρατικού παρεμβατισμού, που αποτελεί τη σημαντικότερη εξέλιξη στον κλάδο της ελληνικής ακτοπλοΐας, προβλέπεται να φέρει σημαντικές ανακατατάξεις.**
- 2. Την αναμενόμενη, θεωρητικά, αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών και τη μείωση της τιμής των εισιτηρίων<sup>5</sup>, λόγω του επικείμενου ανταγωνισμού. Οι εταιρίες που θα είναι καλύτερα προετοιμασμένες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού θα σημειώσουν σημαντική αύξηση των μεγεθών τους.**
- 3. Τη ναυπήγηση νέων υπερσύγχρονων πλοίων, που σηματοδοτεί και τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού.**
- 4. Την ενίσχυση της απασχόλησης, καθώς το νέο θεσμικό πλαίσιο ορίζει ότι το προσωπικό των πλοίων θα πρέπει να είναι είτε Έλληνες είτε να κατέχουν πιστοποιητικό ελληνομάθειας.**
- 5. Την πρόσφατη ένταξη της Κύπρου & Μάλτας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία αναμένεται να διευκολύνει την εκτέλεση δρομολογίων προς την Ανατολική Μεσόγειο (μάλλον κρουαζιέρες), καθώς θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα λιμάνια της Λεμεσού και της Λάρνακας ως αφετηρίες.**

---

<sup>5</sup> Γεγονότα που δε πιστεύουμε να συμβούν διότι από ανάλογες εμπειρίες συμβαίνει μείωση δρομολογίων και αύξηση εισιτηρίων



## Απειλές

Η ανοδική πορεία της επιβατηγού ναυτιλίας κινδυνεύει ν' ανακοπεί από τους εξής παράγοντες:

1. Η απελευθέρωση των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών σημαίνει και την **είσοδο ξένων εταιριών** στις εσωτερικές θαλάσσιες γραμμές (αν και μέχρι στιγμής δεν έχει προκαλέσει κάτι τέτοιο), με αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού (εδώ αναφερόμαστε και σε πολιτικοεθνικές προεκτάσεις, καθώς θεωρητικά θα μπορούσαν ν' αναπτύξουν ακτοπλοϊκή δραστηριότητα στο Αιγαίο ακόμα και οι Τουρκικές ναυτιλιακές εταιρίες).
2. Η σημαντική **υποτίμηση της τουρκικής λίρας σε συνάρτηση με την ανατίμηση του Euro** και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές περιοχές της εν λόγω χώρας, πιθανόν ν' ανακόψουν την εισροή τουριστών προς τη χώρα μας.

### 1.3 Ελληνικές ακτοπλοϊκές εταιρίες εισηγμένες στο ΧΑΑ<sup>6</sup>.

Το 2000 ήταν μια χρονιά με πολλές αναταράξεις για τον κλάδο της ελληνικής ακτοπλοΐας. Το ναυάγιο του «Σάμινα Εξπρές» αποτέλεσε το μεγαλύτερο πλήγμα στον κλάδο, καθώς κλονίστηκε η εμπιστοσύνη του επιβατικού κοινού προς τις ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες. Από την άλλη, η ραγδαία αύξηση της τιμής του πετρελαίου είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση των κερδών των ακτοπλοϊκών εταιριών. Παράλληλα, τα μεγάλα επενδυτικά προγράμματα όλων των εταιριών, με σκοπό την ναυπήγηση νέων, σύγχρονων πλοίων, έχουν επιβαρύνει τις εταιρίες με σημαντικά χρηματοοικονομικά έξοδα και δόσεις. Ο κλάδος της επιβατηγού ναυτιλίας αποτελείται από πέντε εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Οι κύριες δραστηριότητές

---

<sup>6</sup> Ανάλυση κλάδου ΕΠΙΒΑΤΗΓΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ, Eurolink Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ, 2001

τους αναλύονται παρακάτω:

- Οι **«Επιχειρήσεις Αττικής»** δραστηριοποιούνται, μέσω της θυγατρικής της Superfast Ferries, κυρίως στις γραμμές της Αδριατικής. Η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της «Γραμμές Στρίντζης ΝΑΕ.», της εξασφάλισε παρουσία και στις εσωτερικές θαλάσσιες γραμμές. Από τον Μάιο του 2001, η Εταιρία δραστηριοποιείται και στις γραμμές της Βαλτικής και πιο συγκεκριμένα, έχει αναλάβει τη σύνδεση Γερμανίας - Σουηδίας, Γερμανίας – Φιλανδίας καθώς και Σκωτίας με την Ηπειρωτική Ευρώπη. Παράλληλα, το ναυπηγικό πρόγραμμα του Ομίλου (Επιχειρήσεις Αττικής - Στρίντζης) για την περίοδο 2000-2002, περιλάμβανε τις παραλαβές 14 νέων συμβατικών πλοίων, συνολικού κόστους 1,2 δισ. δολαρίων, τα οποία θα ενισχύσουν τις εγχώριες γραμμές αλλά και τις γραμμές της Αδριατικής. Ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών για τη χρήση του 2000, διαμορφώθηκε στα 67,3 δισ. δρχ., παρουσιάζοντας άνοδο της τάξης του 127,37%. Θα πρέπει ωστόσο να αναφερθεί ότι το 2000 αποτελεί την πρώτη εταιρική χρήση που στις λογιστικές καταστάσεις περιλαμβάνεται και η εταιρία «Γραμμές Στρίντζη Ν,Α.Ε.». Τα κέρδη προ φόρων του Ομίλου ανήλθαν στα 5,9 δισ. δρχ. το 2000 από 9,1 δισ. δρχ. το 1999 (μείωση κατά 35,17%). Το πρώτο τρίμηνο του 2001 ο κύκλος εργασιών σημείωσε αύξηση κατά 26% και διαμορφώθηκε στα 12,1 δισ. δρχ. ενώ τα καθαρά κέρδη ανήλθαν στα 45,1 εκατ. δρχ. από 416 εκατ. δρχ. το αντίστοιχο περσινό διάστημα.

- Οι **«Μινωικές Γραμμές»** κατέχουν ηγετική θέση στις εσωτερικές θαλάσσιες γραμμές, ενώ αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Αδριατική. Πιο συγκεκριμένα, η Εταιρία έχει παρουσία σε όλα τα νησιά των Κυκλάδων, μέσω της Hellas Ferries, στα νησιά του Αργοσαρωνικού μέσω της Minoan Flying Dolphins (η οποία μετονομάστηκε σε Hellas Flying Dolphins), στις Σποράδες και στις γραμμές της Κρήτης. Το ναύαγιο του «Σάμινα Εξπρές» αποτέλεσε μεγάλο πλήγμα για την Εταιρία,

η οποία όμως αναμένεται να ανακάμψει, λόγω του ναυπηγικού της προγράμματος που βρίσκεται σε εξέλιξη και το οποίο ολοκληρώθηκε την άνοιξη του 2002, με την παραλαβή 8 νέων πλοίων, νέας τεχνολογίας, συνολικού κόστους 275 δισ. δρχ. Επίσης, σε συνεργασία με τον όμιλο Grimaldi, δρομολογήθηκε νέο πλοίο, τον Απρίλιο του 2002, στη γραμμή Γένοβα - Μάλτα - Τυνησία. Τέλος, δεν αποκλείεται και το ενδεχόμενο συνεργασίας με την ANEK, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού ενώ εξετάζεται και το ενδεχόμενο απόκτησης νέας άδειας σκοπιμότητας για τη γραμμή της Μυτιλήνης. Ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών σημείωσε αύξηση κατά 0,5% και διαμορφώθηκε στα 48,6 δισ. δρχ., για τη χρήση του 2000. Ωστόσο, τα κέρδη προ φόρων παρουσίασαν σημαντική μείωση κατά 91,76% και διαμορφώθηκαν στα 1,2 δισ. δρχ. Όσον αφορά το 2001, ο κύκλος εργασιών έφτασε τα 60 δισ. δρχ. ενώ τα κέρδη προ φόρων τα 13,5 δισ. δρχ. (τα στοιχεία αναφέρονται σε εταιρικό επίπεδο).

- Η «**Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρία Κρήτης (ANEK)**» αποτελεί τον τρίτο ισχυρό όμιλο της ελληνικής ακτοπλοΐας. Στις εσωτερικές ακτοπλοϊκές μεταφορές, έχει έντονη παρουσία στις γραμμές της Κρήτης και συγκεκριμένα στους προορισμούς Ηράκλειο και Χανιά. Επίσης, μέσω της ΔANE έχει παρουσία και στις γραμμές των Δωδεκανήσων ενώ μέσω της NEΛ εκτελεί τα δρομολόγια προς τα νησιά του ανατολικού Αιγαίου. Παράλληλα, δρομολογεί πλοία και στην Αδριατική συνδέοντας την Πάτρα με την Ανκώνα. Ο συνολικός στόλος της Εταιρίας ανέρχεται στα 11 πλοία ενώ ήδη έχει παραλάβει 2 νεότευκτα, τα οποία θα ενισχύσουν τη γραμμή Πάτρα - Ανκώνα. Ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών για τη χρήση του 2000 ανήλθε στα 42 δισ. δρχ. από 36,7 δισ. δρχ. το 1999. Τα ενοποιημένα κέρδη προ φόρων μειώθηκαν κατά 75,85% και διαμορφώθηκαν στα 1,1 δισ. δρχ. για το 2000. Το πρώτο τρίμηνο του 2001 η Εταιρία πέτυχε σημαντική αύξηση των πωλήσεων κατά 29%, οι οποίες

ανήλθαν στα 8,3 δισ. δρχ. Ωστόσο, οι ενοποιημένες ζημιές, για το πρώτο τρίμηνο, έφτασαν τα 2,3 δισ. δρχ. από 442 εκατ. δρχ., την αντίστοιχη προηγούμενη περίοδο.

- Η «**Στρίντζης Lines SA**», που πρόσφατα μετονομάστηκε σε Blue Star Ferries, έχει έντονη παρουσία τόσο στις εγχώριες γραμμές όσο και στις γραμμές της Αδριατικής. Πιο συγκεκριμένα, στην Αδριατική Θάλασσα συνδέει το λιμάνι της Πάτρας με την Βενετία, την Ανκόνα και το Μπρίντζι. Στο Ιόνιο πέλαγος, τα πλοία αποπλέουν από την Πάτρα και την Κυλλήνη με προορισμό την Κεφαλονιά και την Ιθάκη. Τέλος, στο Αιγαίο πέλαγος υπάρχουν δρομολόγια από τον Πειραιά και την Ραφήνα προς την Άνδρο, Τήνο, Μύκονο, Νάξο, Σαντορίνη, Σύρο, Πάρο και Ίο. Ο στόλος της Εταιρίας απαριθμεί συνολικά 13 νέα πλοία εκ των οποίων 2 είναι νέας τεχνολογίας (sea – jet)). Το ναυπηγικό πρόγραμμα της Εταιρίας περιλάμβανε την καθέλκυση 4 νέων σύγχρονων επιβατηγών-οχηματαγωγών πλοίων, τα οποία παραδόθηκαν το πρώτο εξάμηνο του 2002. Οι ενοποιημένες πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 26,81% το 2000 και διαμορφώθηκαν στα 33,9 δισ. δρχ. ενώ τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν στα 611 εκατ. δρχ. για το 2000 από 3 δισ. δρχ. το 1999 (μείωση κατά 79,76%). Το πρώτο τρίμηνο του 2001, ο όμιλος σημείωσε αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 26% και ανήλθε στα 5,7 δισ. δρχ. Για το ίδιο χρονικό διάστημα ο όμιλος παρουσίασε ζημιά ύψους 475 εκατ. δρχ. έναντι ζημιάς 481 εκατ. δρχ. το αντίστοιχο περσινό διάστημα.

- Η «**Ναυτιλιακή Εταιρία Λέσβου (NEΛ)**» δραστηριοποιείται κυρίως στις γραμμές του Ανατολικού Αιγαίου. Παρουσία έχει, επίσης, και στις γραμμές του Αργοσαρωνικού ενώ μέσω της (G.A Ferries) απέκτησε παρουσία και στα Δωδεκάνησα, τις Κυκλάδες και τις Σποράδες. Παράλληλα, η Εταιρία επεκτάθηκε και στο εξωτερικό και πιο συγκεκριμένα, στην Αδριατική και στην Τουρκία, με την

εξαγορά της Med Link Lines. Ειδικότερα, η Εταιρία ανέλαβε τη σύνδεση Πάτρας - Μπρίντεζι καθώς και Μπρίντεζι - Τσεσμέ. Η Εταιρία ακολουθεί μια επιθετική πολιτική που ξεκίνησε με την δρομολόγηση του ταχύπλοου Αίολος και ναυπήγησε 2 νέα ταχύπλοα, με στόχο το ένα από αυτά να δρομολογηθεί στη γραμμή Πειραιάς - Ηράκλειο. Στόχος της Εταιρίας είναι η περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της καθώς και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών ανήλθε στα 17 δισ. δρχ. περίπου, ενώ οι ζημιές του Ομίλου ανήλθαν στα 1,6 δισ. δρχ. Αξίζει να αναφερθεί ότι το 2000 αποτελεί την πρώτη λογιστική χρήση που η συγκεκριμένη Εταιρία κατέρησε ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις.

Παρακάτω παρατίθεται σε μορφή πινάκων και διαγραμμάτων η ανάλυση του κύκλου εργασιών και των κερδών προ φόρων των εισηγμένων ακτοπλοϊκών εταιριών<sup>7</sup>:

**Πίνακας 1<sup>8</sup>**  
**Κύκλος εργασιών ακτοπλοϊκών εταιριών Ελλάδας στο ΧΑΑ (1991-2002 σε Δις δρχ)**

Ακτοπλοϊκή εταιρία	ΜΙΝΩΙΚΕΣ	ΑΝΕΚ	ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ	ΝΕΛ	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΔΑΝΕ
1991	-	-	6,1	3,3	-	4,2
1992	22,0	-	6,4	4,0	-	5,0
1993	25,0	19,5	9,3	4,7	9,6	6,7
1994	28,0	21,1	15,3	5,6	9,3	5,5
1995	28,0	18,9	17,6	6,9	9,1	6,5
1996	32,3	20,4	19,7	7,6	14,0	6,6
1997	34,6	26,8	20,1	8,1	16,3	6,4
1998	43,1	30,3	24,2	9,0	26,8	3,8
1999	42,3	33,8	26,8	10,1	29,6	5,4
2000	48,5	38,8	20,2	11,5	67,3	6,9
2001	50,4	48,9	15,8	14,4	85,3	6,3
2002	61,2	54,5	14,8	19,0	108,5	7,4

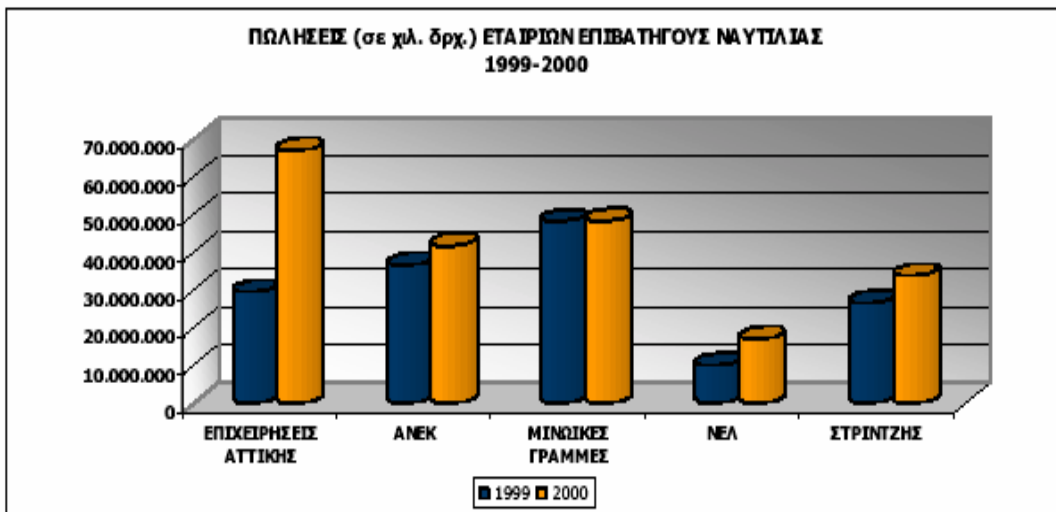
**Πίνακας 2<sup>8</sup>**  
**Κέρδη προ φόρων ακτοπλοϊκών εταιριών Ελλάδας στο ΧΑΑ (1991-2002 σε Δις δρχ)**

Ακτοπλοϊκή εταιρία	ΜΙΝΩΙΚΕΣ	ΑΝΕΚ	ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ	ΝΕΛ	ΑΤΤΙΚΗΣ	ΔΑΝΕ
1991	-	-	1,39	0,71	-	0,56
1992	2,31	-	1,36	0,45	-	0,60
1993	3,90	2,86	2,28	0,81	0,80	0,65
1994	5,03	3,21	3,50	0,68	0,38	0,68
1995	3,11	1,78	2,11	0,61	3,06	0,65
1996	4,96	3,38	2,55	0,77	4,03	0,55
1997	6,75	3,81	1,36	0,86	5,27	-8,60
1998	10,29	5,05	2,38	0,91	9,07	-3,13
1999	14,01	4,33	3,02	1,07	9,11	-5,29
2000	3,02	1,33	0	-2,08	5,90	-4,59
2001	-4,66	-1,65	0,16	-1,89	4,18	-2,49
2002	-8,84	2,37	6,36	1,19	3,02	-3,00

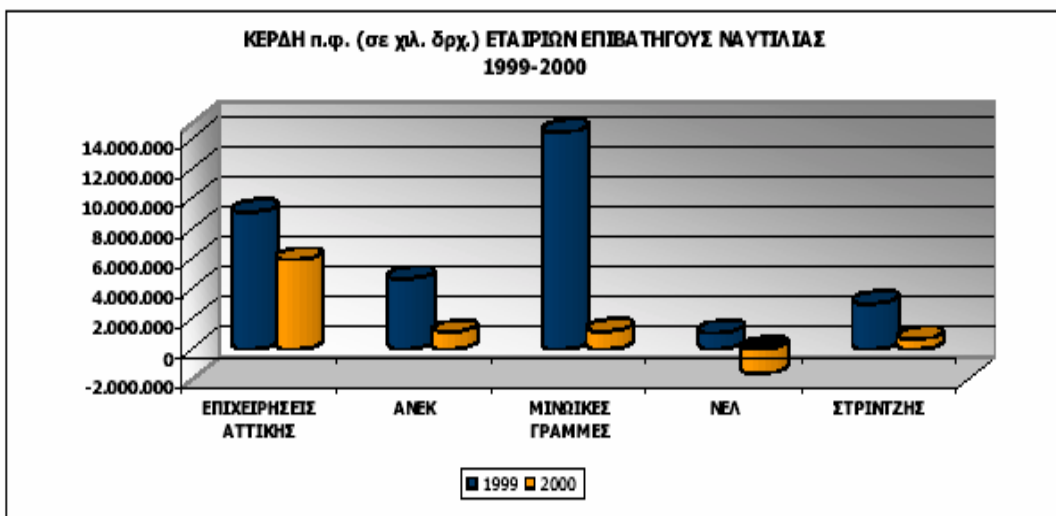
<sup>7</sup> [www.statbank.gr](http://www.statbank.gr). Σημειώνουμε ότι οι Επιχειρήσεις Αττικής ως εταιρία συμμετοχών δεν εμφανίζει αυτόνομη δραστηριότητα, γιατί και στους παραπάνω πίνακες χρησιμοποιούνται τα ενοποιημένα απολογιστικά της στοιχεία.

<sup>8</sup> Α. Γουλιέλμος-Ε. Σαμπράκος, «Ακτοπλοΐα και Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων», σελ 302, Αθήνα 2002

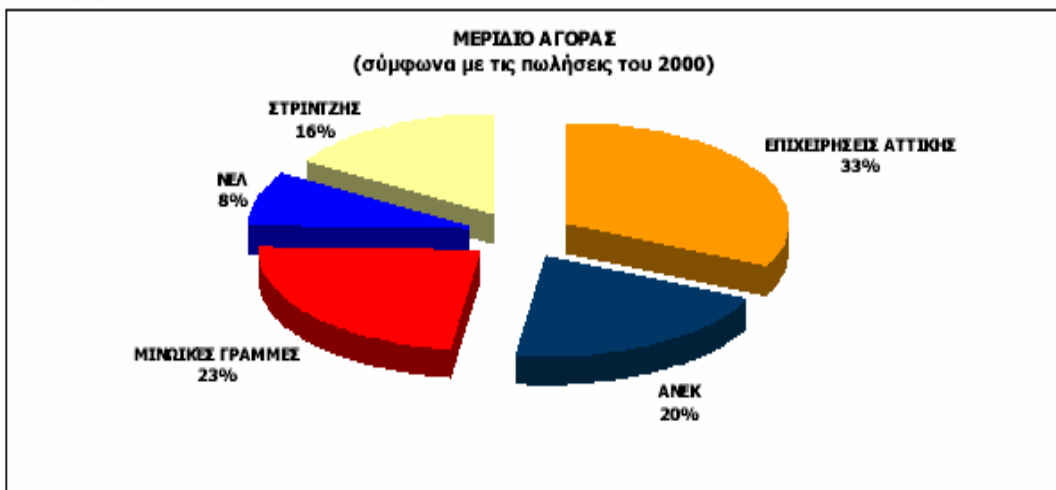
**Διάγραμμα 1**



**Διάγραμμα 2**



**Διάγραμμα 3**



Πηγή: «Ανάλυση κλάδου επιβατηγού ναυτιλίας», Euroxx Χρηματιστηριακή, 2000

### 1.3.1 Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων για τα έτη 1996-2000<sup>9</sup>

Ο κύκλος εργασιών των πέντε εταιριών του κλάδου διαμορφώθηκε στα 208,8 δισ. δρχ. κατά το 2000 έναντι 151,5 δισ. δρχ. το 1999. Η βελτίωση αυτή οφείλεται στη ναυπήγηση νέων, σύγχρονων πλοίων, που έχουν επιφέρει μείωση του χρόνου ταξιδιού και κατ' επέκταση επιτρέπουν την μεγαλύτερη συχνότητα των δρομολογίων. Από τις εισηγμένες ξεχώρισαν ως προς τις ενοποιημένες πωλήσεις, οι Επιχειρήσεις Αττικής και οι Μινωικές Γραμμές, με μερίδιο αγοράς 32,22% και 23,26%, αντίστοιχα.

Σε πιο μακροχρόνια βάση, ο αθροιστικός ρυθμός αύξησης (1996-2000) του κύκλου εργασιών των εταιριών του κλάδου διαμορφώθηκε στο 16,90%. Αντίθετη εικόνα παρουσίασαν τα κέρδη προ φόρων του κλάδου κατά το 2000, αφού ανήλθαν στα 7,2 δισ. δρχ. από 32,3 δισ. δρχ. το 1999, σημειώνοντας σημαντική πτώση κατά 77,68%. Η κυριότερη αιτία της μείωσης της κερδοφορίας είναι η ραγδαία αύξηση της τιμής του πετρελαίου, που επιβάρυνε σημαντικά το κόστος εκμετάλλευσης των πλοίων. Όλες οι εταιρίες του κλάδου παρουσίασαν μείωση των κερδών κατά το 2000, με την μεγαλύτερη να την καταγράφουν οι Μινωικές Γραμμές (μείωση κερδών κατά 91,64% σε σχέση με το 1999). Ο αθροιστικός ρυθμός μείωσης των κερδών προ φόρων την πενταετία 1996-2000, ανήλθε στο 21,07%.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι το 1999, έτος χρηματιστηριακής ευφορίας, τα κέρδη από πωλήσεις συμμετοχών και χρεογράφων είχαν αυξηθεί κατά 1.677,30% ενώ το 2000, εξαιτίας της αρνητικής χρηματιστηριακής συγκυρίας, η αύξηση ήταν μόνο 33,23%. Επίσης, λόγω της χρηματοδότησης των επενδυτικών προγραμμάτων από τραπεζικό δανεισμό, οι χρεωστικοί τόκοι

<sup>9</sup> Ανάλυση κλάδου ΕΠΙΒΑΤΗΓΟΥ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ, Eurolink A.X.E.Π.Ε.Υ, 2001



**σημείωσαν άνοδο κατά 108,57% το 2000 ενώ το 1999 είχαν μεταβληθεί κατά 2,74%.**

Τα παραπάνω αποτελέσματα οδήγησαν σε μείωση του μικτού περιθωρίου κέρδους στο 27,38% το 2000 από 40,43% το 1999. Αντίστοιχα, το καθαρό περιθώριο κέρδους μειώθηκε στο 0,86%, για το 2000, από 18,77% το προηγούμενο έτος. Επιπρόσθετα, η μέση αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων διαμορφώθηκε στο 0,10% το 2000 έναντι 9,31% το 1999. Η μείωση αυτή οφείλεται στα περιορισμένα κέρδη που εμφάνισαν όλες οι εταιρίες του κλάδου. **Αξίζει να σημειωθεί ότι την μεγαλύτερη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων το 2000, εμφανίζουν η Επιχειρήσεις Αττικής (3,82%), με μέσο όρο πενταετίας 13,81%. Αντίθετα η Στρίντζης, παρουσίασε μέση αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (96-00) ίση με 4,47%.**

#### **1.4 Ανάλυση ακτοπλοϊκής αγοράς Αιγαίου<sup>10</sup>**

Η εκτενής ανάλυση της ακτοπλοϊκής αγοράς του Αιγαίου (η οποία αγορά μας ενδιαφέρει καθώς σε αυτή δραστηριοποιείται η ANEK LINES στο εσωτερικό και υποσύνολο αυτής αποτελεί η υπό εξέταση αγορά της Κρήτης και πιο συγκεκριμένα η γραμμή Χανιά – Πειραιάς) πρέπει να λάβουμε αυστηρά υπόψη μας ορισμένους παράγοντες που θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό τη μορφή της συγκεκριμένης αγοράς. Σκοπός λοιπόν αυτής της ανάλυσης είναι να διαπιστωθεί η δυναμικότητα των ανταγωνιστών της ANEK στον ευρύτερο Αιγιακό χώρο, η πιθανότητα απόκτησης ανταγωνιστικού ή και συγκριτικού πλεονεκτήματος κάποιου από αυτούς, η πιθανότητα εισόδου και άλλης ακτοπλοϊκής επιχείρησης στη γραμμή Χανιά – Πειραιάς (πέραν της Blue Star Ferries). Η ανάλυση αυτή θ' αποτελέσει

---

<sup>10</sup> Ε. Δρανδάκης, Μικροοικονομική Θεωρία σελ 16-18, Αθήνα 1994

οδηγό για την ανάλυση της αγοράς της Κρήτης και τη διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να διευκολυνθεί η κατάρτιση στρατηγικού σχεδιασμού. Σε γενικές γραμμές οι παράγοντες που θα καθορίσουν τη μορφή της αγοράς είναι:

- Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δρουν στην αγορά
- Ο αριθμός των αγοραστών της προσφερόμενης μεταφορικής υπηρεσίας
- Η γνώση ή μη των συνθηκών της αγοράς από τους μετέχοντες στην αγορά
- Η διαφοροποίηση ή η ομοιογένεια της υπηρεσίας που προσφέρεται
- Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- Η πλήρης ή μη κινητικότητα που εμφανίζει η αγορά
- Ο βαθμός της κρατικής παρέμβασης
- Οι σκοποί αυτών που μετέχουν στην αγορά

#### **A) Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δρουν στην αγορά**

Οι ακτοπλοϊκές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο χώρο του Αιγαίου (και είναι εισηγμένες στο ΧΑΑ) είναι οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ με 3 πλοία, η ΑΝΕΚ με 6 πλοία, ο ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ με 5 πλοία (μέσω της BLUE STAR FERRIES), η ΝΕΛ με 7 πλοία και η ΔΑΝΕ με 3 πλοία. Οι ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ (μέσω της SUPERFAST FERRIES) δραστηριοποιούνται μόνο στις γραμμές Ελλάδος – Ιταλίας αν και με την εξαγορά του 48.7% της ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ έχουν επεκταθεί και στην Ελληνική αγορά. Από τις παραπάνω επιχειρήσεις, οι 3 πρώτες έχουν δραστηριότητα και στην Αδριατική (οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ με 8 πλοία, η ΑΝΕΚ με 5 πλοία, ο ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ με 5 πλοία) ενώ η ΝΕΛ και η ΔΑΝΕ μόνο στον Αιγαίο χώρο. Για τις μη εισηγμένες ακτοπλοϊκές εταιρίες του Αιγαίου, η ΗΦΔ δραστηριοποιείται με 68 πλοία, η ΑΝΕΝ με 1 πλοίο και η ΛΑΝΕ με 2 πλοία.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ανάλυση ακτοπλοϊκών εταιριών κεφ 1

Έτσι λοιπόν στην αγορά του Αιγαίου υπάρχουν 8 εταιρίες, (αν και υπάρχουν και κάποιες μικρότερες, στα μεγέθη της ANEN και της ΛANE), που διαθέτουν συνολικά 95 πλοία.

Μιλάμε για σχετικά λίγες επιχειρήσεις που παρουσιάζουν έντονο το στοιχείο της αλληλεξάρτησης. Κάθε μεταφορέας επηρεάζει με τις αποφάσεις του σημαντικό μέρος της προσφοράς χωρητικότητας.<sup>12</sup>

## **B) Ο αριθμός των αγοραστών της προσφερόμενης μεταφορικής υπηρεσίας**

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία κίνησης, ο αριθμός των χρηστών των ακτοπλοϊκών υπηρεσιών του Αιγαίου είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Για την ακρίβεια το πρώτο τρίμηνο του 2001 κυμάνθηκε στα 1.637.275, το δεύτερο στα 4.527.088, το τρίτο στα 9.443.477 και το τελευταίο στα 2.388.183 πολιτών. Μιλάμε δηλ για σύνολο 17996023 επιβατών για το έτος 2001.<sup>13</sup> Η ζήτηση χωρητικότητας είναι διασπαρμένη μεταξύ πολλών μεμονωμένων επιβατών ή μικρών ομάδων επιβατών.

## **Γ) Η γνώση ή μη των συνθηκών από τους μετέχοντες στην αγορά**

Ο παράγων αυτός υπονοεί το βαθμό κατά τον οποίο οι χρήστες, οι παραγωγοί και οι κάτοχοι παραγωγικών πόρων έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών της αγοράς (π.χ για τις τιμές των υπηρεσιών). Η γνώση αυτή δεν αναφέρεται μόνο στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά στην τρέχουσα περίοδο, αλλά και στο μέλλον. Σημασία έχει το αν η πληροφόρηση αυτή είναι ανέξοδη και αν παρέχεται με σχετική ευκολία.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν (ένα μεγάλο μέρος τουλάχιστον από αυτές), μέχρι πρότινος δεν κατείχαν υψηλό επίπεδο γνώσης των συνθηκών της αγοράς καθώς δεν παρακολουθούσαν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις και τις αλλαγές στις

<sup>12</sup> Γ.Π.Βλάχος Ναυτιλιακή Οικονομική σελ 384, Πειραιάς 1997, Τζει-Τζει Ελλάς

<sup>13</sup> ΕΣΥΕ, Επιβιβασθέντες επιβάτες ακτοπλοΐας κατά λιμένα για το 2001, [www.esye.gr](http://www.esye.gr)

ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η πληροφόρηση που χρειάζεται η ακτοπλοϊκή επιχείρηση αφορά τα διάφορα αντικείμενα του περιβάλλοντος της. Πιο συγκεκριμένα:<sup>14</sup>

- Χρειάζεται πληροφόρηση ως προς τα τμήματα της αγοράς (χρηστών, ενδιαμέσων) για τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις ανάπτυξης-εξέλιξης.
- Χρειάζεται πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό, για τις στρατηγικές των ανταγωνιστών, για τις τιμές των υπηρεσιών τους και για τις ενέργειες προώθησης των υπηρεσιών τους.
- Επίσης πληροφόρηση ως προς τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, για παράγοντες της οικονομίας, για κοινωνικούς, πολιτικούς και νομικούς παράγοντες.

Σήμερα όμως, διαμέσου της προσπάθειας των ακτοπλοϊκών επιχειρήσεων να υπερισχύσουν στον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, η γνώση αυτή έχει διευρυνθεί και έχει καταστεί σχετικά σαφής η σημασία της για την μελλοντική εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τους χρήστες της μεταφορικής υπηρεσίας, δηλ τους επιβάτες/οχήματα, δεν μπορούμε να εκφέρουμε απόλυτη άποψη καθότι επηρεάζεται πλειάδα παραγόντων που επηρεάζουν τη γνώση τους. Οι πηγές γνώσης - πληροφόρησης των πωλητών είναι σε γενικές γραμμές οι ακόλουθες:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Α. Τσακλάγκανος Βασικές αρχές του marketing, σελ 629, Αθήνα 2001, Εκδόσεις Κυριακίδη

<sup>15</sup> Μ. Λεκάκου, Οικονομικές απόψεις του ακτοπλοϊκού ζητήματος, σελ 196, Διδακτορική Διατριβή

- Η προσωπική έρευνα (μέσω της παρατήρησης για την προσφερόμενη υπηρεσία)
- Η εμπειρία
- Οι τιμές ως ενδείξεις διαφοροποίησης της προσφερόμενης υπηρεσίας
- Η διαφήμιση
- Η φήμη της ακτοπλοϊκής επιχείρησης
- Οι όροι της σύμβασης που αναφέρονται στο εισιτήριο
- Οι πράκτορες
- Η αγορά πληροφοριών από ανεξάρτητα τρίτα μέρη

Ενδεικτικά πάντως αναφέρουμε ότι υπάρχουν ατέλειες στην πληροφόρηση των επιβατών σε ορισμένες περιπτώσεις. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του ρόλου των πρακτορείων όπου πολλές φορές αποτελούν πηγές παραπληροφόρησης. (συμβάλλουν στην προώθηση κάποιων συγκεκριμένων εταιριών έναντι κάποιων άλλων που δραστηριοποιούνται στην ίδια γραμμή). Η ύπαρξη του internet πάντως έχει βελτιώσει την κατάσταση αισθητά.

#### **Δ) Η διαφοροποίηση ή ομοιογένεια της υπηρεσίας που προσφέρεται**

Αναφορικά με το παρεχόμενη υπηρεσία, παρατηρείται κάποια ομοιογένεια την οποία οι εταιρίες τείνουν να εξαλείψουν. Σκοπός των εταιριών είναι να διαφοροποιήσουν όσο γίνεται περισσότερο την προσφερόμενη υπηρεσία για να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι προσφέρουν κάτι διαφορετικό και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους. Η διαφοροποίηση παρουσιάζεται συνήθως στον εξοπλισμό του πλοίου ή ακόμα και στο ίδιο το πλοίο με τη δρομολόγηση νέων γρήγορων πλοίων. Επίσης το πρόγραμμα αφίξεων αναχωρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε διαφοροποίηση καθώς και η προσφορά ανέσεων κατά τη διάρκεια της διαδρομής.

Τέλος η συμπεριφορά του προσωπικού τόσο του ξενοδοχειακού όσο και του πληρώματος μπορεί να λειτουργήσει θετικά προς αυτή την κατεύθυνση.<sup>16</sup>

Στην ακτοπλοϊκή αγορά οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν οποιοδήποτε ανταγωνισμό τιμών, ο οποίος τις περισσότερες φορές είναι καταστρεπτικός και επιλέγουν ως καλύτερο μέσο ανταγωνισμού την διαφοροποίηση των παρεχόμενων μεταφορικών υπηρεσιών. Εκείνο που προσπαθεί κάθε επιχείρηση να πετύχει είναι να δημιουργήσει την εντύπωση στον πελάτη ότι το δικό του προϊόν είναι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών του. Έτσι χρησιμοποιεί την διαφήμιση ή την ποιοτική αλλαγή<sup>17</sup>.

#### **E) Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά**

Σχετικά με τη δυνατότητα εισόδου στην αγορά παρατηρούμε ότι υπήρχε μέχρι το 2004 θεσμικό πλαίσιο που επέβαλε εμπόδια εισόδου. Πρόκειται για τις λεγόμενες άδειες σκοπιμότητας που ίσχυσαν από το 1976 και καθόριζαν την είσοδο ή όχι μιας εταιρίας σε κάποια γραμμή. Το σύστημα αδειών είτε περιλάμβανε απαγόρευση εισόδου νέων ακτοπλόων/ πλοίων ή απαγόρευση εισόδου υπαρχόντων ακτοπλόων σε άλλη ή άλλες γραμμές. Το σύνηθες επιχείρημα για τις άδειες σκοπιμότητας είναι ότι ένα μονοπώλιο δε θα εδέχετο ποτέ τον κίνδυνο ανάληψης μιας ακτοπλοϊκής επιχείρησης χωρίς μια εγγύηση μη εισόδου άλλων. Δυστυχώς στην Ελλάδα δεν τέθηκαν ποιοτικές προδιαγραφές στα πλοία των αδειών σκοπιμότητας πλην του ορίου ηλικίας εισόδου και εξόδου (η χορήγηση των αδειών γινόταν κυρίως με πολιτικά κριτήρια)<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Γ.Π. Βλάχος, Ναυτιλιακή Οικονομική σελ 394, Πειραιάς 1997, Τζει-Τζει Ελλάς

<sup>17</sup> Α. Γουλιέλμος, Managerial Economics», Αθήνα 2002, Εκδόσεις Σταμούλης

<sup>18</sup> Α. Γουλιέλμος, «Ακτοπλοϊα και Ναυτιλία μικρών Αποστάσεων», σελ 289, Αθήνα 2002, Σταμούλης

Επίσης η επένδυση κατά μονάδα χωρητικότητας που απαιτείται για το επιβατηγό πλοίο, είναι κατά κανόνα σημαντικά μεγαλύτερη από αυτή για τα φορτηγά πλοία ενώ το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών λειτουργίας των ακτοπλοϊκών επιχειρήσεων είναι σταθερό. (δηλαδή δεν επηρεάζεται από την ποσότητα του παραγόμενου έργου). Με τον τρόπο αυτό, για την είσοδο στην αγορά ακτοπλοϊκών γραμμών, απαιτείται επένδυση υψηλού κεφαλαίου, η οποία λόγω της εποχιακής μορφής που έχει η ζήτηση υπηρεσιών, ίσως να μην δικαιολογείται και για το λόγο αυτό υπήρξαν οι άδειες σκοπιμότητας και οι επενδύσεις σε μεταχειρισμένα πλοία<sup>19</sup>.

### **Z) Η πλήρης ή μη κινητικότητα που εμφανίζει η αγορά**

Σήμερα η κινητικότητα αυτή εμφανίζεται αυξημένη, στα πλαίσια της προσπάθειας του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας για δημιουργία συνθηκών υγιούς και ελεύθερου ανταγωνισμού (άρση του Cabotage).

### **H) Ο βαθμός της κρατικής παρέμβασης**

Η αγορά του Αιγαίου χαρακτηριζόταν από έντονη κρατική παρέμβαση η οποία επέβαλε ρυθμίσεις στο όλο σύστημα της αγοράς. Οι ρυθμίσεις αυτές αφορούσαν στον καθορισμό των δρομολογίων, στον καθορισμό των ναύλων και στην παροχή της άδειας σκοπιμότητας (όχι όμως και της ποιότητας όπως αναφέρθηκε παραπάνω).

Η έκδοση της άδειας σκοπιμότητας, η οποία απαιτείτο για να εισέλθει κάποια επιχείρηση στην ακτοπλοϊκή αγορά είχε για σκοπό:<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Α. Γουλιέλμος, Ακτοπλοΐα και Ναυτιλία μικρών Αποστάσεων», σελ 293, Αθήνα 2002, Σταμούλης

<sup>20</sup> 2<sup>η</sup> ημερίδα οικονομικής των μεταφορών, Ακτοπλοΐα και αερομεταφορές (ανταγωνισμός και συμπληρωματικότητα)

- Την εξασφάλιση αξιόπιστων και τακτικών ακτοπλοϊκών υπηρεσιών καθόλη τη διάρκεια του έτους και όχι μόνο στις αιχμές.
- Τη διαμόρφωση της τιμής του ναύλου σε αποδεκτά κοινωνικά επίπεδα.
- Τη λειτουργία των γραμμών αυτών χωρίς κρατική βοήθεια ή επιχορήγηση.

Σήμερα η παρέμβαση του κράτους έχει περιοριστεί σε κάποιο βαθμό λόγω της κατάργησης των αδειών σκοπιμότητας.

### **Θ) Οι σκοποί αυτών που μετέχουν στην αγορά**

Σκοποί των ακτοπλοϊκών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση κερδών μακροχρονίως και η διατήρηση ορισμένου μεριδίου στην αγορά.

Ο σκοπός των επιβατών είναι η συχνή μετακίνηση τους ανάμεσα σε διάφορα γεωγραφικά σημεία με μια ποιότητα υπηρεσίας που θα καλύπτει τις απαιτήσεις και ανάγκες τους.

Σκοπός του κράτους, μέσω της ρυθμιστικής πολιτικής, είναι η προστασία του κοινωνικού συνόλου, η αναβάθμιση της συγκεκριμένης μεταφορικής βιομηχανίας και η βελτιστοποίηση του μεταφορικού συστήματος<sup>21</sup>.

### **Συμπεράσματα της ανάλυσης της ακτοπλοϊκής αγοράς του Αιγαίου**

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η αγορά ακτοπλοϊκών υπηρεσιών στην Ελλάδα αρχικά είχε τη μορφή ρυθμιζόμενου διαφοροποιημένου ολιγοπωλίου (αυτό σημαίνει ότι αντίθετα με ότι συμβαίνει στο αμιγές ολιγοπώλιο, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στην παρεχόμενη υπηρεσία – θα αποδειχθεί παρακάτω μέσω του δείκτη Herfindahl), λόγω όμως της άρσης του Cabotage αρχίζει να προσεγγίζει τα χαρακτηριστικά μιας ολιγοπωλιακής αγοράς διαφοροποιημένης μορφής. Πιο

<sup>21</sup> Ε. Σαμπράκος, «Οικονομική των Μεταφορών», σελ 28, Αθήνα 2001, Εκδόσεις Σταμούλη



συγκεκριμένα, οι παράγοντες που μας οδήγησαν σε αυτό το συμπέρασμα είναι οι ακόλουθοι:

- Μικρός αριθμός αλληλεξαρτούμενων επιχειρήσεων, με προοπτικές όμως αυξήσεως λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς (αύξηση μετά το 1998).
- Μεγάλος αριθμός ανεξάρτητων χρηστών
- Γνώση της αγοράς (επιχειρήσεων αν και όχι χρηστών),
- Σκοπός των επιχειρήσεων τα μη υπερκανονικά κέρδη μακροχρόνια ( $P=LAC$ )
- Διαφοροποιημένη προσφερόμενη υπηρεσία
- Οικονομικά αλλά όχι και υψηλά θεσμικά εμπόδια εισόδου (μειωμένη κρατική παρέμβαση-προσπάθεια επικράτησης ελεύθερου ανταγωνισμού).
- Αυξημένη κινητικότητα των επιχειρήσεων
- Μειωμένη παρέμβαση του κράτους

**Ωστόσο, κάνοντας μια πρώτη εκτίμηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το πιθανότερο σύγχρονο σενάριο υπακούει στη λογική των συνεχών συνενώσεων και απορροφήσεων των μικρότερων ακτοπλοϊκών εταιριών από μεγαλύτερες (μέσω Χ.Α.Α. κυρίως), ώστε μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης να οδηγηθούν σε οικονομίες κλίμακας και σε διασπορά του επιχειρηματικού τους κινδύνου. Με τον τρόπο αυτό η μορφή της αγοράς του Αιγαίου μετά το 1998 είναι ολιγοπωλιακή, με μικρή παρέμβαση του κράτους, όπου έχουν υπερισχύσει 3 με 4 όμιλοι εταιριών.**

## **1.5 Συγκέντρωση ακτοπλοϊκής αγοράς Αιγαίου (ανάλυση συγκέντρωσης μέσω του δείκτη Herfindahl)**

### **1.5.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις και διαχωρισμός εσόδων εσωτερικού και εξωτερικού**

Πολλές από τις ακτοπλοϊκές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο Αιγαίο, παρουσιάζουν ταυτόχρονα και δραστηριότητα στις γραμμές της Αδριατικής. Έτσι για

να περιοριστούμε αποκλειστικά στην αγορά του Αιγαίου, επιβάλλεται να γίνει διαχωρισμός εσόδων εσωτερικού και εσόδων εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα για το έτος 2002 έχουμε (τα ποσά είναι σε Euro):

### **ANEK LINES**

Ο κύκλος εργασιών για το έτος 2002 αυξήθηκε κατά 11,41% σε σχέση με το έτος 2001 φθάνοντας στο ποσό των 160.155.000. Το ποσό αυτό αναλύεται σε **61.445.000 από την εκμετάλλευση των γραμμών του εσωτερικού** και σε 98.710.000 από την εκμετάλλευση των γραμμών του εξωτερικού<sup>22</sup>.

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

Δεν παρουσιάζουν αυτόνομη δραστηριότητα στον ευρύτερο Αιγαικό χώρο (δραστηριοποιούνται μέσω της Blue Star ferries).

### **ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε**

Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας ανήλθε σε 43.400.000 στη χρήση 2002 έναντι 46.300.000 το 2001. Από το συνολικό κύκλο εργασιών **ποσό ύψους 17.400.000 προέρχεται από τις Ελληνικές ακτοπλοϊκές γραμμές** και ποσό ύψους 26.000.000 προέρχεται από το εξωτερικό (Επειδή η εταιρία δραστηριοποιείται και στην αγορά του Ιονίου – Πάτρα-Σάμη-Ιθάκη με το πλοίο Κεφαλλονιά – όσον αφορά το εσωτερικό από τον κύκλο εργασιών αφαιρούμε 2.044.500)<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Ετήσιο δελτίο χρήσεως 2002, ANEK LINES, σελ 30.

<sup>23</sup> Ετήσιο δελτίο χρήσεως 2002, Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή, σελ 25.

### MINOAN LINES

Η ακτοπλοϊκή εταιρία Minoan Lines παρουσιάζει γενικό σύνολο κύκλου εργασιών για το έτος 2002 179.560.000. Το ποσό αυτό αφορά **κατά 57.860.000 την αγορά του Αιγαίου** και κατά 121.700.000 την αγορά της Αδριατικής<sup>24</sup>.

### ΛANE LINES

Τα έσοδα της εταιρίας για το έτος 2002 ήταν 21.696.000<sup>25</sup>

### NEA LINES

Τα έσοδα της εταιρίας για το 2002 ήταν 55.807.000<sup>26</sup>

### HELLAS FLYING DOLPHINS

Τα έσοδα της εταιρίας για το 2002 ήταν 142.195.000<sup>27</sup>

### ANEN LINES

Τα έσοδα της εταιρίας για το 2002 ήταν 2.042.000<sup>28</sup>

### ΛANE

Τα έσοδα της εταιρίας για το 2002 ήταν 8.487.000<sup>29</sup>

## 1.5.2 Η έννοια του δείκτη Herfindahl

**Ο δείκτης Herfindahl.** Η μέτρηση της οργάνωσης της αγοράς γίνεται συχνά με τον δείκτη αυτό. Αυτός ο δείκτης ορίζεται σαν το άθροισμα των τετραγώνων των μεριδίων της αγοράς όλων των επιχειρήσεων στην αγορά. Ή συμβολικά:

$$\sum_i (S_i)^2 = H \quad \text{για } i=1, \dots, n$$

<sup>24</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης 2002, Μινωικές Γραμμές, σελ 39

<sup>25</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, σελ 46.

<sup>26</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, σελ 47

<sup>27</sup> [www.dolphins.gr](http://www.dolphins.gr)

<sup>28</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, σελ 45

<sup>29</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, σελ 48

### 1.5.3 Εφαρμογή του δείκτη στην ακτοπλοΐα Αιγαίου

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε στην παράγραφο 3.1, τα έσοδα εσωτερικού των ακτοπλοϊκών εταιριών που δραστηριοποιούνται στο Αιγαίο, για το έτος 2002, αναπαρίστανται συνοπτικά ως εξής<sup>30</sup>:

**Πίνακας 3**  
**Κύκλος εργασιών ακτοπλοϊκών εταιριών Αιγαίου για το 2002 (σε χιλ Euro)**

ΜΙΝΩΙΚΕΣ	ΑΝΕΚ	ΝΕΛ	ΛΑΝΕ	ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ	ΗΦΔ	ΑΝΕΝ	ΛΑΝΕ
57.860	61.445	55.807	21.696	17.000	142.195	2.042	8.487

Έτσι λοιπόν για τον υπολογισμό του βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου προχωρούμε στις ακόλουθες ενέργειες:

Βρίσκουμε το συνολικό μέγεθος του κλάδου:

$$A: 57860+61445+55807+21696+17000+142195+2042+8487 = 366.932$$

Υπολογίζουμε τον CR4 (CR<sub>n</sub> ο λόγος συγκέντρωσης των n μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου – συνήθως n= 4 ή 5 – που δείχνει την συμβολή των μεγάλων επιχειρήσεων σαν ποσοστό του συνολικού μεγέθους του κλάδου).

$$B: CR4 = 57860+61445+55807+142195/366932 = 0,864 \text{ ή } 86.4\%$$

Προχωρούμε στον υπολογισμό του H (δείκτης Herfindahl).

$$Γ: H = (57860/366932)^2 + (61445/366932)^2 + (55807/366932)^2 + (21696/366932)^2 + (17000/366932)^2 + (142195/366932)^2 + (2042/366932)^2 + (8487/366932)^2 = 0.02486 + 0.02804 + 0.02313 + 0.0034 + 0.0022 + 0.1501 + 0.00003 + 0.0005 = 0,23226$$

Τέλος υπολογίζουμε τον ισότιμο δείκτη H σε αριθμούς επιχειρήσεων για H = 0.23226

$$Δ: H = 1/v \Rightarrow 0.23226 = 1/v \Rightarrow v = 1/0.23226 \Rightarrow v = 4,30 \text{ ή } 4$$

<sup>30</sup> Ο σωστός τρόπος εύρεσης του βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς του Αιγαίου θα ήταν να υπολογίσουμε το δείκτη Herfindahl κατά γραμμή. Όμως χάριν ευκολίας και επειδή ο βασικός σκοπός της παρούσης ανάλυσης είναι η γραμμή «Χανιά – Πειραιάς» παίρνουμε ολόκληρη την αγορά.

### Συμπέρασμα:<sup>31</sup>

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι οι κλάδοι με  $CR4 > 60\%$  θεωρούνται γενική σαν υψηλής συγκέντρωσης, τότε μπορούμε να πούμε ότι ο ακτοπλοϊκός κλάδος είναι πιθανό να παρουσιάζει δυσμενής συνθήκες για ανταγωνισμό. Όσο για τη μορφή της συγκεκριμένης αγοράς, ο δείκτης  $H = 0.249$  καταδεικνύει ότι πρόκειται για μια ολιγοπωλιακή αγορά καθώς  $0.20 < H < 0.60$ . Σε γενικές γραμμές πάντως δεν μπορούμε να βασιστούμε μόνο στον δείκτη  $H$  ή άλλα μέτρα συγκέντρωσης για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

#### 1.5.4 Διαχρονική ανάλυση δείκτη Herfindahl στην ακτοπλοϊκή αγορά του Αιγαίου

Εάν λάβουμε υπόψη μας τα έσοδα εσωτερικού (Αιγαίου) των ακτοπλοϊκών εταιριών (πίνακας 3) και ακολουθήσουμε τη ίδια ακριβώς διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω μεταξύ των ετών 1999 – 2002 θα καταλήξουμε στον πίνακα 4:

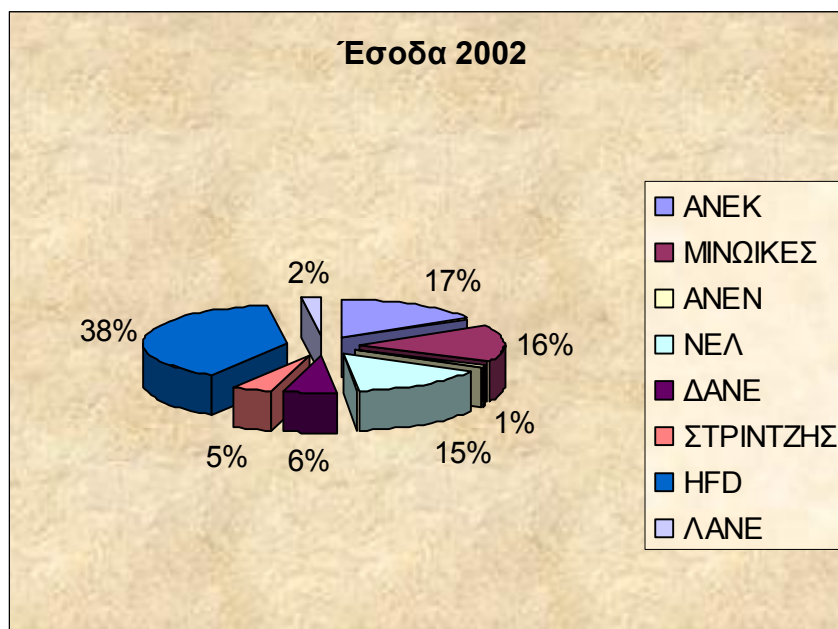
**Πίνακας 4<sup>32</sup>**  
**Κύκλος εργασιών (εσωτερικού) ακτοπλοϊκών εταιριών Αιγαίου 1999 – 2002**

Έτος	ΜΙΝΩΙΚΕΣ	ΑΝΕΚ	ΝΕΛ	ΔΑΝΕ	ΣΤΡΠΙΝΤΖΗΣ	HFD	ΑΝΕΝ	ΛΑΝΕ
1999	38.632	49.617	29.719	15.768	20.385	128.200	-	8.349
2000	34.620	56.157	33.891	20.280	20.542	134.330	1.749	8.938
2001	49.920	52.240	42.235	18.598	22.303	148.100	1.935	8.593
2002	57.860	61.445	55.807	21.696	17.000	142.195	2.042	8.487

<sup>31</sup> Εξαιτίας του ότι για την εταιρία HFD χρησιμοποιήσαμε τα ενοποιημένα στοιχεία, σε αντίθεση με τις άλλες ακτοπλοϊκές εταιρίες, ο δείκτης  $H$  ίσως παρουσιάζεται κάπως αυξημένος. Αυτό βέβαια δεν μπορεί να μεταβάλλει το αρχικό συμπέρασμα, ότι δηλαδή έχουμε να κάνουμε με ολιγοπωλιακή αγορά.

<sup>32</sup> Ενημερωτικά δελτία χρήσης εταιριών 1999 - 2002

**Διάγραμμα 4<sup>33</sup>**  
**Ανάλυση εσόδων ακτοπλοϊκών εταιριών Αιγαίου (2002)**



**Πίνακας 5<sup>34</sup>**  
**Διαχρονική ανάλυση Herfindahl στην ακτοπλοϊκή αγορά Αιγαίου (1999-2002)**

Έτος	CR4	H	v
1999	83,4%	0,260	3,84 ή 4
2000	83,4%	0,256	3,90 ή 4
2001	85,0%	0,250	4
2002	86,4%	0,232	4,30 ή 4

**Συμπέρασμα:**

Με βάση των παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η ακτοπλοϊκή αγορά του Αιγαίου παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση διαχρονικά. Οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου (MINΩΙΚΕΣ, ANEK, NEΛ και HFD) καλύπτουν σταθερά περίπου το 85% της συνολικής αγοράς, ενώ οι τιμές του δείκτη Herfindahl εμφανίζουν αξιοσημείωτη σταθερότητα (τιμές μέσο όρο 0,25). Μάλιστα αν λάβουμε υπόψη μας και τη συμμετοχή ορισμένων από τις εταιρίες αυτές (μέσω κατοχής αριθμού μετοχών) στις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου, κατανοούμε την τάση για συρρίκνωση της

<sup>33</sup> Το διάγραμμα προέκυψε μετά από επεξεργασία του πίνακα 4.

<sup>34</sup> Ο πίνακας προέκυψε μετά από επεξεργασία του πίνακα 4.

αγοράς σε 3-4 ομίλους επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα<sup>35</sup>:

- Η ANEK σήμερα κατέχει το 50% της ΛΑΝΕ, το 41% της ΔΑΝΕ και το 19% της ΝΕΛ.

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Σύνολο Μετοχών εταιρείας	Μετοχές που κατέχει η ANEK	Συμμετοχή (%)
ANEK LINES ITALIA srl	93.600	47.736	51,00
ΔΑΝΕ	84.299.150	35.294.696	41,87
ΛΑΝΕ	3.242.308	1.621.154	50,00
ΝΕΛ Α.Ε.	40.107.284	7.589.160	18,92
ΑΝΕΝ Α.Ε.	1.734.385	335.837	19,36
ΕΤ.ΑΝ.ΑΠ. Α.Ε.	1.289.414	644.707	50,00
ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ ΑΒΕΕ	240.000	57.600	62,00

- Οι Μινωικές σήμερα κατέχουν το 32% της Hellas Flying Dolphins (μεγαλύτερης επιχείρησης της αγοράς)

Συμμετοχή	Ποσοστό
<b>Συγγενείς Επιχειρήσεις</b>	
FORTHnet A.E.	21,34%
Hellas Flying Dolphins	31,59%
<b>Λοιπές Επιχειρήσεις</b>	
FORTH - CRS ΑΕΕ	13,19%
ΚρέταΝετ Α.Ε.	13,16%

- Οι ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρία που δραστηριοποιείται στην αγορά της Αδριατικής (όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα), σήμερα κατέχει το 48,57% της ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ που αποτελεί την 4 ή 5 επιχείρηση της ακτοπλοϊκής αγοράς του Αιγαίου.

<sup>35</sup> Ενημερωτικά δελτία χρήσης 2003 ANEK, ΜΙΝΩΙΚΕΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ.

Πάτρα-Αγκώνα-Πάτρα									
	Επιβάτες			Φορτηγά			I.X. αυτοκίνητα		
	Σύνολο	SFF	% SFF	Σύνολο	SFF	% SFF	Σύνολο	SFF	% SFF
2000	624.402	326.305	52,3%	149.777	57.762	38,6%	125.363	76.683	61,2%
2001	676.057	301.060	44,5%	155.903	65.346	41,9%	118.817	52.152	43,9%
2002	743.504	314.973	42,4%	160.917	63.501	39,5%	137.248	56.521	41,2%

Πάτρα-Ηγουμενίτσα-Μπάρι-Ηγουμενίτσα-Πάτρα									
	Επιβάτες			Φορτηγά			I.X. αυτοκίνητα		
	Σύνολο	SFF	% SFF	Σύνολο	SFF	% SFF	Σύνολο	SFF	% SFF
2000	474.202	321.338	67,6%	77.418	47.802	62,0%	87.827	52.019	59,4%
2001	413.972	312.843	75,6%	71.374	47.052	66,2%	66.589	46.616	70,0%
2002	418.568	327.442	78,2%	83.019	53.084	63,9%	62.527	45.404	72,6%

Ελλάδα (Πάτρα & Ηγουμενίτσα)-Ιταλία-Ελλάδα (Πάτρα & Ηγουμενίτσα)*									
	Επιβάτες			Φορτηγά			I.X. αυτοκίνητα		
	Σύνολο	SFF	% SFF	Σύνολο	SFF	% SFF	Σύνολο	SFF	% SFF
2000	2.502.314	647.643	25,9%	422.596	105.566	25,0%	563.309	122.702	21,8%
2001	2.498.560	695.528	27,7%	413.880	118.023	28,4%	528.185	119.311	22,5%
2002	2.503.400	696.642	27,8%	440.156	120.994	27,5%	542.925	116.296	21,4%

Πηγή: Ελληνικές Λιμενικές Αρχές (Πάτρας και Ηγουμενίτσας)

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο των ακόλουθων εταιριών:

ΕΤΑΙΡΙΑ (ποσά σε Ευρώ)	Μετοχικό κεφάλαιο 31-12-2002	Ποσοστό συμμετοχής	Αξία κτίσης	Λογιστική αξία συμμετοχής 31-12-2002
ΣΟΥΠΕΡΦΑΣΤ ΦΕΡΡΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.	104.175.225,00	100%	104.175.225,00	118.246.420,00
SUPERFAST ΕΡΤΑ INC	1.810,91	100%	1.810,91	266.328,03
ΣΟΥΠΕΡΦΑΣΤ ΕΠΤΑ Ν.Ε.	19.153.659,00	100%	19.153.659,00	12.717.324,78
SUPERFAST ΟΚΤΟ INC	1.810,91	100%	1.810,91	267.924,97
ΣΟΥΠΕΡΦΑΣΤ ΟΚΤΩ Ν.Ε.	19.153.659,00	100%	19.153.659,00	13.634.242,70
SUPERFAST ΕΝΝΕΑ INC	2.318,08	100%	2.318,08	533.054,13
ΣΟΥΠΕΡΦΑΣΤ ΕΝΝΕΑ Ν.Ε.	20.213.823,00	100%	20.213.823,00	8.587.014,05
SUPERFAST ΔΕΚΑ INC	2.360,19	100%	2.360,19	516.127,08
ΣΟΥΠΕΡΦΑΣΤ ΔΕΚΑ Ν.Ε.	20.213.823,00	100%	20.213.823,00	11.984.195,39
ΑΤΤΙΚΑ ΠΡΙΜΙΟΥΜ Α.Ε.	3.872.543,43	100%	3.872.543,43	1.582.662,50
ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΡΙΝΤΖΗ Ν.Α.Ε.*	157.500.000,00	48,57%	185.843.853,26	119.875.880,70

(\*) Σημειώνεται ότι η Εταιρία κατέχει 51.000.000 μετοχές της εισηγμένης στο Χρηματιστήριο εταιρίας ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΡΙΝΤΖΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε. Η μέση τιμή Δεκεμβρίου 2002 της εν λόγω εταιρίας είναι Ευρώ 0,98.

Πηγή: Ενημερωτικό δελτίο Χρήσης, Superfast Ferries, 2002



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΛΑΔΟΥ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΚΤΟΠΛΟΪΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ «ΧΑΝΙΑ - ΠΕΙΡΑΙΑΣ»

#### 2.1 Παρουσίαση της υπό εξέταση αγοράς «Χανιά-Πειραιάς».

##### 2.1.1 Εισαγωγή

Η αγορά που μας απασχόλησε στη συγκεκριμένη ανάλυση είναι αυτή της Κρήτης και πιο συγκεκριμένα της γραμμής Χανιά – Πειραιάς. Μετά την άρση του Cabotage και την συνακόλουθη απελευθέρωση της αγοράς, η ακτοπλοϊκή εταιρία Blue Star Ferries, με τη χρήση του υπερσύγχρονου και νεότευκτου Blue Star 2, διέσπασε το μονοπώλιο της ANEK δυσχεραίνοντας ακόμα περισσότερο τη δεινή οικονομική θέση της Κρητικής εταιρίας. Η ANEK περιήλθε σε αυτή τη κατάσταση λόγω κυρίως των υπερβολικών δανεισμών κατά την περίοδο άνθησης του Ελληνικού Χρηματιστηρίου, λόγω των λανθασμένων πρακτικών Management και Marketing που ακολούθησε, λόγω του επιχειρησιακού χαρακτήρα της εταιρίας (εταιρία λαϊκής βάσης – ανεξέλεγκτη ροή προσλήψεων) και λόγω της καθεστωτικής νοοτροπίας που υιοθέτησε η εταιρία κατά τη διάρκεια της μονοπωλιακής της θέσης στην αγορά (περιορισμένος σεβασμός της πελατειακής βάσης).

##### 2.1.2 Ανάλυση της μορφής της αγοράς

Μέχρι της 3 Μαρτίου του 2003, στη γραμμή Πειραιά – Χανιά, δραστηριοποιείτο μια και μόνη επιχείρηση (ANEK). Η ημερομηνία αυτή σηματοδότησε την είσοδο της Blue Star Ferries (απώλεια ουσιαστικά του μονοπωλίου της Κρητικής εταιρίας) και δημιούργησε μια δυοπωλιακή μορφή αγοράς όπου το στοιχείο της αλληλεξάρτησης είναι αναμενόμενο. Επιχειρώντας μια οικονομική προσέγγιση των παραπάνω δεδομένων και μια ένταξη αυτών στα πλαίσια της Μικροοικονομικής

θεωρίας, θα μπορούσαμε να καταγράψουμε τα ακόλουθα:

### Διαγραμματική απεικόνιση της γραμμής Χανιά - Πειραιάς<sup>36</sup>

Η αγορά του δυοπωλίου αποτελεί μια μορφή αγοράς ατελούς ανταγωνισμού και χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη δύο πωλητών οι οποίοι ελέγχουν όλη την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. **Το βασικό στοιχείο του δυοπωλίου είναι η ισχυρή αλληλεξάρτηση η οποία υπάρχει μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.** Οι ενέργειες του κάθε πωλητή ως προς την τιμή, την ποσότητα και την πολιτική διαθέσεως του προϊόντος έχουν σημαντική επίδραση στον ανταγωνιστή του, με συνέπεια σε περίπτωση μεταβολής στην πολιτική κάποιου από τους 2 να προκληθεί η αντίδραση του άλλου.

Ο δυοπωλητής κατά τη λήψη των αποφάσεων του πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τις αντιδράσεις του αντιπάλου του. Δυστυχώς όμως δε μπορεί να προβλέψει με βεβαιότητα αυτές τις αντιδράσεις, με την ισχυρή αλληλεξάρτηση η οποία υπάρχει μεταξύ των δύο επιχειρήσεων και έτσι ο προσδιορισμός της καμπύλης ζήτησεως για την κάθε μια επιχείρηση είναι δύσκολος.

**Προκειμένου λοιπόν να προβούμε στη διαγραμματική ανάλυση της γραμμής Πειραιά – Χανίων, θα χρησιμοποιήσουμε το υπόδειγμα της τεθλασμένης καμπύλης ζήτησεως ως αναλυτικό εργαλείο για τον καθορισμό της ισορροπίας της αγοράς και της εξήγησής για τη σχετική σταθερότητα που παρατηρείται στις ολιγοπωλιακές αγορές στα μερίδια της αγοράς και στις τιμές.**

Για την εφαρμογή του συγκεκριμένου υποδείγματος πρέπει να τηρούνται ορισμένες θεωρητικές προϋποθέσεις που είναι οι ακόλουθες:

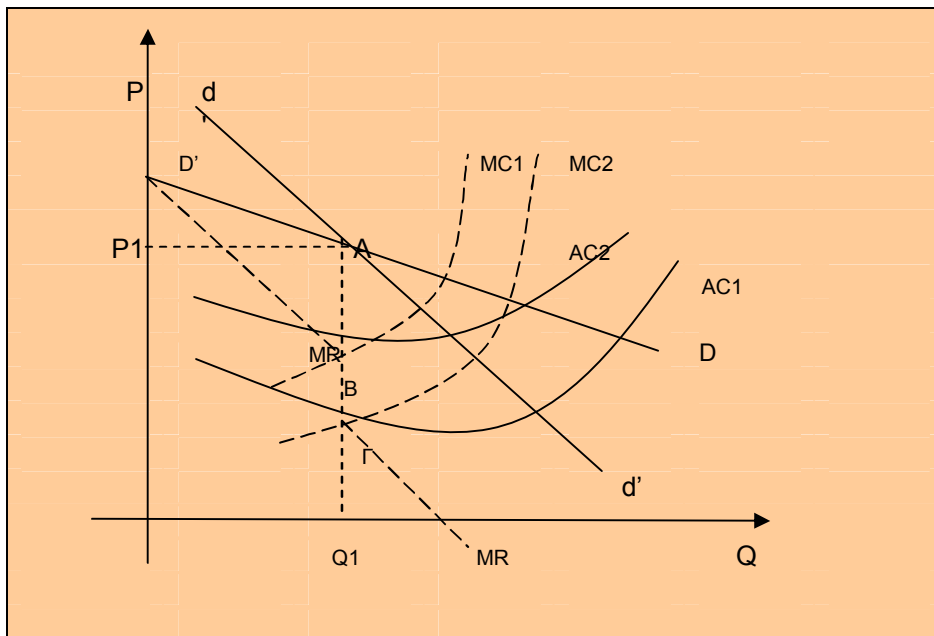
---

<sup>36</sup> Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία, Β. Γεωργακόπουλου σελ 197-198, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1998

- Υπάρχει σταθερότητα τιμής στην αγορά (ωριμότητα του κλάδου, ανταγωνισμός σε άλλους τομείς)
- Όταν η μια επιχείρηση μειώσει την τιμή του προϊόντος της τότε η άλλη επιχείρηση θα την ακολουθήσει.
- Όταν η μια επιχείρηση αυξήσει την τιμή του προϊόντος τότε η άλλη επιχείρηση δε θα την ακολουθήσει

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν οδηγούμαστε στο παρακάτω διάγραμμα:

**Διάγραμμα 5<sup>37</sup>**  
**Η τεθλασμένη καμπύλη ζήτησης**  
**(θεωρητική εφαρμογή στη γραμμή Χανιά – Πειραιά)**



### Ανάλυση διαγράμματος

Στο διάγραμμα βλέπουμε ότι η **καμπύλη ζήτησεως** έχει μια κάμψη (είναι τεθλασμένη), **στην αρχική τιμή ισορροπίας**. Έτσι αν η ANEK μειώσει την τιμή

<sup>37</sup> Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία, Β. Γεωργακόπουλου σελ 197-198, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1998

της μεταφορικής υπηρεσίας θα αναμένει μια καμπύλη ζήτησεως ανελαστική  $d'A$  διότι η Blue Star θα ακολουθήσει καθώς δε θέλει να χάσει μέρος της αγοράς. Η  $Ad'$  είναι ανελαστική ή είναι το τμήμα του σταθερού μεριδίου της αγοράς.

Στο διάγραμμα φαίνεται ότι η καμπύλη ζήτησης της ANEK ( $D'Ad'$ ) είναι τεθλασμένη και έχει μια κάμψη στην αρχική τιμή ισορροπίας  $p_1$ .

Εάν αντίθετα η ANEK αυξήσει την τιμή της μεταφορικής υπηρεσίας θα αναμένει μια καμπύλη ζήτησης ελαστική  $AD'$ , διότι η Blue Star δε θα ακολουθήσει.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι για τιμές μεγαλύτερες της  $p_1$  η ANEK θα έχει ατομική καμπύλη ζήτησεως την  $D'A$  (τιμή της Blue Star σταθερή) και για τιμές μικρότερες της  $p_1$  η καμπύλη ζήτησης θα είναι η  $Ad'$  (σταθερό μερίδιο αγοράς).

Επειδή η καμπύλη ζήτησεως αποτελείται από 2 τμήματα έπεται ότι και η αντίστοιχη καμπύλη Οριακού Εσόδου θα αποτελείται από 2 τμήματα. Έτσι στο υπόδειγμα της τεθλασμένης καμπύλης ζήτησεως δεν ισχύει η συνθήκη ισορροπίας  $MC=MR$ , καθώς η συνθήκη αυτή ισχύει μόνο στα σημεία Β και Γ ενώ στο μεταξύ αυτών διάστημα έχουμε  $MR>MC$ .

Συμπερασματικά λοιπόν το σημείο στο οποίο ισορροπεί η ANEK είναι το σημείο κάμψεως της καμπύλης ζήτησης. Στο σημείο αυτό δεν ισχύει κατ' ανάγκη η ισότητα  $MC=MR$ , όπως συμβαίνει στις αγορές του πλήρους ανταγωνισμού και του μονοπωλίου.

➤ Βασικό συμπέρασμα διαγράμματος 5 για τη γραμμή Χανιά - Πειραιά

«Με βάση το παραπάνω διάγραμμα, επειδή η ANEK δε κερδίζει από τη μείωση ή την αύξηση της τιμής της μεταφορικής υπηρεσίας, η τιμή αυτής αναμένεται να παραμείνει σταθερή (σημειώνουμε ότι μέσω τυχόν εκπτώσεων δε γίνεται φανερή η μείωση της τιμής)».

## 2.2 Ανάλυση ανταγωνισμού στη γραμμή Χανιά - Πειραιά<sup>38</sup>

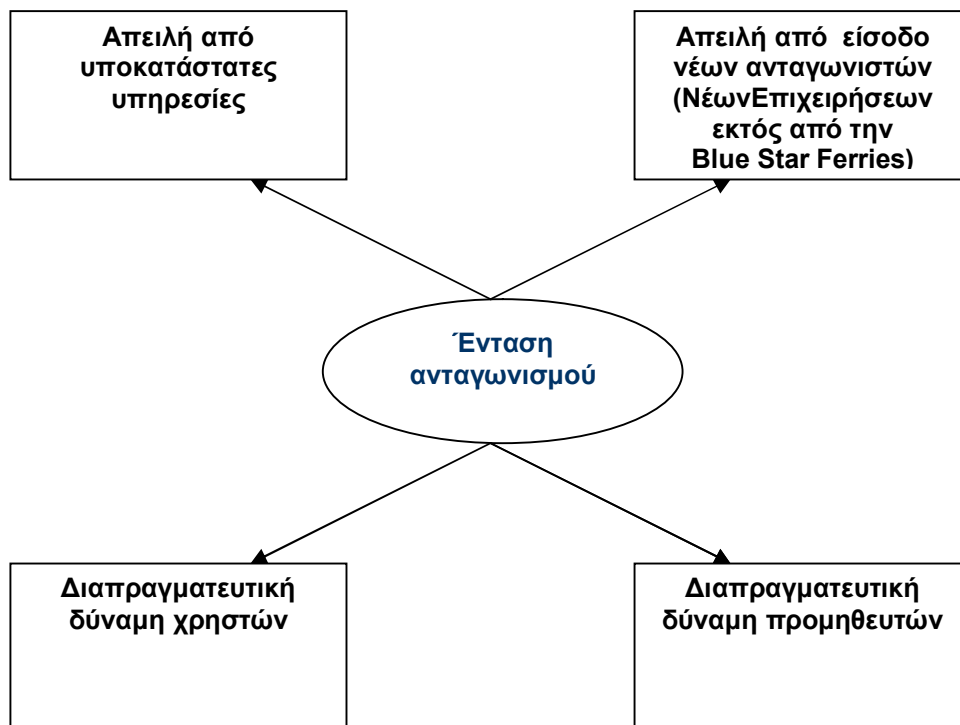
Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα κλασσικό υπόδειγμα ανάλυσης της δομής μιας αγοράς. Οι δυνάμεις αυτές αποτελούν χρήσιμο εργαλείο στη προσπάθεια μας για ανάλυση του ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη γραμμή και είναι οι ακόλουθες:

- Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες
- Απειλή από είσοδο νέων ανταγωνιστών
- Η ένταση του ανταγωνισμού
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

---

<sup>38</sup> Στρατηγικό Marketing, Γ. Σιώμκος σελ 266-278, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

**Διάγραμμα 6**  
**Ανάλυση ανταγωνισμού στη γραμμή Χανιά - Πειραιά**  
**με βάση τις 5 δυνάμεις του Porter**



**α) Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες**

Η ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών επηρεάζει τόσο τον ανταγωνισμό όσο και την κερδοφορία μιας αγοράς. Οι υποκατάστατες υπηρεσίες διαβρώνουν τις πωλήσεις και σε περιπτώσεις μπορούν ακόμα και να εξαλείψουν τη ζήτηση για μια υπηρεσία.

Στη γραμμή «Πειραιά – Χανιά», μετά την είσοδο της Blue Star Ferries, ενώ θα ανέμενε κάποιος σχεδόν σίγουρη τη μείωση του κύκλου εργασιών της ANEK αλλά και της κερδοφορίας της (λόγω της ποιοτικής υπεροχής της ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ) συνέβη το αντίθετο. Αυτό οφείλεται στο ότι η αύξηση της προσφοράς, αριθμητικά και ποιοτικά, έχει προκαλέσει αύξηση στη ζήτηση για μεταφορικές υπηρεσίες με συνέπεια την άνοδο του κύκλου εργασιών και για τις δύο εταιρίες (βλέπε παραπάνω). Ωστόσο η

υστέρησης της ANEK είναι δυνατόν να δημιουργήσει μελλοντικά σοβαρά προβλήματα στην εταιρία αν δεν αναστραφεί. Εξάλλου σε διάστημα 9 μηνών παρουσίας στην αγορά η ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ έχει αποσπάσει ήδη το 50% περίπου της επιβατικής κίνησης. Συνεπώς η απειλή της ANEK λόγω της ποιοτικής υποκατάστατης υπηρεσίας της ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ κρίνεται σημαντική.

Άξιο αναφοράς είναι ότι τα σύγχρονα επιβατικά πλοία (high speed) σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να ανταγωνιστούν ακόμα και τις αεροπορικές υπηρεσίες (στο βαθμού που υπηρεσίες αεροπλάνου και πλοίου είναι υποκατάστατες). Αυτό μπορεί να συμβεί και στις γραμμές της Κρήτης, καθώς σύμφωνα και με την άποψη του Απόστολου Αθηναίου (διευθύνοντα συμβούλου της Ναυτιλιακής Εταιρίας Λέσβου), στα δρομολόγια της Κρήτης ο κύριος ανταγωνιστής των πλοίων νέας τεχνολογίας είναι το αεροπλάνο. Μάλιστα κατά τη γνώμη του έχει αποδειχθεί ότι σε σειρά προτίμησης το νέο υπερταχύπλοο έρχεται πρώτο στη ζήτηση και έπεται το αεροπλάνο<sup>39</sup>.

Γενικά όσο περισσότερες είναι οι υποκατάστατες υπηρεσίες σε μια αγορά τόσο λιγότερο ελκυστική είναι αυτή. Άρα στη περίπτωση μας η πιθανότητα εμφάνισης νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη.

## **β) Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Πέραν από την ανάλυση που προηγήθηκε στη παράγραφο 3,2 για την ζήτηση της γραμμής Π – Χ<sup>40</sup>, αξίζει να αναφέρουμε ότι όταν η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη, η ελκυστικότητα κρίνεται περιορισμένη<sup>41</sup>. Αυτό συμβαίνει επειδή οι νέοι ανταγωνιστές αυξάνουν τη συνολική ικανότητα παραγωγής της αγοράς, οξύνουν την ένταση του ανταγωνισμού και τελικά περιορίζουν τα κέρδη

<sup>39</sup> Ναυτιλιακά χρονικά, Μάιος 2003, σελ 74

<sup>40</sup> Π – Χ = Πειραιάς - Χανιά

<sup>41</sup> Contestable Markets, «Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική και Πολιτική», Ουσταμπασίδης, σελ 72, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1999

των υπαρχόντων εταιριών.

Για να έχουμε διεκδικήσιμη ισορροπία σε μια αγορά θα πρέπει, να μην υπάρχει αναπόκτητο κόστος (Sunk cost) εισόδου για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, οπότε η είσοδος στην αγορά είναι απολύτως ελεύθερη και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις υπόκεινται στην απειλή Hit – and – run εισόδου. Εισόδου, δηλαδή, από νέες επιχειρήσεις που μπορούν να εισέλθουν και να εξέλθουν από την αγορά χωρίς αναπόκτητο κόστος και συνεπώς δεν χρειάζεται να παραμείνουν στην αγορά για να δημιουργήσουν αρκετά έσοδα και έτσι να το καλύψουν. Η συνήθης υπόθεση στην οικονομική θεωρία είναι ότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν πολύ γρήγορα στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. Υπ' αυτή την υπόθεση, για να είναι μια αγορά διεκδικήσιμη θα πρέπει το αναπόκτητο κόστος εισόδου να είναι πολύ μικρό.

Η είσοδος τώρα νέων ανταγωνιστών είναι περισσότερο δύσκολη στις εξής περιπτώσεις<sup>42</sup>:

- Όταν υπάρχουν ισχυρές οικονομίες κλίμακας και αποτελέσματα εμπειρίας
- Όταν οι κεφαλαιακές απαιτήσεις είναι μεγάλες
- Όταν υπάρχει ισχυρή διαφοροποίηση της υπηρεσίας
- Εάν η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι εξαιρετικά δύσκολη

Στη γραμμή Π – Χ θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η ANEK, πριν από την είσοδο της Blue Star Ferries, δεν παρήγαγε μεταφορικό έργο με χρηματικές **οικονομίες κλίμακας** καθώς πέρα από την ικανοποιητική εξειδίκευση των παραγωγικών της μέσων και την όποια αυτοματοποίηση δεν υπήρχε κατάλληλος καταμερισμός της εργασίας, χρησιμοποίηση σύγχρονου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, μειωμένο κόστος αγοράς ορισμένων μέσων παραγωγής και φυσικά αρμονικός

---

<sup>42</sup> Στρατηγικό Marketing, Γ. Σιώμοκος σελ 271, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999



συντονισμός και διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης (αποτέλεσμα κυρίως της μονοπωλιακής θέσης που κατείχε η εταιρία στην αγορά). **Απλά παρήγαγε με πραγματικές οικονομίες κλίμακας**, όπως και κάθε άλλη ακτοπλοϊκή επιχείρηση, καθώς λόγω του υψηλού σταθερού κόστους και της υψηλής πληρότητας που παρουσίαζε κάθε μονάδα κόστους αντιστοιχούσε σε περισσότερες μονάδες παραγωγής.

Το **αποτέλεσμα της εμπειρίας** της ANEK μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητικό καθώς η εταιρία δραστηριοποιείται σε αυτή τη γραμμή από το 1970. Πηγές αυτού του αποτελέσματος μπορούν να θεωρηθούν η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η εξειδίκευση τους, η τυποποίηση της μεταφορικής υπηρεσίας.

Όσον αφορά τις **κεφαλαιακές απαιτήσεις** για την είσοδο κάποιας άλλης εταιρίας σε αυτή τη γραμμή, θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι είναι ιδιαίτερα υψηλές (Το σταθερό και πάγιο κόστος για μια ακτοπλοϊκή εταιρία φθάνει το 70%)<sup>43</sup>. Μάλιστα λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός της μακρόχρονης παρουσίας της ANEK σε αυτή τη γραμμή (προχωρημένο στάδιο απόσβεσης των παγίων της), το υψηλότερο κόστος των επενδύσεων για αγορά πλοίων, εξοπλισμού και κτιριακών εγκαταστάσεων, το κόστος δημιουργίας των κατάλληλων καναλιών διανομής αλλά και την πρόσφατη εμφάνιση μιας αρκετά μεγάλης και τεχνολογικά προηγμένης εταιρίας όπως η Blue Star Ferries, μπορούμε ευκόλως να κατανοήσουμε τη δυσκολία του παραπάνω εγχειρήματος. Ίσως μόνο εταιρίες με ισχυρή οικονομική βάση δύνανται να αντεπεξέλθουν σε τέτοια εμπόδια (παράδειγμα τέτοιας εταιρίας αποτελούν οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ).

Παράλληλα η **διαφοροποίηση της προσφερόμενης μεταφορικής υπηρεσίας**, είτε από την ANEK είτε από την Blue Star Ferries δε μπορεί να χαρακτηριστεί

---

<sup>43</sup> Εδώ εννοούμε το σταθερό κόστος για μια νεοιδρυθείσα ακτοπλοϊκή επιχείρηση. Πάντως και το πάγιο κόστος (εκτός από τα κόστη που αναφέρθηκαν παραπάνω) για τη μετακίνηση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης από μια άλλη αγορά σε αυτή κρίνεται ιδιαίτερα υψηλό (αγορά πλοίου, κτιριακή υποδομή).

ισχυρή. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσα από απτή προστασία και κατοχύρωση (πατέντα τεχνολογίας-ευρεσιτεχνία) ή μέσα από υποκειμενική διαφοροποίηση<sup>44</sup>. Στη περίπτωση της ANEK δεν μιλάμε για καμία από τις παραπάνω κατηγορίες. Ίσως θα μπορούσε να λεχθεί κάποια διαφοροποίηση της ANEK στα μάτια των πελατών της, λόγω της μακρόχρονης παρουσίας της στην αγορά, αλλά το δεδομένο αυτό υπερκεράτε από τη δυσαρέσκεια που έχει δημιουργήσει εξαιτίας της «κατάχρησης» της μονοπωλιακής της δύναμης. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τη Blue Star Ferries καθώς μπορεί να παρέχει το στοιχείο της διαφοροποίησης του χρόνου του ταξιδιού (6 ώρες – υψηλότερη ταχύτητα) αλλά δεν έχει προλάβει να καταστεί πλήρως αποδεκτή και αναγνωρίσιμη από τους πελάτες της συγκεκριμένης γραμμής.

Τέλος, **η πρόσβαση στα κανάλια διανομής** (π.χ ταξιδιωτικούς πράκτορες) δε μπορεί να χαρακτηριστεί δύσκολη, με την έννοια ότι κάποια εταιρία δύναται να αναπτύξει το δικό της δίκτυο διανομής (π.χ εταιρικά εκδοτήρια εισιτηρίων, internet) και να μη βασίζεται σε τρίτους. Όλα αυτά βέβαια με την προϋπόθεση ότι μπορεί να αντεπεξέλθει στο επιπρόσθετο αυτό κόστος.

### **γ) Η διαπραγματευτική δύναμη των Αγοραστών**

Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των χρηστών σε μια αγορά είναι φυσικό να συνδέεται αρνητικά με την ζήτηση της αγοράς αυτής. Κάτι τέτοιο μπορεί να συνεπάγεται τη δύναμη των χρηστών να πιέζουν τις τιμές των υπηρεσιών προς τα κάτω και να οδηγούν τους ανταγωνιστές – παραγωγούς σε πόλεμο μεταξύ τους, με αποτέλεσμα την προσφορά προς τους πελάτες και άλλων πλεονεκτημάτων όπως καλύτερη εξυπηρέτηση, χαμηλότερες τιμές, καλύτερη ποιότητα υπηρεσίας. Στη γραμμή Π-Χ, η είσοδος της Blue Star Ferries, έχει προσδώσει κάποια

---

<sup>44</sup> Στρατηγικό Marketing, Γ. Σιώμοκος σελ 272, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

διαπραγματευτική δύναμη στους αγοραστές της συγκεκριμένης υπηρεσίας, καθώς η ύπαρξη πλέον εναλλακτικής λύσης μεταφοράς θα αναγκάσει και τις 2 εταιρίες να προβούν σε ποιοτικές βελτιώσεις των υπηρεσιών τους (όχι πάντως και σε ανταγωνισμό τιμών όπως αναλύθηκε και στην παρ 3.3.1). Σε γενικές γραμμές η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή (ή αυξημένη) όταν<sup>45</sup>:

- Η υπηρεσία αποτελεί σημαντικό ποσοστό των συνολικών εξόδων των αγοραστών (οι τιμές των εισιτηρίων και ιδίως της τρίτης θέσης, στη συγκεκριμένη γραμμή, δεν συνιστούν τέτοιο ποσοστό)
- Η υπηρεσία είναι μη διαφοροποιημένη (στη περίπτωση που εξετάζουμε η διαφοροποίηση της μεταφορικής υπηρεσίας δεν είναι ισχυρή αλλά υφίσταται – πρόγραμμα αφίξεων αναχωρήσεων, εξοπλισμός και τεχνολογία πλοίων, ταχύτητα).
- Υπάρχει κίνδυνος οι αγοραστές να προβούν σε οργάνωση δικών τους δικτύων προμηθευτών (εδώ κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο)
- Οι αγοραστές γνωρίζουν το κόστος παραγωγής της υπηρεσίας που ‘καταναλίσκουν’ (τέτοια γνώση δεν υπάρχει).

**Συνεπώς μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι αγοραστές της μεταφορικής υπηρεσίας της γραμμής Π-Χ διαθέτουν κάποια δύναμη, διεγείροντας τον ανταγωνισμό, ώστε να αποκομίζουν ποιοτικά κυρίως οφέλη. Ωστόσο μιλάμε για μικρή δύναμη των αγοραστών, λόγω των παραπάνω λόγων και δηλαδή για υψηλή ελκυστικότητα της αγοράς.**

---

<sup>45</sup> Στρατηγικό Marketing, Γ. Σιώμοκος σελ 274, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

#### **δ) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαπραγματευτικής δύναμης προμηθευτών (π.χ πράκτορες, εταιρίες παροχής πετρελαίου) κρίνονται ως μη ελκυστικές διότι στις περιπτώσεις αυτές οι προμηθευτές είναι αυτοί που καθορίζουν την τιμή των υπηρεσιών, καθώς και άλλους όρους της πώλησης, τους οποίους και επιβάλλουν στους αγοραστές. Ουσιαστικά στις περιπτώσεις αυτές οι προμηθευτές επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία στην αγορά, εφόσον επηρεάζουν το κόστος παραγωγής. Στη γραμμή Π-Χ, προς το παρόν δεν ισχύει κάτι τέτοιο.

#### **ε) Η ένταση του ανταγωνισμού**

Η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε μια αγορά εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η ανταγωνιστική ισορροπία, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα υψηλά σταθερά κόστη, τα εμπόδια εξόδου<sup>46</sup>. Εδώ θα ασχοληθούμε με τις 2 πρώτες κατηγορίες που είναι και οι σημαντικότερες:

**Η ανταγωνιστική ισορροπία σε μια αγορά** επηρεάζεται από τον αριθμό των ανταγωνιστών και ακόμη πιο σημαντικά από την κατανομή του μεριδίου της αγοράς ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Εάν υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ισοδύναμων ανταγωνιστών, το επίπεδο ανταγωνισμού μπορεί να είναι υψηλό. Στη γραμμή Π-Χ μιλάμε για παρουσία 2 σχεδόν ισοδύναμων ανταγωνιστών με διαφοροποίηση ως προς τη ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι υψηλό αλλά όχι ταυτόχρονα και απαγορευτικό για είσοδο και άλλων επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τη μικρή χρονική παρουσία της Blue Star αλλά και την ποιοτική υστέρηση της ANEK.

---

<sup>46</sup> Στρατηγικό Marketing, Γ. Σιώμοκος σελ 276, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

**Σε ότι αφορά το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς,** όταν η παρεχόμενη υπηρεσία διανύει το στάδιο του κορεσμού και επομένως είναι χαμηλός ο ρυθμός ανάπτυξης, υπάρχει πολύ έντονος ανταγωνισμός για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς (άμεσες ανταγωνιστικές επιθέσεις). Στη γραμμή Π-Χ θα υποθέταμε ότι βρισκόμαστε στο στάδιο της νέας ανάπτυξης της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Για του λόγου το αληθές η κίνηση επιβατών τον Απρίλιο του 2003 αυξήθηκε σε ποσοστό 36,04%, σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2002 (πριν την είσοδο δηλαδή της Blue Star), ενώ η κίνηση των Ι.Χ αυτοκινήτων κατά 36,59%. Επίσης κατά την περίοδο του Πάσχα η αύξηση στην επιβατική κίνηση έναντι της αντίστοιχης περυσινής περιόδου – Σάββατο Λαζάρου έως Κυριακή του Θωμά – ανήλθε σε 29,64% στους επιβάτες και 18,65% στα Ι.Χ αυτοκίνητα.<sup>47</sup> (Φυσικά αυτό που δημιούργησε την αυξημένη ζήτηση είναι η αυξημένη προσφορά, αλλά δεν παύει να ισχύει η αύξηση. Το φαινόμενο αυτό θα αναλυθεί παρακάτω).

➤ **Γενικό συμπέρασμα από την ανάλυση του ανταγωνισμού**

«Με βάση το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter, διαπιστώνουμε ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ δύο αρκετά μεγάλων ακτοπλοϊκών επιχειρήσεων, όπως η ANEK και η Blue Star Ferries, είναι αρκετά έντονος στη γραμμή Π – Χ. Ωστόσο η αγορά δεν παύει να είναι ελκυστική, με συνέπεια να υπάρχουν περιθώρια για είσοδο και νέων ανταγωνιστών (κυρίως οικονομικά ισχυρών επιχειρήσεων)».

---

<sup>47</sup> Ναυτεμπορική, 8 Μαΐου 2003

## 2.3 Ανάλυση του βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς «X – Π»

### 2.3.1 Ο δείκτης Herfindahl ως μέτρο ανάλυσης του βαθμού συγκέντρωσης αγορών<sup>48</sup>.

Προκειμένου να αναλύσουμε το βαθμό συγκέντρωσης της αγοράς Πειραιάς – Χανιά θα χρησιμοποιήσουμε ως αναλυτικό εργαλείο το δείκτη Herfindahl. Σε γενικές γραμμές ο δείκτης αυτός μετρά το κατά πόσο μια αγορά κυριαρχείται από λίγες εταιρίες.

$$H = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2$$

Όπου  $S_1^2$  είναι το τετράγωνο του μεριδίου αγοράς της 1<sup>ης</sup> εταιρίας που εξετάζουμε ενώ υπάρχουν n τέτοιες εταιρίες

Ο δείκτης Herfindahl όταν υπάρχουν πολλές μικρές εταιρίες σε μια βιομηχανία προσεγγίζει το 0. Για παράδειγμα η τιμή του δείκτη αυτού για μια μονοπωλιακή αγορά είναι  $H = S_1^2 = 100^2 = 10.000$

**Γενικά:**

- Μια αγορά θεωρείται συγκεντρωμένη όταν  $H \geq 1800$
- Μια αγορά θεωρείται μη συγκεντρωμένη όταν  $H < 1000$

### 2.3.2 Ανάλυση της αγοράς «Χανιά-Πειραιάς» μέσω του δείκτη Herfindahl

Η ανάλυση του βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς Π – X πρέπει να διαχωριστεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες.

- Επιβάτες
- I.X οχήματα
- Φορτηγά

Όπως έχει αναλυθεί εκτενώς, στους επιβάτες η ANEK από την 1η Μαρτίου 2003 έως και την 30ή Σεπτεμβρίου 2003 καλύπτει το 53,3% και η Blue Star Ferries

<sup>48</sup> Ουσταμπασίδης – Κατσουλάκος, Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική και Πολιτική, σελ 121-150

το 46,7%, στα Ι.Χ. η ANEK καλύπτει το 57,5% και το 42,5% Blue Star Ferries ενώ μεγάλη είναι η διαφορά στα φορτηγά όπου η ANEK είχε το 89% της μεταφοράς και το 11% η Blue Star Ferries.

Έτσι λοιπόν **όσον αφορά την επιβατική κίνηση** η συγκέντρωση της αγοράς Π – Χ διαμορφώνεται ως εξής:

$$H = 53,3^2 + 46,7^2 = 2.840,89 + 2.180,89 = 5.021,78 \geq 1.800$$

**Όσον αφορά την κίνηση των Ι.Χ** η συγκέντρωση της αγοράς Π – Χ διαμορφώνεται ως εξής:

$$H = 57,5^2 + 42,5^2 = 3.306,25 + 1.806,25 = 5.112,5 \geq 1.800$$

**Όσον αφορά την κίνηση των Φορτηγών** η συγκέντρωση της αγοράς Π – Χ διαμορφώνεται ως εξής:

$$H = 89^2 + 11^2 = 7.921 + 121 = 8.042 \geq 1.800$$

### **Συμπέρασμα**

Και στις τρεις παραπάνω περιπτώσεις μιλάμε για εμφανή συγκέντρωση της αγοράς καθώς παντού  $H \geq 1.800$ . Μάλιστα στις δύο πρώτες περιπτώσεις ο δείκτης βρίσκεται κοντά στις 5.000 μονάδες, γεγονός που καταδεικνύει το μοίρασμα της αγοράς Π – Χ στους επιβάτες και στα Ι.Χ οχήματα, προσδίδοντας ταυτόχρονα δυοπωλιακή διάσταση στην αγορά, ενώ στα Φορτηγά οχήματα πλησιάζει σχετικώς τις 10.000 μονάδες. Το τελευταίο αυτό στοιχείο συνιστά ένδειξη επικράτησης της ANEK στη συγκεκριμένη κατηγορία και ουσιαστικά μονοπώληση της αγοράς.

## **2.4 Εκτίμηση του βαθμού ελκυστικότητας, για την είσοδο νέων ανταγωνιστών, της αγοράς «Χανιά - Πειραιάς»<sup>49</sup>**

Οι παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό ελκυστικότητας μιας συγκεκριμένης αγοράς (στη περίπτωση μας της αγοράς Πειραιά – Χανιά) είναι κυρίως οι ακόλουθοι:

### **Το μέγεθος της αγοράς (από την άποψη της ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών)**

Η εξεταζόμενη αγορά της γραμμής Πειραιά – Χανιά, αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα υποσύνολα της ακτοπλοϊκής αγοράς του Αιγαίου. Τόσο οι μεγάλες επιχειρήσεις όσο και αυτές που διαπνέονται από έντονη επιχειρηματικότητα είναι συνήθως εκείνες που θεωρούν τις μεγάλες σε μέγεθος αγορές ελκυστικές. Όμως οι μεγάλες αγορές ελκύουν ανταγωνιστές με σημαντικούς πόρους, γεγονός που της καθιστά μη ελκυστικές για τις μικρές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

**Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω, είναι πιθανή η είσοδος και νέων μεγάλων επιχειρήσεων στη γραμμή Πειραιά – Χανιά στο εγγύς μέλλον<sup>50</sup>.**

### **Η ανάπτυξη της αγοράς**

Ο τωρινός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, όσο και οι προβλέψεις για το μελλοντικό ρυθμό ανάπτυξης, αποτελούν δείγμα του υψηλού βαθμού ελκυστικότητας για μια αγορά. Πιο συγκεκριμένα, ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης είναι ένα γενικά επιθυμητό χαρακτηριστικό της όποιας αγοράς, αφού συνεπάγεται τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να διεκδικούν και να υποστηρίζουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και να διατηρούν αυτά τα κέρδη για πολλά χρόνια στο μέλλον.

<sup>49</sup> Στρατηγικό Marketing, Γ. Σιώμος σελ 264-266, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

<sup>50</sup> Υποθέτουμε ότι η ζήτηση επαρκεί όχι μόνο για τις δύο υπάρχουσες ακτοπλοϊκές επιχειρήσεις αλλά και για ακόμα περισσότερες. Εξάλλου οι αναπτυξιακοί ρυθμοί της συγκεκριμένης αγοράς (έστω και αν αυτοί προήλθαν από την αύξηση της προσφοράς χωρητικότητας) ενισχύουν μια τέτοια υπόθεση.



Πιο συγκεκριμένα στη γραμμή «Χανιά-Πειραιάς», μετά την είσοδο και της Blue Star Ferries, οι ρυθμοί ανάπτυξης παρουσιάζονται ανοδικοί (όσον αφορά τον κύκλο εργασιών) και αποτελούν άλλη μια τρανή απόδειξη για το ότι η αύξηση και ποιοτική βελτίωση της προσφοράς δημιουργεί αυξημένη ζήτηση. Προς επιβεβαίωση των παραπάνω παραθέτουμε τα κάτωθι στοιχεία<sup>51</sup>:

- **Ιούνιος – Αύγουστος 2003**

**ΑΥΞΗΜΕΝΗ** παρουσιάζεται το καλοκαιρινό τρίμηνο (Ιούνιος-Αύγουστος), η μεταφορική κίνηση στη γραμμή Πειραιά - Χανιά, σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα, στο οποίο δεν είχε δρομολογηθεί στη γραμμή το «Blue Star 2». **Για το τρίμηνο Ιουνίου - Αυγούστου 2003 η επιβατική κίνηση αυξήθηκε 57,61% (149.872 επιβάτες) σε σχέση με την περσινό διάστημα, καθώς και στα αυτοκίνητα σε ποσοστό 49,72%.**

**ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ 43,12%** αυξήθηκε η διακίνηση επιβατών στη γραμμή Πειραιά - Χανίων, **τον Ιούλιο του 2003**, έναντι του Ιουλίου του 2002, μετά και τη δρομολόγηση του «Blue Star 2» ενώ παράλληλα αυξήθηκε και η κίνηση οχημάτων, σε ποσοστό 42,8%, και φορτηγών κατά 33,4%. Ειδικότερα επισημαίνεται ότι το μεταφορικό έργο του 'Blue Star 2' το μήνα Ιούλιο από και προς Πειραιά ανήλθε σε 65.471 επιβάτες, 9.523 Ι.Χ. αυτοκίνητα και 457 φορτηγά με κάλυψη μεριδίου αγοράς 48,79% στους επιβάτες, 46,28% στα Ι.Χ. αυτοκίνητα και 11,38% στα φορτηγά. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 'Blue Star 2' πραγματοποίησε 62 δρομολόγια (40,79%) από και προς Πειραιά έναντι 90 (59,21%) δρομολογίων και των τριών πλοίων της ANEK. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση της Διοίκησης της εταιρίας ότι «Με τη δρομολόγηση του 'Blue Star 2' και την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στους

---

<sup>51</sup> Εφημερίδα «Ναυτεμπορική» 6/8/2003, 4/9/2003, 3/10/2003, 21/11/2003

κατοίκους της Κρήτης και στους επισκέπτες, επιβεβαιώνεται η δυνατότητα για περαιτέρω θεαματική αύξηση της επιβατικής κίνησης στη γραμμή Πειραιά-Χανίων». Μάλιστα μετά τη δρομολόγηση του «Blue Star 2» στη γραμμή Πειραιά-Χανίων και τον μήνα **Αύγουστο 2003** παρουσιάζεται θεαματική αύξηση έναντι της αντίστοιχης περσινής περιόδου στη διακίνηση επιβατών κατά 62,19%, αυτοκινήτων κατά 51,43% και φορτηγών κατά 37,91%. Στη διάρκεια του Αυγούστου το μεταφορικό έργο του «Blue Star 2» από και προς Πειραιά ανήλθε σε 89.913 επιβάτες, 16.013 αυτοκίνητα και 505 φορτηγά. Η κάλυψη μεριδίου αγοράς της ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ ήταν σύμφωνα με την εταιρεία 46,78% στους επιβάτες, 42,65% στα αυτοκίνητα και 14,49% στα φορτηγά, ενώ της ANEK το υπόλοιπο ποσοστό. Σημειώνουμε ότι το «Blue Star 2» πραγματοποίησε 62 δρομολόγια (38,51%) από και προς Πειραιά έναντι 99 δρομολογίων (61,49%) και των τριών πλοίων της ANEK («Λισσός», «Λατώ» και «Aegean Glory»).

- **Σεπτέμβριος 2003**

**Το Σεπτέμβριο του 2003** η κίνηση προς Χανιά **αυξήθηκε κατά 30,01%** σε σχέση με το αντίστοιχο περυσινό διάστημα. Το μεταφορικό έργο του «Blue Star 2» ανήλθε σε 46.097 επιβάτες για τα δρομολόγια του από και προς Πειραιά μεταφέροντας 5.292 Ι.Χ. αυτοκίνητα και 533 φορτηγά, ενώ, όπως επισημαίνει η εταιρεία, το μερίδιο αγοράς έφτασε το 48,53% στους επιβάτες, 43,71% στα Ι.Χ. αυτοκίνητα και 14,12% στα φορτηγά. Το 'Blue Star 2' πραγματοποίησε 60 δρομολόγια (43,80%) από και προς Πειραιά, έναντι 77 δρομολογίων (56,20%) και των τριών πλοίων της ANEK.

**Συνοψίζοντας** στους επιβάτες η ANEK από την 1η Μαρτίου 2003 έως και την 30ή Σεπτεμβρίου 2003 καλύπτει το 53,3% και ο Στρίντζης το 46,7%. Στα Ι.Χ. η

ΑΝΕΚ καλύπτει το 57,5% και ο Στρίντζης το 42,5%. Μεγάλη είναι η διαφορά στα φορτηγά όπου η ΑΝΕΚ είχε το 89% της μεταφοράς και το 11% ο Στρίντζης.

Με βάση τα προαναφερθέντα λοιπόν και στα πλαίσια της άρσης του Cabotage στην Ελλάδα, της μειούμενης παρέμβασης του κράτους και της σταθερά υψηλής τουριστικής και εσωτερικής κίνησης στη συγκεκριμένη γραμμή, ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς καθίσταται υψηλός.

### Η κυκλικότητα και εποχικότητα των πωλήσεων

Η εποχικότητα συνιστά έναν από τους κυριότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης για ακτοπλοϊκές υπηρεσίες. (οι υπόλοιποι είναι η τιμή του εισιτηρίου, η ύπαρξη υποκατάστατων μεταφορικών μέσων, ο πληθυσμός, το εισόδημα των επιβατών, η ποιότητα της παρεχόμενης μεταφορικής υπηρεσίας και οι προτιμήσεις των καταναλωτών)<sup>52</sup>.

Ο παράγοντας της εποχικότητας υπάρχει σε όλες σχεδόν τις γραμμές και έτσι παρατηρούνται έντονοι περίοδοι αιχμής και αντιαιχμής που σε μερικές γραμμές μπορεί να αφορά τόσο την κίνηση των επιβατών όσο και των οχημάτων ή σε άλλες να αφορά μόνο τα οχήματα ή το αντίθετο (στη συγκεκριμένη γραμμή οι μήνες Ιούνιος-Ιούλιος-Αύγουστος συγκεντρώνουν το 41% των συνολικών εσόδων της ΑΝΕΚ)<sup>53</sup>. Η εποχικότητα αυτή δικαιολογείται και προέρχεται από λόγους αναψυχής και τουριστικούς κυρίως, αλλά και από λόγους επαγγελματικούς, εκπαιδευτικούς, υγείας.

Ανάλογη είναι και η έννοια της **κυκλικότητας** των πωλήσεων με τη διαφορά ότι η τελευταία περιγράφει τη διαχρονική διακύμανση των πωλήσεων σε μια αγορά και

<sup>52</sup> Β. Προφυλλίδης, «Οικονομική των μεταφορών», σελ 34-38, εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα 2001

<sup>53</sup> Ενημερωτικό Δελτίο Χρήσης, ΑΝΕΚ LINES, σελ 16, 2000-2001-2002

όχι τη διακύμανση μέσα στον χρόνο (εποχικότητα).

Τόσο η εποχικότητα όσο και η κυκλικότητα αρχικά θεωρούνται ως μη ελκυστικά χαρακτηριστικά μιας αγοράς, αλλά μέσω της ανάπτυξης ειδικών στρατηγικών (στρατηγικές εξομάλυνσης – π.χ τεχνικές προώθησης των πωλήσεων) μπορούν να εξελιχθούν σε ισχυρούς αρωγούς διεύρυνσης του κύκλου εργασιών μιας εταιρίας.

### Τα κέρδη

Είναι προφανές ότι όσο υψηλότερα είναι τα κέρδη τόσο πιο ελκυστική είναι μια αγορά. Στη περίπτωση της γραμμής Πειραιά – Χανίων τα κέρδη είναι υψηλά (υποθέτουμε κάτι τέτοιο λόγω της αύξησης της μεταφορικής κίνησης με την είσοδο του ‘Blue Star 2’ στην αγορά) με συνέπεια να αναμένεται έντονο ενδιαφέρον και από άλλες επιχειρήσεις για τη συγκεκριμένη αγορά.

#### ➤ Συμπέρασμα ανάλυσης ελκυστικότητας της αγοράς

«Με βάση την προηγηθείσα ανάλυση είναι εμφανές ότι η πιθανότητα εισόδου και νέων μεγάλων επιχειρήσεων στη γραμμή Πειραιά – Χανίων είναι υψηλή».

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΖΗΤΗΣΗΣ ΣΤΗ ΓΡΑΜΜΗ «ΧΑΝΙΑ-ΠΕΙΡΑΙΑΣ»**

#### **3.1 Εισαγωγή στην πρόβλεψη ζήτησης μεταφορών**

Η πρόβλεψη της ζήτησης που αναμένεται να έχει ένα μέσο μεταφοράς αποτελεί την κρισιμότερη παράμετρο της πορείας του συγκεκριμένου μέσου. Μια αεροπορική εταιρία, μια σιδηροδρομική ή μια ναυτιλιακή επιχείρηση θα προγραμματίσει τα νέα μέσα μεταφοράς και το νέο προσωπικό της με βάση προβλέψεις ζήτησης.

Όλες οι προβλέψεις ζήτησης στηρίζονται σε κάποια μορφή μοντέλου ζήτησης. Υπάρχει μια πολύ μεγάλη ποικιλία τέτοιων μοντέλων. Ένα μοντέλο αποτελεί μια προσπάθεια ερμηνείας και πρόβλεψης κάποιου φαινομένου της φύσης ή της κοινωνίας. Προσπαθεί να ερευνήσει την αιτιώδη συνάφεια μεταξύ του φαινομένου που αναλύεται (π.χ επιβάτες που μεταφέρονται αεροπορικώς μεταξύ Αθήνας – Θεσσαλονίκης) και των παραμέτρων που το επηρεάζουν (έτος μελέτης, κόστος εισιτηρίου, χρόνοι διαδρομής αεροπλάνου και υποκατάστατων μέσων μεταφοράς, ποιότητα υπηρεσίας κλπ). Αφού διασφαλιστεί η αιτιώδης συνάφεια αιτίου – αιτιατού και ελεγχθεί η αξιοπιστία του μοντέλου, μπορεί κατόπιν να χρησιμοποιηθεί για να γίνει η πρόβλεψη της ζήτησης για το μέλλον.

Ένα μοντέλο μπορεί να στηρίζεται σε διάφορες μεθοδολογίες του υπό μελέτη φαινομένου, που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις μεγάλες ενότητες:

- Ποιοτικές μέθοδοι
- Στατιστικές μέθοδοι
- Οικονομικές μέθοδοι

Ένα μοντέλο ζήτησης δεν είναι απαραίτητο να έχει περίπλοκη μορφή, το αντίθετο μάλιστα. Μέσα στα αποδεκτά όρια ακρίβειας και αξιοπιστίας του μελετωμένου

προβλήματος θα πρέπει να ακολουθείται η απλούστερη μορφή μοντέλου.<sup>54</sup>

### **3.2 Επιλογή μεθόδου ανάλυσης-πρόβλεψης της ζήτησης στη γραμμή Χανιά - Πειραιάς**

Στην περίπτωση της ανάλυσης και πρόβλεψης της ζήτησης στη γραμμή Χανιά – Πειραιάς θα χρησιμοποιηθεί η **ποιοτική μέθοδος** μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων. Η μέθοδος αυτή πλεονεκτεί καθώς εκτός απ' τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των μετακινούμενων, μπορεί (μέσω των κατάλληλων ερωτημάτων) να ανιχνεύσει τις προθέσεις σχετικά με την εξέλιξη της ζήτησης του υπό μελέτη μέσου.

Ωστόσο τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς πρέπει να χρησιμοποιηθούν με προσοχή. Η δήλωση για παράδειγμα της χρήσης ενός μελλοντικού συστήματος μεταφορών δε πρέπει να εκληφθεί και ως βεβαιότητα ότι η δήλωση αυτή θα υλοποιηθεί.

Πιο συγκεκριμένα λοιπόν η έρευνα διενεργήθηκε από 1 μέχρι και 14 Αυγούστου 2004 στο λιμάνι της Σούδας στα Χανιά<sup>55</sup>. Σκοπός της έρευνας ήταν η διαπίστωση και σύγκριση για τις τάσεις του επιβατικού κοινού στις ακτοπλοϊκές εταιρίες ANEK LINES και BLUE STAR FERRIES. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα 122 ατόμων από την κάθε εταιρία και με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα.

---

<sup>54</sup> Σχεδιασμός των μεταφορών, Β. Προφυλλίδης, σελ 232, Αθήνα 2001, Εκδόσεις Παπασωτηρίου

<sup>55</sup> Τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα της παρούσης μελέτης

## **Anek Lines**

**α)** Ο σκοπός του ταξιδιού των ατόμων προς επιβίβαση στην ANEK ήταν κατά 30,3% για λόγους εργασίας, κατά 29,5% αποκλειστικά για τουρισμό, κατά 28,7% για επίσκεψη σε συγγενείς και φίλους και κατά 11,5% για λόγους υγείας.

**β)** Η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούν ταξίδια με πλοία της ANEK ήταν κατά 20,5% για δεύτερη ή πρώτη φορά, κατά 20,5% για 2 φορές το χρόνο, κατά 19,7% για 1 φορά το μήνα, κατά 18% για 1 φορά το χρόνο, κατά 10,7% για 2 φορές την εβδομάδα και κατά 10,7% για 1 φορά την εβδομάδα.

**γ)** Το 29,5% των επιβατών προτιμά να ταξιδεύει Παρασκευή, το 18,9% Πέμπτη, το 17,2% Σάββατο, το 13,1% Δευτέρα, το 10,7% Τετάρτη, το 7,4% Τρίτη και μόλις το 3,3% Κυριακή.

**δ)** Το 32,8% των επιβατών έκλεισε τα εισιτήρια του 2 μέρες πριν την επιβίβαση, το 18% 1 μέρα πριν, το 16,4% την ημέρα της επιβίβασης, το 13,9% 1 εβδομάδα πριν, το 9,8% 2 εβδομάδες πριν και το 9% ένα μήνα πριν.

**ε)** Για το 33,6% των επιβατών το ταξίδι θα διαρκέσει 2-3 μέρες, για το 26,2% 4-6 μέρες, για το 18% 1-2 εβδομάδες, για το 17,2% 1 μέρα και για το 4,9% παραπάνω από 2 εβδομάδες.

**ς)** Το επιβατικό κοινό της ANEK, θα προτιμούσε να ταξιδεύει σε αυτή τη διαδρομή κατά 30,3% στις 20.00-22.00, κατά 15,6% 22.00-24.00, κατά 13,1% 08.00-10.00, κατά 10,7% 12.00-14.00, κατά 10,7% 18.00-20.00, κατά 7,4% 06.00-08.00, κατά 7,4% 10.00-12.00, κατά 3,3% 16.00-18.00 και κατά 1,6% 14.00-16.00.

η) Το 51,7% των επιβατών **έφθασε στο λιμάνι με Ι.Χ.**, το 25% με ταξί και το 23,3% με συγκοινωνία.

θ) Το 56,6% των επιβατών **αγόρασε τα εισιτήρια του** από κάποιο πρακτορείο ενώ το 41,6% από τα γραφεία ή εκδοτήρια της ANEK.

ι) Στην ερώτηση **«Θα σας ενδιέφερε να ταξιδεύετε ΊΓ θέση σε αυτή τη γραμμή με ένα ταχύτερο πλοίο (4,5 ώρες) ΑΛΛΑ με ακριβότερο εισιτήριο κατά 10 με 20 ευρώ»** το 57,1% των επιβατών απάντησε ΝΑΙ και το 42,9% ΟΧΙ.

κ) Το 36,1% των επιβατών ήταν **κάτοικοι Αθηνών**, το 36,1% κάτοικοι Κρήτης και το 27,9% κάτοικοι της υπόλοιπης Ελλάδας.

λ) Το 56,2% των επιβατών ταξίδευαν μόνοι ενώ το 43,8% οικογενειακώς.

μ) Το 54,9% των επιβατών ήταν άντρες και το 45,1% γυναίκες.

ν) Όσον αφορά την **επαγγελματική ιδιότητα** των επιβατών το 21,3% ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 18% φοιτητές-μαθητές, το 12,3% συνταξιούχοι, το 10,7% δημόσιοι υπάλληλοι, το 9,8% ελεύθεροι επαγγελματίες, το 9% οικιακά, το 7,4% επιχειρηματίες-έμποροι, το 5,7% στρατιωτικοί-στρατιώτες και το 5,7% αγρότες-εργάτες.

ξ) Ο **μηνιαίος μισθός των επιβατών** ήταν για το 41,3% από 300 μέχρι 600 ευρώ, για το 24% μέχρι 300 ευρώ, για το 22,3% από 600 μέχρι 900 ευρώ και για το 12,4% από 900 ευρώ και πάνω.

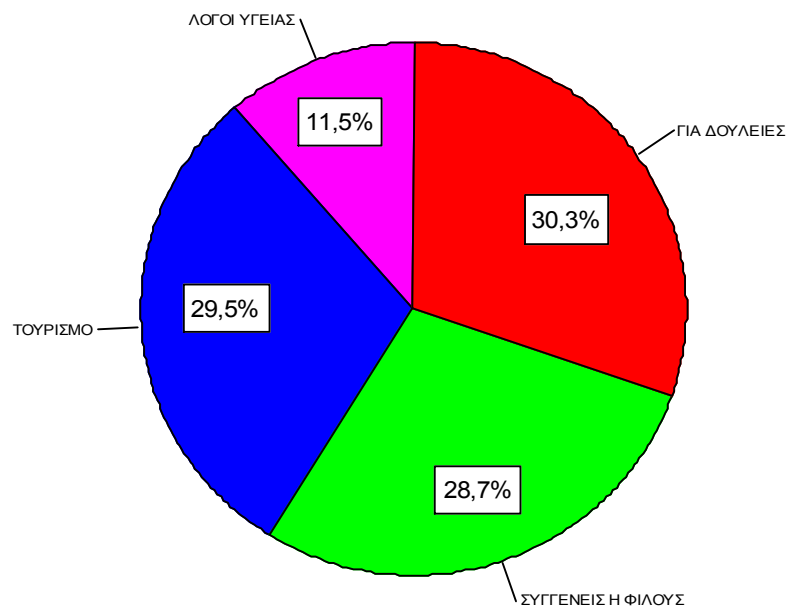


ο) Τέλος το 31,1% των επιβατών ήταν 26-35 ετών, το 24,6% 15-25 ετών, το 19,7% 36-45, το 16,4% 46-65 και το 8,2% 66 και πάνω.

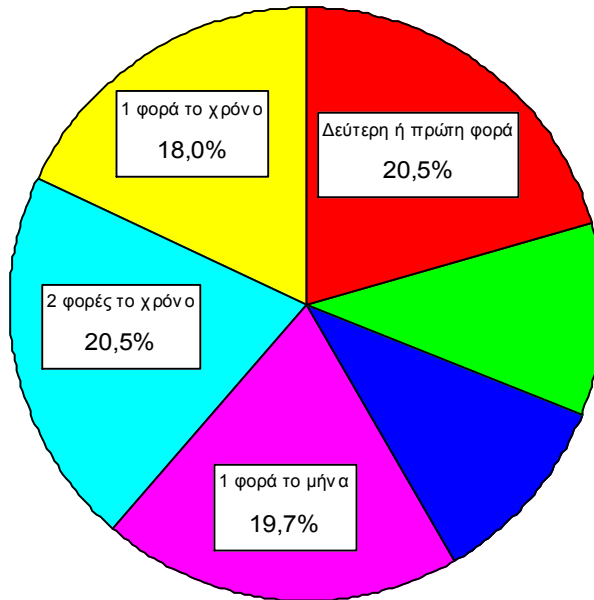
### Διαγραμματική απεικόνιση ANEK LINES

Διαγράμματα 7  
Ανάλυση τάσεων επιβατικού κοινού ANEK

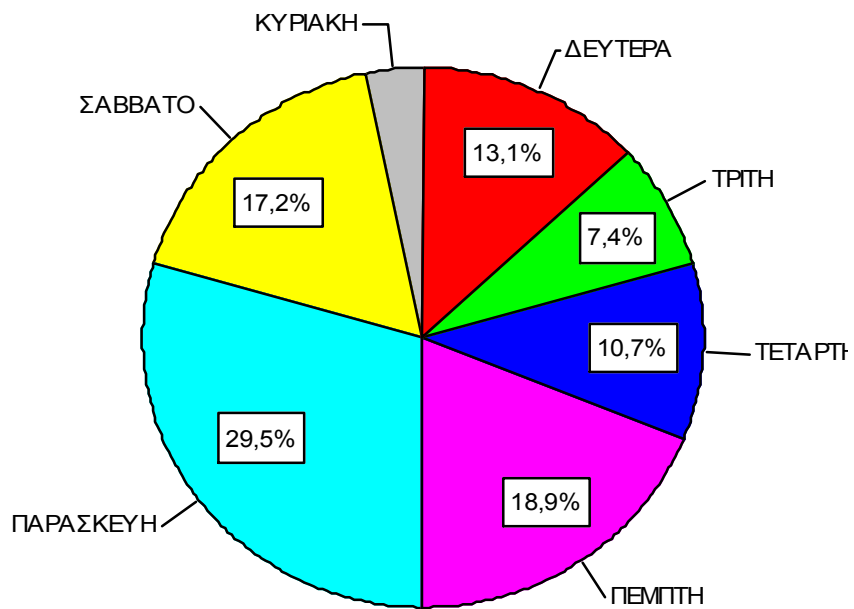
### ΣΚΟΠΟΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



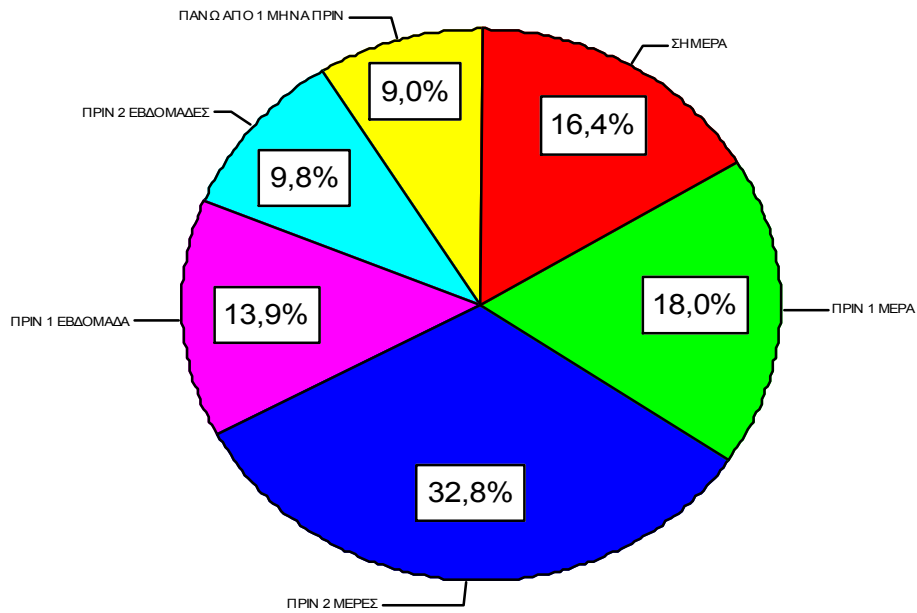
## ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



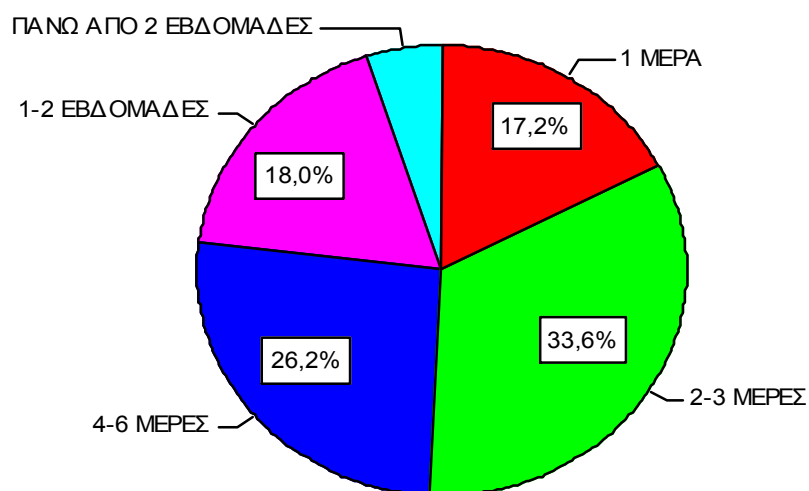
## ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΜΕΡΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



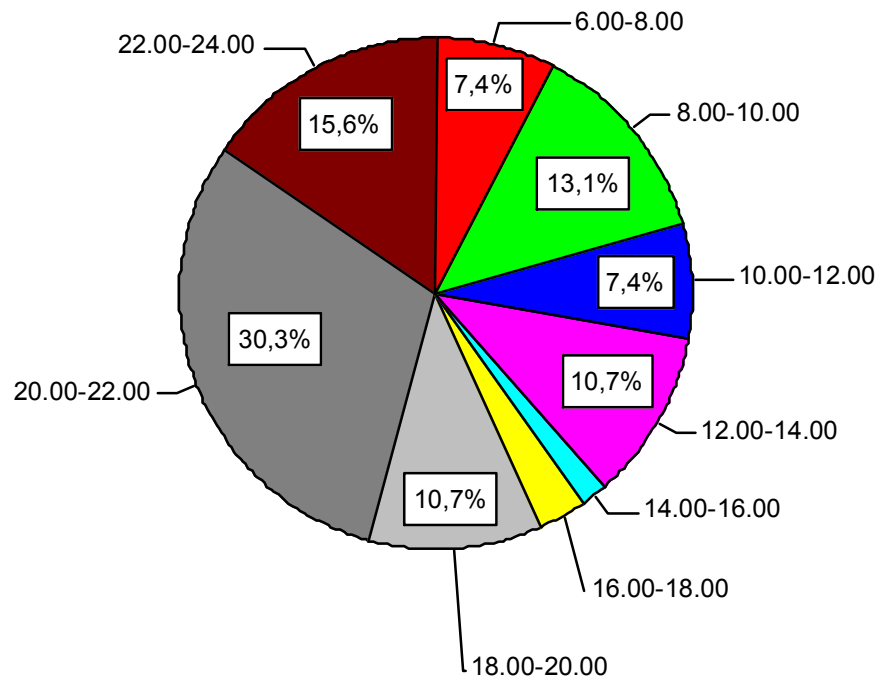
## ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ



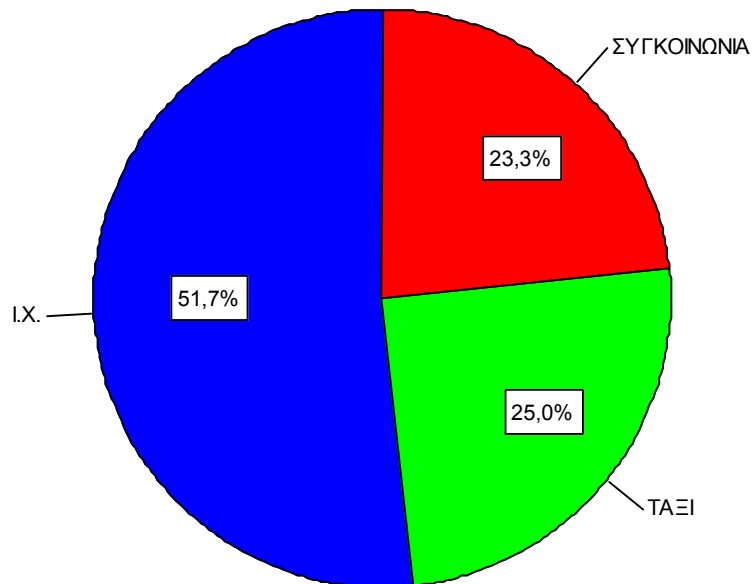
## ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



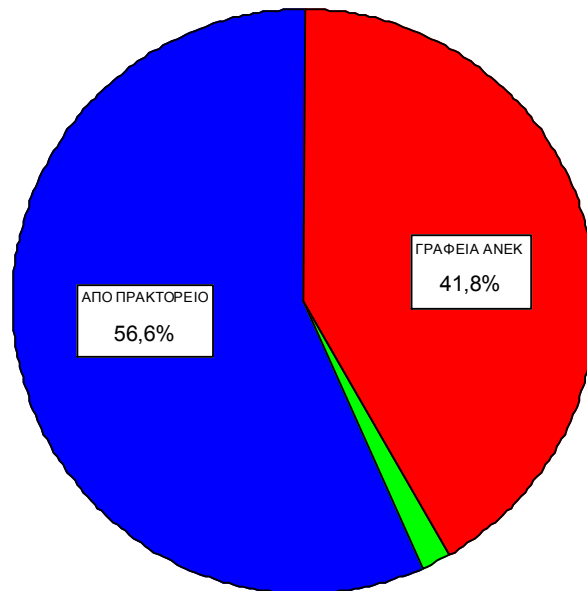
## ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΩΡΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



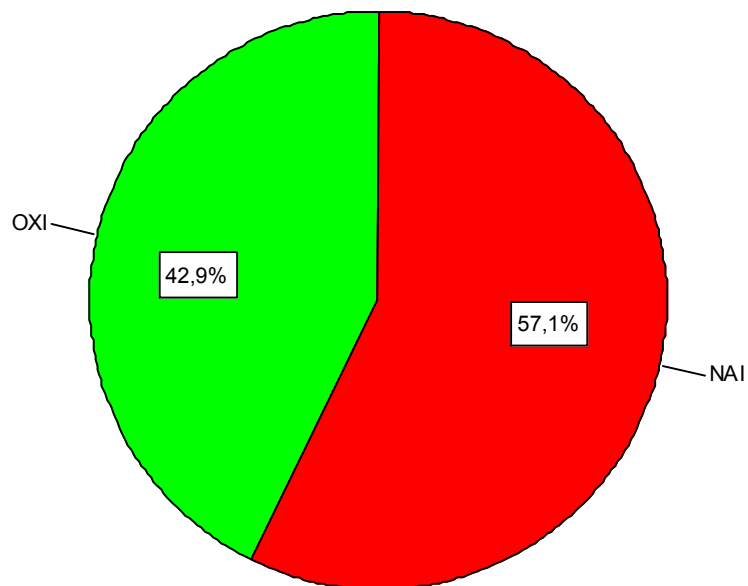
## ΤΡΟΠΟΣ ΑΦΙΞΗΣ ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ



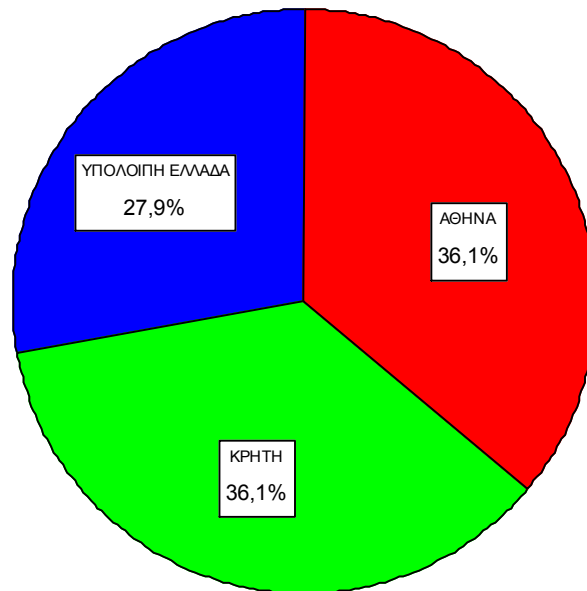
## ΤΟΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ



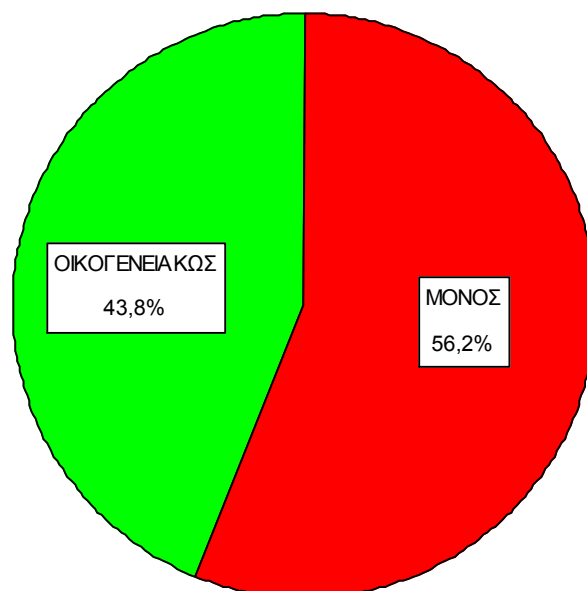
## ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ



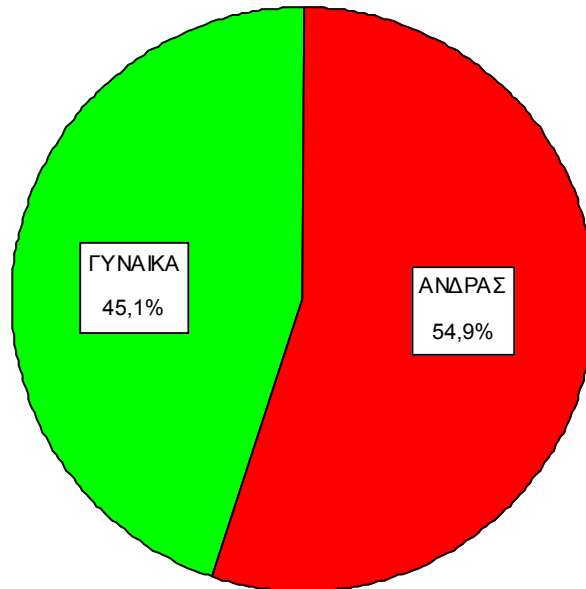
## ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ



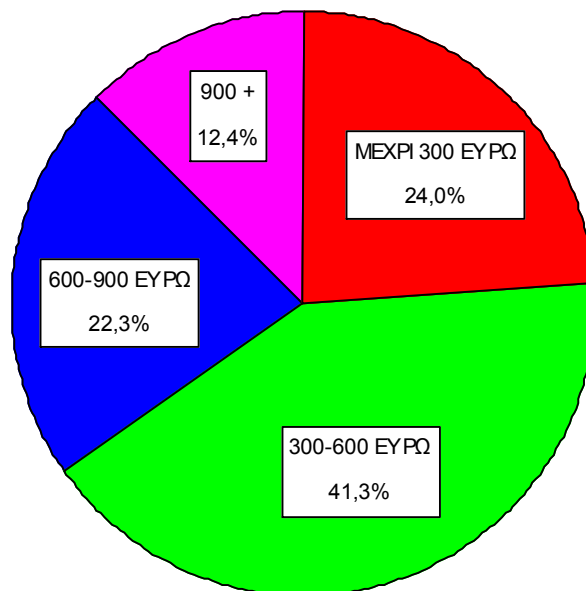
Ταξιδεύετε μόνος ή οικογενειακώς;



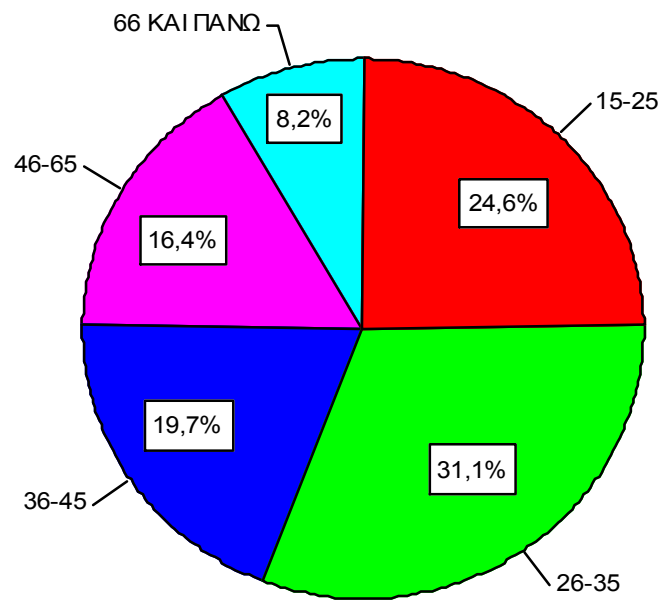
## ΦΥΛΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ



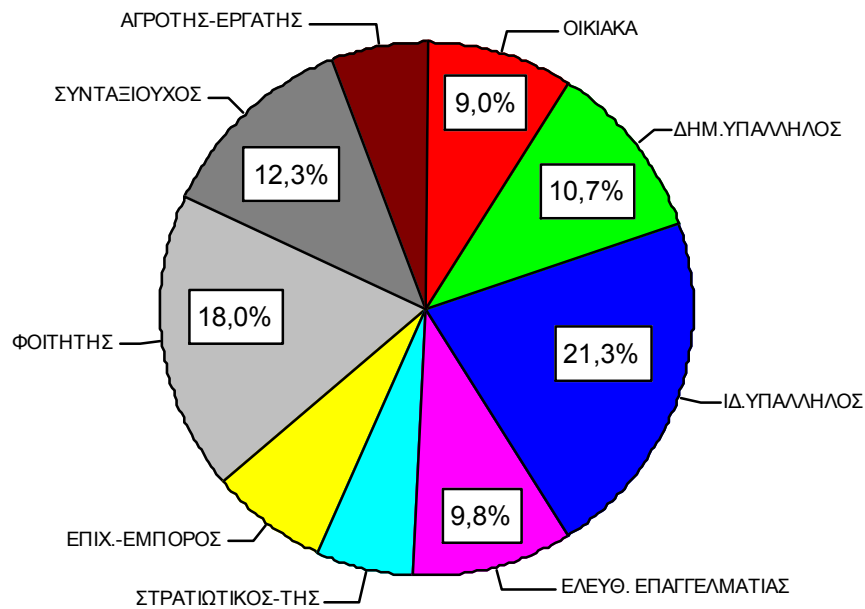
## ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ



## ΗΛΙΚΙΑ ΕΠΙΒΑΤΩΝ



## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΕΠΙΒΑΤΩΝ





## **Blue Star Ferries**

**α)** Ο σκοπός του ταξιδιού των ατόμων προς επιβίβαση ήταν κατά 32,8% αποκλειστικά για τουρισμό, κατά 26,2% για λόγους εργασίας, κατά 30,3% για επίσκεψη σε συγγενείς και φίλους και κατά 10,7% για λόγους υγείας.

**β)** Η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούν ταξίδια με πλοία της BLUE ήταν κατά 11,5% για δεύτερη ή πρώτη φορά, κατά 18% για 2 φορές το χρόνο, κατά 18% για 1 φορά το μήνα, κατά 17,2% για 1 φορά το χρόνο, κατά 11,5% για 2 φορές την εβδομάδα και κατά 11,5% για 1 φορά την εβδομάδα.

**γ)** Το 19% των επιβατών προτιμά να ταξιδεύει Παρασκευή, το 19,8% Πέμπτη, το 14% Σάββατο, το 9,9% Δευτέρα, το 18,2% Τετάρτη, το 12,4% Τρίτη και μόλις το 6,6% Κυριακή.

**δ)** Το 24,6% των επιβατών έκλεισε τα εισιτήρια του 2 μέρες πριν την επιβίβαση, το 20,5% 1 μέρα πριν, το 21,3% την ημέρα της επιβίβασης, το 19,7% 1 εβδομάδα πριν, το 8,2% 2 εβδομάδες πριν και το 5,7% ένα μήνα πριν.

**ε)** Για το 31,1% των επιβατών το ταξίδι θα διαρκέσει 2-3 μέρες, για το 27,9% 4-6 μέρες, για το 13,1% 1-2 εβδομάδες, για το 18% 1 μέρα και για το 9,8% παραπάνω από 2 εβδομάδες.

**ς)** Το επιβατικό κοινό της BLUE, θα προτιμούσε να ταξιδεύει σε αυτή τη διαδρομή κατά 12,3% στις 20.00-22.00, κατά 30,3% 22.00-24.00, κατά 7,4% 08.00-10.00, κατά 16,4% 12.00-14.00, κατά 4,9% 18.00-20.00, κατά 1,6% 06.00-08.00, κατά 9% 10.00-12.00, κατά 5,7% 16.00-18.00 και κατά 16,4% 14.00-16.00.

η) Το 43% των επιβατών **έφθασε στο λιμάνι** με Ι.Χ., το 43% με ταξί και το 14% με συγκοινωνία.

θ) Το 51,6% των επιβατών **αγόρασε τα εισιτήρια του** από κάποιο πρακτορείο ενώ το 36,1% από τα γραφεία ή εκδοτήρια της BLUE STAR FERRIES..

κ) Το 22,1% των επιβατών ήταν **κάτοικοι** Αθηνών, το 42,6% κάτοικοι Κρήτης και το 35,2% κάτοικοι της υπόλοιπης Ελλάδας.

λ) Το 56,6% των επιβατών ταξίδευαν **μόνοι** ενώ το 43,4% οικογενειακάς.

μ) Το 58,2% των επιβατών ήταν **άντρες** και το 41,8% γυναίκες.

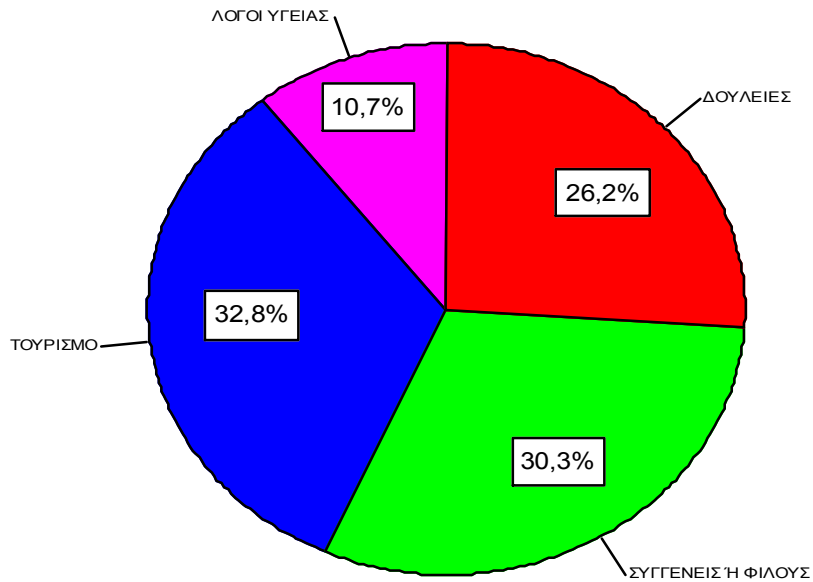
ν) Όσον αφορά την **επαγγελματική ιδιότητα** των επιβατών το 15,6% ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 12,3% φοιτητές-μαθητές, το 8,2% συνταξιούχοι, το 13,9% δημόσιοι υπάλληλοι, το 13,9% ελεύθεροι επαγγελματίες, το 9,8% οικιακά, το 7,4% επιχειρηματίες-έμποροι, το 13,1% στρατιωτικοί-στρατιώτες και το 5,7% αγρότες-εργάτες.

ξ) Ο **μηνιαίος μισθός των επιβατών** ήταν για το 30,3% από 300 μέχρι 600 ευρώ, για το 26,2% μέχρι 300 ευρώ, για το 29,5% από 600 μέχρι 900 ευρώ και για το 13,9% από 900 ευρώ και πάνω.

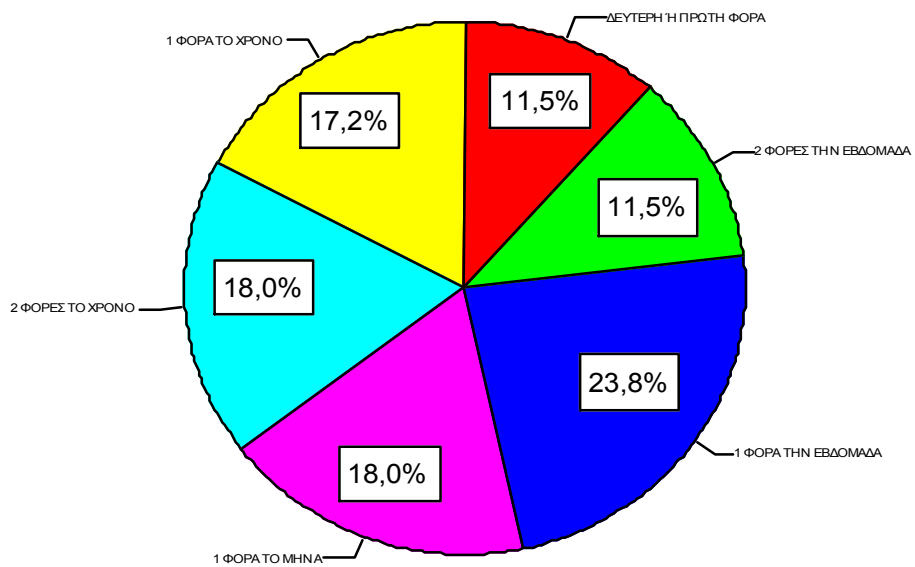
ο) Τέλος το 26,2% των επιβατών ήταν **26-35 ετών**, το 12,3% 15-25 ετών, το 30,3% 36-45, το 16,4% 46-65 και το 14,8% 66 και πάνω.

#### **Διαγραμματική απεικόνιση BLUE STAR FERRIES**

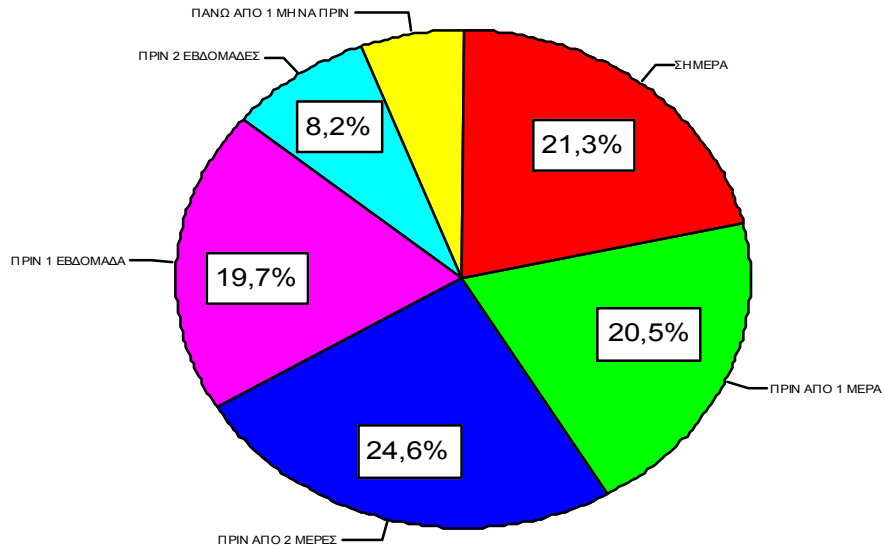
**Διαγράμματα 8**  
**Ανάλυση τάσεων επιβατών BLUE STAR FERRIES**  
**ΣΚΟΠΟΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ**



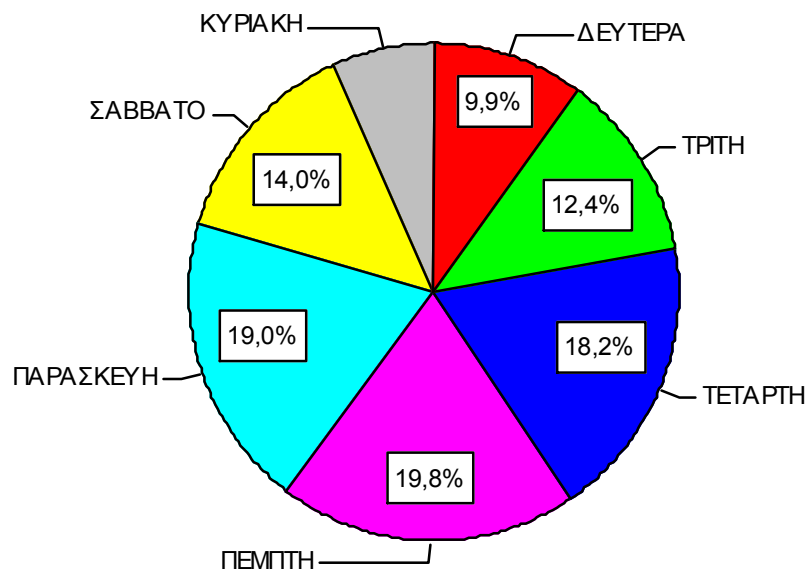
**ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ**



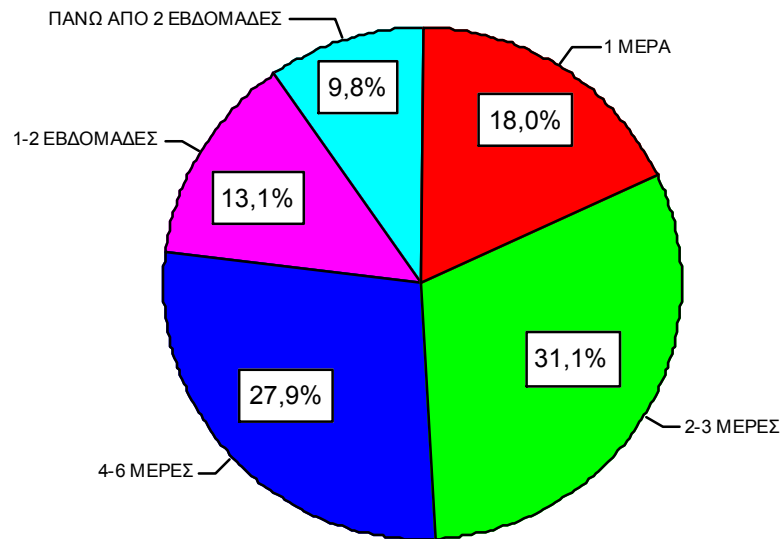
## ΚΛΕΙΣΙΜΟ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ



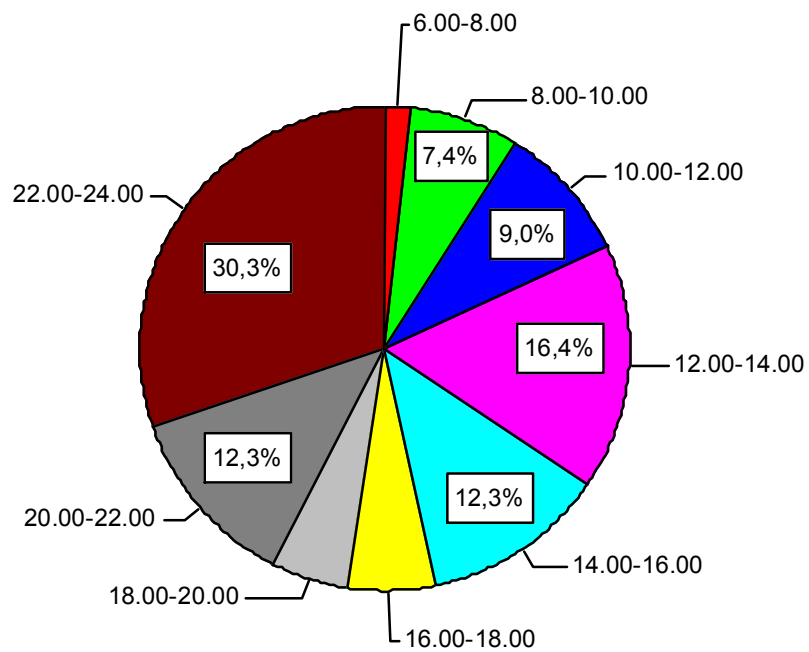
## ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΜΕΡΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



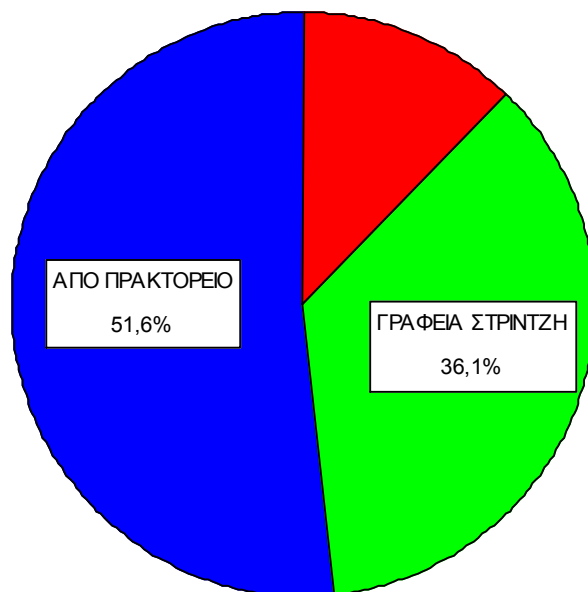
## ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



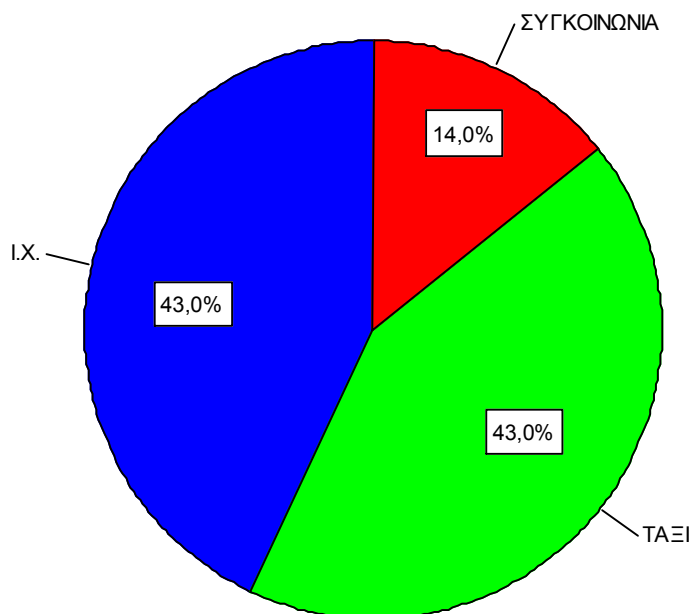
## ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΗ ΩΡΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ



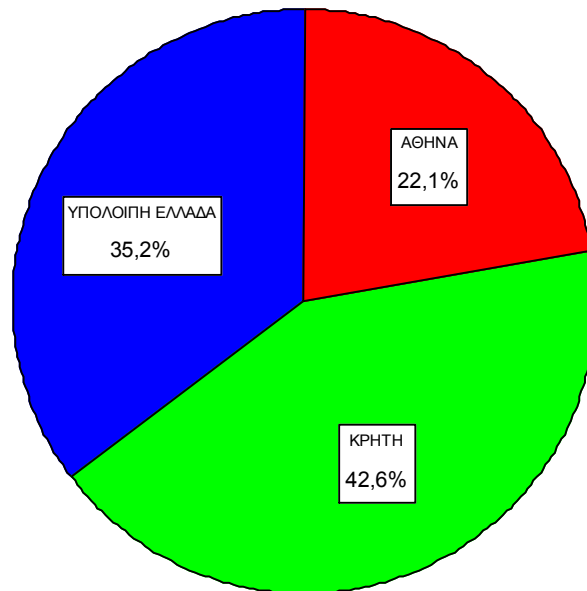
## ΤΟΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ



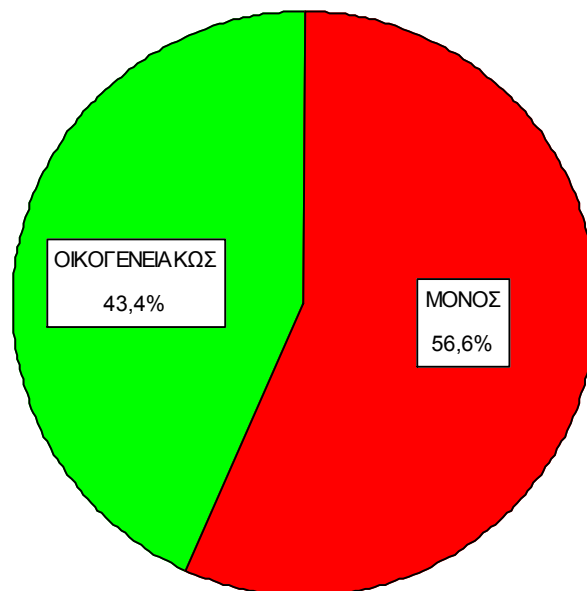
## ΤΡΟΠΟΣ ΑΦΙΞΗΣ ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ



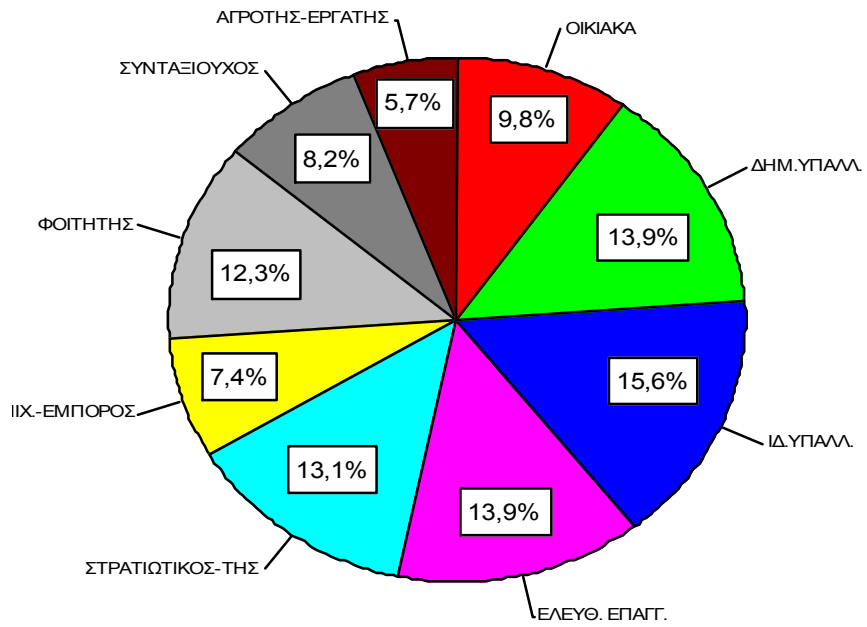
## ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ



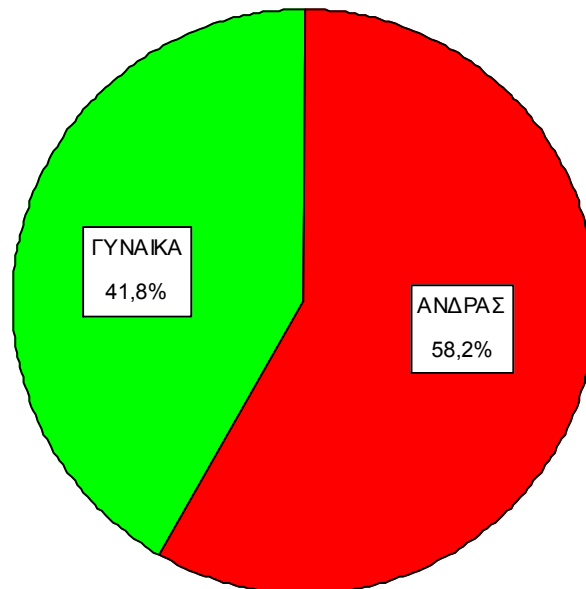
Ταξιδεύετε μόνος ή οικογενειακώς;



## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΕΠΙΒΑΤΩΝ

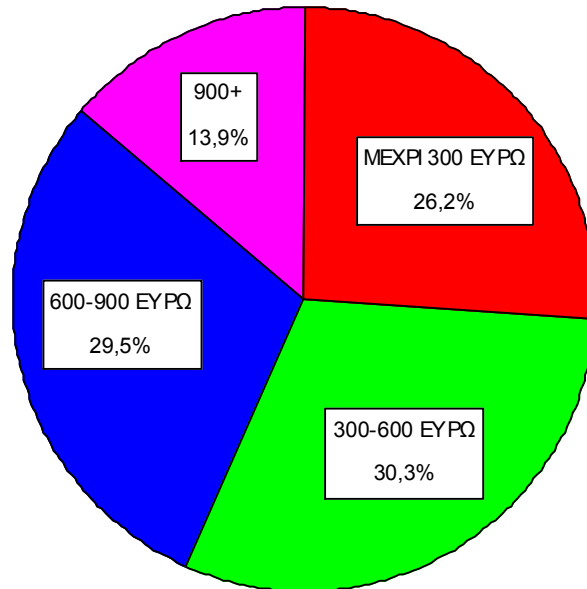


## ΦΥΛΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ

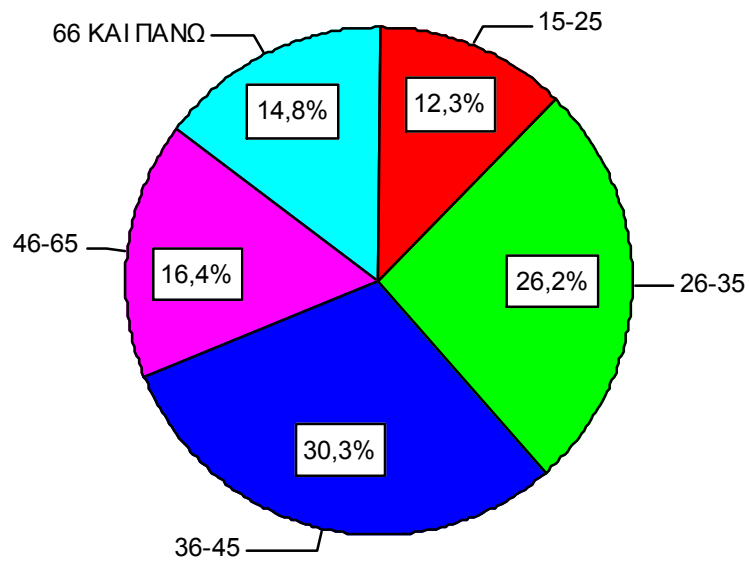




## ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ



## ΗΛΙΚΙΑ ΕΠΙΒΑΤΩΝ



### 3.3 Παρατηρήσεις - συμπεράσματα

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Στην ερώτηση **«για πιο σκοπό ταξιδεύετε σήμερα»** η πλειονότητα των επιβατών της ANEK απήντησε «για δουλειές» (30,3%) ενώ της BLUE «αποκλειστικά για τουρισμό» (32,8%). Συνεπώς οι επιβάτες που απαιτούν άνεση και καλή εξυπηρέτηση, προκειμένου να τελέσουν ευχάριστα τις διακοπές τους, επιλέγουν την BLUE STAR FERRIES.
- Στην ερώτηση **«πόσο συχνά ταξιδεύετε σε αυτή τη γραμμή»** η πλειονότητα των επιβατών της ANEK απήντησε «για δεύτερη ή πρώτη φορά και 2 φορές το χρόνο» (20,5%) ενώ της BLUE «1 φορά την εβδομάδα» (23,8%). Με άλλα λόγια οι επιβάτες που ταξιδεύουν πιο τακτικά επιλέγουν τη BLUE λόγω της ποιοτικής της υπεροχής (ταχύτητα).
- Στην ερώτηση **«Ποιες μέρες προτιμάτε να ταξιδεύετε σε αυτή τη γραμμή συνήθως»** η πλειονότητα των επιβατών της ANEK απήντησε «Παρασκευή» (29,5) ενώ της BLUE «Πέμπτη» (19,8%).
- Στην ερώτηση **«Πριν από πόσο καιρό κλείσατε θέση για αυτό το ταξίδι»** τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «πριν 2 μέρες» (32,8% και 24,6% αντίστοιχα).
- Στην ερώτηση **«πόσο θα διαρκέσει αυτό σας το ταξίδι»** τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «2-3 μέρες» (33,6% και 31,1% αντίστοιχα).
- Στην ερώτηση **«Ποιες ώρες θα σας βόλευαν καλύτερα να ταξιδεύετε σε**

**αυτή τη διαδρομή»** η πλειονότητα των επιβατών της ANEK απήντησε «20.00-22.00» (30,3%) ενώ της BLUE «22.00-24.00» (30,3%). Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει τη σωστή στρατηγική και των δύο εταιριών καθώς οι απαντήσεις αυτές συνάδουν με την ώρα αναχώρησης τους.

- Στην ερώτηση **«πως φθάσατε στο λιμάνι»** η πλειονότητα των επιβατών της ANEK απήντησε «με Ι.Χ.» (51,7%) ενώ της BLUE «Ταξί και Ι.Χ.» (43%).
- Στην ερώτηση **«Από πού ακριβώς αγοράσατε το εισιτήριό σας»** τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «Από πρακτορείο» (56,6% και 51,6% αντίστοιχα).
- Στην ερώτηση **«που είναι η μόνιμη σας κατοικία»** τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «ΚΡΗΤΗ» (36,1% και 42,6% αντίστοιχα). Το συμπέρασμα αυτό καθίσταται σημαντικό αν λάβουμε υπόψη μας ότι στο παρελθόν οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ απεχώρησαν από τη συγκεκριμένη γραμμή λόγω της τοπικιστικής νοοτροπίας των Χανιωτών επιβατών (στήριξη της ANEK έναντι των ΜΙΝΩΙΚΩΝ). Τώρα όμως οι Κρήτες στηρίζουν μια άλλη εταιρία σε ποσοστό 43% λόγω των ποιοτικών της πλεονεκτημάτων.
- Στην ερώτηση **«ταξιδεύετε μόνος ή οικογενειακά»** τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «ΜΟΝΟΣ» (56,2% και 56,6% αντίστοιχα).
- Στην ερώτηση **«φύλο»** τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «άνδρας» (54,9% και 58,2% αντίστοιχα).

- Στην ερώτηση «**τι περίπου επάγγελμα κάνετε**» τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «**Ιδιωτικός υπάλληλος**» (21,3% και 15,6 % αντίστοιχα).
- Στην ερώτηση «**ο μηνιαίος σας μισθός είναι**» τόσο η πλειοψηφία των επιβατών της ANEK όσο και της BLUE απήντησαν «**300-600 ευρώ**» (41,3% και 30,3% αντίστοιχα). Πάντως στην εταιρία BLUE υπάρχει και ένα ποσοστό 29,5% που απήντησε «**600-900 ευρώ**» γεγονός που καταδεικνύει την υψηλότερη εισοδηματική στάθμη των επιβατών της συγκεκριμένης εταιρίας.
- Στην ερώτηση «**πόσο χρόνων είστε**» η πλειονότητα των επιβατών της ANEK απήντησε «**26-35**» (31,1%) ενώ της BLUE «**36-45**» (30,3%).

### **Παρατήρηση**

Η ερώτηση «**Θα σας ενδιέφερε να ταξιδεύετε Γ θέση σε αυτή τη γραμμή με ένα ταχύτερο πλοίο (4,5 ώρες) ΑΛΛΑ με ακριβότερο εισιτήριο κατά 10 με 20 ευρώ**» τέθηκε μόνο στους επιβάτες της εταιρίας ANEK καθώς στο 5 κεφάλαιο της παρούσης μελέτης εξετάζεται η περίπτωση (παρατίθεται business plan) για εισαγωγή στη γραμμή Χανιά-Πειραιάς ενός ταχύτατου πλοίου της ANEK που θα μπορεί να ανταγωνιστεί το BLUE STAR 2 το οποίο και τελεί τη διαδρομή σε 6 ώρες. Τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά καθώς το 57,1% των επιβατών της ANEK συμφωνεί σε μια τέτοια προοπτική.

**Το συμπέρασμα αυτό** καθίσταται ακόμα πιο σημαντικό αν λάβουμε υπόψη μας και το υποκατάστατο μέσο «αεροπλάνο». Μολονότι το εισιτήριο αεροπορικός για Αθήνα προσεγγίζει τα 70 ευρώ, οι επιβάτες της Κρητικής εταιρίας είναι διατεθειμένοι να δώσουν μέχρι και 40 ευρώ (το εισιτήριο Γ θέσης είναι περίπου 20 ευρώ) προκειμένου να κάνουν τη διαδρομή αυτή σε 4,5 ώρες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΓΡΑΜΜΗ «ΧΑΝΙΑ-ΠΕΙΡΑΙΑΣ»**

#### **4.1 Γενικά στοιχεία ακτοπλοϊκών εταιριών που δραστηριοποιούνται στη γραμμή «Χανιά-Πειραιάς».**

##### **4.1.1 Γενικές Πληροφορίες για την BLUE STAR FERRIES<sup>56</sup>**

Η ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΡΠΙΝΤΖΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε. ιδρύθηκε την 10η Νοεμβρίου 1992 (ΦΕΚ 5228/23.11.1992) και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών με αριθμό 27574/06/Β/92/34. Η διάρκειά της έχει ορισθεί μέχρι το 2091 με δυνατότητα παράτασης. Η Εταιρία έχει έδρα τη Βούλα Αττικής, Λεωφ. Αλκωνίδων 157, Τ.Κ. 166 73, τηλ.: 010 891 9800, fax: 010 891 9809. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Καταστατικού, σκοπός της Εταιρίας είναι:

1. Η απόκτηση και η πλοιοκτησία πλοίων ή η συμμετοχή με την απόκτηση μέρους ή όλων των μετοχών άλλων εταιριών ελληνικών ή αλλοδαπών που έχουν σκοπό και αποκλειστικό αντικείμενο την πλοιοκτησία και/ή την εκμετάλλευση πλοίων.
2. Για την επίτευξη του σκοπού της η Εταιρία μπορεί:
  - α. Να συμμετέχει σε οποιαδήποτε επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό, οποιουδήποτε εταιρικού τύπου.
  - β. Να συνεργάζεται με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο του ιδιωτικού ή και δημόσιου τομέα του εσωτερικού ή του εξωτερικού με οποιοδήποτε τρόπο.
  - γ. Να ιδρύει υποκαταστήματα ή πρακτορεία ή γραφεία οπουδήποτε και να αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε επιχείρηση ημεδαπή ή αλλοδαπή οποιουδήποτε εταιρικού τύπου με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό.

Ο σκοπός της Εταιρίας δεν μεταβλήθηκε την τελευταία πενταετία.

---

<sup>56</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης BLUE STAR FERRIES 2001, σελ 39-41

Το σύνολο του κύκλου εργασιών του Ομίλου ανήκει στην κατηγορία οικονομικής δραστηριότητας Θαλάσσιες και Ακτοπλοϊκές Μεταφορές (ΣΤΑΚΟ.) 611.0.

Η ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΡΠΙΝΤΖΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε. είναι αμιγώς ναυτιλιακή εταιρία με σημαντική παρουσία στις διεθνείς και εσωτερικές γραμμές. Ο Όμιλος σήμερα διαθέτει δώδεκα (12) πλοία, από τα οποία τα έντεκα (11) είναι επιβατηγό-οχηματαγωγά και το ένα (1) είναι τύπου catamaran και μεταφέρει μόνο επιβάτες. Σημειώνεται ότι το νέο εμπορικό σήμα της Εταιρίας BLUE STAR FERRIES έχει κατοχυρωθεί στην Ελλάδα και το Εξωτερικό.

#### **4.1.2 Σύντομο Ιστορικό της BLUE STAR FERRIES<sup>57</sup>**

Η Εταιρία εισήχθη στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών το Μάρτιο του 1994. Κατά την περίοδο 1995-1999, η Εταιρεία προχώρησε σε σημαντικές επενδύσεις και καθιερώθηκε μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών της επιβατηγού ναυτιλίας. Ειδικότερα, κατά την εν λόγω περίοδο η Εταιρεία αγόρασε, μετασκεύασε και εκμεταλλεύτηκε επιβατηγό-οχηματαγωγά πλοία, παρέλαβε δύο (2) νεότευκτα ταχύπλοα catamaran, το SEA JET1 και το SET JET 2, και έθεσε τις βάσεις για τον εκσυγχρονισμό του στόλου της με την παραγγελία προς ναυπήγηση τριών (3) νέων υπερσύγχρονων επιβατηγών-οχηματαγωγών πλοίων, το BLUE STAR 1, το BLUE STAR 2 και το BLUE STAR ΙΘΑΚΙ. Το 1999, η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. απέκτησε το 38.8% των μετοχών της Εταιρείας και διεύρυνε το ποσοστό συμμετοχής της στο 48.57% το 2000.

**Το Μάιο του 2000**, έγινε η παραλαβή από τα ναυπηγεία της Κορέας DAEWOO HEAVY INDUSTRIES του πρώτου νεότευκτου υπερσύγχρονου συμβατικού

---

<sup>57</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης BLUE STAR FERRIES 2001, σελ 39-41

ελληνικού επιβατηγού οχηματαγωγού πλοίου, BLUE STAR ITHAKI, που δρομολογήθηκε στις ελληνικές ακτοπλοϊκές γραμμές.

**Τον Ιούνιο του 2000** έγινε η παραλαβή από τα ναυπηγεία της Ολλανδίας VAN DER GIESSEN DE NOORD του υπερσύγχρονου επιβατηγού οχηματαγωγού πλοίου BLUE STAR 1 το οποίο δρομολογήθηκε στις γραμμές της Αδριατικής.

**Τον Ιούλιο του 2000**, παρελήφθη από τα ναυπηγεία της Ολλανδίας VAN DER GIESSEN DE NOORD το αδελφό πλοίο BLUE STAR 2 το οποίο δρομολογήθηκε επίσης στις γραμμές της Αδριατικής.

**Το Νοέμβριο του 2000**, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της αύξησης του κεφαλαίου, ο Όμιλος προέβη στην παραγγελία δύο (2) ακόμη υπερσύγχρονων επιβατηγών-οχηματαγωγών πλοίων, υψηλής ταχύτητας, στα Ναυπηγεία Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering Co. Ltd., της Κορέας.

**Το Μάιο του 2001** τα πλοία Blue Island και Blue Galaxy μεταβιβάστηκαν από τη μητρική εταιρία Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε. στις κατά 100% θυγατρικές εταιρίες Blue Island Shipping Inc. και Blue Galaxy Shipping Inc.

**Τον Ιούνιο του 2001**, με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων, μεταφέρθηκε η έδρα της Εταιρίας στο Λήμο Βούλας. Ο Όμιλος πλέον συστεγάζεται με τις υπόλοιπες εταιρίες του Ομίλου Επιχειρήσεις Αττικής Α.Ε. Στην ίδια Γενική Συνέλευση αποφασίσθη η αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου κατά δρχ. 1.168.125.000 (€ 3,428,099.7 χιλ.) με κεφαλαιοποίηση Αποθεματικών από την έκδοση μετοχών υπέρ το Άρτιο για στρογγυλοποίηση της ονομαστικής αξίας της μετοχής σε Ευρώ καθώς επίσης και τη μετατροπή του Μετοχικού Κεφαλαίου και της ονομαστικής αξίας της μετοχής σε Ευρώ.

**Το Σεπτέμβριο του 2001** η Blue Star Ferries και τα πλοία της πιστοποιήθηκαν με το

πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9002. Το ISO 9002 είναι ο τίτλος που αποδεικνύει έμπρακτα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Ομίλου μας και απονεμήθηκε από τον Αμερικάνικο Φορέα Πιστοποίησης “ABS GROUP INC.”.

**Τον Οκτώβριο του 2001** ο Όμιλος, έχοντας ως στόχο την ανανέωση του στόλου, προέβη στην πώληση του παλαιότερου πλοίου του στόλου, Ionian Sun.

#### **4.1.3 Αντικείμενο εργασιών BLUE STAR FERRIES**

Η ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΡΠΙΝΤΖΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε. είναι αμιγώς ναυτιλιακή εταιρία με σημαντική παρουσία στις διεθνείς και ελληνικές ακτοπλοϊκές γραμμές. Ο Όμιλος σήμερα διαθέτει δώδεκα (12) πλοία, από τα οποία τα έντεκα (11) είναι επιβατηγά-οχηματαγωγά και το ένα (1) είναι τύπου catamaran και μεταφέρει μόνο επιβάτες.

Ο Όμιλος με τη δρομολόγηση τεσσάρων (4) νεότευκτων πλοίων, τρία (3) εκ των οποίων παρελήφθησαν το 2000 και ένα (1) τον Απρίλιο του 2002, με την παραλαβή εντός του β' τριμήνου του 2002 ενός ακόμη υπερσύγχρονου νεότευκτου πλοίου (BLUE STAR NAXOS), και με την πώληση παλαιών πλοίων, προβαίνει σε ταχύτατη ανανέωση του στόλου προκειμένου να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στο επιβατικό κοινό και καλύτερη σύνδεση των λιμένων που θα εξυπηρετεί.

**Ο Όμιλος το 2001 (ενδεικτικά) δραστηριοποιήθηκε στις ακόλουθες γραμμές:**

- Γραμμές Ελλάδα-Ιταλίας-Πάτρα-Ηγουμενίτσα-Αγκόνα με τα πλοία Blue Star 1 και Blue Star 2.
- Πάτρα-Ηγουμενίτσα-Κέρκυρα-Βενετία με τα πλοία Blue Horizon και Blue Sky.
- Ηγουμενίτσα-Κέρκυρα-Μπρίντζι με το πλοίο Blue Bridge.

#### **Γραμμές Ιονίου**

- Πάτρα-Σάμη-Ιθάκη με το πλοίο Κεφαλονιά.

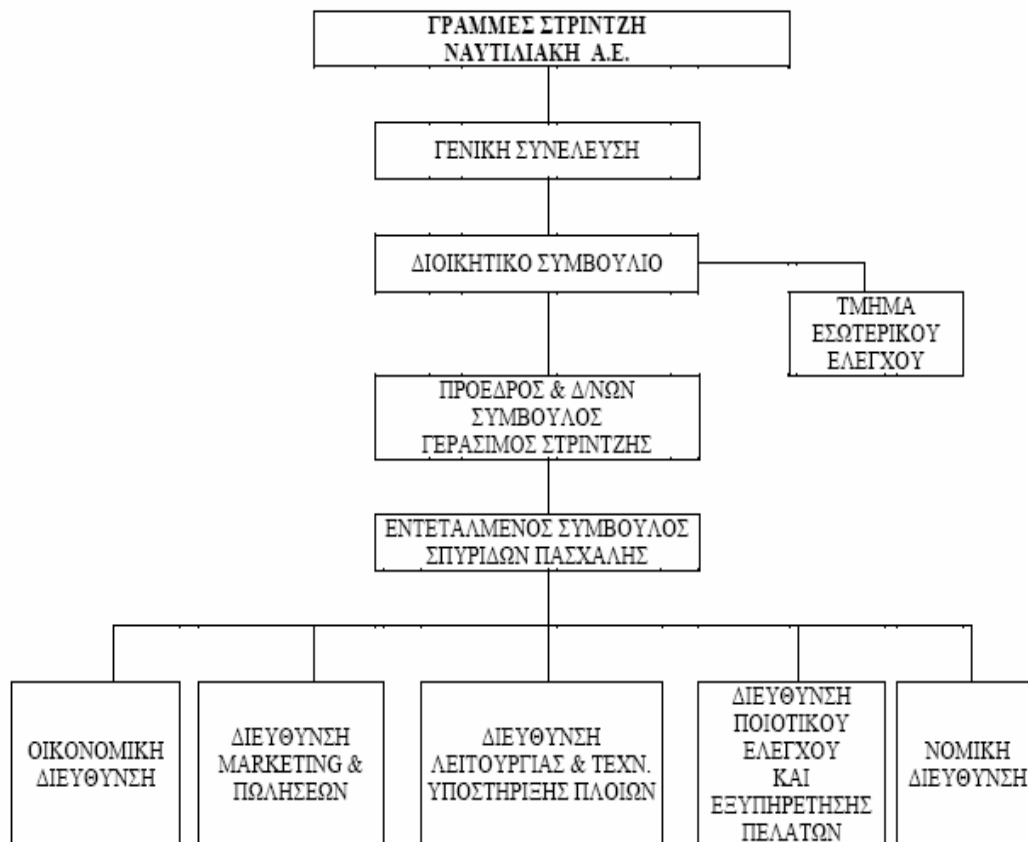


- Κυλλήνη-Αργοστόλι Κεφαλληνίας με το πλοίο Ionian Sun μέχρι και το Σεπτέμβριο του 2001.

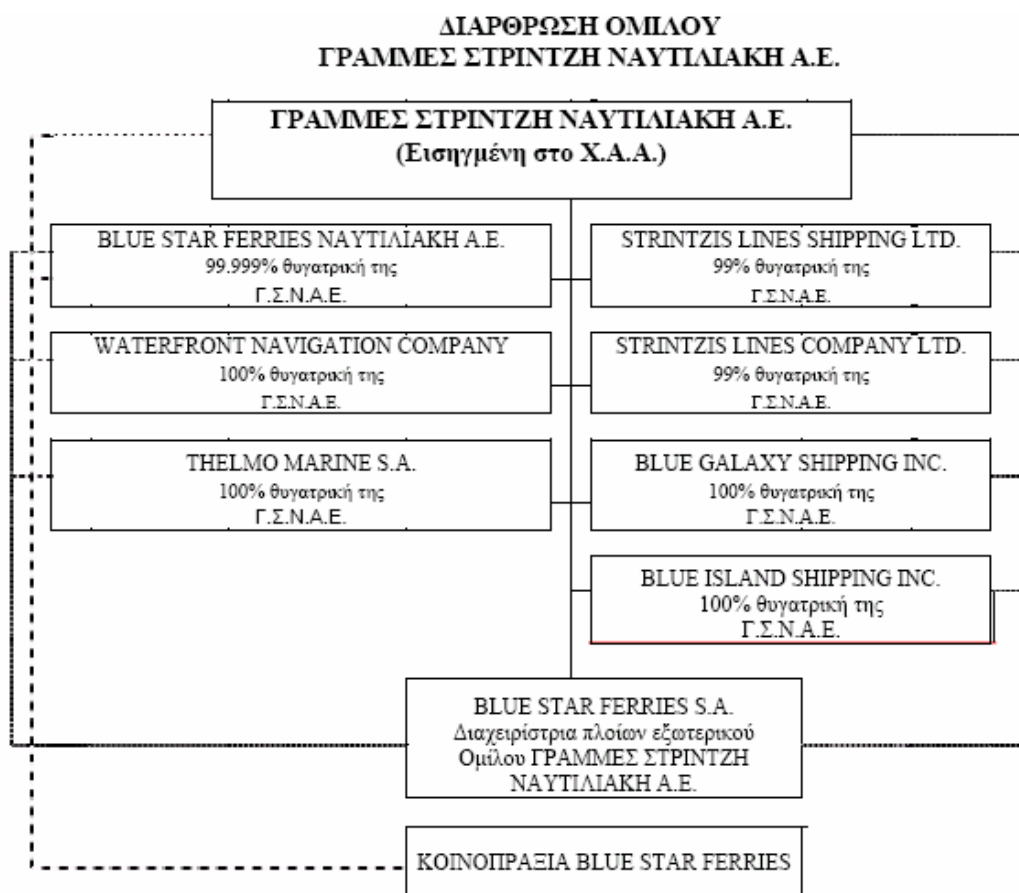
### Γραμμές Κυκλάδων

- Πειραιάς-(Σύρος)-Πάρος-Νάξος-(Ιος)-Σαντορίνη με το Blue Star Ithaki.
- Πειραιάς-Σύρος-Τήνος-Μύκονος-(.ονούσα)-(Αμοργός) με το Blue Aegean για την περίοδο Ιούνιος – Οκτώβριος 2001.
- Ραφήνα-Άνδρος-Τήνος-Μύκονος με το Superferry II.
- Ραφήνα-Τήνος-Μύκονος-Πάρος με τα Seajet 1 και Seajet 2 για την περίοδο Απρίλιος – Οκτώβριος 2001.

### 4.1.4 Οργανόγραμμα BLUE STAR FERRIES



#### 4.1.5 Διάρθρωση Ομίλου



Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το ποσοστό συμμετοχής, η αξία κτήσης και η λογιστική αξία συμμετοχής των σημαντικότερων εταιριών που είναι θυγατρικές και περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΤΡΙΝΤΖΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.

ΕΤΑΙΡΙΑ (ποσά σε χιλ. €)	Μετοχικό κεφάλαιο 31-12-2001	Ποσοστό συμμετοχής	Αξία κτήσης	Λογιστική αξία συμμετοχής 31-12-2001
BLUE STAR FERRIES N.A.E.	236,744.0	99.999%	236,744.0	239,547.7
THELMO MARINE S.A.	0.8	100%	0.8	76.7
STRINTZIS LINES SHIPPING LTD.	18.6	99%	18.6	2,955.5
STRINTZIS LINES COMPANY LTD.	1.2	99%	1.2	1.3
WATERFRONT NAVIGATION COMPANY	0.8	100%	0.8	1.2
BLUE GALAXY SHIPPING INC.	1.1	100%	1.1	922.9
BLUE ISLAND SHIPPING INC.	1.1	100%	1.1	1,163.1

Το 2001 δεν ενοποιήθηκαν λόγω αδράνειας οι εταιρίες STRINTZIS LINES IONIAN FERRIES ITALY Srl, ΣΗΤΖΕΤ Ν.Ε.

ΠΗΓΗ (οργανόγραμμα/ διάρθρωση Ομίλου): Ενημερωτικό δελτίο χρήσης, Blue Star Ferries, 2002, σελ 52-53

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Δε παρατίθεται ανάλυση του οργανογράμματος και της διάρθρωσης του Ομίλου (απλά γίνεται παράθεση) καθώς μια τέτοια διερεύνηση ξεφεύγει από το σκοπό και τα όρια της παρούσης διπλωματικής.

#### 4.1.6 Γενικές πληροφορίες για την ANEK<sup>58</sup>

- Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο της ναυτιλίας και συγκεκριμένα στον τομέα της ακτοπλοΐας. Η κύρια δραστηριότητα της εταιρίας υπάγεται στον κλάδο «θαλάσσιες και ακτοπλοϊκές μεταφορές».
- Η εταιρία ιδρύθηκε το έτος 1967 με την επωνυμία «Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρία Κρήτης» και το διακριτικό τίτλο ‘ANEK LINES’.
- Η δραστηριοποίηση της ANEK στο χώρο της επιβατηγού ναυτιλίας ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 1970 με τη δρομολόγηση του πρώτου πλοίου της ‘ΚΥΔΩΝ’ στη γραμμή Πειραιώς – Κρήτης.
- Η περίοδος από το 1971 μέχρι σήμερα υπήρξε μια περίοδος ραγδαίας εξέλιξης της, που εκφράζεται με την απόκτηση και δρομολόγηση νέων πλοίων και την αύξηση των ιδίων κεφαλαίων, των πωλήσεων και των κερδών της.
- Έδρα της εταιρίας έχει οριστεί ο Δήμος Χανίων και τα κεντρικά της γραφεία είναι εγκατεστημένα σε ιδιόκτητο ακίνητο που βρίσκεται επί των οδών Νικολάου Πλαστήρα και Αποκορώνου στα Χανιά.
- Η εταιρία είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανώνυμων Εταιριών με αριθμό Μ.Α.Ε 11946/06/Β/86/07
- Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Καταστατικού της Εταιρίας, η διάρκεια αυτής έχει οριστεί μέχρι την 31/12/2050, με δυνατότητα παράτασης ύστερα από τροποποίηση του άρθρου αυτού.
- Η Εταιρία συμμετέχει με ποσοστό 43,3% στη ΔΑΝΕ, 50% στη ΛΑΝΕ, 16,5% στη ΝΕΛ (ως στρατηγικός επενδυτής), 51% στην ANEK Lines Italia, 20% στην ANEN, 50% στην ΕΤΑΝΑΠ, 62% στη Λευκά όρη, 3% στη ΒΙΟXYM και με ποσοστό 0.49% στη Σέλινο.

<sup>58</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 2001, σελ 12

- Ενδεικτικά το συνολικό μεταφορικό έργο της εταιρίας για το 1999 περιλάμβανε 1.447.791 επιβάτες, 218.960 οχήματα, και 145.856 φορτηγά.
- Η ANEK σήμερα, μετά την απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ HELLENIC SPIRIT εκμεταλλεύεται 12 ιδιόκτητα πλοία (13 μετά και την απόκτηση του RO-RO «Aegean Glory»), από τα οποία 7 έχουν δρομολογηθεί σε γραμμές εσωτερικού (Χανιά-Ρέθυμνο-Ηράκλειο) και 5 πλοία σε διεθνείς γραμμές, τόσο στη σύνδεση Ελλάδας – Ιταλίας (Ανκόνα-Τεργέστη), όσο και σε εσωτερική γραμμή της Ιταλίας (Κατάνια-Ραβέννα). Τα πλοία έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν 19.870 επιβάτες και 7.230 επιβατηγά αυτοκίνητα. Όσον αφορά τον συνδυασμό φορτηγών και επιβατηγών αυτοκινήτων, τα πλοία της ANEK μπορούν να μεταφέρουν συγχρόνως, περίπου 1.060 φορτηγά οχήματα (μέσου μήκους 16.5 μέτρων) και 1.140 Ι.Χ αυτοκίνητα.

#### 4.1.7 Σύντομο ιστορικό της ANEK<sup>59</sup>

Η προσπάθεια για την ίδρυση της ANEK ξεκίνησε το 1966 με πρωτοβουλία του Συνδέσμου Διπλωματούχων Οικονομικών Επιστημών Χανίων και ολοκληρώθηκε με την συμβολή του Σεβασμιότατου Μητροπολίτη Κισσάμου και Σελίνου κ. Ειρηναίου, καθώς και άλλων κοινωνικών παραγόντων του τόπου, με πρωταρχικό στόχο η εταιρία να υπηρετήσει την ασφαλή, άνετη και ταχύτατη μεταφορά ανθρώπων και οχημάτων, με σύγχρονα και πολυτελή πλοία.

Η ιδέα ίδρυσης της ANEK προέκυψε από τη διαπιστωθείσα ανάγκη βελτίωσης των ακτοπλοϊκών υπηρεσιών σύνδεσης της Κρήτης με την ηπειρωτική Ελλάδα. Η ανάγκη αυτή διαπιστώθηκε με τον πλέον τραγικό τρόπο την 8/12/1966, όταν ένα ακατάλληλο F/B που εκτελούσε δρομολόγια στη γραμμή Πειραιά – Χανίων, βυθίστηκε, με συνέπεια τον πνιγμό 300 ατόμων.

<sup>59</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 2001, σελ 13-14

**Οι σημαντικότεροι σταθμοί στην εξέλιξη της ANEK είναι:**

- 1967:** Στις 10 Απριλίου ιδρύεται η εταιρία με έδρα τα χανιά
- 1970:** Απόκτηση του πρώτου Ε/Γ – Ο/Γ πλοίου της εταιρίας ΚΥΔΩΝ
- 1973:** Απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΚΑΝΤΙΑ και ΡΕΘΥΜΝΟ
- 1978:** Απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΚΡΗΤΗ
- 1987:** Απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΚΑΝΤΙΑ
- 1989:** Απόκτηση των Ε/Γ – Ο/Γ ΛΙΣΣΟΣ και ΛΑΤΩ και πώληση του ΚΥΔΩΝ
- 1992:** Απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ
- 1992:** Απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΤΑΛΩΣ
- 1996:** Απόκτηση των Ε/Γ – Ο/Γ ΚΡΗΤΗ 1 και ΚΡΗΤΗ 2
- 1998:** Εισαγωγή των μετοχών της εταιρίας στο ΧΑΑ
- 1999:** - Έναρξη διαπραγμάτευσης των μετοχών της εταιρίας στο ΧΑΑ στις 21/1/1999
- Απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΣΟΦΟΚΛΗΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ
  - Τον Ιούλιο υπογράφεται συμβόλαιο ναυπήγησης για δύο υπερσύγχρονα Ε/Γ – Ο/Γ πλοία με το ναυπηγείο Fosen Mek Shipyard
  - Συγχώνευση δια απορροφήσεως με ‘Ρεθυμνιακή Ναυτιλιακή Τουριστική Α.Ε’ και ένταξη στο στόλο της ANEK των Ε/Γ – Ο/Γ ΑΡΚΑΔΙ και ΠΡΕΒΕΛΗ.
  - Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της Λασιθιώτικης ANE (Λ.Α.Ν.Ε) με παραχώρηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΤΑΛΩΣ
  - Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της Ναυτιλιακής Εταιρίας Λέσβου (Ν.Ε.Λ)
  - Συμμετοχή στο ιδρυτικό κεφάλαιο της ‘ANEK LINES ITALIA’
  - Συμμετοχή στο ιδρυτικό μετοχικό κεφάλαιο της ‘Ανόνημης Ναυτιλιακής Εταιρίας Νότου Α.Ε’ (Α.Ν.Ε.Ν)
- 2000:** - Απόκτηση νέων συμμετοχών (ΔΑΝΕ, ΕΤΑΝΑΠ, ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ)
- Απόκτηση του Ε/Γ – Ο/Γ ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ
  - Απόκτηση τον Οκτώβριο του νεότευκτου OLYMPIC CHAMPION
  - Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου με καταβολή μετρητών 9.504 εκατ δρχ
  - Πώληση των Ε/Γ – Ο/Γ ΚΑΝΤΙΑ και ΡΕΘΥΜΝΟ
- 2001:** - Απόκτηση τον ΜΑΙΟ του νεότευκτου HELLENIC SPIRIT

#### 4.1.8 Ο στόλος της ANEK

Ο στόλος της ANEK αποτελείται σήμερα από 12 Ε/Γ – Ο/Γ πλοία ελληνικού νηολογίου, τα οποία εκτελούν δρομολόγια σε εσωτερικές γραμμές και σε γραμμές Ελλάδα – Ιταλία. Τα πλοία έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν (ανά απλή διαδρομή) 19.870 επιβάτες και 7.230 επιβατηγά αυτοκίνητα. Όσον αφορά συνδυασμό μεταφοράς φορτηγών και Ι.Χ αυτοκινήτων, τα πλοία της ANEK μπορούν να μεταφέρουν συγχρόνως, κατά ανώτατο όριο, περίπου 1.060 φορτηγά οχήματα (μέσου μήκους 16,5 μέτρων) και 1.140 Ι.Χ επιβατηγά αυτοκίνητα. Πιο αναλυτικά:<sup>60</sup>

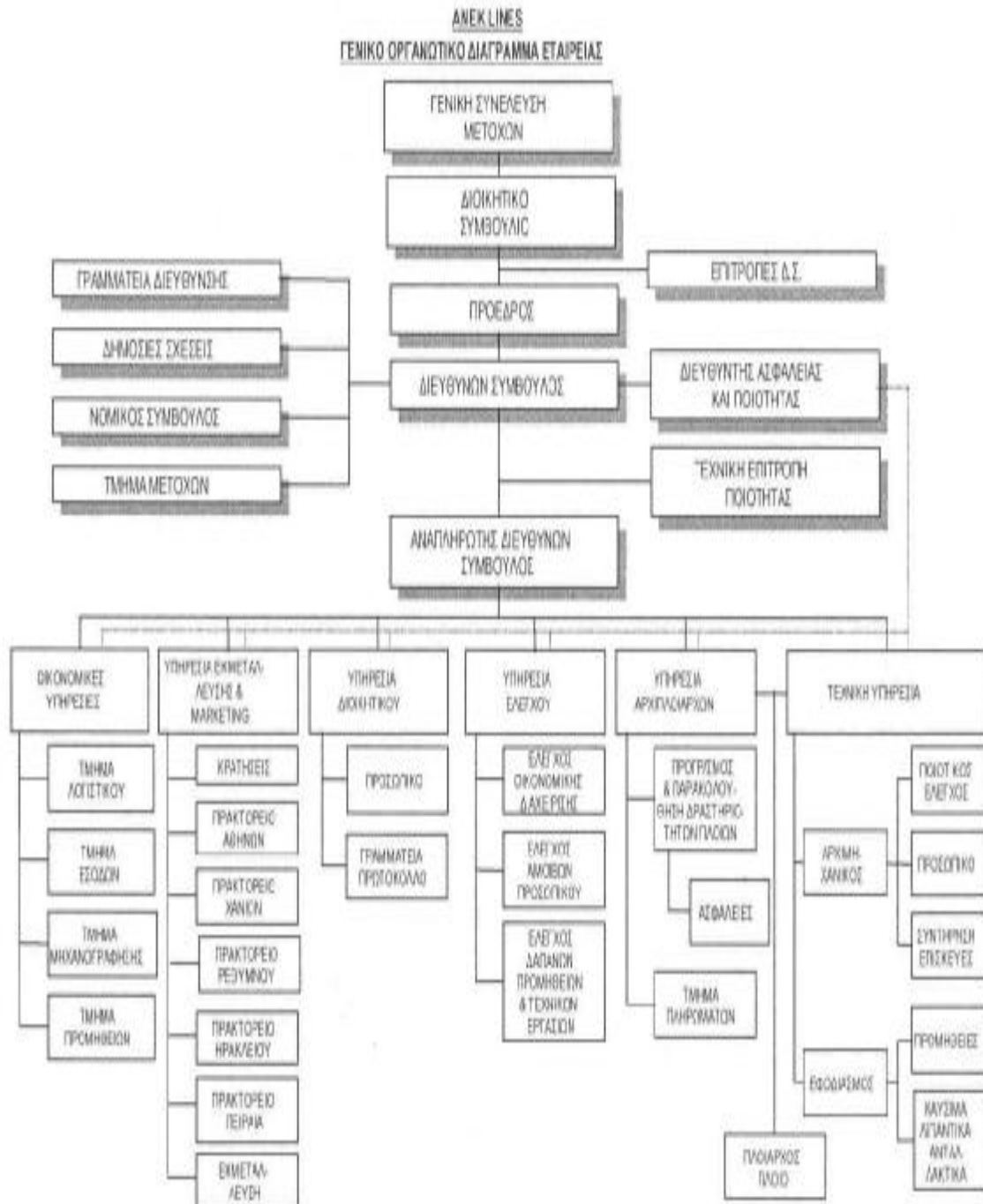
**Πίνακας 6**  
**Ο στόλος της ANEK LINES**

<i>Όνομασία Πλοίου</i>	<i>Μήκος (μέτρα)</i>	<i>Πλάτος (μέτρα)</i>	<i>Βύθισμα (μέτρα)</i>	<i>Χωρητ. Κ.Ο.Χ</i>	<i>Ταχύτ. (κόμβοι)</i>	<i>Αριθμός επιβατών</i>	<i>Αριθμός κλινών</i>	<i>Αριθμός Ι.Χ</i>	<i>Έτος Ναυπήγ.</i>
<b>ΑΠΤΕΡΑ</b>	140,85	22,4	6	8897,24	21	1569	636	397	1972
<b>ΛΙΣΣΟΣ</b>	163,7	26,42	6,46	13880,65	19,5	1835	838	550	1972
<b>ΛΑΤΩ</b>	188,4	24,03	7,2	15404,04	21,5	1790	873	700	1975
<b>ΕΛ.ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ</b>	175,48	28,5	6,7	38261	21	2240	1606	828	1984
<b>ΚΡΗΤΗ 1</b>	191,8	29,4	6,95	27239	23	1477	468	719	1979
<b>ΚΡΗΤΗ 2</b>	191,8	29,4	6,95	27239	23	1477	468	719	1979
<b>ΣΟ.ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ</b>	192	27	6,7	29378	25	1500	646	703	1990
<b>ΑΡΚΑΔΙ</b>	128,1	21	5,5	6809,21	16	1281	423	260	1983
<b>ΠΡΕΒΕΛΗ</b>	142,48	23,5	5,78	9850,98	18	1500	630	310	1980
<b>ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ</b>	192	27	6,7	29378	25	1500	646	703	1992
<b>Ο.ΧΑΜΠΙΟΝ</b>	204	25,8	6,75	32694	30	1850	808	670	2000
<b>HELLENIC SPIRIT</b>	204	25,8	6,75	32694	30	1850	808	670	2001

<sup>60</sup> Ενημερωτικό δελτίο ANEK LINES 2001 σελ 13,18. Ο στόλος της Blue star ferries αναλύεται διεξοδικά στο 5 κεφάλαιο της παρούσης μελέτης.

#### 4.1.9 Το οργανόγραμμα της ANEK<sup>61</sup>

Το γενικό οργανωτικό διάγραμμα της ANEK LINES παρατίθεται με τη βοήθεια του παρακάτω οργανογράμματος:



<sup>61</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 2001, σελ 24

## 4.2 Παράθεση οικονομικών καταστάσεων ANEK LINES και ΣΤΡΙΝΤΖΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε (BLUE STAR FERRIES) 1999-2002<sup>62</sup>

Η κατάσταση του Ισολογισμού και του λογαριασμού Αποτελεσμάτων χρήσεως για την Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρία Κρήτης και για τις Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε (1999-2002) έχει ως ακολούθως:

**Πίνακας 7**  
**Αποτελέσματα χρήσεως ANEK (1999-2002)**

<b>ΧΡΗΣΗ (Χιλιάδες ευρώ)</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>Κύκλος εργασιών</b>	<b>99.336</b>	<b>114.151</b>	<b>143.751</b>	<b>160.155</b>
Κόστος πωλήσεων	66.171	82.546	101.041	103.389
<b>Μικτό κέρδος (προ αποσβέσεων)</b>	<b>33.165</b>	<b>31.605</b>	<b>42.710</b>	<b>56.765</b>
Μικτό περιθώριο κέρδους (%)	33.4%	27.7%	29.7%	35.4%
(+) Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	707	1.064	992	663
<b>Σύνολο</b>	<b>33.872</b>	<b>32.669</b>	<b>43.702</b>	<b>57.428</b>
(-) Έξοδα διοίκησης (προ αποσβέσεων)	4.507	4.448	5.372	5.432
(-) Έξοδα διάθεσης (προ αποσβέσεων)	9.637	10.565	15.979	17.561
<b>Σύνολο εξόδων διοίκησης και διάθεσης</b>	<b>14.145</b>	<b>15.014</b>	<b>21.352</b>	<b>22.992</b>
(% του κύκλου εργασιών)	14.2%	13.2%	14.9%	14.4%
<b>Λειτουργικά κέρδη προ αποσβέσεων</b>	<b>19.727</b>	<b>17.656</b>	<b>22.350</b>	<b>34.436</b>
(% του κύκλου εργασιών)	19.9%	15.5%	15.5%	21.5%
(+) Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	2.790	5.855	1.718	6.955
(-) Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1.596	1.611	2.012	3.510
(+) Έσοδα συμμετοχών και χρεογράφων	1.197	512	13	10
<b>Κέρδη προ τόκων και αποσβέσεων</b>	<b>22.115</b>	<b>22.411</b>	<b>22.069</b>	<b>37.891</b>
(% του κύκλου εργασιών)	22.3%	19.6%	15.4%	23.7%
(+) Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	3.765	958	642	105
(-) Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	5.335	13.611	21.031	19.992
<b>Κέρδη προ Αποσβέσεων και Φόρων</b>	<b>20.545</b>	<b>9.757</b>	<b>1.680</b>	<b>18.004</b>
(% του κύκλου εργασιών)	20.7%	8.5%	1.2%	11.2%
(-) Αποσβέσεις	7.398	5.827	6.546	11.032
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>13.147</b>	<b>3.930</b>	<b>(4.866)</b>	<b>6.972</b>
(% του κύκλου εργασιών)	13.2%	3.4%	(3.4%)	4.4%
Φόροι χρήσης	0	0	0	38
Αμοιβές ΔΣ	0	0	0	0
<b>Κέρδη μετά από φόρους και αμοιβές ΔΣ</b>	<b>13.147</b>	<b>3.930</b>	<b>(4.866)</b>	<b>6.935</b>
(% του κύκλου εργασιών)	13.2%	3.4%	(3.4%)	4.3%

<sup>62</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK LINES 2002 σελ 29 και Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ΣΤΡΙΝΤΖΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ 2002, σελ 21



**Πίνακας 8**  
**Αποτελέσματα χρήσεως BLUE STAR FERRIES (1999-2002)**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (ποσά σε χιλιάδες ευρώ)	1999	2000	2001	2002
<b>Κύκλος Εργασιών Εταιρίας</b>	<b>55,903</b>	<b>59,315</b>	<b>46,327</b>	<b>43,468</b>
Μείον: Κόστος Πωλήσεων (1)	37,411	46,073	34,293	30,507
<b>Μικτό Κέρδος (1)</b>	<b>18,492</b>	<b>13,242</b>	<b>12,034</b>	<b>12,961</b>
% επί του κύκλου εργασιών	33.1%	22.3%	26.0%	29,8%
Μείον: Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας (1)	2,175	3,216	616	802
Μείον: Έξοδα Λειτουργίας Διάθεσης	6,279	4,925	3,796	4,797
<b>Λειτουργικό Αποτέλεσμα (1)</b>	<b>10,038</b>	<b>5,102</b>	<b>7,621</b>	<b>7,362</b>
% επί του κύκλου εργασιών	18.0%	8.6%	16.5%	16,9%
Πλεον: Έσοδα από Συμμετοχές	4,062	2,719	0	3,748
Πλεον: Έσοδα από Χρεόγραφα	3,259	0	0	0
Πλεον: Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	2,336	84	1,236	1,358
Μείον: Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	3,700	534	1,832	3,821
<b>Κέρδη προ Τόκων, Αποσβέσεων και Φόρων</b>	<b>15,994</b>	<b>7,371</b>	<b>7,025</b>	<b>8,647</b>
% επί του κύκλου εργασιών	28.6%	12.4%	15.2%	19,8%
Πλεον: Πιστωτικοί τόκοι & Συναφή έσοδα	1,600	2,171	1,041	603
Μείον : Χρεωστικοί τόκοι & Συναφή έξοδα	3,691	4,389	3,184	2,992
<b>Κέρδη προ Αποσβέσεων και Φόρων</b>	<b>13,904</b>	<b>5,153</b>	<b>4,883</b>	<b>6,258</b>
% επί του κύκλου εργασιών	24.9%	8.7%	10.5%	14,3%
Μείον: Αποσβέσεις (συνολικές)	5,389	5,154	4,420	4,390
<b>Κέρδη προ Φόρων</b>	<b>8,515</b>	<b>(0)</b>	<b>462</b>	<b>1,868</b>
% επί του κύκλου εργασιών	15.2%	0.0%	1.0%	4,3%
Μείον: Φόροι Χρήσης	1,009	0	0	108
Μείον: Αμοιβές Δ.Σ.	91	0	0	69
<b>Κέρδη μετά από Φόρους χρήσης και Αμοιβές Δ.Σ.</b>	<b>7,415</b>	<b>(0)</b>	<b>462</b>	<b>1,691</b>
% επί του κύκλου εργασιών	13.3%	(0.0%)	1.0%	3,05

**Πίνακας 9**  
**Ισολογισμός ANEK (1999-2002)**

<b>ΧΡΗΣΗ (σε χιλιάδες ευρώ)</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Εξοδα εγκατάστασης	-	-	-	-
(-) Συσσωρευμένες αποσβέσεις	-	-	-	-
<b>Αναπόσβεστα έξοδα εγκατάστασης</b>	<b>22.218</b>	<b>29.142</b>	<b>28.283</b>	<b>19.625</b>
Ασώματες ακινητοποιήσεις	0	0	0	0
(-) Συσσωρευμένες αποσβέσεις	0	0	0	0
<b>Αναπόσβεστες ασώματες ακινητοποιήσεις</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ενσώματες ακινητοποιήσεις	-	-	-	-
(-) Συσσωρευμένες αποσβέσεις	-	-	-	-
<b>Αναπόσβεστες ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>	<b>176.366</b>	<b>338.335</b>	<b>422.737</b>	<b>412.129</b>
Συμμετοχές και άλλες μακρ/μες χρημ/κες απαιτήσεις	26.943	53.105	53.210	53.216
<b>Σύνολο παγίου ενεργητικού</b>	<b>203.307</b>	<b>391.467</b>	<b>475.975</b>	<b>465.373</b>
Αποθέματα	5.156	7.039	7.394	8.090
Πελάτες	10.468	16.967	14.474	15.975
Αξίες εισπρακτέες	12.493	16.467	18.851	19.997
Λοιπές απαιτήσεις	6.544	4.812	4.825	2.531
Χρεόγραφα	613	613	613	613
Διαθέσιμα	17.796	12.077	6.321	6.441
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>	<b>53.071</b>	<b>57.975</b>	<b>52.477</b>	<b>53.647</b>
Μεταβατικοί λογαριασμοί ενεργητικού	1.625	1.310	993	21
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>280.220</b>	<b>479.894</b>	<b>557.728</b>	<b>538.665</b>
Μετοχικό κεφάλαιο	54.688	95.900	96.182	96.182
Διαφ. από έκδ. μετοχ. υπέρ το άρτιο	49.705	36.383	36.101	36.101
Διαφορά αναπρ. – επιχορ. Επενδ.	6.655	6.674	6.639	5.348
Αποθεματικά κεφάλαια και κέρδη εις νέον	34.195	38.014	33.148	38.229
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>145.241</b>	<b>176.971</b>	<b>172.070</b>	<b>175.860</b>
<b>Προβλέψεις</b>	<b>1.376</b>	<b>1.442</b>	<b>1.374</b>	<b>1.687</b>
Μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών	102.523	254.606	281.721	321.482
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>102.523</b>	<b>254.606</b>	<b>281.721</b>	<b>321.482</b>
Προμηθευτές	6.738	10.844	9.790	10.748
Μακροπ. Υποχ. Πληρωτ. επόμ. χρήση	16.173	27.810	65.502	7.500
Υποχρ. προς συνδεδ. επιχειρήσεις	0	0	0	0
Μερίσματα παρελθουσών χρήσεων	821	540	500	495
Προκαταβολές πελατών	0	0	0	0
Πιστωτές διάφοροι	2.691	4.319	4.427	5.551
Τράπεζες λογαριασμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	1.396	0	17.143	2.907
Υποχρεώσεις από φόρους και τέλη	2.711	3.135	4.259	5.389
Ασφαλιστικοί λογαριασμοί	0	0	0	0
Μερίσματα πληρωτέα	0	0	0	1.853
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>	<b>30.526</b>	<b>46.649</b>	<b>101.621</b>	<b>34.443</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>133.050</b>	<b>301.255</b>	<b>383.342</b>	<b>355.925</b>
Μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού	551	226	943	5.193
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>280.220</b>	<b>479.894</b>	<b>557.728</b>	<b>538.665</b>

**Πίνακας 10**  
**Ισολογισμός BLUE STAR FERRIES (1999-2002)**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ (σε χιλ.€)	1999	2000	2001	2002
Εξοδα εγκαταστάσεως	15,066	17,684	18,922	-
Μείον : Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	6,562	15,692	17,022	-
<b>Αναπόσβεστα Έξοδα Εγκαταστάσεως</b>	<b>8,504</b>	<b>1,992</b>	<b>1,900</b>	<b>3,232</b>
Ασώματες Ακίνητοποιήσεις	521	877	232	141
Μείον: Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	6	765	70	74
<b>Αναπόσβεστες Ασώματες Ακίνητοποιήσεις</b>	<b>515</b>	<b>112</b>	<b>161</b>	<b>67</b>
Ενώματες Ακίνητοποιήσεις	140,973	157,716	133,084	93,952
Μείον: Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	11,909	41,127	29,954	19,722
<b>Αναπόσβεστες Ενώματες Ακίνητοποιήσεις</b>	<b>129,064</b>	<b>116,589</b>	<b>103,130</b>	<b>75,420</b>
Συμμετοχές σε Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις	6,569	235,141	243,654	247,789
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις	16,333	17,932	74,565	151,286
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>152,481</b>	<b>369,774</b>	<b>421,510</b>	<b>477,794</b>
Αποθέματα	1,451	1,480	1,498	614
Πελάτες, Γραμμάτια και Επιταγές Εισπρακτέες	11,161	4,621	730	8,219
Επιταγές σε καθυστέρηση	62	238	27	11
Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις κατά συνδ/νων εταιρειών	81,962	186,047	0	0
Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις από Κοινοπραξίες	35	0	0	0
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις εισπρακτέες στην επόμενη χρήση	606	337	337	753
Επισηφαλείς-Επίδοκοι πελάτες & χρεώστες	30	30	77	0
Χρεώστες διάφοροι	1,466	3,198	3,578	8,578
Λ/σμοί διαχείρισης προκαταβολών και πιστώσεων	119	169	48	11
Χρεόγραφα	78	78	34	22
Διαθέσιμα	18,863	55,157	18,718	31,743
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>115,832</b>	<b>251,355</b>	<b>25,047</b>	<b>40,649</b>
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	2,080	3,190	3,397	3,059
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>278,896</b>	<b>626,312</b>	<b>451,854</b>	<b>521,502</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	108,953	154,072	157,500	157,500
Διαφορά από Έκδοση Μετοχών υπέρ το Άρτιο	46,430	82,525	79,097	79,097
Επιχορηγήσεις Επενδύσεων	382	382	382	382
Αποθεματικά Κεφάλαια	12,453	12,453	12,453	9,831
Κέρδη εις Νέον	0	0	(1,163)	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>	<b>168,218</b>	<b>249,432</b>	<b>248,269</b>	<b>246,810</b>
Προβλέψεις	32	712	90	115
Μακροπρόθεσμα Δάνεια Τραπεζών	88,153	168,948	160,744	191,651
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	326	167,871	0	0
Προμηθευτές	2,925	6,454	6,616	6,590
Γραμμάτια πληρωτέα - Επιταγές πληρωτέες	249	3	0	0
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις Τράπεζες	1,377	2,071	8,776	3,339
Φόροι-Τέλη	2,196	628	2,014	917
Ασφαλιστικά ταμεία	308	98	200	18
Μερίσματα πληρωτέα	3,684	25	21	3,167
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	9,316	23,639	21,623	12,200
Πιστωτές διάφοροι	1,392	449	183	399
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>21,448</b>	<b>33,367</b>	<b>39,431</b>	<b>79,883</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>109,926</b>	<b>370,186</b>	<b>200,176</b>	<b>271,534</b>
Μεταβατικοί Λογ/σμοί Παθητικού	720	5,982	3,319	3,042
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>278,896</b>	<b>626,312</b>	<b>451,854</b>	<b>521,502</b>

### 4.3 Ανάλυση της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης της ANEK LINES και της ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ<sup>63</sup>.

#### α) Ανάλυση ισολογισμού ANEK

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, παραθέτουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα για την εξέλιξη των στοιχείων Ισολογισμού της ANEK για την τετραετία 1999-2002:

- Η συμμετοχή των παγίων στο Ενεργητικό απ' το 72,6% το 1999 αυξήθηκε στο 86,4% το 2002 λόγω κυρίως της αυξητικής τάσης που παρουσιάζει ο λογαριασμός «πλοία» του Ισολογισμού της ANEK. Πιο συγκεκριμένα:

<b>Αναπόσβεστα Ενσώματα Πάγια</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Πλοία	181.103	345.780	451.526	447.537
Επιχ. Επενδ. Πλοίων Ν. 1262/82	7.691	7.691	7.691	6.510
Συνολική αξία πλοίων	188.795	353.471	459.218	454.046
(-) αποσβέσεις	37.928	36.125	37.399	42.872
Λοιπά πάγια	26.870	22.485	2.519	2.687
(-) αποσβέσεις	1.370	1.496	1.602	1.732
<b>Σύνολο</b>	<b>176.366</b>	<b>338.335</b>	<b>422.737</b>	<b>412.129</b>

Σημειώνουμε ότι η διαφοροποίηση που παρουσιάζεται στο έτος 2000 στο λογαριασμό «πλοία» οφείλεται στην προμήθεια των Ε/Γ – Ο/Γ πλοίων ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ και OLYMPIC CHAMPION, το 2001 στην προμήθεια του Ε/Γ – Ο/Γ HELLENIC SPIRIT και το 2002 στην πώληση του Ε/Γ – Ο/Γ ΑΡΚΑΔΙ.

- Εξετάζοντας τους κοινού μεγέθους ισολογισμούς της εταιρίας, διαπιστώνεται ότι επήλθαν **μεταβολές στη σύνθεση του κεφαλαίου κίνησης αυτής**. Ενώ οι λογαριασμοί του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού παρουσιάζουν μια αξιοσημείωτη σταθερότητα ως ποσοστά του συνόλου του Ενεργητικού (αν

<sup>63</sup> Η σύντομη χρηματοοικονομική ανάλυση που παρατίθεται σε αυτό το κεφάλαιο βασίστηκε στα ακόλουθα εγχειρήματα: «Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, Νικήτας Νιάρχος, 1997» και «Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Ανδρέας Νικολάου, 1997».

εξαιρέσουμε ίσως μια μείωση των διαθεσίμων από 6,4% το 1999 σε 2,5% το 2000), στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις επήλθαν ορισμένες σημαντικότητες μεταβολές. **Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις** της εταιρίας ενώ παρουσιάζονται σχετικά σταθερές στα έτη 1999, 2000 και 2002, μεταξύ 2000 και 2001 έχουμε αύξηση κατά 9% περίπου ως συνέπεια κυρίως της αύξησης των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων πληρωτέων την επόμενη χρήση κατά 6% και του λογαριασμού «τράπεζες λογαριασμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων» κατά 3% **(ουσιαστικά μιλάμε για αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων κατά 50 εκατ ευρώ περίπου - από 46.649 σε 101.621 χιλιάδες ευρώ)**. Το 2002 οι παραπάνω λογαριασμοί μειώνονται και επανέρχονται στα φυσιολογικά επίπεδα των προηγούμενων ετών. **Σημειώνεται** ότι ο λογαριασμός «Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες την επόμενη χρήση» αφορά τις πληρωμές των δόσεων του επόμενου κάθε φορά έτους όλων των μακροπρόθεσμων δανείων που έχει συνάψει η εταιρία.

- **Τα έξοδα εγκατάστασης** και οι λοιποί λογαριασμοί του Ενεργητικού δε παρουσιάζουν σημαντικές αυξομειώσεις.<sup>64</sup>
- **Η συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων** στο σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων αφορά περίπου το 51,8% το 1999 ενώ το 2000 – 2002 σταθεροποιείται στα επίπεδα του 34% περίπου. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο ότι οι μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρίας είναι αρκετά υψηλές, γεγονός που συνιστά μια πρώτη ένδειξη για το ότι η ασφάλεια των πιστωτών και των μετόχων της εταιρίας δεν είναι δεδομένη.

---

<sup>64</sup> Κεφ 2 της παρούσης διπλωματικής

- **Οι τραπεζικές υποχρεώσεις της εταιρίας για τα έτη 1999 – 2002** παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και αποτελούν σύνοψη των λογαριασμών «μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών» και «τράπεζες λογαριασμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων» του ισολογισμού της εταιρίας.

<b>Λογαριασμός (ποσά σε χιλ ευρώ)</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών	102.523	254.606	281.721	321.482
Τράπεζες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.396	0	17.143	2.907
<b>Σύνολο</b>	<b>103.919</b>	<b>254.606</b>	<b>298.864</b>	<b>324.989</b>

Είναι προφανές δηλαδή, με βάση τα παραπάνω, ότι οι τραπεζικές υποχρεώσεις της ANEK εμφανίζουν συνεχή αυξητική πορεία ενώ μάλιστα (προς ενίσχυση των παραπάνω) συνιστούν το 1999 το 40,1%, το 2000 το 53,1%, το 2001 το 53,6% και το 2002 το 60,2% του συνόλου του Παθητικού. Συνεπώς ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι έκδηλος αν και σημειώνεται ότι η ANEK βρίσκεται σε συνεννόηση με τις δανείστριες τράπεζες για την αναδιάρθρωση των δανείων της.

- **Οι προβλέψεις** της επιχείρησης που αφορούν τις προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία και τις πιστωτικές συναλλαγματικές διαφορές που προέρχονται από την αποτίμηση των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων της εταιρίας σε ξένο νόμισμα εμφανίζονται σχετικά στάσιμες.

## **β) Ανάλυση Α.Χ**

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, παραθέτουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα για την εξέλιξη των στοιχείων της ANEK για την τετραετία 1999-2002:

- Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας**, λόγω κυρίως της συνεχιζόμενης αύξησης των εσόδων εκμετάλλευσης των πλοίων (ναύλοι μεταφοράς), εμφανίζεται αυξανόμενος μεταξύ των ετών 1999 – 2002. Ειδικότερα κατά τη χρήση του 2000 το ποσοστό της εν λόγω αύξησης είναι μεγαλύτερο κατά 14,9% σε σχέση με τη χρήση του 1999, το 2001 κατά 25,93% σε σχέση με το 2000 και το 2002 κατά 11,41% σε σχέση με το 2001. Φαίνεται ότι η εταιρία έχοντας να αντιμετωπίσει τις δυσμενείς συνθήκες που επηρέασαν τον κλάδο<sup>65</sup>, την αύξηση του λειτουργικού κόστους των πλοίων και την αύξηση των χρηματοοικονομικών δαπανών, αποτέλεσμα επενδυτικών προγραμμάτων, επικέντρωσε την προσπάθεια της στην αύξηση των εσόδων. **Σημειώνουμε** ότι σε επίπεδο τριετίας 1999 – 2001 η αύξηση του κύκλου εργασιών ανήλθε σε ποσοστό 44,71% ενώ στην τριετία 2000 – 2002 σε ποσοστό 40,3%. Προς επιβεβαίωση των παραπάνω παραθέτουμε τον ακόλουθο πίνακα:

<b>Κύκλος εργασιών ANEK</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Ναύλοι μεταφοράς	84.082	96.082	120.869	137.051
Εμπορική εκμετάλλευση πλοίων	12.754	13.737	17.164	21.816
Διάφορα έσοδα	161	177	195	438
Έσοδα ναυλώσεων	2.336	4.155	5.522	850
<b>Σύνολο</b>	<b>99.336</b>	<b>114.151</b>	<b>143.751</b>	<b>160.155</b>

- Το κόστος πωλήσεων της εταιρίας** ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών για την περίοδο 1998-2000 κυμάνθηκε μεταξύ 64,6% και 72,3%. Μάλιστα το 2002 αφορούσε το 64,6% επί του κύκλου εργασιών παρουσιάζοντας σημαντική μείωση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση που ήταν αντίστοιχα 70,29%. Γενικότερα τη περίοδο 2000-2002 η αύξηση του συνολικού κόστους εκμετάλλευσης ανήλθε σε ποσοστό 25,25%.

<sup>65</sup> Ενημερωτικό Δελτίο ANEK, σελ 36, 2002

- **Το περιθώριο μικτού κέρδους**, ως προς τον κύκλο εργασιών μειώθηκε από το 1999 στο 2000 από 33,4% σε 27,69% ενώ το 2001 παρουσιάζεται βελτίωση και διαμορφώνεται σε ποσοστό 27,91%. Το 2002 το ποσοστό αυτό σταθμίζεται στο 35,4% λόγω κυρίως της σημαντικής ανόδου του κύκλου εργασιών (κατά 11,45%) και της μικρής ανόδου του κόστους εκμετάλλευσης (κατά 2,3%).
- **Τα λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης** αφορούν κυρίως προμήθειες από δικαιώματα τρίτων, ενοικιάσεις χώρων των πλοίων, παροχή υπηρεσιών σε τρίτους, επιδοτήσεις προσωπικού. Αντιπροσωπεύουν ένα μικρό μόνο μέρος του κύκλου εργασιών (από 0,4 μέχρι 0,9%).
- **Τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης** της εταιρίας για την τετραετία 1999-2002 κυμάνθηκαν μεταξύ 13,2% και 14,9% επί του συνολικού κύκλου εργασιών. Ενδεικτικά το 2002 τα έξοδα διοίκησης παρέμειναν περίπου σταθερά σε σχέση με την προηγούμενη χρήση ενώ τα έξοδα διάθεσης αυξήθηκαν κατά 9,9% αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από την αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 11,45% σε σχέση με το 2001 και κατά συνέπεια στο αυξημένο ποσό προμηθειών που διατέθηκαν για τους ναύλους μεταφοράς.<sup>66</sup>
- **Οι πιστωτικοί τόκοι** αφορούν τόκους τραπεζικών καταθέσεων της εταιρίας. Για τη χρήση του 2000 οι τόκοι αυτοί ανήλθαν στο ποσό των 958 χιλιάδων ευρώ και προέρχονται από τα κεφάλαια που αντλήθηκαν από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας το Νοέμβριο του 2000 και τα οποία μέχρι

<sup>66</sup> Ενημερωτικό Δελτίο Χρήσης ANEK, 2002, σελ 30



την επένδυση τους τοποθετήθηκαν σε προθεσμιακές καταθέσεις. Το 2001 μειώθηκαν στις 642 χιλιάδες ευρώ ενώ το 2002 στις 105 χιλιάδες ευρώ. Παρατηρείται με άλλα λόγια μια διαρκής μείωση τους την τετραετία 1999-2002 που κυμαίνεται μεταξύ 0,1 και 3,8%.

- **Οι χρεωστικοί τόκοι** της εταιρίας παρουσιάζουν μια διαρκή άνοδο μεταξύ 1999-2002 και φθάνουν το 2001 να αντιπροσωπεύουν το 14,6% του συνολικού κύκλου εργασιών. Η μεγάλη αύξηση που παρατηρείται μεταξύ των ετών 2001 και 2000 (κατά 6% περίπου) οφείλεται στη χρηματοδότηση του Ε/Γ – Ο/Γ HELLENIC SPIRIT που παραλήφθηκε στη χρήση 2001 από τις συμμετέχουσες στο κοινοπρακτικό δάνειο τράπεζες.<sup>67</sup>
- **Τα κέρδη μετά φόρων** παρουσιάζουν πτωτική πορεία μεταξύ 1999-2001 ενώ παρατηρείται αύξηση σε αυτά μόνο το 2002 (4,3% του κύκλου εργασιών). Μάλιστα σημαντικότερη μείωση επέρχεται μεταξύ 1999 και 2000, της τάξεως του 10%, συνέπεια κυρίως της αύξησης του κόστους πωληθέντων και των χρεωστικών τόκων της εταιρίας κατά 12% περίπου, αθροιστικά.

#### **α) Ανάλυση ισολογισμού BLUE STAR FERRIES**

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, παραθέτουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα για την εξέλιξη των στοιχείων Ισολογισμού της ΣΤΡΠΙΝΤΖΗΣ για την τετραετία 1999-2002:

- **Η συμμετοχή των παγίων στο Ενεργητικό** απ' το 46,2% το 1999 μειώθηκε στο 14,4% το 2002. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στη χρήση 2002 οι ενσώματες

---

<sup>67</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 2002, σελ 31

ακινήτοποιήσεις μειώθηκαν λόγω πώλησης των πλοίων BLUE AEGEAN και SEAJET 1.

- Εξετάζοντας τον ισολογισμό της εταιρίας, διαπιστώνεται ότι επήλθαν **μεταβολές στη σύνθεση του κεφαλαίου κίνησης αυτής**. Το Κυκλοφορούν Ενεργητικό παρουσιάζει σημαντική μείωση μεταξύ 2000 – 2001 (35% περίπου) ως ποσοστό του συνόλου του Ενεργητικού, συνέπεια κυρίως του συμψηφισμού των υποχρεώσεων και απαιτήσεων μεταξύ των συνδεδεμένων εταιριών. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 41,5% του 1999 μετατρέπεται σε 7,7% το 2002. **Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις εμφανίζεται αυξητική τάση μεταξύ 1999-2002 με σημαντική αύξηση το 2002**. Η αύξηση αυτή είναι της τάξεως του 50,7% και οφείλεται σε υποχρεώσεις προς συνδεδεμένες επιχειρήσεις.
- **Τα έξοδα εγκατάστασης** και οι λοιποί λογαριασμοί του Ενεργητικού δε παρουσιάζουν σημαντικές αυξομειώσεις.<sup>68</sup>
- **Η συμμετοχή των ιδίων κεφαλαίων** στο σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων αφορά περίπου το 60,3% το 1999 ενώ το 2000 – 2002 δεν υποσκελίζει το 40%.
- **Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρίας** για τα έτη 1999 – 2002 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα και αφορούν δάνεια τραπεζών που έχουν συναφθεί για χρηματοδότηση των πλοίων του Ομίλου.

---

<sup>68</sup> Κεφ 2 της παρούσης μελέτης

Λογαριασμός (ποσά σε χιλ ευρώ)	Υπόλοιπα δανείων στις 31/12/2002	2003	2004	2005	2006	Υπόλοιπα δανείων μετά το 2006
Δάνεια τραπεζών	228.248	17.169	15.969	39.769	15.969	139.372

Σημειώνουμε ότι στα υπόλοιπα δανείων στις 31.12.2002 περιλαμβάνονται τα μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών και οι μακροπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση. Γενικά πάντως οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρίας κυμαίνονται, μεταξύ 1999-2002, περίπου στο 35% του συνόλου του παθητικού, ποσοστό που καλύπτεται απ' τα ίδια κεφάλαια της.

## β) Ανάλυση Α.Χ

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, παραθέτουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα για την εξέλιξη των στοιχείων της BLUE STAR FERRIES για την τετραετία 1999-2002:

- **Η σταδιακή αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρίας** κατά την περίοδο 1997-2000 οφείλεται στη δρομολόγηση νέων πλοίων (Blue Bridge, Blue Horizon, Sea Jet 2). Η μείωση του κύκλου εργασιών της εταιρίας κατά 21,9% το 2001 σε σχέση με την προηγούμενη χρήση οφείλεται στην πώληση του πλοίου Ionian Sun και στην μεταβίβαση των πλοίων Blue Galaxy και Blue Island στις κατά 100% θυγατρικές Blue Galaxy Shipping και Blue Island Shipping Ltd.
- **Το κόστος πωλήσεων της εταιρίας** (έξοδα πληρώματος, καύσιμα/ λιπαντικά, ασφάλιστρα, έξοδα λιμένων, συντηρήσεις/ επισκευές) ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών για την περίοδο 1999-2002 κυμάνθηκε μεταξύ 66,9% (1999) και 77,6% (2000). Μάλιστα το 2002 αφορούσε το 70,1% επί του κύκλου

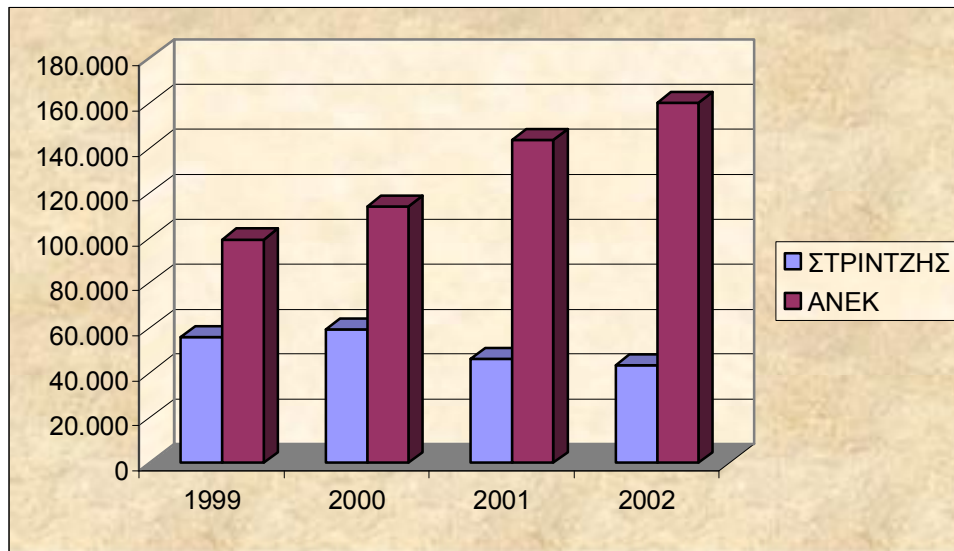
εργασιών παρουσιάζοντας μείωση σε σχέση με την προηγούμενη χρήση που ήταν αντίστοιχα 74%. **Γενικά πάντως μετά το 2000** (σε αυτή τη χρήση επιβαρύνθηκε σημαντικά από την αύξηση του κόστους των καυσίμων και λιπαντικών λόγω της μεγάλης ανόδου της διεθνούς τιμής του πετρελαίου) **εμφανίζει σταθερά πτωτική πορεία**. Πιο συγκεκριμένα το 2001 ανήλθε σε 11,6 δις δρχ έναντι 15,6 δις το 2000. Η σημαντική μείωση του κόστους οφείλεται στη μεταβίβαση πλοίων σε 100% θυγατρικές εταιρίες. Αντίστοιχα το 2002 ανήλθε σε 30.506 χιλ ευρώ έναντι 34.293 το 2001.

- **Το περιθώριο μικτού κέρδους**, ως προς τον κύκλο εργασιών μειώθηκε από το 1999 στο 2000 από 33% σε 22,3% ενώ το 2001 παρουσιάζεται βελτίωση και διαμορφώνεται σε ποσοστό 25,9%. Το 2002 το ποσοστό αυτό σταθμίζεται στο 29,8% λόγω κυρίως της μείωσης του κόστους πωληθέντων (κατά 11,40%).
- **Τα λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης** αφορούν κυρίως προμήθειες από δικαιώματα τρίτων, ενοικιάσεις χώρων των πλοίων, παροχή υπηρεσιών σε τρίτους, επιδοτήσεις προσωπικού. Αντιπροσωπεύουν ένα μικρό μόνο μέρος του κύκλου εργασιών (από 0,4 μέχρι 0,9%).
- **Τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης** της εταιρίας για την τετραετία 1999-2002 κυμάνθηκαν μεταξύ 9,5% και 15,1% επί του συνολικού κύκλου εργασιών. Ενδεικτικά το 2002 τα έξοδα διοίκησης παρέμειναν περίπου σταθερά σε σχέση με την προηγούμενη χρήση ενώ τα έξοδα διάθεσης αυξήθηκαν κατά 20,8% αντίστοιχα.

- **Οι πιστωτικοί τόκοι** αφορούν τόκους τραπεζικών καταθέσεων της εταιρίας. Για τη χρήση του 2000 οι τόκοι αυτοί ανήλθαν στο ποσό των 2.171 χιλιάδων ευρώ, το 2001 μειώθηκαν στα 1.041 χιλιάδες ευρώ ενώ το 2002 στις 603 χιλιάδες ευρώ. Παρατηρείται με άλλα λόγια μια διαρκής μείωση τους την τετραετία 1999-2002 που κυμαίνεται περίπου στο 50%.
- **Οι χρεωστικοί τόκοι** της εταιρίας παρουσιάζουν αξιολημειωτή σταθερότητα καθώς αφορούν το 7% του συνόλου του κύκλου εργασιών για την τετραετία 1999-2002.
- **Τα κέρδη μετά φόρων** παρουσιάζουν αυξητική πορεία μεταξύ 2000-2002 ενώ παρατηρείται μείωση σε αυτά μόνο το 2000 (0,0% του κύκλου εργασιών λόγω της μεγάλης αύξησης της διεθνούς τιμής του πετρελαίου). Η αύξηση που παρατηρείται το 2001 οφείλεται στην παύση των δρομολογίων του πλοίου Ionian Sun, το οποίο επωλήθη, στον εξορθολογισμό των λειτουργικών εξόδων και στον περιορισμό των μη παραγωγικών δαπανών.

#### 4.4 Διαγραμματική σύγκριση και απεικόνιση των σημαντικότερων λογαριασμών της ANEK και της BLUE STAR FERRIES μεταξύ 1999-2002<sup>69</sup>

**Διάγραμμα 9**  
**Σύγκριση κύκλου εργασιών ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999 - 2002**  
(σε χιλ. ευρώ)



#### Ανάλυση κύκλου εργασιών ANEK:

Ο κύκλος εργασιών για το 2002 αυξήθηκε κατά 11,41% ή 16.404 χιλ ευρώ σε σχέση με το 2001 φθάνοντας στο ποσό των 160.155 χιλ. Το ποσό αυτό αναλύεται σε 61.445 από την εκμετάλλευση των γραμμών του εσωτερικού ενώ 98.710 προέρχεται από την εκμετάλλευση εξωτερικού. Οι αυξήσεις σε σχέση με την προηγούμενη χρήση ήταν της τάξεως του 17,62% και 7,87% για τον κύκλο εργασιών εσωτερικού και εξωτερικού αντίστοιχα. Ο αριθμός των δρομολογίων παρέμεινε σταθερός για τις εσωτερικές γραμμές ενώ η κατά 7,87% αύξηση του κύκλου εργασιών εξωτερικού επιτεύχθηκε με μείωση των δρομολογίων κατά 9,34%. Μεταξύ 2000–2002 η αύξηση του συνόλου κύκλου εργασιών ανήλθε σε ποσοστό 40,30%. Πιο συγκεκριμένα:<sup>70</sup>

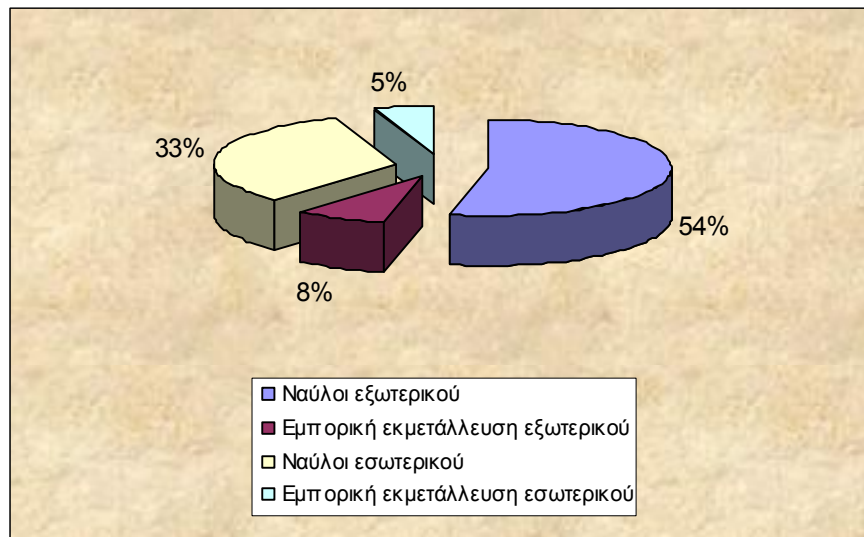
<sup>69</sup> Η διαγραμματική απεικόνιση και σύγκριση των βασικότερων λογαριασμών της ANEK και της Blue Star ferries, προήλθε μετά από επεξεργασία των λογιστικών τους καταστάσεων και όχι άμεσα από κάποια βιβλιογραφική πηγή.

<sup>70</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 1999 - 2002

**Πίνακας 11**  
**Ανάλυση κύκλου εργασιών ANEK LINES 1999 - 2002**  
**(σε εκατ δρχ)**

	1998	1999	2000	2001	2001%	2002	2002%
Ναύλοι εξωτερικού	14.652	14.444	17.413	26.035	53,15	29.002	52,94
Εμπορική εκμετάλλευση εξωτερικού	3.138	2.445	2.305	3.595	7,34	4.569	8,34
Έσοδα ναυλώσεων	0	0	0	1.484	3,03	205	0,37
Λοιπά έσοδα εξωτερικού	44	53	43	66	0,14	63,3	1,15
<b>Σύνολο εσόδων εξωτερικού</b>	<b>17.834</b>	<b>16.942</b>	<b>19.762</b>	<b>31.182</b>	<b>63,66</b>	<b>33.839</b>	<b>61,77</b>
Ναύλοι εσωτερικού	11.121	14.207	15.327	15.151	30,93	17.902	32,68
Εμπορική εκμετάλλευση εσωτερικού	1.386	1.901	2.375	2.253	4,60	2.864	5,22
Έσοδα ναύλωσης	0	796	1.416	397	0,81	84,5	1,54
Λοιπά έσοδα εσωτερικού	2	3	18	0	0,00	85,5	1,56
<b>Σύνολο εσόδων εσωτερικού</b>	<b>12.509</b>	<b>16.907</b>	<b>19.135</b>	<b>17.801</b>	<b>36,34</b>	<b>20.936</b>	<b>38,23</b>
<b>Σύνολο κύκλου εργασιών</b>	<b>30.344</b>	<b>33.849</b>	<b>38.897</b>	<b>48.983</b>	<b>100,00</b>	<b>54.775</b>	<b>100,00</b>

**Διάγραμμα 10**  
**Ανάλυση κύκλου εργασιών ANEK LINES 2002**



**Συμπέρασμα:**

Με βάση την προηγηθείσα ανάλυση καθίσταται σαφές ότι ο κύκλος εργασιών της εταιρίας παρουσιάζει αυξητική τάση μεταξύ των ετών 1999 – 2002. **Το μεγαλύτερο**

ποσοστό του κύκλου εργασιών αφορά τους ναύλους εξωτερικού (54% για το 2002). Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το έτος 2002 οι ναύλοι εσωτερικού αφορούν κατά 57,4% τους επιβάτες και κατά 42,6% τα οχήματα, ενώ οι ναύλοι εξωτερικού κατά 34,4% τους επιβάτες και κατά 65,6% τα οχήματα. Τέλος η μείωση που παρατηρείται στα έσοδα εσωτερικού μεταξύ 2000-2001 οφείλεται σε μείωση των εσόδων οχημάτων κατά 7,5%<sup>71</sup>.

#### **Ανάλυση κύκλου εργασιών ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ:**

Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας ανήλθε σε 43,4 εκ Ευρώ στη χρήση 2002 έναντι 46,3 το 2001. Η μείωση του κύκλου εργασιών σε ποσοστό 6,17% οφείλεται κατά κύριο λόγο στην πώληση των πλοίων BLUE AGEAN και SEAJET1 κατά το πρώτο εξάμηνο του 2002. Από το συνολικό κύκλο εργασιών ποσό ύψους 17,4 εκ Ευρώ προέρχεται από τις Ελληνικές ακτοπλοϊκές γραμμές και ποσό 26 εκ Ευρώ από το εξωτερικό (Ελλάδα – Ιταλία). Το 2001 η μείωση του κύκλου εργασιών της εταιρίας οφείλεται στην πώληση του πλοίου IONIANSUN και στην μεταβίβαση των πλοίων BLUEGALAXY και BLUEISLAND στις θυγατρικές εταιρίες BLUEGALAXY shipping και BLUEISLAND shipping. Από το συνολικό κύκλο εργασιών (15,7 εκ ευρώ) ποσό 7,6 εκ αφορά το εσωτερικό και 8,1 εκ το εξωτερικό<sup>72</sup>.

**Πίνακας 12**  
**Ανάλυση κύκλου εργασιών BLUE STAR FERRIES 1997 - 2001**

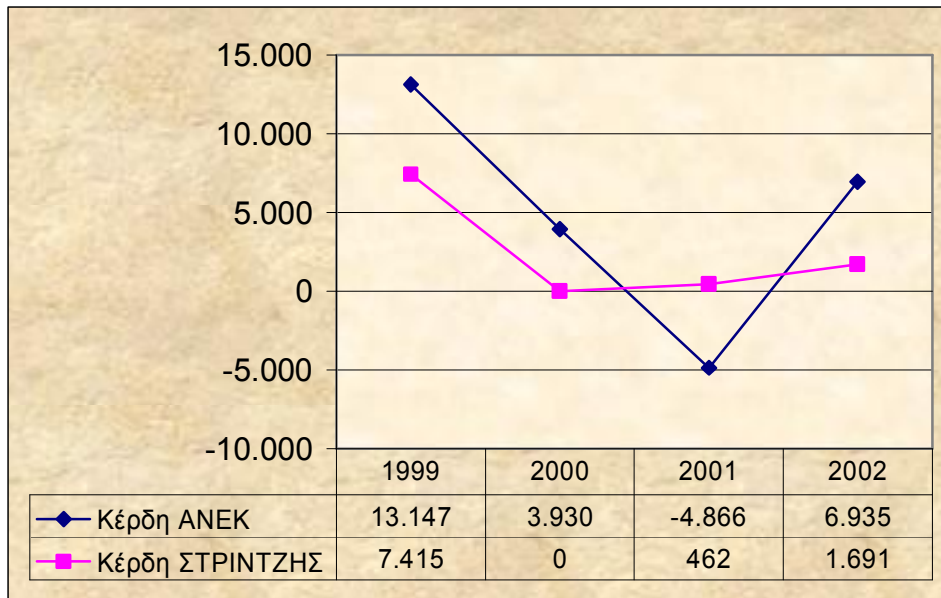
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (σε χιλ. €)			
ΕΤΗ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ
1997	10,817	37,853	48,670
1998	14,498	36,725	51,223
1999	20,385	35,518	55,903
2000	22,652	36,663	59,315
2001	22,393	23,934	46,327

<sup>71</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK 2001, σελ 34

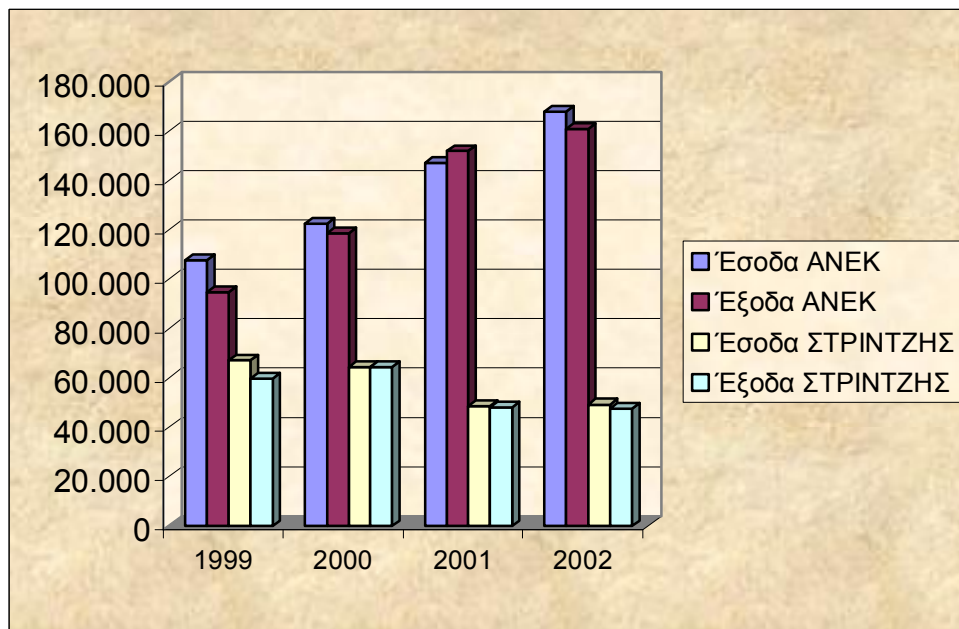
<sup>72</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ 2001-2002, σελ 25



**Διάγραμμα 11**  
**Σύγκριση κερδών μετά φόρων ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002**  
 (σε χιλιάδες ευρώ)



**Διάγραμμα 12**  
**Σύγκριση Εσόδων και Εξόδων ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002**  
 (σε χιλιάδες ευρώ)

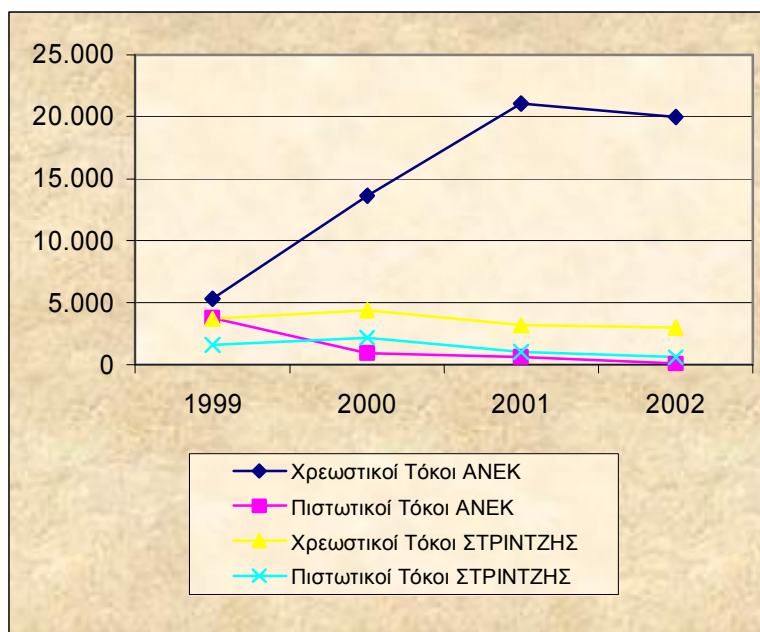


**Σημείωση**

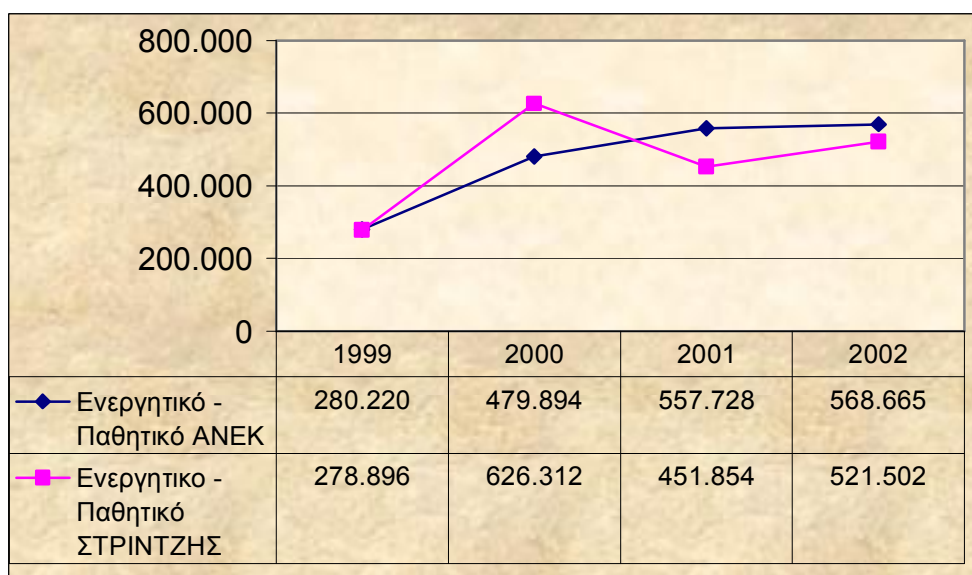
Στο διάγραμμα 2, όταν αναφερόμαστε σε έσοδα της ANEK και της ΣΤΡΙΝΤΖΗΣ υπονοούμε ουσιαστικά το άθροισμα του κύκλου εργασιών, των άλλων εσόδων

εκμετάλλευσης και των πιστωτικών τόκων και συναφών εσόδων. Ανάλογα τα έξοδα αφορούν το κόστος πωλήσεων, τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης, τις αποσβέσεις, τους φόρους χρήσης και τις Αμοιβές ΔΣ.

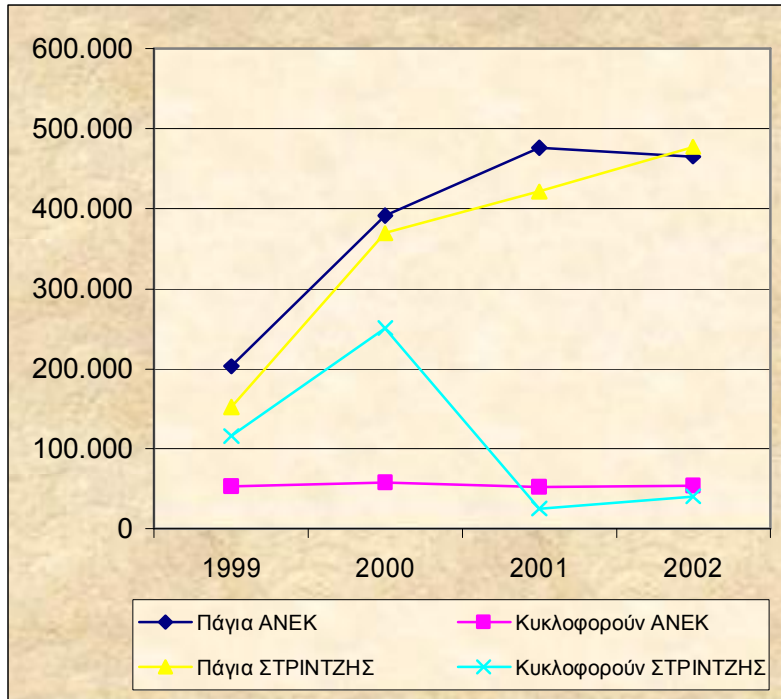
**Διάγραμμα 13**  
**Σύγκριση Χρεωστικών-Πιστωτικών τόκων ANEK και BLUE STAR FERRIES**  
**1999-2002 (σε χιλιάδες ευρώ)**



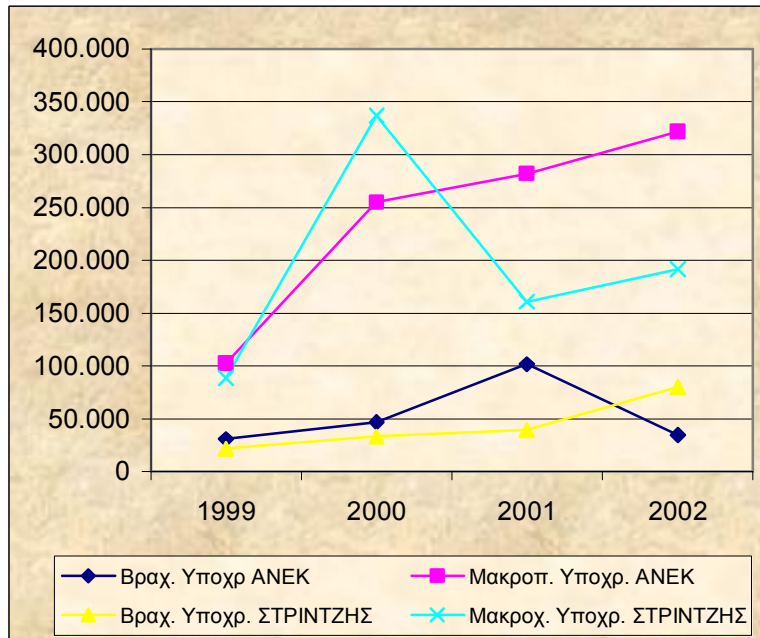
**Διάγραμμα 14**  
**Σύγκριση Συνόλου Ενεργητικού - Παθητικού ANEK-BLUE STAR FERRIES**  
**1999-2002 (σε χιλιάδες ευρώ)**



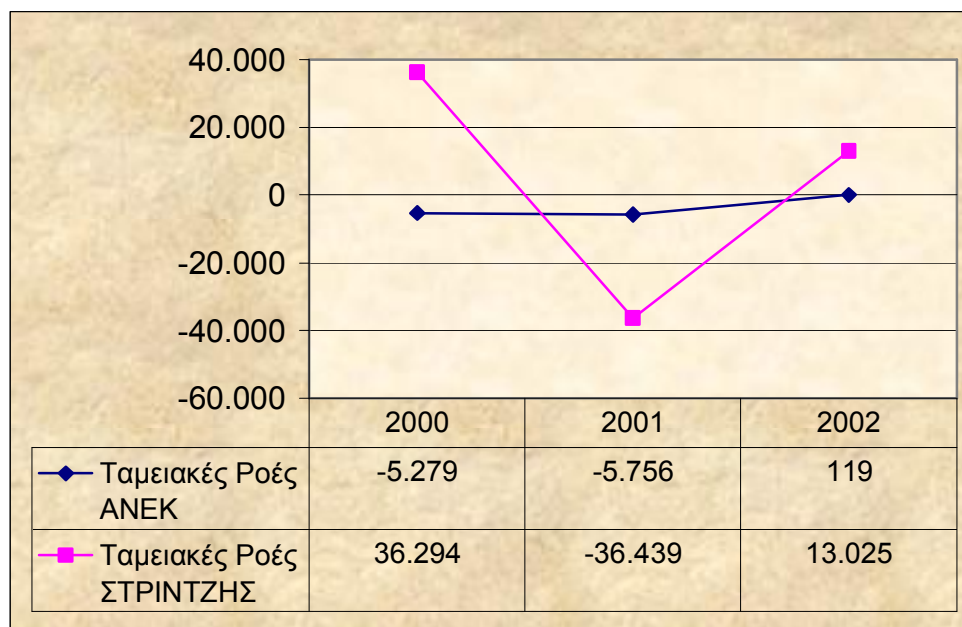
**Διάγραμμα 15**  
**Σύγκριση Πάγιου Ενεργητικού – Κυκλοφορούν Ενεργητικού ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002 (σε χιλιάδες ευρώ)**



**Διάγραμμα 16**  
**Σύγκριση Βραχυπρ. – Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων ANEK και BLUE STAR FERRIES 1999-2002 (σε χιλιάδες ευρώ)**



**Διάγραμμα 17**  
**Σύγκριση Ταμειακών Ροών ANEK – BLUE STAR FERRIES 1999-2002**  
**(σε χιλιάδες ευρώ)**



### Σημείωση

Οι Ταμειακές Ροές αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά τις μεταβολές που παρουσιάζονται στο λογαριασμό του Ισολογισμού 'Διαθέσιμα'. Έτσι π.χ η τιμή του 2001 αντιπροσωπεύει τη μεταβολή μεταξύ 2000 και 2001. Το παραπάνω διάγραμμα, περιέχοντας 3 μόνο τιμές, είναι καθαρά ενδεικτικό και επιδιώκει να καταδείξει τη μεγάλη μεταβολή που υπέστησαν τα Διαθέσιμα της Στρίντζης μεταξύ των ετών 1999-2002.

**Πίνακας 13<sup>73</sup>**  
**Ανάλυση αριθμοδεικτών BLUE STAR FERRIES 1997-2001**

<b>Χρηματοοικονομικοί Δείκτες</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Εξέλιξης (%)</b>					
Κύκλου εργασιών	0.2%	5.2%	9.1%	6.1%	(21.9%)
Κερδών προ φόρων	(45.9%)	68.7%	25.6%	-	-
Κερδών μετά από φόρους και αμοιβές Δ.Σ.	(46.8%)	68.1%	12.8%	-	-
<b>Περιθωρίων Κέρδους (%)</b>					
Περιθώριο Μεικτού Κέρδους (προ αποσβέσεων)	37.6%	39.9%	33.1%	22.3%	26.0%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (προ φόρων)	8.3%	13.2%	15.2%	0.0%	1.0%
<b>Αποδοτικότητα (προ φόρων) (%)</b>					
Αποδοτικότητα μ.ο. ιδίων κεφαλαίων	5.4%	5.9%	5.3%	0.0%	0.2%
Αποδοτικότητα συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	6.0%	6.3%	4.9%	1.0%	0.7%
<b>Κυκλοφοριακής Ταχύτητας (ημέρες)</b>					
Αποθεμάτων	14	17	14	12	16
Απαιτήσεων	71	57	73	30	6
Προμηθευτών	32	58	31	51	70
<b>Ρευστότητας (:1)</b>					
Γενική Ρευστότητα	1.1	1.5	5.3	6.5	0.7
Άμεση Ρευστότητα	1.0	1.4	5.3	6.4	0.6
<b>Δανειακής Επιβάρυνσης (:1)</b>					
Ξένα / Ίδια Κεφάλαια	0.8	0.4	0.7	1.5	0.8
Γραπεζικός Δανεισμός / Ίδια Κεφάλαια	0.7	0.3	0.6	0.8	0.8
<b>Χρηματοοικονομικής Επιβάρυνσης (%)</b>					
Χρηματοοικονομικά Έξοδα / Μεικτό Κέρδος	22.2%	22.5%	20.0%	33.1%	26.5%
Χρηματοοικονομικά Έξοδα / Κέρδη προ Φόρων & Τόκων	50.2%	40.4%	30.2%	100.0%	87.3%

### Ανάλυση αριθμοδεικτών

- Σχετικά με το δείκτη μεικτού περιθωρίου κέρδους σημειώνεται ότι λόγω της μεγαλύτερης ποσοστιαίας μεταβολής του κόστους πωλήσεων σε σχέση με την ποσοστιαία μεταβολή του κύκλου εργασιών, το περιθώριο μεικτού κέρδους αυξήθηκε και διαμορφώθηκε από 22,3% το 2000 σε 26% το 2001.
- Οι δείκτες αποδοτικότητας παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία κυρίως λόγω της πτώσης της κερδοφορίας, της μείωσης των ιδίων κεφαλαίων και της αυξητικής τάσης των ξένων κεφαλαίων της εταιρίας.

<sup>73</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης, ΣΤΡΩΤΖΗΣ, 2002, σελ 73

- Οι δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας βελτιώνονται σημαντικά κατά την εξεταζόμενη περίοδο, με αποτέλεσμα το 2001 να εμφανίζονται ιδιαίτερα ικανοποιητικοί.
- Οι δείκτες γενικής και άμεσης ρευστότητας το 2001, λόγω της αύξησης του βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού, επιδεινώνονται σε σχέση με το 2000. Το ίδιο συμβαίνει και με το δείκτη Ξένα/ Ιδία κεφάλαια (Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης).
- Οι δείκτες χρηματοοικονομικής επιβάρυνσης παρουσιάζουν βελτίωση το 2001 σε σχέση με το 2000 κυρίως λόγω της μείωσης των χρηματοοικονομικών εξόδων και της αύξησης του περιθωρίου μεικτού κέρδους.

**Πίνακας 14<sup>74</sup>**  
**Ανάλυση αριθμοδεικτών ANEK 1997-2001**

<b>ΧΡΗΣΗ</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ (%)</b>					
Κύκλου εργασιών	13,16%	11,55%	14,91%	25,93%	11,41%
Κερδών προ φόρων	32,59%	-11,38%	-70,11%	-223,80%	243,29%
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>					
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	17,77%	10,15%	2,44%	-2,79%	3,99%
Αποδοτικότητα συνόλου απας. Κεφ.	11,76%	7,92%	4,62%	3,12%	4,92%
Αριθμ. Οικονομικής μόχλευσης	1,51	1,28	0,53	-0,89	0,81
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ</b>					
Απαιτήσεων	61	85	112	88	86
Προμηθευτών	50	98	101	73	86
Αποθεμάτων	57	26	29	26	26
<b>ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ</b>					
Ξένα/ Ιδία κεφάλαια	0,63	0,92	1,70	2,23	2,02
Τραπ. Υποχρεώσεις/ Ιδία κεφάλαια	0,45	0,83	1,60	2,07	1,83
<b>ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ</b>					
Γενική Ρευστότητα	2,40	1,76	1,26	0,52	1,42
Άμεση Ρευστότητα	2,23	1,59	1,11	0,45	1,21
<b>ΧΡΗΜΑΤ/ ΟΙΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ</b>					
Χρηματ/ κα έξοδα /Μικτό κέρδος	0,10	16,08%	43,07%	49,24%	35,22%
Χρηματ/ κα έξοδα /Κέρδη προ φόρων	0,19	28,86%	77,59%	130,10%	74,14%

**Ανάλυση αριθμοδεικτών:**

- Οι δείκτες αποδοτικότητας παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία κυρίως λόγω της αυξητικής τάσης των ξένων κεφαλαίων της εταιρίας μεταξύ 1998 – 2002.
- Οι δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας όταν αναφέρονται σε στοιχείο του Κυκλοφοριακού Ενεργητικού, η τιμή τους θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερη (π.χ όσο πιο γρήγορα εξοφλούνται οι απαιτήσεις τόσο καλύτερα είναι για την επιχείρηση). Αντίθετα, όταν πρόκειται για λογαριασμούς βραχυχρόνιων υποχρεώσεων η τιμή των αριθμοδεικτών θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό μικρότερη (π.χ όσο πιο αργά εξοφλούνται οι υποχρεώσεις, τόσο περισσότερο μένουν στην επιχείρηση τα μετρητά και μπορεί να τα αξιοποιήσει σε άλλους τομείς δραστηριότητας). Στην περίπτωση μας

<sup>74</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 2000-01-02, σελ 47

παρουσιάζουν αυξητική πορεία μεταξύ 1998-2000 και στη συνέχεια σταδιακή πτώση.

- Οι δείκτες γενικής και άμεσης ρευστότητας της εταιρίας μειώνονται συνεχώς (με εξαίρεση το έτος 2002). Η μείωση αυτή οφείλεται στη συνεχή άνοδο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της ANEK μεταξύ 1997-2001.
- Οι δείκτες χρηματοοικονομικής επιβάρυνσης καθιστούν σαφές ότι η συμμετοχή των χρεωστικών τόκων της ANEK είτε στο Μικτό κέρδος είτε στα Κέρδη πρό φόρων είναι αρκετά υψηλή και μάλιστα συνεχώς αυξανόμενη (με εξαίρεση το έτος 2002), δείγμα των υπέρογκων δανειακών υποχρεώσεων της.
- Οι δείκτες δανειακής επιβάρυνσης πρέπει να είναι μικρότεροι της μονάδας ώστε να υπάρχει υψηλός βαθμός προστασίας των εξωτερικών χρηματοδοτών της επιχείρησης σε περίπτωση πτώχευσης. Κάτι τέτοιο ισχύει στην περίπτωση της ANEK για την περίοδο 1998-99. Από το 2000 έως το 2002, λόγω της αύξησης των δανειακών υποχρεώσεων της ο δείκτης ξεπερνά τη μονάδα.

#### **4.5 Συμπεράσματα - Παρατηρήσεις**

**Με βάση την προηγηθείσα ανάλυση, προκύπτουν τα ακόλουθα βασικά και ουσιώδη συμπεράσματα, μεταξύ των ετών 1999-2002, για τις εταιρίες ANEK LINES και BLUE STAR FERRIES:**

- Όσον αφορά την κερδοφορία των επιχειρήσεων, τα κέρδη μετά φόρων εμφανίζονται πάντοτε υψηλότερα για την ANEK, με εξαίρεση το έτος 2000.



- **Όσον αφορά τη ρευστότητα**, οι αριθμοδείκτες της γενικής και άμεσης ρευστότητας της ANEK εμφανίζουν πτωτική πορεία μεταξύ 1998-2001 και μάλιστα φθάνουν το 2001 γύρω στο 0,5 γεγονός που σημαίνει ότι τα διαθέσιμα της επιχείρησης κάλυπταν μισή μόλις φορά τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Το 2002 τα πράγματα βελτιώνονται κάπως (αναδιάρθρωση δανείων ANEK) με δείκτη γύρω στο 1,4. Αντίθετα για την BLUE STAR FERRIES παρατηρείται αυξητική τάση μέχρι το έτος 2000 με ιδιαίτερα υψηλούς δείκτες (περίπου στο 6). Το 2001, λόγω των μεγάλων βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της, οι δείκτες πέφτουν στο 0,6-0,7.
  
- **Όσον αφορά την κεφαλαιακή διάρθρωση των εταιριών**, οι αριθμοδείκτες ξένων προς ιδία κεφάλαια και τραπεζικών υποχρεώσεων προς ιδία κεφάλαια της ANEK φανερώνει μεγάλο βαθμό χρηματοοικονομικού κινδύνου που βαρύνει τους μετόχους και τους πιστωτές της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μέσα στην κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης είναι μικρό, με συνέπεια το περιθώριο ασφαλείας που παρέχεται στους πιστωτές να είναι ακόμα μικρότερο. Χαρακτηριστικό είναι ότι για τα έτη 2000-2002 οι δείκτες εμφανίζονται γύρω στο 2 που σημαίνει ότι τα ξένα κεφάλαια ή οι τραπεζικές υποχρεώσεις της ANEK υπερκερούν κατά 2 περίπου φορές τα ιδία της κεφάλαια. Αντίθετα στην BLUE STAR FERRIES οι δείκτες μεταξύ 1998-2001 παρουσιάζονται χαμηλότεροι της μονάδας (με εξαίρεση το 2000) γεγονός που προσδίδει κάποιου είδους εξασφάλιση στους πιστωτές και μετόχους της.

- **Όσον αφορά το βαθμό αποδοτικότητας των εταιριών**, οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και αποδοτικότητας συνόλου απασχολούμενων κεφαλαίων εμφανίζονται σαφώς υψηλότεροι (με εξαίρεση το 2001) για την ANEK. Αυτό υποδηλώνει την κερδοφόρα δυναμικότητα του συνόλου των απασχολούμενων στην επιχείρηση κεφαλαίων και την σχετικά αποδοτική χρήση αυτών. Μπορεί λοιπόν τα ξένα κεφάλαια της ANEK να ξεπερνούν σε ορισμένες περιπτώσεις τα ίδια αλλά δε πρέπει να παραβλέπεται και το παραπάνω συμπέρασμα.
  
- **Το σύνολο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων** της ANEK είναι πάντοτε μεγαλύτερο, μεταξύ των ετών 1999-2002, από αυτό της BLUE STAR FERRIES.
  
- **Το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων** της ANEK είναι πάντοτε μεγαλύτερο, μεταξύ των ετών 1999-2002, από αυτό της BLUE STAR FERRIES (εξαίρεση αποτελεί το έτος 2002).
  
- **Τα διαθέσιμα** της BLUE STAR FERRIES είναι πάντοτε περισσότερα, μεταξύ των ετών 1999-2002, από αυτά της ANEK γεγονός που ενισχύει τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την ανάλυση των αριθμοδεικτών γενικής και άμεσης ρευστότητας της ANEK και τα οποία μιλούσαν για προβλήματα ρευστότητας της Χανιώτικης εταιρίας.

## **ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Αν και οι αριθμοδείκτες δεν μας παρέχουν **αποδείξεις** για την οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η κάθε εξεταζόμενη επιχείρηση αλλά μόνο **ενδείξεις**, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων των εταιριών ANEK και BLUE STAR FERRIES, όπως αυτές παρουσιάζονται στην προηγηθείσα ανάλυση και στους προκύπτοντες από αυτή την ανάλυση αριθμοδείκτες, δυνάμεθα έστω και παρακινδυνευμένα να καταλήξουμε στο ακόλουθο συμπέρασμα:

**Η εταιρία ANEK LINES σε σχέση με την εταιρία BLUE STAR FERRIES συνεπάγεται υψηλότερο επιχειρηματικό και επενδυτικό κίνδυνο για τους πιστωτές και μετόχους της, αν και υπάρχουν προοπτικές μελλοντικής εξυγίανσης λόγω της αναδιάρθρωσης των δανείων της και της σχετικά αποδοτικής χρήσης των κεφαλαίων της.**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΙΔΙΑΣΜΟΥ ANEK LINES ΓΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΓΡΑΜΜΗ «ΧΑΝΙΑ-ΠΕΙΡΑΙΑΣ»

#### 5.1 Τύπος προγραμματισμού που πρέπει να ακολουθηθεί

Σαν μια πρώτη εισαγωγή θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το πρώτο πρόβλημα που προκύπτει σε αυτή τη περίπτωση αφορά κυρίως τον τύπο προγραμματισμού που πρέπει να ακολουθηθεί για την αντιμετώπιση των δεδομένων συνθηκών (την είσοδο δηλαδή της ακτοπλοϊκής εταιρίας Blue Star Ferries στη γραμμή Χανιά - Πειραιά). Διακρίνουμε σε:<sup>75</sup>

- Τακτικό προγραμματισμό
- Στρατηγικό προγραμματισμό

Ο πρώτος συνιστά βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, εστιάζεται στις τρέχουσες εξελίξεις του οργανισμού και εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης. Ο δεύτερος συνιστά μακροπρόθεσμο προγραμματισμό εστιάζεται στο σύνολο του οργανισμού και αφορά τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης.

Γενικά και οι δύο τύποι προγραμματισμού είναι απαραίτητοι για μια επιχείρηση καθώς ο ένας συμπληρώνει τον άλλον. Οι managers πρέπει να είναι σε θέση να επιτύχουν άμεση συσχέτιση μεταξύ τους. Έτσι στη περίπτωση της ANEK, η κατάρτιση στρατηγικού προγραμματισμού καθίσταται απαραίτητη εφόσον μεμονωμένα φαινόμενα τακτικών προγραμματισμών προσφέρουν προσωρινές λύσεις για τις εμφανιζόμενες δυσλειτουργίες, αλλά δεν τις επιλύουν οριστικά μεταθέτοντας τις απλά για το μέλλον. Εξάλλου μέσω του στρατηγικού προγράμματος δίδονται οι κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή τακτικών προγραμματισμών.

---

<sup>75</sup> Γενικές Αρχές Management, Ε.Α.Π σελ 46, Πάτρα 2002

## **5.2 Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού που πρέπει να ακολουθηθεί<sup>76</sup>**

Για την κατάρτιση ενός στρατηγικού προγράμματος σε μια επιχείρηση και στην περίπτωση τη δική μας σε μια ακτοπλοϊκή επιχείρηση, πρέπει να ακολουθείται μια συγκεκριμένη σειρά βημάτων. Η σειρά αυτή προσαρμοσμένη στα δεδομένα της Ανώνυμης Ναυτιλιακής Εταιρίας Κρήτης θα έχει ως ακολούθως:

### **a) Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών και στόχων της εταιρίας**

Οι managers της επιχείρησης θέτουν στόχους, τους οποίους μετρούν με βάση συγκεκριμένους όρους αποτελεσμάτων. Γενικά οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να αντανακλούν τη βασική πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης, να αναφέρονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ θα πρέπει να είναι λογικοί με βάση τους διαθέσιμους πόρους, να περιλαμβάνουν μια συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την εκπλήρωση τους και να είναι συμβατοί με τις εναλλακτικές στρατηγικές.

Συνήθως μιλάμε για κοινωνικούς, πολιτικούς και οικονομικούς/ επιχειρησιακούς στόχους. Στο συγκεκριμένο Business Plan θα περιοριστούμε σε οικονομικούς στόχους καθώς οι τελευταίοι ουσιαστικά συμπεριλαμβάνουν τους άλλους δύο και επιτυγχάνονται μόνο με την επίτευξη αυτών. Παραδείγματα τέτοια αποτελούν η βελτίωση της ποιότητας της προσφερόμενης μεταφορικής υπηρεσίας (ασφάλεια, ταχύτητα, συνέπεια – υπευθυνότητα, ακρίβεια στην ώρα, ευκινησία) και η διάδοση της φήμης της επιχείρησης που μπορούν να οδηγήσουν σε επίτευξη οικονομικών στόχων και γενικά σε αύξηση των εσόδων και με κάποιες προϋποθέσεις και των κερδών.

---

<sup>76</sup> Στρατηγικό Marketing, Γεώργιος Σιώμοκος σελ 51, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

Συνεπώς οι οικονομικοί στόχοι της ANEK, κάνοντας πάντα τις αναγκαίες υποθέσεις πρέπει να έχουν ως εξής:

- 15% απόδοση επενδύμενων κεφαλαίων μέσα στα επόμενα 5 έτη (κέρδη)
- Αύξηση του ετήσιου κύκλου εργασιών κατά 40% σε 5 έτη
- Διατήρηση του μεριδίου της αγοράς περίπου στο 60% σε 5 έτη
- Μείωση του λειτουργικού κόστους της εταιρίας κατά 5% στα επόμενα 5 έτη
- Μείωση του συνολικού κόστους της εταιρίας κατά 10% μέσα στα επόμενα 5 έτη
- Μείωση του δείκτη συνόλου δανείων προς το σύνολο παθητικού στο 40% (μείωση δηλαδή κατά 20%) ή λιγότερο για 10 έτη.

#### **b) Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών σεναρίων**

Είναι προφανές το ότι οι οικονομικοί στόχοι που αναλύθηκαν προηγουμένως αποσκοπούν από κοινού στην αύξηση των κερδών της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι τρεις πρώτοι από αυτούς επιδιώκουν την αύξηση των εσόδων και οι τρεις τελευταίοι τη μείωση του κόστους. Έτσι προβαίνοντας σε ένα συνδυασμό των τρόπων – στρατηγικών με τις οποίες θα μπορούσαν να επιτευχθούν οι παραπάνω οικονομικοί στόχοι, για τη γραμμή X-Π, θα καταλήγαμε στα ακόλουθα 3 εναλλακτικά σενάρια.

#### **Υπεραισιόδοξο**

Αύξηση εσόδων => Αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας μέσω προσφορών

Αύξηση τιμής στις περιόδους αιχμής

Αύξηση τιμών εισιτηρίων στην Α και Β θέση

Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας (εξυπηρέτηση)

Yield management

Αύξηση παραγωγικότητας

Αγορά υπερσύγχρονων νέων πλοίων

Μείωση κόστους => Εξαγορές ή συγχωνεύσεις (κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση)

Επίτευξη οικονομιών κλίμακας

Δρομολόγηση ενός μόνο πλοίου στη γραμμή

Διακοπή λειτουργίας κάποιων καναλιών διανομής

Απολύσεις εργαζομένων

### **Αισιόδοξο**

Αύξηση εσόδων => Αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας μέσω προσφορών

Αύξηση τιμής στις περιόδους αιχμής

Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενης υπηρεσίας (εξυπηρέτηση)

Yield management

Αύξηση παραγωγικότητας

Αγορά υπερσύγχρονων νέων πλοίων

Μείωση κόστους => Εξαγορές ή συγχωνεύσεις (κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση)

Επίτευξη οικονομιών κλίμακας

Δρομολόγηση ενός μόνο πλοίου στη γραμμή

Διακοπή λειτουργίας κάποιων καναλιών διανομής

### **Ρεαλιστικό**

Αύξηση εσόδων => Αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας μέσω προσφορών

Αύξηση τιμής στις περιόδους αιχμής

Yield management

Αύξηση παραγωγικότητας

Αγορά ενός μόνο υπερσύγχρονου πλοίου

Μείωση κόστους => Εξαγορές ή συγχωνεύσεις (οριζόντια ολοκλήρωση)

Επίτευξη οικονομιών κλίμακας

Δρομολόγηση ενός μόνο πλοίου στη γραμμή

**c) Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης (S.w.o.t analysis)**

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη διεξοδική εξέταση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της επιχείρησης, δηλαδή των δυνάμεων και αδυναμιών της. Παράλληλα η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται στις ευκαιρίες και τις απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει στην αγορά.<sup>77</sup>

Έτσι λοιπόν η συγκεκριμένη ανάλυση στα πλαίσια της επιχείρησης μας απαρτίζεται από τα κάτωθι στοιχεία:

**Δυνάμεις επιχείρησης**

- Πιστό και αφοσιωμένο προσωπικό
- Ισχυρή εταιρική κουλτούρα
- Τοπικιστική νοοτροπία των Κρητικών πελατών
- Μακρόχρονη παρουσία στην αγορά – εμπειρία
- Δυνατότητα σταυροειδούς επιδότησης, λόγω της ισχυρής παρουσίας της εταιρίας στην αγορά της Αδριατικής
- Προχωρημένο στάδιο απόσβεσης των παγίων κεφαλαίων της

**Αδυναμίες της επιχείρησης**

- Υψηλά λειτουργικά έξοδα
- Λανθασμένη πολιτική Management
- Αδυναμία διενέργειας άμεσων επενδύσεων
- Χαμηλή ρευστότητα

---

<sup>77</sup> Στρατηγικό Marketing, Γ. Σιώμοκος σελ 206, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999



- Κατάχρηση της 20χρονης μονοπωλιακής της θέσης, στα μάτια των πελατών της
- Λανθασμένη πολιτική Marketing
- Υπέρογκες δανειακές υποχρεώσεις

### **Ευκαιρίες επιχείρησης**

- Δυνατότητα συνένωσης με την άλλη μεγάλη Κρητική εταιρία (Minoan Lines), για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού
- Χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή στις περιόδους αιχμής
- Αυξανόμενη ένταση της ζήτησης στο συγκεκριμένη γραμμή (αναπτυσσόμενη αγορά)

### **Απειλές επιχείρησης**

- Διαφοροποίηση της υπηρεσίας που προσφέρει η Blue Star Ferries
- Υψηλή εποχικότητα της ζήτησης
- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Τραπεζικές απαιτήσεις για εξόφληση των δανείων
- Cream skinning

### **d) Αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού σεναρίου**

Όπως προέκυψε από την ανάλυση των παραπάνω εναλλακτικών σεναρίων και λαμβάνοντας υπόψη την S.W.O.T analysis που προηγήθηκε, τα σενάρια Α και Β καθίστανται ανέφικτα. Αυτό συμβαίνει διότι προϋποθέτουν συγκυριακές καταστάσεις, συνεπάγονται αύξηση επιχειρηματικού κινδύνου και έντονες συνθήκες αβεβαιότητας για την επιχείρηση. Για παράδειγμα η αύξηση της τιμής των εισιτηρίων της Α και Β θέσης δεν πρόκειται να έχει κανένα αποτέλεσμα, καθότι στη δυοπωλιακή κατάσταση της αγοράς (βλ παρ 3.3.1) η Blue Star δε θα ακολουθήσει, με συνέπεια απώλεια εσόδων για την ANEK. Επίσης οι απολύσεις των εργαζομένων θα

προκαλέσουν λαϊκή αντίδραση (η ANEK είναι εταιρία λαϊκής βάσης), ενώ το κλείσιμο γραφείων ή εκδοτηρίων σε κάποιες περιοχές θα βλάψει την ήδη θιγόμενη φήμη της επιχείρησης. Τέλος, η αγορά περισσότερων του ενός υπερσύγχρονων πλοίων, καθίσταται ανέφικτη λόγω των προβλημάτων ρευστότητας που αντιμετωπίζει η ANEK και των υψηλών δανειακών της επιβαρύνσεων. **Επομένως το Management αποφασίζει την επιλογή του στρατηγικού σεναρίου Γ (ρεαλιστικό).** Για του λόγου το αληθές και για επιβεβαίωση των παραπάνω, ακολουθεί εκτενής ανάλυση όλων των υπό εξέταση στρατηγικών.

**Η αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας μέσω προσφορών<sup>78</sup>** είναι γεγονός ότι μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων για την επιχείρηση. Όταν μιλάμε για προσφορές εννοούμε κυρίως εκπτώσεις στις τιμές των εισιτηρίων π.χ όταν αυτά αγοράζονται μετ' επιστροφής ή όταν αγοράζονται σε μεγάλη ποσότητα. Ουσιαστικά είναι ένας εναλλακτικός τρόπος τιμολογιακής δράσης από τη στιγμή που δεν συμφέρει την ANEK να μειώσει τις τιμές, λόγω της πιθανότητας ενός ενδεχόμενου πολέμου τιμών με την Blue Star (απώλεια εσόδων για όλους).

**Η αύξηση της τιμής στις περιόδους αιχμής<sup>79</sup>** μπορεί να συνεισφέρει με τη σειρά της στην αύξηση των εσόδων. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγούμαστε λόγω κυρίως της υψηλής εποχικότητας της ζήτησης (**απειλές**) και της χαμηλής ελαστικότητας της ζήτησης στις περιόδους αιχμής (**ευκαιρίες**). Το ερώτημα σε αυτή τη περίπτωση είναι γιατί αυτές οι περίοδοι προκαλούν προβλήματα, εφόσον θα μπορούσε να αυξηθεί η προσφορά χωρητικότητας κατά τις περιόδους αυτές. Η απάντηση έχει να κάνει με το υψηλότερο κόστος για επιπρόσθετες μεταφορικές υπηρεσίες τις περιόδους αυτές και με τον περισσότερο χρόνο που απαιτείται για την οργάνωση αυτών των υπηρεσιών. Έτσι, στην περίπτωση μας, καθώς τέτοιες περίοδοι

<sup>78</sup> Οικονομική των Μεταφορών, Ε. Σαμπράκος σελ 156, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001

<sup>79</sup> Οικονομική των Μεταφορών, Ε. Σαμπράκος σελ 60, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001

εμφανίζονται συχνά (υψηλή εποχικότητα) και ο βαθμός αντίδρασης και ανταπόκρισης των πελατών στις μεταβολές τις τιμής είναι μικρός (χαμηλή Ez) η αύξηση της τιμής θα μείωνε το επιπρόσθετο αυτό κόστος και θα αύξανε τα έσοδα. Λύση θα μπορούσε να αποτελεί και η μείωση της τιμής της ANEK στις ώρες αντι- αιχμής ώστε να αυξηθεί η ζήτηση στις περιόδους αυτές (πάντα βέβαια με την προϋπόθεση ότι θα επέλθει συμφωνία μεταξύ των 2 επιχειρήσεων για την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής).

**Η βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας** καθίσταται επιτακτική για την ANEK, λόγω κυρίως της υπάρχουσας δυσαρέσκειας των πελατών της (**αδυναμίες**), της έντονης διαφοροποίηση της μεταφορικής υπηρεσίας της Blue Star Ferries (**απειλές** – χρονική διάρκεια ταξιδιού, διαφορετική ώρα αφίξεων και αναχωρήσεων, υψηλός βαθμός εξυπηρέτησης), της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών (**απειλές**) αλλά και της πιθανότητας του Cream skimming (**απειλές**), δηλαδή της εισόδου ‘αλεξιπτωτιστών’ (τυχοδιωκτικών ακτοπλοϊκών εταιριών μετά την άρση του Cabotage) , κυρίως στις περιόδους αιχμής, όπου θα αποσπούν μέρος της ζήτησης και μετά θα αποσύρονται από την αγορά. Μάλιστα, αν στα παραπάνω λάβουμε υπόψη μας ορισμένες από τις **δυνάμεις** της επιχείρησης όπως το πιστό και αφοσιωμένο προσωπικό, την ισχυρή εταιρική κουλτούρα, την τοπικιστική νοοτροπία των Κρητών και την εμπειρία που έχει αποκομίσει από την μακρόχρονη παρουσία της στην αγορά, μπορούμε ευκόλως να κατανοήσουμε την εφαρμοσιμότητα της προαναφερθείσας στρατηγικής αλλά και την αποδοχή της από τους πελάτες της εταιρίας με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα για αυτήν. Για την επίτευξη αυτής της ποιότητας πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω ουσιώδους σημασίας παράγοντες:<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Βασικές αρχές της Ναυτιλιακής Επιστήμης, Γ. Βλάχος σελ 68-70, Εκδόσεις Τζέι Τζέι Ελλάς, Πειραιάς 1999

- Ταχύτητα
- Ασφάλεια μεταφοράς
- Επάρκεια μεταφορικής ικανότητας (ικανοποίηση της υπάρχουσας ζήτησης)
- Συχνότητα και κανονικότητα εξυπηρέτησης
- Άνεση
- Χαμηλό κόστος

**To Yield management**<sup>81</sup> είναι στα χέρια της διοίκησης μιας ακτοπλοϊκής επιχείρησης ένα από τα εργαλεία άσκησης τιμολογιακής πολιτικής που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων. Συνίσταται από ένα σύνολο διαδικασιών με στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων του κάθε πλου, άρα και την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, ισοσκελίζοντας – κατά το δυνατό – τη ζήτηση (τους δυνητικούς επιβάτες) με την προσφορά (θέσεις), μέσα από κατάλληλο χειρισμό και έλεγχο του επιπέδου των πωλήσεων και των κρατήσεων. Στοχεύει στο να υπάρχουν μέχρι την τελευταία στιγμή διαθέσιμες θέσεις για επιβάτες διατιθέμενους να πληρώσουν υψηλούς ναύλους ώστε να αυξάνουν τους συντελεστές εσόδων και πληρότητας. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι που χρησιμοποιεί το Yield management. Στην περίπτωση μας θα προτιμήσουμε το λεγόμενο **overbooking and overselling management** ως μια από τις πιο συνηθισμένες πρακτικές των μεταφορικών εταιριών. Πιο συγκεκριμένα η μέθοδος αυτή συνίσταται στην πώληση – κράτηση περισσότερων από τις προσφερόμενες θέσεις και αποσκοπεί στο να ελαχιστοποιήσει τις κενές θέσεις που είναι αποτέλεσμα της μη εμφάνισης προς επιβίβαση πελατών, παρόλο που έχουν κάνει κράτηση.

**Η αύξηση της παραγωγικότητας**, που αναφέρεται κυρίως στην αύξηση του μέσου προϊόντος των συντελεστών παραγωγής που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία (με απλά λόγια ή με τα ίδια μέσα παράγουμε περισσότερες,

---

<sup>81</sup> Οικονομική εναέριων μεταφορών, Σ. Λάινος, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1995

καλύτερες και φθηνότερες υπηρεσίες ή με λιγότερα μέσα και θυσίες παράγουμε το ίδιο αποτέλεσμα), καθίσταται στην περίπτωση που εξετάζουμε μερικώς εφαρμόσιμη. Αυτό συμβαίνει διότι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας στην ANEK φαίνεται να είναι εφικτή (πιστό και αφοσιωμένο προσωπικό, ισχυρή εταιρική κουλτούρα – **δυνάμεις**) μέσω των κατάλληλων ενεργειών, ενώ η παραγωγικότητα του κεφαλαίου είναι δύσκολο να αυξηθεί καθώς η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας και αδυνατεί να διενεργήσει άμεσες επενδύσεις (**αδυναμίες**). Έτσι οποιαδήποτε προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας ώστε να οδηγηθούμε σε αύξηση των εσόδων μπορεί να σημάνει ταυτόχρονα και την σπατάλη πόρων (εκτός βέβαια και αν γίνει πιο αποδοτική χρήση του υπάρχοντος κεφαλαιουχικού εξοπλισμού της εταιρίας).

Όσον αφορά την πρώτη περίπτωση, **αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας** μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους:<sup>82</sup>

- **Κίνητρα**. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι θετικά (μισθός, υποκίνηση) και αρνητικά (τιμωρία, πρόστιμο, απόλυση – σε περιορισμένο βαθμό λόγω των αιτιών που προαναφέρθηκαν), οικονομικά (συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, υπερωρίες) και ψυχολογικά (προαγωγή, ειδικές εργασιακές σχέσεις, έπαινοι, συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων).

- **Σύνδεση του εργαζομένου με το στόχο**. Καθορισμός των διαδικασιών επίτευξης, επαναπληροφόρηση.

- **Οργάνωση κατά τμήμα και κατά θέση εργασίας** και ειδικότερα:

*Μελέτη μεθόδου*, για τον λεπτομερή τεχνικό προσδιορισμό των απαιτούμενων μεθόδων και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας.

*Ανάλυση της εργασίας*, δηλαδή κατάτμηση για τον καθορισμό των ευθυνών,

---

<sup>82</sup> Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Α. Παρδάλη σελ 188-190, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997

δικαιωμάτων και ειδικών προϋποθέσεων (στρατηγικό οργανόγραμμα).

*Κατάταξη της εργασίας*, για τη διάταξη των εργασιών μέσα σε κατηγορίες.

*Περιγραφή εργασίας*, δηλαδή αναφορά στις απαιτούμενες προϋποθέσεις για την εκτέλεση της κάθε εργασίας (π.χ συνθήκες, δεξιότητες).

*Προδιαγραφές εργασίας*, που αναφέρεται στα απαιτούμενα φυσικά, διανοητικά και μορφωτικά προσόντα των εργαζομένων για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

*Μελέτη εργασίας*, για τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού και τον προσδιορισμό ενός λογικού ανωτάτου ποσοτικού επιπέδου εργασίας.

*Απλοποίηση εργασίας*, για τον περιορισμό των περιττών κινήσεων.

*Ασφάλεια εργασίας*, για την εξασφάλιση και την πρόληψη των ατυχημάτων.

*Εκπαίδευση προσωπικού*, για τη θεωρητική, πρακτική, διοικητική, και τεχνική εκπαίδευση.

**Η οριζόντια ολοκλήρωση**<sup>83</sup> αφορά συγχωνεύσεις ή εξαγορές που συμβαίνουν μεταξύ εταιριών που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Οι θετικές συνέπειες αυτής της διαδικασίας αφορούν τη διασπορά του σταθερού κόστους, τη βελτιωμένη χρήση της χωρητικότητας και της ελαχιστοποίησης του κόστους. Έτσι και στην περίπτωση μας **αδυναμίες** της ANEK όπως η χαμηλή ρευστότητα και η μη δυνατότητα για άμεσες επενδύσεις αλλά και **απειλές** όπως οι αυξανόμενες απαιτήσεις των τραπεζών και η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, μπορούν να καμφθούν με την απορρόφηση της εταιρίας από ένα μεγάλο και υγιή όμιλο όπως είναι οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ. Η ANEK, ακολουθώντας το παράδειγμα της BLUE STAR FERRIES η οποία απορροφήθηκε από ένα πολύ ισχυρό όμιλο όπως οι ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΤΤΙΚΗΣ (εξαγόρασε το

---

<sup>83</sup> Λιμενική βιομηχανία, Α Παρδάλη σελ 166, Αθήνα 2002, Εκδόσεις Σταμούλη

48,7% των μετοχών της Stringis Lines), για να μη καταστεί μη ανταγωνιστική πρέπει να αποκτήσει ισχυρή οικονομική βάση. Δυστυχώς όμως για να επέλθει μια τέτοια συμφωνία απαιτείται η υπερπήδηση έντονων τοπικιστικών εμποδίων που ενυπάρχουν στη Κρητική περιφέρεια. Η μακρόχρονη διαμάχη Χανίων και Ηρακλείου αντιτίθεται στην καθαρά οικονομική λογική και δεν επιτρέπει στους 2 ομίλους να αξιοποιήσουν το στρατηγικό και γεωγραφικό πλεονέκτημα που έχει η Κρήτη, δημιουργώντας ένα πολύ μεγάλο ακτοπλοϊκό όμιλο που δύναται να σαρώσει την ακτοπλοϊκή αγορά του Αιγαίου.

**Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας** αναφέρεται στη μείωση του κατά μονάδα κόστους καθώς αυξάνεται η παραγωγική διαδικασία στη μακροχρόνια περίοδο. Είναι προφανές ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος ενός μεταφορικού μέσου ή μιας μεταφορικής υπηρεσίας ή όσο αυξάνεται η ταχύτητα του, τόσο μειώνεται το κόστος καθώς κάθε μονάδα κόστους επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες παραγωγής. Έτσι η παρουσία ενός νεότευκτου υπερσύγχρονου και ταχύτατου πλοίου (οικονομίες κλίμακας λόγω ταχύτητας) θα εξισορροπήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Blue Star Ferries, λόγω της παρουσίας του υπερσύγχρονου Blue Star 2 και με κατάλληλους χειρισμούς θα το υπερκεράσει (εκτενής ανάλυση θα γίνει στο Marketing Plan της εταιρίας).

**Η δρομολόγηση ενός υπερσύγχρονου πλοίου** για την ANEK, στη γραμμή Χανιά - Πειραιάς, καθίσταται απαραίτητη. Η ανάγκη για ποιοτικά αναβαθμισμένες υπηρεσίες, μετά την απώλεια της μονοπωλιακής θέσης της εταιρίας στην αγορά, επιβάλλουν μια τέτοια εξέλιξη. Δυστυχώς τα οικονομικά βάρη που αντιμετωπίζει (**αδυναμίες**) η εταιρία, την εμποδίζουν να προβεί σε μεγάλες επενδύσεις όπως π.χ την αγορά περισσότερων του ενός τέτοιων πλοίων. Παρόλα αυτά, πλεονεκτήματα στην προσπάθεια της αποτελούν η ηγετική θέση που κατέχει η εταιρία στην αγορά της Αδριατικής (δυνατότητα σταυροειδούς επιδότησης – **δυνάμεις**) και η προχωρημένη

απόσβεση των πλοίων της **(δυνάμεις)** που της επιτρέπει την πώληση ορισμένων από αυτά, ώστε να περιορίσει κατά το δυνατόν τη χρηματοδότηση αυτής της επένδυσης με ξένα κεφάλαια. Η ANEK πρέπει να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την αυξανόμενη ένταση της ζήτησης στη συγκεκριμένη γραμμή **(ευκαιρίες)**.

#### **e) Εφαρμογή του επιλεγόμενου στρατηγικού σεναρίου**

Σε αυτό το στάδιο αρχίζει η εφαρμογή του επιλεγμένου στρατηγικού σεναρίου για την ακτοπλοϊκή εταιρία ANEK LINES και ακολουθούν τα άλλα 3 στάδια του στρατηγικού της σχεδιασμού. **Η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.**

### **5.3 MARKETING PLAN της ANEK LINES για τη γραμμή «Χανιά-Πειραιάς»**

#### **5.3.1 Προϊόν/ υπηρεσία στη γραμμή Π-Χ**

Μετά την είσοδο της Blue Star Ferries στη γραμμή Χανιά - Πειραιάς και την απώλεια της μονοπωλιακής θέσης της ANEK, η ανάγκη για βελτίωση των παρεχόμενων μεταφορικών υπηρεσιών από την Κρητική εταιρία καθίσταται κάτι παραπάνω από εμφανής.

**Λόγω της μεγάλης μιλιομετρικής απόστασης που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη γραμμή, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και κυρίως οικονομιών ταχύτητας είναι πολύ σημαντική.** Η ANEK είναι πάρα πολύ δύσκολο να ανταγωνιστεί επαρκώς τη διαφοροποιημένη υπηρεσία της Blue Star, που καλύπτει τη συγκεκριμένη διαδρομή σε 5 ώρες και 45 λεπτά. Έστω και η μικρή διαφορά στην τιμή που παρατηρείται μεταξύ των δύο εταιριών (της τάξεως περίπου των 5 ευρώ) δε φαίνεται αρκετή για να θίξει την ελαστικότητα της ζήτησης που αντιμετωπίζει η εταιρία του Γεράσιμου Στρίντζη, μετατρέποντας την από ανελαστική σε ελαστική,



ώστε να αποσπάσει μερίδια επιβατικής κίνησης η ANEK. **Το βασικότερο στοιχείο της ποιότητας λοιπόν σε αυτή τη γραμμή είναι η ταχύτητα.**

Η ANEK δραστηριοποιείται στη γραμμή Χ-Π με τρία κυρίως πλοία. Το ΛΑΤΩ, το ΛΙΣΣΟΣ και το ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ.

Τα δύο πρώτα από αυτά δεν αγοράστηκαν νεότευκτα αλλά ναυπηγήθηκαν το 1975 και το 1972 αντίστοιχα ενώ μετασκευάστηκαν το 1989. Μιλάμε δηλαδή για μετασκευασμένα πλοία δεκαπενταετίας τα οποία σε μεγάλο βαθμό έχουν εξαντλήσει το χρόνο της ωφέλιμης ζωής τους (όσον αφορά τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης γραμμής) ενώ έχει αποσβεστεί κατά ένα σημαντικό ποσό και η αρχική αγοραστική τους αξία (αναπόσβεστη αξία 5 δις και για τα δύο μαζί).<sup>84</sup>

Από την άλλη μεριά το Ε.Βενιζέλος υπήρξε νεότευκτο, ναυπηγημένο στα 1992 και για πολλά χρόνια αποτέλεσε τη ναυαρχίδα της ANEK αλλά και ολόκληρου του ακτοπλοϊκού στόλου της μεσογείου. Το μεγάλο μέγεθος του (μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι και 2500 επιβάτες) εξασφάλιζε στην Κρητική εταιρία οικονομίες κλίμακας, όταν αυτή το δρομολογούσε στη γραμμή σε περιόδους αιχμής όπως Χριστούγεννα, Πάσχα, τριήμερα και καλοκαίρι. Μετά την απώλεια όμως της μονοπωλιακής της θέσης στην αγορά, η εταιρία εξαναγκάστηκε να δρομολογεί το συγκεκριμένο πλοίο και σε περιόδους μη αιχμής επιδιώκοντας να ισοσκελίσει την ποιοτική πρωτοπορία της Blue Star Ferries. Δυστυχώς όμως **η μη εξασφάλιση και της αντίστοιχης πληρότητας** (δηλαδή η μη εξασφάλιση της αντίστοιχης ζήτησης), σύμφωνα με τους νόμους της οικονομικής θεωρίας, δε θα οδηγήσει το πλοίο σε οικονομίες κλίμακας μεγέθους (μάλιστα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι και σε περιόδους αιχμής πλέον δεν είναι εξασφαλισμένη η πληρότητα του πλοίου, καθώς υστερεί σε ποιότητα/ταχύτητα). Σε όλα τα παραπάνω αν προσθέσουμε ότι το πλοίο πραγματοποιεί το

---

<sup>84</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 2001, σελ 18-19

ταξίδι σε 9 ώρες και δεν μπορεί να μεταφερθεί στην αγορά της Αδριατικής, καθώς αγοράστηκαν τα νεότευκτα και υπερσύγχρονα HELLENIC SPIRIT και OLYMPIC CHAMPION μπορούμε εύκολα να κατανοήσουμε ότι **‘το πάλαι ποτέ κραταιό πλοίο μένει ουσιαστικά χωρίς αγορά’**.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω, θα λέγαμε με λίγα λόγια ότι **απαιτείται η πώληση του E.BENIZEΛΟΣ, ενός εκ των δύο ΛΑΤΩ ή ΛΙΣΣΟΣ και η αγορά ενός σύγχρονου και ταχύτατου Ε/Γ – Ο/Γ πλοίου (γύρω στους 30 κόμβους), με τις προδιαγραφές του Blue Star 2, το οποίο θα διανύει την απόσταση στον ίδιο χρόνο και θα διαθέτει μεγαλύτερη χωρητικότητα (Ίσως ένα αδελφό πλοίο των νεότευκτων HELLENIC SPIRIT και OLYMPIC CHAMPION να αποτελούσε την καλύτερη δυνατή λύση για την γραμμή X-II)**. Η μεγαλύτερη αυτή χωρητικότητα θα εξασφάλιζε μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας στην ANEK, καθώς κάθε μονάδα κόστους του πλοίου θα επιμερίζεται σε ακόμα περισσότερες μονάδες παραγωγής (μείωση του κατά μονάδα κόστους με την αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας). Στους παρακάτω πίνακες παρατίθενται τα βασικά χαρακτηριστικά των Blue Star 2 και Hellenic Spirit ώστε να γίνει η μεταξύ τους σύγκριση και να καταστεί σαφές το ποιοτικό προβάδισμα του δεύτερου:

## Πίνακας 15

### Τα βασικά χαρακτηριστικά των πλοίων της BLUE STAR FERRIES<sup>85</sup>

Το στόλο του Ομίλου την 31.12.2001 απαρτίζουν 13 πλοία με τα ακόλουθα τεχνικά χαρακτηριστικά

Όνομα πλοίου	Μήκος (μέτρα)	Πλάτος (μέτρα)	Βύθισμα (μέτρα)	Χωρητικό Κ.Ο.Χ.	Ταχύτητα (κόμβοι)	Αριθμός επιβατών	Αριθ. Κινών	Αρ.Θ. Ι.Χ.	Συνδυασμός Φ/Γ και Ι.Χ.	Έτος Ναυπήγησης	Έτος Μετασκευής	Είδος πλοίου
BLUE BRIDGE	141,95	23,25	6,2	16.537	19	945	208	480	62Φ/Γ & 53 Ι.Χ.	1976	1997	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
CESME 2	167,22	24,00	7,4	17.691	19	1.517	696	450	45Φ/Γ & 110 Ι.Χ.	1972	1988	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
BLUE SKY	164,00	24	6,5	19.539	22	1.090	337	600	70Φ/Γ & 70 Ι.Χ.	1974	1998	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
BLUE HORIZON	187,13	27	6,7	27.230	23,5	1.510	530	700	100Φ/Γ & 70 Ι.Χ.	1987	1998	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
CESME 1	167,22	24	7,4	18.858	19	1.505	730	450	45Φ/Γ & 94 Ι.Χ.	1973	1990	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
ΚΕΦΑΛΟΝΑ	120,78	17,2	5,15	3.933	21	1.137	31	226	30Φ/Γ & 87 Ι.Χ.	1975	1995	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
* BLUE AEGEAN	137,85	23,4	5,7	14.797	18,5	1.386	462	350	35Φ/Γ & 114 Ι.Χ.	1972	1991	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
SUPERFERRY II	121,70	19,2	4,7	4.966	19,5	2.007	68	260	30Φ/Γ & 130 Ι.Χ.	1974	1992	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
SEA JET 1	42	10	1,88	496	38	386	-	-	-	1995	-	Ταχύπλοο επιβατηγό
SEA JET 2	42	10	1,88	499	40	386	-	-	-	1997	-	Ταχύπλοο επιβατηγό
BLUE STAR 1	176	25,7	6,25	26.000	28	1.600	462	700	100Φ/Γ & 100 Ι.Χ.	2000	-	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
BLUE STAR 2	176	25,7	6,25	26.000	28	1.600	462	700	100Φ/Γ & 100 Ι.Χ.	2000	-	Επιβατηγό-οχηματοπωλο
BLUE STAR ΠΗΛΙΚΙ	123,80	18,9	4,9	10.193	24	1.238	20	250	22Φ/Γ & 110 Ι.Χ.	2000	-	Επιβατηγό-οχηματοπωλο

\*Σημείωση: Το BLUE AEGEAN επωλήθη το Μάρτιο του 2002. Επίσης, τον Οκτώβριο του 2001, η Εταιρία στο πλαίσιο ανανέωσης του στόλου της επώλησε το παλαιότερο πλοίο του Ομίλου, IONIAN SUN.

## Πίνακας 16

### Τα βασικά χαρακτηριστικά του HELLENIC SPIRIT της ANEK LINES<sup>86</sup>

Χαρακτηριστικά πλοίου	HELLENIC SPIRIT
Έτος ναυπήγησης	2001
Μήκος (μέτρα)	204
Πλάτος (μέτρα)	25,8
Βύθισμα (μέτρα)	6,75
Ιπποδύναμη	68.544
Κόβοι ολικής χωρητικότητας	32.694
Υπηρεσιακή ταχύτητα	30
Κλίνες επιβατών	710
Αριθμός επιβατών	1.850
Συνδυασμός Φορτηγών και Ι.Χ	119\ 115

<sup>85</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης, Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή 2001, σελ 43

<sup>86</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης, ANEK 2001, σελ 29

### Ανάλυση πινάκων

Οι παραπάνω πίνακες καταδεικνύουν σαφέστατα το μικρό αλλά ιδιαίτερα σημαντικό τεχνολογικό προβάδισμα του ‘Hellenic Spirit’. Το πλοίο αυτό υπερτερεί σε σχέση με το Blue Star 2 σε χωρητικότητα, σε αριθμό επιβατών και στο συνδυασμό Φορηγών και I.X αυτοκινήτων. Με απλά λόγια πρόκειται για ένα μεγαλύτερο πλοίο το οποίο διαθέτει και μεγαλύτερη υπηρεσιακή ταχύτητα. Έτσι λαμβάνοντας υπόψη ότι τα δύο πλοία αυτά πλοία θα εκτελούν μόνο το συγκεκριμένο δρομολόγιο, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η ANEK είναι σε θέση να επιτυγχάνει μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας μεγέθους (κάθε μονάδα παραγωγής αντιστοιχεί σε περισσότερες μονάδες κόστους) αλλά και μεγαλύτερες οικονομίες ταχύτητας. Φυσικά τα παραπάνω ισχύουν με την προϋπόθεση ότι οι δύο επιχειρήσεις θα έχουν τουλάχιστον τον ίδιο συντελεστή πληρότητας σε αυτή τη γραμμή και ότι η εξοικονόμηση χρόνου – μείωση του κατά μονάδα κόστους για το πλοίο, μέσω της αύξησης της ταχύτητας, θα εξασφαλίζει ότι η ωφέλεια (οριακή πρόσοδος) που προκύπτει θα είναι μεγαλύτερη από την απαιτούμενη δαπάνη (οριακό κόστος).

Επιπρόσθετα η διατήρηση είτε του ΛΑΤΩ είτε του ΛΙΣΣΟΣ (στην προκειμένη περίπτωση θα προτείναμε την πώληση του ΛΙΣΣΟΣ καθώς το ΛΑΤΩ είναι νεότερο και πιο σύγχρονο) είναι ιδιαίτερα σημαντική και μπορεί να οδηγήσει σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της ANEK. Αυτό δύναται να συμβεί διότι προς το παρόν η Blue Star Ferries έχει δρομολογήσει ένα μόνο πλοίο στη γραμμή, με συνέπεια να δυσαρεστεί τους πελάτες της σε περίπτωση εξάντλησης των εισιτηρίων αλλά και σε περίπτωση ‘απαγορευτικού απόπλου’. Έτσι σε περιόδους υπερβάλλουσας και πλεονασματικής ζήτησεως ή και άσχημων καιρικών συνθηκών (όταν δηλαδή το νεότευκτο πλοίο της εταιρίας θα έχει αποκλειστεί στον Πειραιά ή στη Σούδα) η ANEK θα δρομολογεί το ΛΑΤΩ, το οποίο θα αντιμετωπίζει ανελαστική

ζήτηση λόγω μη ύπαρξης εναλλακτικών λύσεων, θα εξασφαλίζει πληρότητα και θα υπερκερά την ποιοτικά μειονεκτική του θέση. Μάλιστα κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου το Λατώ μπορεί να μετατρέπεται αποκλειστικά σε RO-RO<sup>87</sup>, ώστε η εταιρία να αποσπάσει όσο το δυνατόν περισσότερα μερίδια από τη βασική πηγή εσόδων το χειμώνα στη συγκεκριμένη γραμμή (πτώση της επιβατικής κίνησης τους χειμερινούς μήνες στη γραμμή Π-Χ) που δεν είναι άλλη από τα φορτηγά οχήματα.

Επιχειρώντας μια πρόχειρη χρηματοοικονομική ανάλυση του συνόλου της παραπάνω επενδύσεως θα παραθέταμε τα κάτωθι στοιχεία<sup>88</sup>:

**Πίνακας 17**  
**Ανάλυση χρηματοδότησης επένδυσης της ANEK<sup>89</sup>**

ΠΛΟΙΟ	BARRY ROGLIANO SALLES (USD)	BRAX SHIPPING (USD)	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (USD)	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ
ΛΙΣΣΟΣ	6.000.000 \$	4.000.000 \$	5.000.000 \$	5.699.593 \$
Ε. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ	42.500.000 \$	30.000.000 \$	36.250.000 \$	25.167.724 \$
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>57.500.000 \$</b>	<b>41.000.000 \$</b>	<b>49.250.000 \$</b>	<b>34.677.272 \$</b>
ΝΕΟ ΠΛΟΙΟ	-	-	93.113.157 \$	93.113.157 \$
<b>ΔΙΑΦΟΡΑ</b>	-	-	<b>(43.863.157 \$)</b>	<b>(58.435.885 \$)</b>

### Συμπέρασμα πίνακα

Το βασικό συμπέρασμα που ανακύπτει από την ανάλυση του παραπάνω πίνακα είναι ότι η ANEK για την κάλυψη του κόστους της συγκεκριμένης επένδυσης πρέπει

<sup>87</sup> Η ANEK έχει δρομολογήσει στη γραμμή ως RO-RO το πλοίο Aegean Glory. Η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας έγινε το 2003 αλλά όπως φαίνεται η ANEK ακολουθεί μια παραπλήσια πολιτική με αυτή που προτείνουμε.

<sup>88</sup> Ενημερωτικό δελτίο χρήσης ANEK, 2001, σελ 19

<sup>89</sup> Τα ποσά αναφέρονται στην τρέχουσα αξία των πλοίων της ANEK, όπως αυτή υπολογίζεται από τις 2 αναφερόμενες εταιρίες. Το κόστος του προτεινόμενου προς αγορά πλοίου (και δηλαδή η τρέχουσα αξία του) είναι η ίδια με το κόστος αγοράς του Hellenic Spirit, καθώς πρόκειται για αδελφά πλοία (ceteris paribus πάντα). Σημειώνεται ότι \$=320 δρχ

να αναζητήσει από ξένη χρηματοδότηση το ποσό των 43.863.157 \$ ή 16.667.940.000 δρχ. Το κόστος αυτό θα αποτελέσει το συνολικό ύψος των επενδύσεων της εταιρίας, όσον αφορά τα πλοία, ενώ θα ανεγείρει και το σύνολο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της κατά το ποσό αυτό<sup>90</sup>. Η δεινή χρηματοοικονομική κατάσταση της ANEK (οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της αποτελούν το ½ περίπου του συνόλου του παθητικού, ενώ οι βραχυπρόθεσμες περίπου το 1/5) σε συνδυασμό με την ιδιαίτερα χαμηλή ρευστότητα που παρουσιάζει (ενδεικτικά αναφέρουμε ότι χρεόγραφα + διαθέσιμα 6,441 χιλιάδες ευρώ το 2002) περιορίζουν κατά πολύ τις εναλλακτικές επιλογές της. Ίσως μια λύση για τον περιορισμό, κατά το δυνατόν, της ξένης χρηματοδότησης θα ήταν η απόσπαση ενός μέρους των αποθεματικών κεφαλαίων & αποτελεσμάτων εις νέον που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό της εταιρίας. Το ύψος αυτών των κεφαλαίων ήταν 13.500 εκατ δρχ (βασίζομαστε στο έτος 2002 μέχρι και το οποίο διαθέτουμε στοιχεία) από τα οποία τα 8,5 δις θα μπορούσαν να αποσπαστούν για κάλυψη του επενδυτικού κόστους. Έτσι τα 6 δις από αυτά θα μπορούσαν να περιορίσουν το κόστος του νέου πλοίου στα 10.697 εκατ δρχ (από 16.697 που ήταν) και τα υπόλοιπα 2,5 να διατίθονταν για κάλυψη του προϋπολογισμού προώθησης (500 εκατ. δρχ) και για βελτίωση των κτιριακών της εγκαταστάσεων – καναλιών διανομής (2.000 εκατ. δρχ).

**Τέλος, πέρα των παραπάνω πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει η τοποθέτηση του νέου πλοίου της ANEK στη γραμμή X-II, σημαντικότατο στοιχείο ποιοτικής διαφοροποίησης αποτελεί και η μετατόπιση της ώρας αναχώρησης.** Τα πλοία της ANEK αναχωρούν στις 8:30 από το λιμάνι του Πειραιά προς Κρήτη. Αυτό συμβαίνει πρώτον διότι διανύουν την απόσταση σε 9 ώρες (το πλοίο φθάνει στις 6 στη Σούδα – πρόσφορη ώρα δηλαδή ώστε να εξασφαλιστεί πληρότητα κλινών και έγκαιρη άφιξη

---

<sup>90</sup> Ισολογισμό της ANEK, κεφάλαιο 1 της παρούσης διπλωματικής

των πελατών στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες) αλλά και δεύτερον διότι υπάρχουν δύο πλοία στη γραμμή με συνέπεια να μην υπάρχει πίεση χρόνου. Αντίθετα το πλοίο της Blue Star αναχωρεί στις 4:00 από τον Πειραιά και αφικνείται στις 22:15 στη Σούδα καθώς εξυπηρετεί μόνο του τη γραμμή και πρέπει να αναχωρήσει ξανά στις 23:30 για Πειραιά. Μια πρώτη εκτίμηση λοιπόν θα ήταν ότι η νέα εταιρία υπερτερεί έναντι της ANEK όσον αφορά το χρόνο του ταξιδιού αλλά υστερεί στη μη εξασφάλιση πληρότητας κλινών (λίγοι είναι αυτοί που θα κλείσουν καμπίνες απογευματινές ώρες και για χρονικό διάστημα 6 ωρών).

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη έρευνα που δημοσιεύτηκε στο Περιοδικό **ΕΛΝΑΒΙ** τον Ιούνιο του 2002 (η έρευνα διενεργήθηκε μεταξύ 22/6 και 1/7 του 2001) διαπιστώνουμε τα κάτωθι στοιχεία:

- Ο χρόνος ταξιδιού αποδεικνύεται το κρισιμότερο στοιχείο κατά την εκτίμηση των επιβατών, αφού το 79% θα πλήρωνε υψηλότερο κόμιστρο για μείωση του χρόνου στο μισό.
- Οι σημαντικότεροι λόγοι επιλογής ενός συγκεκριμένου πλοίου είναι η ώρα αναχώρησης του πλοίου και η έλλειψη εναλλακτικού μέσου για τα συμβατικά πλοία.
- Η πολυτέλεια και η εξυπηρέτηση από το προσωπικό των πλοίων δεν αποτελούν παράγοντες για την βελτίωση των οποίων οι επιβάτες θα ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν επιπλέον.

Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, αφού ο χρόνος του ταξιδιού αποτελεί το κρισιμότερο στοιχείο για τους επιβάτες (οι 9 ώρες δηλαδή της ANEK είναι υπερβολικά πολλές), η ώρα αναχώρησης είναι εξίσου σημαντική και μιλάμε πλέον για ένα μόνο πλοίο στη γραμμή, συμπεραίνουμε ότι απαιτείται μετατόπιση της ώρας αυτής για τα πλοία της ANEK και πιο συγκεκριμένα για το νεότευκτο πλοίο που

προτείνει η συγκεκριμένη μελέτη. Μάλιστα λαμβάνοντας υπόψη τον έκδηλο προβληματισμό ορισμένων επιβατών για την ώρα αναχώρησης της Blue Star Ferries (στις 4:00 πολλοί επιβάτες δεν έχουν σχολάσει ακόμα από την εργασία τους), **θα προτείναμε το νέο πλοίο της ANEK να αναχωρεί στις 5:30 μ.μ από τον Πειραιά ώστε να βρίσκεται στο λιμάνι της Σούδας στις 11.15 μ.μ (αντίστροφα αναχώρηση στις 12:00 μ.μ από Σούδα και άφιξη στις 5:45 π.μ στον Πειραιά). Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του Blue Star 2 και το δρομολόγιο εξυπηρετείται αποτελεσματικά από ένα μόνο πλοίο.**

### **5.3.2 Προώθηση/ προβολή στη γραμμή Π-Χ**

Σε ότι έχει να κάνει με την προβολή του νέου προϊόντος στη γραμμή Π-Χ (δηλαδή της μεταφορικής υπηρεσίας που προσφέρει το νεότευκτο πλοίο) θα προτείναμε αρχικά μια τμηματοποίηση της απευθυνόμενης αγοράς, μιλώντας για εγχώρια αγορά (Κρήτης) και για αγορά της υπόλοιπης Ελλάδας. Σημειώνουμε ότι ο διατιθέμενος προϋπολογισμός προώθησης που προέκυψε μέσω της απόληψης αποθεματικών κυμαίνεται γύρω στα 500 εκατ δρχ<sup>91</sup>.

**Στην πρώτη περίπτωση** ο προτεινόμενος τύπος διαφήμισης<sup>92</sup> (στα εγχώρια δηλαδή Μ.Μ.Ε) θα πρέπει να είναι συνδυαστικός<sup>93</sup>, περιλαμβάνοντας τα στοιχεία της γενικότερης προβολής της ίδιας της εταιρίας, της νεοεισηγμένης μεταφορικής υπηρεσίας αλλά και των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων έναντι της Blue Star Ferries (π.χ μεγαλύτερη χωρητικότητα – μη δυσαρέσκεια πελατών από μη εύρεση εισιτηρίων, εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση απαγορευτικού απόπλου, χρόνια

---

<sup>91</sup> Σελ 52

<sup>92</sup> Δε θα εισέλθουμε σε λεπτομερή περιγραφή καθώς κάτι τέτοιο ανήκει στη δικαιοδοσία του δημιουργικού τμήματος μιας διαφημιστικής εταιρίας. Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να δώσουμε στο τμήμα αυτό τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την κατάρτιση του διαφημιστικού προγράμματος της επιχείρησης.

<sup>93</sup> Διαφήμιση, Γ. Ζώτος, σελ 48-49, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη 2000



εμπειρία στη συγκεκριμένη αγορά, πιο πρόσφορη ώρα αναχώρησης). Κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο καθώς η φήμη και το προφίλ της ANEK έχει θιγεί στα μάτια των πελατών της (ιδίως των Χανιωτών – κατάχρηση μονοπωλιακής δύναμης) και απαιτείται αναστροφή του αρνητικού κλίματος που έχει δημιουργηθεί. Εάν η επιχείρηση κατορθώσει να πείσει του Χανιώτες επιβάτες της για την πραγματική μεταστροφή του προσανατολισμού της προς αυτούς (φυσικά η προσφορά δωρεάν φρέσκου χυμού στους επιβάτες κατά την άφιξη του πλοίου δεν συμπεριλαμβάνεται σε αυτόν τον νέο προσανατολισμό!!) και για την ποιότητα της νέας προσφερόμενης υπηρεσίας, είναι πολύ πιθανό, λόγω και της τοπικιστικής νοοτροπίας τους, να προτιμήσουν πάλι την ANEK για τις μελλοντικές μετακινήσεις τους.

**Στη δεύτερη περίπτωση**, πέρα από τα προαναφερόμενα στοιχεία που πρέπει να τονιστούν (εδώ μιλάμε και για μη εγχώρια Μ.Μ.Ε), είναι και αυτό του τύπου προορισμού. Η ANEK πέρα από την επιδίωξη της για απόσπαση επιβατικής κίνησης από την Blue Star Ferries πρέπει να στοχεύει και στην αύξηση της γενικότερης ζήτησης για τη συγκεκριμένη γραμμή. Κάτι τέτοιο είναι δυνατόν να προσελκύσει και τουριστική κίνηση.

**Τέλος, όσον αφορά την καλύτερη προώθηση των πωλήσεων της εταιρίας**, αυτή θα μπορούσε να εκφραστεί μέσω ειδικών προσφορών<sup>94</sup> όπως π.χ 25% έκπτωση στα εισιτήρια μετ' επιστροφής, στα 4 εκδιδόμενα εισιτήρια το ένα να δίνεται δώρο, εκπτώσεις εισιτηρίων στα Ι.Χ αυτοκίνητα όταν εκδοθούν μετ' επιστροφής, εκπτώσεις στα φορτηγά οχήματα όταν παρουσιάζουν μεγάλη συχνότητα και τακτικότητα μετακινήσεων με την ANEK κλπ. Ακόμα και η τοποθέτηση λεωφορείου της Κρητικής εταιρίας στο λιμάνι της Σούδας, το οποίο θα αναλαμβάνει τη μεταφορά των αποβιβασθέντων επιβατών στο κέντρο της πόλης, συνιστά αποτελεσματική τεχνική

---

<sup>94</sup> Κυρίως μιλάμε για έμμεση τιμολόγηση αφού όπως προέκυψε από την ανάλυση του δυοπωλίου στο κεφ 3 υφίσταται ο κίνδυνος πολέμου τιμών.

προώθησης που δύναται να προσελκύσει επιβατική κίνηση και να τονώσει το προφίλ της εταιρίας.

### **5.3.3 Κανάλια διανομής για τη γραμμή Π-Χ**

Τα κανάλια διανομής που επιβάλλεται να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση της νέας μεταφορικής υπηρεσίας είναι κυρίως το internet και τα τουριστικά γραφεία – πρακτορεία. Μέσω του διαδικτύου πρέπει να γίνεται αποτελεσματική προβολή της νέας υπηρεσίας και των δυνατοτήτων του νεότευκτου πλοίου ενώ πρέπει να δίνεται και η δυνατότητα για on-line κλείσιμο εισιτηρίων. Επίσης ο εκσυγχρονισμός του δικτυακού τύπου της ANEK και το τακτικό update των παρεχόμενων πληροφοριών αποτελούν επουσιώδη στοιχεία. Όσον αφορά τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, η ANEK θα μπορούσε αυξάνοντας σε κάποιο βαθμό τις προμήθειες τους να εξασφαλίσει καλύτερη προώθηση του ‘προϊόντος’ της από αυτούς (π.χ καλύτερη τοποθέτηση του διαφημιστικού υλικού της εταιρίας μέσα στα γραφεία ώστε να είναι προσιτά στον πελάτη).

**Σημαντικότερο είναι και το θέμα της βελτίωσης των κτιριακών εγκαταστάσεων της ANEK** και κυρίως των εκδοτηρίων εισιτηρίων. Τα εκδοτήρια της Blue Star είναι καινούργια, σε αντίθεση με αυτά της ANEK, με συνέπεια να προσδίδουν κάποια ποιοτική διαφοροποίηση στην εταιρία. Απαιτείται λοιπόν ο εκσυγχρονισμός αυτών τουλάχιστον στα πολυσύχναστα σημεία (π.χ στο λιμάνι του Πειραιά και της Σούδας).

Θυμίζουμε ότι ο προϋπολογισμός για βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων και των καναλιών διανομής της ANEK όπως προέκυψε από την απόληψη αποθεματικών κεφαλαίων & αποτελεσμάτων εις νέον είναι 2.000 εκατ δρχ.

### 5.3.4 Τιμολόγηση στη γραμμή Π-Χ και ανάλυση Φυσικού Μονοπωλίου

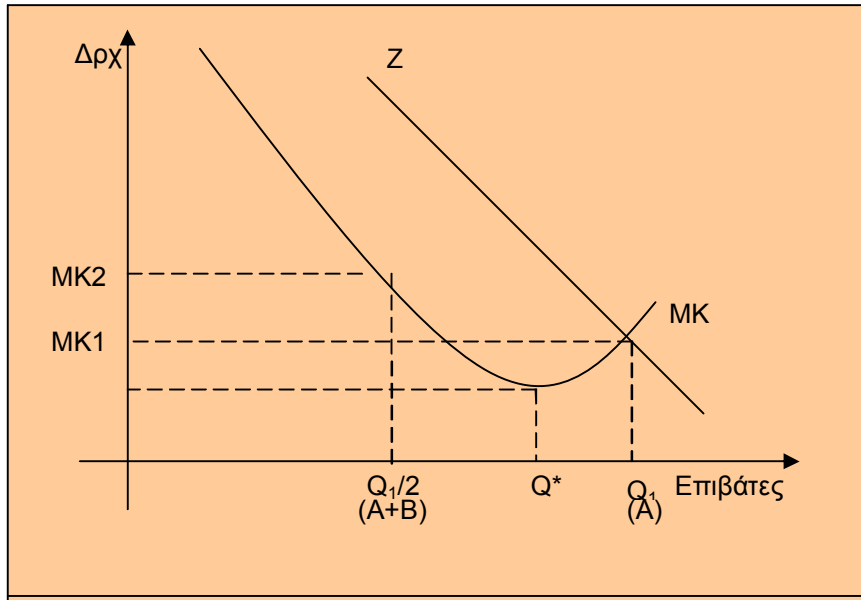
Εξαιτίας του ότι μιλάμε για δυοπωλιακή κατάσταση της αγοράς, που όπως αναλύθηκε στο κεφ 3 μπορεί να οδηγήσει σε πόλεμο τιμών, δεν συμφέρει καμία από τις δύο εταιρίες να αυξομειώσουν τη τιμή της μεταφορικής υπηρεσίας. Συνεπώς η είσοδος του νεότευκτου πλοίου της ANEK σε αυτή τη γραμμή δε θα συνοδευτεί από χαμηλότερες τιμές σε σχέση με αυτές του Blue Star 2 για να αποσπάσει μέρος της ζήτησης. Τα πιθανότερα σενάρια είναι, είτε να μπει στη συγκεκριμένη γραμμή με τις ίδιες ή ελαφρά υψηλότερες τιμές (με τη λογική της παρόμοιας αλλά σημειολογικά καλύτερης ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας) και να επιδιώξει έμμεση τιμολόγηση μέσω προσφορών, είτε να επέλθει συμφωνία κυρίων και να τεθούν υψηλότερες τιμές και από τους δύο – ταχύτερη απόσβεση των πλοίων τους (Όσον αφορά τις θέσεις Β και Γ καθώς η μέγιστη τιμή της Γ θέσης καθορίζεται από το Υπουργείο). Ουσιαστικά λοιπόν οι δύο εταιρίες αναμένεται να επιδοθούν σε έναν ανταγωνισμό ‘ποιότητας’ και όχι τιμών στη γραμμή Π-Χ.

Ωστόσο πρέπει να τονιστεί ότι οι όποιες τιμές τεθούν από τις δύο επιχειρήσεις δεν πρέπει να βασίζονται στην λογική της τιμολόγησης με βάση το Οριακό Κόστος της μεταφορικής υπηρεσίας (θα εξηγηθεί καλύτερα παρακάτω). **Αυτό συμβαίνει κατά ένα βαθμό διότι η συγκεκριμένη αγορά της γραμμής Π-Χ συνιστά φυσικό μονοπώλιο.** Η αγορά του φυσικού μονοπωλίου προέρχεται από τις οικονομίες κλίμακας και σκοπού (δεδομένη ποσότητα μιας ή δύο υπηρεσιών μπορούν να προσφερθούν από ένα πλοίο με συνολικό κόστος χαμηλότερο από ότι στην περίπτωση που κάθε χωριστή υπηρεσία προσφέρεται χωριστά από διαφορετικά πλοία/ επιχειρήσεις)<sup>95</sup> και **παρουσιάζει το χαρακτηριστικό ότι το Μέσο Κόστος μιας επιχείρησης είναι χαμηλότερο σε σχέση με το Μέσο Κόστος κάθε μίας, αν**

<sup>95</sup> Ακτοπλοΐα και Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων, Γουλιέλμος – Σαμπράκος, σελ 343, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002

εισέλθει και δεύτερη επιχείρηση στην αγορά. Παραθέτουμε το παρακάτω διάγραμμα<sup>96</sup>:

**Διάγραμμα 18**  
**Φυσικό μονοπώλιο στη γραμμή «Χανιά-Πειραιάς».**



<sup>96</sup> Ακτοπλοΐα και Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων, Γουλιέλμος – Σαμπράκος, σελ 341-342, Αθήνα 2002

## Επεξήγηση διαγράμματος<sup>97</sup>

Αν υποθέσουμε ότι το  $MK^{98}$  που αντιμετώπιζε η ANEK πριν από την είσοδο της Blue Star Ferries ήταν  $MK1^{99}$  για επιβατική ζήτηση  $Q1$ , παρατηρούμε ότι μετά την είσοδο της δεύτερης το  $MK$  και των δύο ανέρχεται σε  $MK2$  καθώς η επιβατική κίνηση μοιράζεται κατά 50% περίπου  $(Q/2)^{100}$ . Επομένως μιλάμε για φυσικό μονοπώλιο της ANEK (κοινωνικά αποδεκτό μονοπώλιο) διότι είναι πιο αποδοτικό μια ακτοπλοϊκή να εξυπηρετεί τη γραμμή Π-Χ ( $MK1 < MK2$ ). Αν θελήσουμε να επεκτείνουμε ακόμα περισσότερο αυτή την ανάλυση θα λέγαμε ότι εφόσον το φυσικό μονοπώλιο προέρχεται από τις οικονομίες κλίμακας (μιλάμε δηλαδή για το φθίνον μέρος του  $MK$ ), οι ακτοπλοϊκές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από πραγματικές οικονομίες κλίμακας (λόγω του υψηλού σταθερού κόστους) και το  $OK$  διέρχεται από το ελάχιστο  $MK$  (στις ακτοπλοϊκές επιχειρήσεις λόγω του υψηλού  $FC$  η καμπύλη του  $OK$  βρίσκεται πάντα κάτω από την καμπύλη του  $MK$ ), το  $MK$  μιας ακτοπλοϊκής επιχείρησης είναι πάντοτε μεγαλύτερο του  $OK$  με συνέπεια μια τιμολόγηση  $T=OK$  να οδηγήσει τις 2 επιχειρήσεις σε ζημιές ( $T < MK$ ). Έτσι αν υποθέσουμε ότι η ANEK τιμολογούσε αρχικά με  $T=MK$  (δηλαδή  $T1=MK1=Z$ ) μετά την είσοδο της Blue Star οι δύο επιχειρήσεις για να φθάνουν στο Break – Even Point τους, για να εμφανίζουν επιχειρηματικά κέρδη και για να μην εμφανίζουν υπερκανονικά κέρδη προσελκύοντας και άλλους στην αγορά, θα πρέπει να τιμολογούν με βάση το  $MK2$  και δηλαδή με τιμή  $T2=MK2=Z$  ( $T2 > T1$ ).

<sup>97</sup> «Ακτοπλοΐα και Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων», Α. Γουλιέλμος-Ε. Σαμπράκος, σελ 341, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002

<sup>98</sup>  $MK$  = Μέσο Κόστος,  $OK$  = Οριακό Κόστος

<sup>99</sup> Παρατηρούμε ότι βρίσκεται στο ανοδικό τμήμα της καμπύλης του  $MK$  καθότι παρά τις πραγματικές οικονομίες κλίμακας που εμφανίζει η ANEK (λόγω του υψηλού σταθερού κόστους) εμφανίζει και χρηματικές αντιοικονομίες (προβλήματα διοίκησης).

<sup>100</sup> Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα Ναυτεμπορική στις 8 Μαΐου του 2003, το μήνα Απρίλιο η Blue Star κάλυψε μερίδιο αγοράς 48,77% στους επιβάτες και 46,98% στα αυτοκίνητα.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

**Συμπερασματικά λοιπόν πιθανότερο τιμολογιακό σενάριο στη γραμμή Π-Χ είναι οι δύο επιχειρήσεις να ζητήσουν αναπροσαρμογή του ναύλου της Γ θέσης από το Υπουργείο και να συμφωνήσουν μεταξύ τους να θέσουν τις υψηλότερες δυνατές τιμές για τις θέσεις Β και Γ (τέτοιες δηλαδή που να μη θίγουν την Ελαστικότητα της ζήτησης και να μην παραβαίνουν τους κανονισμούς του Υπουργείου) ώστε να μοιραστούν τα μερίδια της αγοράς και να καλύψουν το αυξημένο ΜΚ τους.**

## 5.4 Συμπεράσματα - Παρατηρήσεις

Με βάση την προηγηθείσα ανάλυση, προκύπτουν τα ακόλουθα βασικά και ουσιώδη συμπεράσματα για την Ακτοπλοϊκή Εταιρία ANEK LINES:

- Τα προβλήματα ρευστότητας που αντιμετωπίζει η εταιρία και οι υψηλές δανειακές της επιβαρύνσεις καθιστούν σαφέστατη την αναγκαιότητα νέων επενδύσεων τόσο σε πλοία όσο και σε εξοπλισμό/ κτιριακές εγκαταστάσεις, με όσο το δυνατόν μικρότερη ξένη χρηματοδότηση. Η αναδιάρθρωση και ο εκσυγχρονισμός της ANEK αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση ώστε η εταιρία, μετά την απώλεια του μονοπωλίου της στη γραμμή Πειραιά – Χανιά, να γίνει ξανά ανταγωνιστική.
- Η ANEK περιήλθε σε αυτή τη κατάσταση λόγω κυρίως των υπέρογκων δανεισμών κατά την περίοδο άνθησης του Ελληνικού Χρηματιστηρίου, λόγω των λανθασμένων πρακτικών Management και Marketing που ακολούθησε, λόγω του οικογενειακού χαρακτήρα της εταιρίας (εταιρία λαϊκής βάσης – ανεξέλεγκτη ροή προσλήψεων) και λόγω της καθεστωτικής νοοτροπίας που υιοθέτησε η εταιρία κατά τη διάρκεια της μονοπωλιακής της θέσης στην αγορά (μη σεβασμός της πελατειακής βάσης).
- Αξιοσημείωτη είναι η μείωση των μεριδίων της στη γραμμή του Ηρακλείου, σε όλους τους τομείς, γεγονός που καταδεικνύει υστέρηση ανταγωνιστικότητας από τη μεριά της ANEK και ταυτόχρονα τάση για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τη μεριά των ΜΙΝΩΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ (πιο σύγχρονα πλοία – μεγαλύτερη ταχύτητα).

- Με βάση τη θεωρία της ισχυρής αλληλεξάρτησης που χαρακτηρίζει το δυοπώλιο (τεθλασμένη καμπύλη ζήτησης), **επειδή η ANEK δε κερδίζει από τη μείωση ή την αύξηση της τιμής της μεταφορικής υπηρεσίας, η τιμή αυτής αναμένεται να παραμείνει σταθερή ή τουλάχιστον να μη μειωθεί.** Φυσικά αναφερόμαστε στην περίπτωση που η ANEK δε θα εισάγει τη νέα μεταφορική υπηρεσία – υπερσύγχρονο πλοίο, στη γραμμή Π-Χ, αλλά θα διατηρήσει τα υπάρχοντα πλοία (διατήρηση δηλαδή της παρούσας κατάστασης του ανταγωνισμού).
- **Με βάση την ανάλυση για το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς,** είναι πιθανή η είσοδος και νέων μεγάλων επιχειρήσεων, στη γραμμή Πειραιά – Χανιά, στο εγγύς μέλλον.
- **Με βάση το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter,** διαπιστώνουμε ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ δύο αρκετά μεγάλων ακτοπλοϊκών επιχειρήσεων, όπως η ANEK και η Blue Star Ferries, είναι αρκετά έντονος στη γραμμή Χ-Π. Ωστόσο η αγορά δεν παύει να είναι ελκυστική, με συνέπεια να υπάρχουν περιθώρια για είσοδο και νέων ανταγωνιστών (κυρίως οικονομικά ισχυρών επιχειρήσεων).
- Στη περίπτωση της ANEK **η κατάρτιση στρατηγικού προγραμματισμού** καθίσταται απαραίτητη, εφόσον μεμονωμένα φαινόμενα τακτικών προγραμματισμών προσφέρουν προσωρινές λύσεις για τις εμφανιζόμενες δυσλειτουργίες αλλά δεν τις επιλύουν οριστικά, μεταθέτοντας τις απλά για το μέλλον. Εξάλλου μέσω του στρατηγικού προγράμματος δίδονται οι κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή τακτικών προγραμματισμών.



- **Προτεινόμενες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης** (κυρίως για τη διαφυγή από το οικονομικό αδιέξοδο) θα μπορούσαν να είναι, η αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας μέσω προσφορών, η αύξηση της τιμής στις περιόδους αιχμής, η βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, το Yield Management, η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, η οριζόντια ολοκλήρωση, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας (δρομολόγηση ενός υπερσύγχρονου πλοίου στη γραμμή).
- **Λόγω της μεγάλης μιλιομετρικής απόστασης** που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη γραμμή, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και κυρίως οικονομιών ταχύτητας είναι πολύ σημαντική.
- **Το βασικότερο στοιχείο της ποιότητας στη γραμμή Π-Χ είναι η ταχύτητα.**
- **Απαιτείται η πώληση του E.BENIZEΛΟΣ, ενός εκ των δύο ΛΑΤΩ ή ΛΙΣΣΟΣ και η αγορά ενός σύγχρονου και ταχύτατου Ε/Γ – Ο/Γ πλοίου (γύρω στους 30 κόμβους), με τις προδιαγραφές του Blue Star 2, το οποίο θα διανύει την απόσταση στον ίδιο χρόνο και θα διαθέτει μεγαλύτερη χωρητικότητα (Ίσως ένα αδελφό πλοίο των νεότευκτων HELLENIC SPIRIT και OLYMPIC CHAMPION να αποτελούσε την καλύτερη δυνατή λύση για την γραμμή Π-Χ).**
- **Η ANEK για την κάλυψη του κόστους της συγκεκριμένης επένδυσης** πρέπει να αναζητήσει από ξένη χρηματοδότηση το ποσό των 43.863.157 \$ ή 16.667.940.000 δρχ. Ίσως μια λύση για τον περιορισμό, κατά το δυνατόν, της ξένης χρηματοδότησης θα ήταν η απόσπαση ενός μέρους των αποθεματικών

κεφαλαίων & αποτελεσμάτων εις νέον που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό της εταιρίας.

- **Σημαντικότερο στοιχείο ποιοτικής διαφοροποίησης αποτελεί και η μετατόπιση της ώρας αναχώρησης.** θα προτείναμε το νέο πλοίο της ANEK να αναχωρεί στις 5:30 μ.μ από τον Πειραιά ώστε να βρίσκεται στο λιμάνι της Σούδας στις 11.15 μ.μ (αντίστροφα αναχώρηση στις 12:00 μ.μ από Σούδα και άφιξη στις 5:45 π.μ στον Πειραιά). Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του Blue Star 2 και το δρομολόγιο εξυπηρετείται αποτελεσματικά από ένα μόνο πλοίο.
- **Ο προτεινόμενος τύπος διαφήμισης για τη νέα μεταφορική υπηρεσία** (στα εγχώρια M.M.E) θα πρέπει να είναι συνδυαστικός, περιλαμβάνοντας τα στοιχεία της γενικότερης προβολής της ίδιας της εταιρίας, της νεοεισηγμένης μεταφορικής υπηρεσίας αλλά και των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων έναντι της Blue Star (π.χ μεγαλύτερη χωρητικότητα – μη δυσαρέσκεια πελατών από μη εύρεση εισιτηρίων, εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση απαγορευτικού απόπλου, χρόνια εμπειρία στη συγκεκριμένη αγορά, πιο πρόσφορη ώρα αναχώρησης). Για τα μη εγχώρια M.M.E – υπόλοιπη Ελλάδα, πρέπει να τονιστεί και το στοιχείο του τόπου προορισμού.
- **Όσον αφορά την καλύτερη προώθηση των πωλήσεων της εταιρίας,** αυτή θα μπορούσε να εκφραστεί μέσω ειδικών προσφορών όπως π.χ 25% έκπτωση στα εισιτήρια μετ' επιστροφής, στα 4 εκδιδόμενα εισιτήρια το ένα να δίνεται δώρο, εκπτώσεις εισιτηρίων στα I.X αυτοκίνητα όταν εκδοθούν μετ'

επιστροφής, εκπτώσεις στα φορτηγά οχήματα όταν παρουσιάζουν μεγάλη συχνότητα και τακτικότητα μετακινήσεων με την ANEK.

- **Τα κανάλια διανομής** που επιβάλλεται να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση της νέας μεταφορικής υπηρεσίας είναι κυρίως το internet και τα τουριστικά γραφεία – πρακτορεία. Σημαντικότερο είναι και το θέμα της βελτίωσης των κτιριακών εγκαταστάσεων της ANEK.
  
- **Το πιθανότερο τιμολογιακό σενάριο στη γραμμή Π-Χ** είναι οι δύο επιχειρήσεις να ζητήσουν αναπροσαρμογή του ναύλου της Γ θέσης από το Υπουργείο και να συμφωνήσουν μεταξύ τους να θέσουν τις υψηλότερες δυνατές τιμές για τις θέσεις Β και Γ (τέτοιες δηλαδή που να μη θίγουν την Ελαστικότητα της ζήτησης και να μην παραβαίνουν τους κανονισμούς του Υπουργείου) ώστε να μοιραστούν τα μερίδια της αγοράς και να καλύψουν το αυξημένο Μέσο Κόστος τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

**Με βάση την προηγηθείσα ανάλυση, προκύπτουν τα ακόλουθα βασικά και ουσιώδη συμπεράσματα για την ακτοπλοϊκή γραμμή «Χανιά – Πειραιάς»:**

- ✓ **Η μορφή της ακτοπλοϊκής αγοράς του Αιγαίου, μετά το 1998, είναι ολιγοπωλιακή με μικρή παρέμβαση του κράτους, όπου έχουν υπερισχύσει 3 με 4 όμιλοι εταιριών. Το πιθανότερο σύγχρονο σενάριο υπακούει στη λογική των συνεχών συνενώσεων και απορροφήσεων των μικρότερων ακτοπλοϊκών εταιριών από μεγαλύτερες (μέσω Χ.Α.Α. κυρίως), ώστε μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης να οδηγηθούν σε οικονομίες κλίμακας και σε διασπορά του επιχειρηματικού τους κινδύνου.**
- ✓ **Με βάση τη θεωρία της ισχυρής αλληλεξάρτησης που χαρακτηρίζει το δυοπώλιο (τεθλασμένη καμπύλη ζήτησης), επειδή η ANEK δε κερδίζει από τη μείωση ή την αύξηση της τιμής της μεταφορικής υπηρεσίας, η τιμή αυτής αναμένεται να παραμείνει σταθερή ή τουλάχιστον να μη μειωθεί.**
- ✓ **Η ανάλυση μέσω του δείκτη Herfindahl απέδειξε ότι τόσο η ακτοπλοϊκή αγορά του Αιγαίου όσο και το υποσύνολο της, η γραμμή «Χανιά – Πειραιάς», εμφανίζονται έντονα συγκεντρωμένες.**
- ✓ **Με βάση το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter, διαπιστώνουμε ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ δύο αρκετά μεγάλων ακτοπλοϊκών επιχειρήσεων, όπως η ANEK και η Blue Star Ferries, είναι αρκετά έντονος στη γραμμή Χ – Π. Ωστόσο η αγορά δεν παύει να είναι ελκυστική, με συνέπεια να υπάρχουν**

περιθώρια για είσοδο και νέων ανταγωνιστών (κυρίως οικονομικά ισχυρών επιχειρήσεων).

- ✓ **Με βάση την ανάλυση για το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς**, είναι πιθανή η είσοδος και νέων μεγάλων επιχειρήσεων, στη γραμμή «Χανιά-Πειραιάς», στο εγγύς μέλλον.
  
- ✓ Στην ερώτηση **«Θα σας ενδιέφερε να ταξιδεύετε Έ θέση σε αυτή τη γραμμή με ένα ταχύτερο πλοίο (4,5 ώρες) ΑΛΛΑ με ακριβότερο εισιτήριο κατά 10 με 20 ευρώ»** το 57,1% των επιβατών της ANEK συμφωνεί με μια τέτοια προοπτική.
  
- ✓ Ο εταιρία **ANEK LINES** σε σχέση με την εταιρία BLUE STAR FERRIES συνεπάγεται **υψηλότερο επιχειρηματικό και επενδυτικό κίνδυνο** για τους πιστωτές και μετόχους της, αν και υπάρχουν προοπτικές μελλοντικής εξυγίανσης λόγω της αναδιάρθρωσης των δανείων της και της σχετικά αποδοτικής χρήσης των κεφαλαίων της.
  
- ✓ **Προτεινόμενες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της ANEK** (κυρίως για τη διαφυγή από το οικονομικό αδιέξοδο) θα μπορούσαν να είναι, η αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας μέσω προσφορών, η αύξηση της τιμής στις περιόδους αιχμής, η βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, το Yield Management, η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, η οριζόντια ολοκλήρωση, η επίτευξη οικονομικών κλίμακας (δρομολόγηση ενός υπερσύγχρονου πλοίου στη γραμμή).

- ✓ Τα προβλήματα ρευστότητας που αντιμετωπίζει η ANEK και οι υψηλές δανειακές της επιβαρύνσεις, καθιστούν σαφέστατη την αναγκαιότητα νέων επενδύσεων τόσο σε πλοία όσο και σε εξοπλισμό/ κτιριακές εγκαταστάσεις, με όσο το δυνατόν μικρότερη ξένη χρηματοδότηση. Η αναδιάρθρωση και ο εκσυγχρονισμός της ANEK αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση ώστε η εταιρία, μετά την απώλεια του μονοπωλίου της στη γραμμή «Χανιά-Πειραιά», να γίνει ξανά ανταγωνιστική.
- ✓ Λόγω της μεγάλης μιλιομετρικής απόστασης που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη γραμμή, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και κυρίως οικονομιών ταχύτητας είναι πολύ σημαντική.
- ✓ Το βασικότερο στοιχείο της ποιότητας στη γραμμή Π-Χ είναι η ταχύτητα.
- ✓ Απαιτείται η πώληση του E.BENIZEΛΟΣ, ενός εκ των δύο ΛΑΤΩ ή ΛΙΣΣΟΣ και η αγορά ενός σύγχρονου και ταχύτατου Ε/Γ – Ο/Γ πλοίου (γύρω στους 30 κόμβους), με τις προδιαγραφές του Blue Star 2, το οποίο θα διανύει την απόσταση στον ίδιο χρόνο και θα διαθέτει μεγαλύτερη χωρητικότητα (Ίσως ένα αδελφό πλοίο των νεότευκτων HELLENIC SPIRIT και OLYMPIC CHAMPION να αποτελούσε την καλύτερη δυνατή λύση για την γραμμή Χ-Π).
- ✓ Σημαντικότερο στοιχείο ποιοτικής διαφοροποίησης αποτελεί και η μετατόπιση της ώρας αναχώρησης. θα προτείναμε το νέο πλοίο της ANEK να αναχωρεί στις 5:30 μ.μ από τον Πειραιά ώστε να βρίσκεται στο λιμάνι της Σούδας στις 11.15 μ.μ (αντίστροφα αναχώρηση στις 12:00 μ.μ από Σούδα και άφιξη στις 5:45 π.μ στον Πειραιά). Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του Blue Star 2 και το δρομολόγιο εξυπηρετείται αποτελεσματικά από ένα μόνο πλοίο.

- ✓ Η συγκεκριμένη αγορά της γραμμής «Χανιά – Πειραιάς» συνιστά **αγορά φυσικού μονοπωλίου**.
  
- ✓ Το πιθανότερο τιμολογιακό σενάριο στη γραμμή X-II είναι οι δύο επιχειρήσεις να ζητήσουν αναπροσαρμογή του ναύλου της Γ θέσης από το Υπουργείο και να συμφωνήσουν μεταξύ τους να θέσουν τις υψηλότερες δυνατές τιμές για τις θέσεις Β και Γ (τέτοιες δηλαδή που να μη θίγουν την Ελαστικότητα της ζήτησης και να μην παραβαίνουν τους κανονισμούς του Υπουργείου) ώστε να μοιραστούν τα μερίδια της αγοράς και να καλύψουν το αυξημένο Μέσο Κόστος τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μικροοικονομική Θεωρία (Β τόμος), Εμμανουήλ Δρανδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένος, Αθήνα 1994
2. Ακτοπλοΐα και Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων, Γουλιέλμος – Σαμπράκος, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002
3. Ναυτιλιακή Οικονομική, Γεώργιος Βλάχος, Εκδόσεις Τζέι Τζέι Ελλάς, Πειραιάς 1997
4. Βασικές αρχές της Ναυτιλιακής Επιστήμης, Γεώργιος Βλάχος, Εκδόσεις Τζέι Τζέι Ελλάς, Πειραιάς 1999
5. Βασικές αρχές του Marketing (Β τόμος), Άγγελος Τσακλάγκανος, Εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2001
6. Οικονομικές απόψεις του Ακτοπλοϊκού ζητήματος, Μαρία Λεκάκου, Διδακτορική διατριβή, 1992
7. Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία, Βασίλη Γεωργακόπουλου, Εκδόσεις Ε. Μπένος, Αθήνα 1995
8. Στρατηγικό Marketing (Α τόμος), Γεώργιος Σιώμοκος, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999
9. Διαφήμιση, Γεώργιος Ζώτος, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη 2000
10. Γενικές Αρχές Management, Ε.Α.Π, Πάτρα 2002
11. Οικονομική των Μεταφορών, Ευάγγελος Σαμπράκος, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001
12. Β. Προφυλλίδης, «Οικονομική των μεταφορών», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα 2001
13. Οικονομική των Εναέριων Μεταφορών, Σωτήρης Λάινος, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998
14. Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Αγγελική Παρδάλη, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997
15. Λιμενική Βιομηχανία, Αγγελική Παρδάλη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1999
16. Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική και Πολιτική, Ουσταμπασίδης – Κατσουλάκος, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη 1999
17. Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων, Νικήτας Νιάρχος, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997



18. Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Ανδρέας Νικολάου, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997
19. Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, Κώστας Κάντζος, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997
20. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης ANEK LINES, 2003
21. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης ANEK LINES, 2002
22. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης ANEK LINES, 2001
23. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης ANEK LINES, 2000
24. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης Στρίντζης Ναυτιλιακή, 2002
25. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης Στρίντζης Ναυτιλιακή, 2001
26. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης Μινωικές γραμμές, 2003
27. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης Μινωικές γραμμές, 2002
28. Ενημερωτικό ετήσιο δελτίο χρήσης Επιχειρήσεις Αττικής, 2003
29. 2<sup>η</sup> ημερίδα οικονομικής των μεταφορών, Ακτοπλοΐα και αερομεταφορές (ανταγωνισμός και συμπληρωματικότητα), 1995
30. «Ανάλυση κλάδου επιβατηγού ναυτιλίας», Euroxx Χρηματιστηριακή, 2000
31. «Ανάλυση κλάδου επιβατηγού ναυτιλίας, Eurolink A.X.E.Π.Ε.Υ, 2001
32. Περιοδικό 'Ναυτιλιακά Χρονικά', Μάιος 2003
33. Περιοδικό 'ΕΛΝΑΒΙ', Ιούνιος 2003
34. Εφημερίδα 'Ναυτεμπορική', 8/5/2003, 4/9/2003, 3/10/2003, 21/11/2003
35. [www.statbank.gr](http://www.statbank.gr)
36. [www.dolphins.gr](http://www.dolphins.gr)
37. Στατιστικά στοιχεία ΕΣΥΕ, επιβιβασθέντες επιβάτες ακτοπλοΐας κατά λιμένα για το 2001
38. Ελληνικές λιμενικές αρχές (Πάτρας – Ηγουμενίτσας)

---

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

---

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Στους παρακάτω πίνακες παρατίθενται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και οι πηγές χρήσης κεφαλαίων της ANEK LINES για τα έτη 1999-2001.

ΧΡΗΣΗ	1999	2000	2001
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ (%)</b>			
Κύκλου Εργασιών	11,55%	14,91%	25,93%
Κερδών προ φόρων και αποσβέσεων	4,09%	-52,51%	-82,78%
Κερδών προ φόρων	-11,38%	-70,11%	-223,80%
Κερδών μετά από φόρους και αμοιβές Δ.Σ.	-11,14%	-70,38%	-225,87%
Ενσώματων παγίων (σε αξία κτήσης)	59,19%	74,33%	22,82%
Συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	50,31%	71,26%	16,22%
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (προ φόρων) (%)</b>			
Αποδοτικότητα μ.ο. ιδίων κεφαλαίων	10,15%	2,44%	-2,79%
Αποδοτικότητα μ.ο. συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων	7,92%	4,62%	3,12%
Αριθμοδείκτης οικονομικής μόχλευσης	1,28	0,53	-0,89
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ (ημέρες)</b>			
Απαιτήσεων	85	112	88
Προμηθευτών	98	101	73
Αποθεμάτων	26	29	26
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ (:1)</b>			
Ξένα/Ίδια Κεφάλαια	0,92	1,70	2,23
Τραπεζικές Υποχρεώσεις/Ίδια Κεφάλαια	0,83	1,60	2,07
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ (:1)</b>			
Γενική Ρευστότητα	1,76	1,26	0,52
Άμεση Ρευστότητα	1,59	1,11	0,45
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ (%)</b>			
Χρηματοοικονομικά Έξοδα/Μικτό Κέρδος	16,08%	43,07%	49,24%
Χρηματοοικονομικά Έξοδα/Κέρδη προ Τόκων & Φόρων	28,86%	77,59%	130,10%

(σε εκατ. δρχ.)	1999	2000	2001	2001 (000) EUR
<b>ΠΗΓΕΣ</b>				
Κέρδη προ Φόρων	4.450	1.339	-1.658	-4.866
Αποσβέσεις	3.213	-127	2.228	6.539
Αύξηση κεφαλαίου				
με καταβολή μετρητών	0	4.726	0	0
με διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτο	395	-4.539	-96	-282
με κεφαλαιοποίηση αποθεματικών	26	9.317	96	282
με απορρόφηση	3.147	0	0	0
Διαφορές αναπροσαρμογής	2.706	-10	-12	-35
Προβλέψεις	24	23	-23	-68
Επιχορηγήσεις επενδύσεων	0	0	0	0
Αύξηση τραπεζικών δανείων	24.736	55.788	27.924	81.949
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>38.730</b>	<b>66.518</b>	<b>28.459</b>	<b>83.519</b>
<b>ΧΡΗΣΕΙΣ</b>				
Αύξηση εξόδων εγκ/σης και ασώματων ακινήτων/σεων	7.553	2.804	1.466	4.302
Αύξηση ενσώματων ακινήτων/σεων	27.323	54.620	29.230	85.780
Αύξηση συμμετοχών και μακροπρόθεσμων απαιτήσεων	9.174	8.924	36	106
Μείωση μακροπρόθεσμων δανείων	0	0	0	0
Μείωση βραχυπρόθεσμων δανείων	1.352	476	0	0
Μερίσματα	0	0	0	0
Φόροι	33	22	0	0
Μεταβολή κεφαλαίου κίνησης	-6.715	-328	-2.273	-6.670
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>38.730</b>	<b>66.518</b>	<b>28.459</b>	<b>83.519</b>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται αναλυτικά η δραστηριότητα της ANEK σε αριθμούς διακινηθέντων επιβατών και οχημάτων στις γραμμές εσωτερικού και εξωτερικού, καθώς και τα έσοδα που έχουν πραγματοποιηθεί από τις γραμμές αυτές κατά την τριετία 1999-2001.

<b>ΓΡΑΜΜΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	
ΑΡΙΘΜ.ΔΙΑΚΙΝ.ΕΠΙΒΑΤΩΝ	1.202.435	1.312.660	1.308.804	
ΑΡΙΘΜ.ΔΙΑΚΙΝ.ΟΧΗΜΑΤΩΝ	239.901	271.010	255.295	
Ι.Χ. ΕΠΙΒΑΤΗΓΑ	154.625	178.532	173.104	
ΦΟΡΤΗΓΑ	85.276	92.478	82.191	
<b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ (εκατ. δρχ.)</b>				<b>2001 (000) EUR</b>
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΝΑΥΛΟΥΣ	14.207	15.327	15.151	44.463
ΕΠΙΒΑΤΩΝ	6.980	7.518	7.938	23.296
ΟΧΗΜΑΤΩΝ	7.010	7.565	7.000	20.543
* Ι.Χ. ΕΠΙΒΑΤΗΓΑ	2.366	2.517	2.395	7.027
* ΦΟΡΤΗΓΑ	4.644	5.048	4.606	13.516
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	217	245	212	623
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΚΜ/ΣΗ	1.901	2.375	2.253	6.611
*ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ - ΜΠΑΡ	1.901	2.375	2.253	6.611
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΣΟΔΑ	3	18	0	1
ΕΣΟΔΑ ΝΑΥΛΩΣΕΩΝ - ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΩΝ	796	1.416	397	1.166
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>16.907</b>	<b>19.135</b>	<b>17.801</b>	<b>52.240</b>
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ<sup>10</sup> (δρχ.)</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2001 EUR</b>
ΜΕΣΟΣ ΝΑΥΛΟΣ/ΕΠΙΒΑΤΗ	5.805	5.727	6.092	17,88
ΜΕΣΟΣ ΝΑΥΛΟΣ/Ι.Χ.	15.302	14.097	13.971	41,00
ΜΕΣΟΣ ΝΑΥΛΟΣ/ΦΟΡΤΗΓΟ	54.461	54.589	56.036	164,45
ΜΕΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ/ΕΠΙΒΑΤΗ	1.583	1.822	1.729	5,07
<b>ΓΡΑΜΜΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	
ΑΡΙΘΜ.ΔΙΑΚΙΝ.ΕΠΙΒΑΤΩΝ	245.356	305.766	485.183	
ΑΡΙΘΜ.ΔΙΑΚΙΝ.ΟΧΗΜΑΤΩΝ	124.915	145.930	198.181	
Ι.Χ. ΕΠΙΒΑΤΗΓΑ	64.335	76.421	115.011	
ΦΟΡΤΗΓΑ	60.580	69.509	83.170	
<b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ (εκατ. δρχ.)</b>				<b>2001 (000) EUR</b>
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΝΑΥΛΟΥΣ	14.444	17.413	26.035	76.406
ΕΠΙΒΑΤΩΝ	4.252	4.475	8.515	24.989
ΟΧΗΜΑΤΩΝ	10.192	12.938	17.520	51.417
* Ι.Χ. ΕΠΙΒΑΤΗΓΑ	1.457	1.509	2.681	7.868
* ΦΟΡΤΗΓΑ	8.735	11.428	14.840	43.550
ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΚΜ/ΣΗ	2.446	2.306	3.596	10.553
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ - ΜΠΑΡ	1.414	1.648	2.588	7.596
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	599	263	627	1.839
ΚΑΖΙΝΟ	433	395	381	1.119
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΣΟΔΑ	53	43	66	195
ΕΣΟΔΑ ΝΑΥΛΩΣΕΩΝ - ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΩΝ	0	0	1.484	4.356
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>16.942</b>	<b>19.762</b>	<b>31.182</b>	<b>91.510</b>
<b>ΔΕΙΚΤΕΣ (δρχ.)</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2001 EUR</b>
ΜΕΣΟΣ ΝΑΥΛΟΣ/ΕΠΙΒΑΤΗ	17.328	14.635	17.550	51,50
ΜΕΣΟΣ ΝΑΥΛΟΣ/Ι.Χ.	22.655	19.750	23.310	68,41
ΜΕΣΟΣ ΝΑΥΛΟΣ/ΦΟΡΤΗΓΟ	144.186	164.414	178.424	523,62
ΜΕΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ/ΕΠΙΒΑΤΗ	10.181	7.683	7.549	22,15
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	<b>33.849</b>	<b>38.897</b>	<b>48.983</b>	<b>143.751</b>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Το ποσοστό αύξησης των εξόδων εκμετάλλευσης των πλοίων της ANEK παρουσίασε στη χρήση 2001 αύξηση 22,4% που οφείλεται κυρίως στην αύξηση των δρομολογίων εξωτερικού και στις αυξημένες καταναλώσεις καυσίμων (24,7% σε σχέση με το 2000), λόγω της δρομολόγησης του Ε/Γ – Ο/Γ OLYMPIC CHAMPION από την αρχή του 2001 και του Ε/Γ – Ο/Γ HELLENIC SPIRIT από το Μάιο του ίδιου έτους. Οι βασικοί συντελεστές του κόστους εκμετάλλευσης των πλοίων, είναι το κόστος των καυσίμων και οι μισθοδοσίες πληρωμάτων, που ως ποσοστό του κύκλου εργασιών παρουσιάζουν σαφή βελτίωση από 57,05% το 2000 σε 53,07% το 2001. Οι παρακάτω πίνακες αναλύουν το κόστος εκμετάλλευσης των πλοίων της ANEK για τη τριετία 1999-2001.

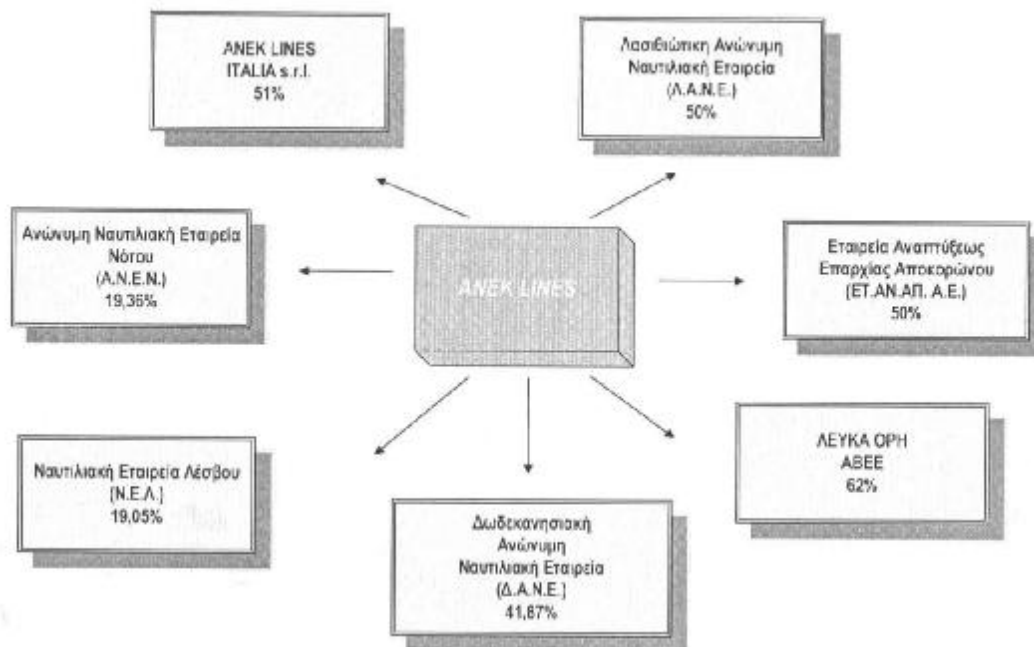
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ (σε εκατ. δρχ.)	1999	2000	2001	2001 (000 EUR)
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	10.351	11.675	12.880	37.799
ΚΑΥΣΙΜΑ - ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ	5.839	10.515	13.117	38.495
ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΟΤΑ - ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	1.574	1.662	2.383	6.994
ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.602	1.714	2.590	7.602
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ - ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ	1.693	1.127	1.600	4.697
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	413	438	500	1.469
ΔΙΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΑ	159	126	253	743
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	919	870	1.105	3.242
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>22.548</b>	<b>28.128</b>	<b>34.430</b>	<b>101.041</b>

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ (%)	1999	2000	2001
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	45,91%	41,51%	37,41%
ΚΑΥΣΙΜΑ - ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ	25,89%	37,38%	38,10%
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ Ι</b>	<b>71,80%</b>	<b>78,89%</b>	<b>75,51%</b>
ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΟΤΑ - ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	6,98%	5,91%	6,92%
ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	7,11%	6,09%	7,52%
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ - ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ	7,51%	4,01%	4,65%
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	1,83%	1,56%	1,45%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΑ	0,70%	0,45%	0,74%
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	4,07%	3,09%	3,21%
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΙΙ</b>	<b>28,20%</b>	<b>21,11%</b>	<b>24,49%</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

ΠΟΣΟΣΤ. ΚΑΤΑΝΟΜΗ (βάσει κύκλου εργασιών (%))	1999	2000	2001
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	33.849	38.897	48.983
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ			
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	30,58%	30,01%	26,29%
ΚΑΥΣΙΜΑ - ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ	17,25%	27,03%	26,78%
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ Ι</b>	<b>47,83%</b>	<b>57,05%</b>	<b>53,07%</b>
ΤΡΟΦΙΜΑ - ΠΟΤΑ - ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	4,65%	4,27%	4,87%
ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4,73%	4,41%	5,29%
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ - ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ	5,00%	2,90%	3,27%
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	1,22%	1,13%	1,02%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΥΛΙΚΑ	0,47%	0,32%	0,52%
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	2,71%	2,24%	2,26%
<b>ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΙΙ</b>	<b>18,79%</b>	<b>15,26%</b>	<b>17,22%</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>66,61%</b>	<b>72,31%</b>	<b>70,29%</b>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

Οι συμμετοχές της εταιρίας την 31.12.2001 παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



.....

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε**

**Χρηματοοικονομική ανάλυση και απεικόνιση Ισολογισμού και Α.Χ  
της εταιρίας ANEK LINES**

.....

## α) Συγκριτικές διαχρονικές καταστάσεις

Η κατάρτιση των συγκριτικών καταστάσεων επιτρέπει την αξιολόγηση των μεταβολών των διαφόρων ομάδων στοιχείων των λογιστικών καταστάσεων και των μεταβολών της χρηματοοικονομικής θέσης μιας επιχείρησης. Η απεικόνιση των εν λόγω μεταβολών γίνεται διαχρονικά τόσο σε απόλυτα μεγέθη όσο και σε ποσοστά. Μια σε βάθος ανάλυση των συγκριτικών καταστάσεων μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό των αιτιών των παραπάνω μεταβολών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**  
**Διαχρονικές μέσες τιμές βασικών μεγεθών ANEK LINES**  
**(ποσά σε χιλιάδες ευρώ)**

ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΠΟΣΑ				ΣΥΝΟΛΟ Τριετίας	Μ.Ο Τριετίας	Αύξηση Μ.Ο %
	1999	2000	2001	2002			
Κύκλος Εργασιών	99.336	114.151	143.751	160.155	517.393	129.348	17,4
Μικτό Κέρδος	33.165	31.605	42.710	56.765	164.245	41.061	21,1
Σύνολο λειτουργικών δαπανών	94.644	118.608	151.981	160.954	526.187	131.547	19,8
Σύνολο εσόδων	107.795	122.540	147.116	167.888	545.339	136.335	16,0
Καθαρά κέρδη μετά φόρων	13.147	3.930	-4.866	6.935	19.146	4.787	-178,8
Σύνολο Ενεργητικού	280.220	489.080	602.572	581.201	1.953.073	488.268	31,4
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	145.241	181.213	180.632	176.159	683.245	170.811	7,3
Χρεωστικοί τόκοι	5.335	13.611	21.031	19.992	59.969	14.992	68,2
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	102.523	255.412	282.288	321.482	961.705	240.426	57,8
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	30.526	50.207	131.044	69.486	281.263	70.316	59,5



**ΠΙΝΑΚΑΣ 2**  
**Σύγκριση Ισολογισμών ANEK LINES 1999-2002**  
**(Ποσά σε χιλιάδες ευρώ)**

ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΠΟΣΑ				ΜΕΤΑΒΟΛΗ					
	1999	2000	2001	2002	1999/00	%	2000/01	%	2001/02	%
<b>Αναπόσβ. Έξοδα εγκατάστασης</b>	<b>22.218</b>	<b>29.142</b>	<b>28.283</b>	<b>19.625</b>	<b>6.924</b>	<b>31,2</b>	<b>-859</b>	<b>-2,9</b>	<b>-8.658</b>	<b>-30,6</b>
Αναπ. ασώματες ακινητοποιήσεις	0	0	0	0	0	#ΔΙΑΙΠ/0!	0	#ΔΙΑΙΠ/0!	0	#ΔΙΑΙΠ/0!
Αναπ. ενσώματες ακινητοποιήσεις	176.366	338.355	422.737	412.129	161.989	91,8	84.382	24,9	-10.608	-2,5
Συμμετοχές	26.943	53.105	53.210	53.216	26.162	97,1	105	0,2	6	0,0
<b>Σύνολο Παγίων</b>	<b>203.309</b>	<b>391.460</b>	<b>475.947</b>	<b>465.345</b>	<b>188.151</b>	<b>92,5</b>	<b>84.487</b>	<b>21,6</b>	<b>-10.602</b>	<b>-2,2</b>
Αποθέματα	5.156	7.039	7.394	8.090	1.883	36,5	355	5,0	696	9,4
Πελάτες	10.468	16.967	14.474	15.975	6.499	62,1	-2.493	-14,7	1.501	10,4
Αξίες εισπρακτέες	12.493	16.467	18.851	19.997	3.974	31,8	2.384	14,5	1.146	6,1
Λοιπές απαιτήσεις	6.544	4.812	4.825	2.531	-1.732	-26,5	13	0,3	-2.294	-47,5
Χρεόγραφα	613	613	613	613	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Διαθέσιμα	17.796	12.077	6.321	6.441	-5.719	-32,1	-5.756	-47,7	120	1,9
<b>Σύνολο Κυκλοφ. Ενεργητικού</b>	<b>53.070</b>	<b>57.975</b>	<b>52.478</b>	<b>53.647</b>	<b>4.905</b>	<b>9,2</b>	<b>-5.497</b>	<b>-9,5</b>	<b>1.169</b>	<b>2,2</b>
Μεταβατικοί λογαρ. Ενεργητικού	1.625	1.310	993	21	-315	-19,4	-317	-24,2	-972	-97,9
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>280.222</b>	<b>479.887</b>	<b>557.701</b>	<b>538.638</b>	<b>199.665</b>	<b>71,3</b>	<b>77.814</b>	<b>16,2</b>	<b>-19.063</b>	<b>-3,4</b>
<b>Προβλέψεις</b>	<b>1.376</b>	<b>1.442</b>	<b>1.374</b>	<b>1.687</b>	<b>66</b>	<b>4,8</b>	<b>-68</b>	<b>-4,7</b>	<b>313</b>	<b>22,8</b>
Μετοχικό κεφάλαιο	54.688	95.900	96.182	96.182	41.212	75,4	282	0,3	0	0,0
Αποθεματικά κεφάλαια	34.195	38.014	33.148	38.229	3.819	11,2	-4.866	-12,8	5.081	15,3
Διαφ. Αναπρ. Επιχ. Επενδύσεων	6.655	6.674	6.639	5.348	19	0,3	-35	-0,5	-1.291	-19,4
Μετοχές υπέρ το άρτιο	49.705	36.383	36.101	36.101	-13.322	-26,8	-282	-0,8	0	0,0
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</b>	<b>145.243</b>	<b>176.971</b>	<b>172.070</b>	<b>175.860</b>	<b>31.728</b>	<b>21,8</b>	<b>-4.901</b>	<b>-2,8</b>	<b>3.790</b>	<b>2,2</b>
Μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών	102.523	254.606	281.721	321.482	152.083	148,3	27.115	10,6	39.761	14,1
<b>Σύνολο Μακρ. Υποχρεώσεων</b>	<b>102.523</b>	<b>254.606</b>	<b>281.721</b>	<b>321.482</b>	<b>152.083</b>	<b>148,3</b>	<b>27.115</b>	<b>10,6</b>	<b>39.761</b>	<b>14,1</b>
Προμηθευτές	6.738	10.844	9.790	10.748	4.106	60,9	-1.054	-9,7	958	9,8
Πιστωτές διάφοροι	2.691	4.319	4.427	5.551	1.628	60,5	108	2,5	1.124	25,4
Μερίσματα παρελθ. Χρήσεων	821	540	500	495	-281	-34,2	-40	-7,4	-5	-1,0
Μερίσματα πληρωτέα χρήσεως	0	0	0	1.853	0	#ΔΙΑΙΠ/0!	0	#ΔΙΑΙΠ/0!	1.853	#ΔΙΑΙΠ/0!
Μακροπ. Υποχ. Πληρ. Επομ. Χρ.	16.176	27.810	65.502	7.500	11.634	71,9	37.692	135,5	-58.002	-88,5
Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	2.711	3.135	4.259	5.389	424	15,6	1.124	35,9	1.130	26,5
Τράπεζες	1.396	0	17.143	2.907	-1.396	-100,0	17.143	#ΔΙΑΙΠ/0!	-14.236	-83,0
<b>Σύνολο Βραχ. Υποχρεώσεων</b>	<b>30.533</b>	<b>46.648</b>	<b>101.621</b>	<b>34.443</b>	<b>16.115</b>	<b>52,8</b>	<b>54.973</b>	<b>117,8</b>	<b>-67.178</b>	<b>-66,1</b>
Μεταβατικοί λογαρ. Παθητικού	551	226	943	5.193	-325	-59,0	717	317,3	4.250	450,7
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>280.222</b>	<b>479.887</b>	<b>557.701</b>	<b>538.638</b>	<b>199.667</b>	<b>71,3</b>	<b>77.836</b>	<b>16,2</b>	<b>-19.064</b>	<b>-3,4</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3**  
**Σύγκριση Α.Χ ΑΝΕΚ LINES 1999-2002**  
**(Ποσά σε χιλιάδες ευρώ)**

ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΠΟΣΑ				ΜΕΤΑΒΟΛΗ					
	1999	2000	2001	2002	1999/00	%	2000/01	%	2001/02	%
<b>Κύκλος εργασιών</b>	<b>99.336</b>	<b>114.151</b>	<b>143.751</b>	<b>160.155</b>	<b>14.815</b>	<b>14,9</b>	<b>29.600</b>	<b>25,9</b>	<b>16.404</b>	<b>11,4</b>
(-)Κόστος πωλήσεων	66.171	82.546	101.041	103.389	16.375	24,7	18.495	22,4	2.348	2,3
<b>Μικτό κέρδος (προ αποσβ)</b>	<b>33.165</b>	<b>31.605</b>	<b>42.710</b>	<b>56.766</b>	<b>-1.560</b>	<b>-4,7</b>	<b>11.105</b>	<b>35,1</b>	<b>14.056</b>	<b>32,9</b>
Μικτό περιθώριο κέρδους (%)	33,4	27,7	29,7	35,4	-6	-17,1	2	7,3	6	19,3
(+) Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	707	1.064	992	663	357	50,5	-72	-6,8	-329	-33,2
<b>Σύνολο</b>	<b>33.872</b>	<b>32.669</b>	<b>43.702</b>	<b>57.429</b>	<b>-1.203</b>	<b>-3,6</b>	<b>11.033</b>	<b>33,8</b>	<b>13.727</b>	<b>31,4</b>
(-) Έξοδα διοίκησης (προ αποσβ)	4.507	4.448	5.372	5.432	-59	-1,3	924	20,8	60	1,1
(-) Έξοδα διάθεσης (προ αποσβ)	9.637	10.565	15.979	17.561	928	9,6	5.414	51,2	1.582	9,9
<b>Σύνολο</b>	<b>14.144</b>	<b>15.013</b>	<b>21.351</b>	<b>22.993</b>	<b>869</b>	<b>6,1</b>	<b>6.338</b>	<b>42,2</b>	<b>1.642</b>	<b>7,7</b>
(% του κύκλου εργασιών)	14,2	13,2	14,9	14,4	-1	-7,6	2	12,9	0	-3,3
<b>Λειτ. κέρδη προ αποσβέσεων</b>	<b>19.728</b>	<b>17.656</b>	<b>22.351</b>	<b>34.436</b>	<b>-2.072</b>	<b>-10,5</b>	<b>4.695</b>	<b>26,6</b>	<b>12.085</b>	<b>54,1</b>
(% του κύκλου εργασιών)	19,9	15,5	15,5	21,5	-4	-22,1	0	0,5	6	38,3
(+) Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	2.790	5.855	1.718	6.955	3.065	109,9	-4.137	-70,7	5.237	304,8
(-) Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1.596	1.611	2.012	3.510	15	0,9	401	24,9	1.498	74,5
(+) Έσοδα συμμετ. και χρεογρ.	1.197	512	13	10	-685	-57,2	-499	-97,5	-3	-23,1
<b>Κέρδη προ τόκων κ' αποσβ.</b>	<b>22.119</b>	<b>22.412</b>	<b>22.070</b>	<b>37.891</b>	<b>293</b>	<b>1,3</b>	<b>-342</b>	<b>-1,5</b>	<b>15.821</b>	<b>71,7</b>
(% του κύκλου εργασιών)	22,3	19,6	15,4	23,7	-3	-11,8	-4	-21,8	8	54,1
(+) Πιστωτικοί τόκοι	3.765	958	642	105	-2.807	-74,6	-316	-33,0	-537	-83,6
(-) Χρεωστικοί τόκοι	5.335	13.611	21.031	19.992	8.276	155,1	7.420	54,5	-1.039	-4,9
<b>Κέρδη προ Αποσβ. κ' Φόρων</b>	<b>20.549</b>	<b>9.759</b>	<b>1.681</b>	<b>18.004</b>	<b>-10.790</b>	<b>-52,5</b>	<b>-8.078</b>	<b>-82,8</b>	<b>16.323</b>	<b>971,0</b>
(% του κύκλου εργασιών)	20,7	8,5	1,2	11,2	-12	-58,7	-7	-86,3	10	861,3
(-) Αποσβέσεις	7.398	5.827	6.546	11.032	-1.571	-21,2	719	12,3	4.486	68,5
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>13.151</b>	<b>3.932</b>	<b>-4.865</b>	<b>6.972</b>	<b>-9.219</b>	<b>-70,1</b>	<b>-8.797</b>	<b>-223,7</b>	<b>11.837</b>	<b>-243,3</b>
(% του κύκλου εργασιών)	13,2	3,4	-3,4	4,4	-10	-74,0	-7	-198,3	8	-228,6
(-) Φόροι χρήσης	0	0	0	38	0	#ΔΙΑΙΡ/0!	0	#ΔΙΑΙΡ/0!	38	#ΔΙΑΙΡ/0!
(-) Αμοιβές ΔΣ	0	0	0	0	0	#ΔΙΑΙΡ/0!	0	#ΔΙΑΙΡ/0!	0	#ΔΙΑΙΡ/0!
<b>Κέρδη μετά από φόρους</b>	<b>13.151</b>	<b>3.932</b>	<b>-4.865</b>	<b>6.934</b>	<b>-9.219</b>	<b>-70,1</b>	<b>-8.797</b>	<b>-223,7</b>	<b>11.799</b>	<b>-242,5</b>
(% του κύκλου εργασιών)	13,2	3,4	-3,4	4,3	-10	-74,0	-7	-198,3	8	-227,9

## β) Αριθμοδείκτες τάσεως (Trend percentages)

Ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών τάσεως προϋποθέτει την επιλογή ενός έτους ή μιας χρονικής στιγμής που θα αποτελέσει τη βάση. Οι αριθμοδείκτες κατά τη συγκεκριμένη αυτή τη στιγμή, για όλα τα μεγέθη που πρόκειται να μελετηθούν, θεωρείται ότι είναι ίσοι με το 100. Εφόσον το έτος βάσεως αποτελεί την αφετηρία για όλες τις μετέπειτα συγκρίσεις, θα πρέπει να είναι ένα έτος ‘κανονικό’ από πλευράς συνθηκών και αποτελεσμάτων της επιχείρησης.<sup>1</sup>

**Στη περίπτωση της ANEK θα χρησιμοποιήσουμε ως έτος βάσης το 1999.** Ο αριθμοδείκτης τάσεως υπολογίζεται αν διαιρέσουμε την τιμή του ενός μεγέθους στο υπό κρίση έτος με την αντίστοιχη τιμή στο έτος βάσεως, δηλαδή:

$$\text{Δείκτης Τάσεως} = 100 \chi \frac{\text{Τιμή μεγέθους στο υπό κρίση έτος}}{\text{Τιμή μεγέθους στο έτος βάσης}}$$

(Δ.Τ)

Γενικά οι αριθμοδείκτες τάσεως δίνουν πιο ανάγλυφα τις μεταβολές των οικονομικών στοιχείων διαχρονικά και καθιστούν δυνατή την οριζόντια ανάλυση και μελέτη αυτών. Έτσι οι ποσοστιαίες αυξήσεις υπολογίζονται αν από τους διαδοχικούς αριθμοδείκτες τάσεως αφαιρεθεί το 100, ενώ οι ποσοστιαίες μειώσεις υπολογίζονται αν από το 100 αφαιρεθεί κάθε αριθμοδείκτης τάσεως.<sup>2</sup> **Στους πίνακες παρακάτω πίνακες αναλύονται διεξοδικά οι δείκτες τάσεως του Ισολογισμού και των Α.Χ της ANEK για τα έτη 1999-2002.**

<sup>1</sup> Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Κ. Κάντζος σελ 199-200, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997

<sup>2</sup> Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Ν. Νιάρχος, σελ 229-230, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1997

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5**  
**Δείκτες τάσεως στοιχείων καταστάσεων Α.Χ ΑΝΕΚ 1999-2002**  
**(1999 = 100)**

ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	1999	2000	2001	2002
Πωλήσεις	100,0	114,9	144,7	161,2
Κόστος πωληθέντων	100,0	124,7	152,7	156,2
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	100,0	150,5	140,3	93,8
Μικτά κέρδη	100,0	95,3	128,8	171,2
Έξοδα διοίκησης	100,0	98,7	119,2	120,5
Έξοδα διάθεσης	100,0	109,6	165,8	182,2
Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	100,0	209,9	61,6	249,3
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	100,0	100,9	126,1	219,9
Έσοδα συμμετοχών και χρεογράφων	100,0	42,8	1,1	0,8
Πιστωτικοί τόκοι	100,0	25,4	17,1	2,8
Χρεωστικοί τόκοι	100,0	255,1	394,2	374,7
Αποσβέσεις	100,0	78,8	88,5	149,1
Κέρδη μετά φόρων	100,0	29,9	-37,0	52,7

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6**  
**Δείκτες τάσεως στοιχείων Ισολογισμού ΑΝΕΚ 1999-2002**  
**(1999 = 100)**

ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	1999	2000	2001	2002
Έξοδα εγκατάστασης	100,0	131,2	127,3	88,3
Σύνολο παγίου Ενεργητικού	100,0	192,5	234,1	228,9
Αποθέματα	100,0	136,5	143,4	156,9
Πελάτες	100,0	162,1	138,3	152,6
Λοιπές απαιτήσεις	100,0	73,5	73,7	38,7
Αξίες εισπρακτέες	100,0	131,8	150,9	160,1
Χρεόγραφα	100,0	100,0	100,0	100,0
Διαθέσιμα	100,0	67,9	35,5	36,2
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>100,0</b>	<b>171,3</b>	<b>199,0</b>	<b>192,2</b>
Ιδία κεφάλαια	100,0	121,8	118,5	121,1
Προβλέψεις	100,0	104,8	99,9	122,6
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	100,0	152,8	332,8	112,8
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	100,0	248,3	274,8	313,6
<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>100,0</b>	<b>171,3</b>	<b>199,0</b>	<b>192,2</b>

### γ) Διαχρονική ανάλυση Κοινών Μεγεθών.<sup>3</sup>

Η μέθοδος των Κοινών Μεγεθών χρησιμοποιείται στην ανάλυση των χρονολογικών σειρών. Κατ' αυτή γίνεται σύγκριση μεταξύ των διαφόρων κοινών μεγεθών μιας επιχειρήσεως διαχρονικά, μια σύγκριση που είναι ιδιαίτερα πολύτιμη γιατί δείχνει τις μεταβολές των ποσοστών συμμετοχής των επί μέρους στοιχείων, στους τομείς περιουσίας, υποχρεώσεων, κόστους και των άλλων κατηγοριών οικονομικών στοιχείων.

<sup>3</sup> Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Ν. Νιάρχος σελ 232-233

Ωστόσο χρειάζεται προσοχή στην ερμηνεία αυτών των μεταβολών και των τάσεων τους διαχρονικά, γιατί ένα ποσοστό μπορεί να μεταβληθεί, είτε από μεταβολή του απολύτου μεγέθους του αντίστοιχου στοιχείου, είτε από τη μεταβολή του συνόλου του τομέα στον οποίο ανήκει

Για την περίπτωση της ANEK παραθέτουμε τους παρακάτω πίνακες, όπου και παρουσιάζονται τα κοινά μεγέθη του Ισολογισμού και των Α.Χ της επιχείρησης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7**  
**Κατάσταση Κοινού Μεγέθους Ισολογισμού ANEK 1999-2002**  
**(Ποσά επί τις εκατό)**

ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΑ			
	1999	2000	2001	2002
<b>Αναπόσβ. Έξοδα εγκατάστασης</b>	<b>7,9</b>	<b>6,1</b>	<b>5,1</b>	<b>3,6</b>
Αναπ. ασώματες ακινητοποιήσεις	0,0	0,0	0,0	0,0
Αναπ. ενσώματες ακινητοποιήσεις	62,9	70,5	75,8	76,5
Συμμετοχές	9,6	11,1	9,5	9,9
<b>Σύνολο Παγίων</b>	<b>72,6</b>	<b>81,6</b>	<b>85,3</b>	<b>86,4</b>
Αποθέματα	1,8	1,5	1,3	1,5
Πελάτες	3,7	3,5	2,6	3,0
Αξίες εισπρακτέες	4,5	3,4	3,4	3,7
Λοιπές απαιτήσεις	2,3	1,0	0,9	0,5
Χρεόγραφα	0,2	0,1	0,1	0,1
Διαθέσιμα	6,4	2,5	1,1	1,2
<b>Σύνολο Κυκλοφ. Ενεργητικού</b>	<b>18,9</b>	<b>12,1</b>	<b>9,4</b>	<b>10,0</b>
Μεταβατικοί λογαρ. Ενεργητικού	0,6	0,3	0,2	0,0
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Προβλέψεις</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>
Μετοχικό κεφάλαιο	19,5	20,0	17,2	17,9
Αποθεμ. Κεφ και κέρδη εις νέον	12,2	7,9	5,9	7,1
Διαφ. Από έκδ. μετοχ. Υπερ άρτιο	17,7	7,6	6,5	6,7
Διαφορά αναπρ. - επιχορ. Επενδ.	2,4	1,4	1,2	1,0
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων</b>	<b>51,8</b>	<b>36,9</b>	<b>30,9</b>	<b>32,6</b>
Μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών	36,6	53,1	50,5	59,7
Λοιπές μακροπ. Υποχρεώσεις	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Σύνολο Μακρ. Υποχρεώσεων</b>	<b>36,6</b>	<b>53,1</b>	<b>50,5</b>	<b>59,7</b>
Προμηθευτές	2,4	2,3	1,8	2,0
Μακρ. Υποχ. Πληρ. Επόμε. χρήση	5,8	5,8	11,7	1,4
Μερίσματα πληρωτέα	0,0	0,0	0,0	0,3
Μερίσμ. παρελθουσών χρήσεων	0,3	0,1	0,1	0,1
Τράπ. Λογ. Βραχυπρ. Υποχρ.	0,5	0,0	3,1	0,5
Προκαταβολές πελατών	0,0	0,0	0,0	0,0
Πιστωτές διάφοροι	1,0	0,9	0,8	1,0
Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	1,0	0,7	0,8	1,0
Ασφαλιστικοί οργανισμοί	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Σύνολο Βραχ. Υποχρεώσεων</b>	<b>10,9</b>	<b>9,7</b>	<b>18,2</b>	<b>6,4</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>	<b>47,5</b>	<b>62,8</b>	<b>68,7</b>	<b>66,1</b>
Μεταβατικοί λογαρ. Παθητικού	0,2	0,0	0,2	1,0
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8**  
**Κατάσταση Κοινού Μεγέθους Α.Χ ΑΝΕΚ 1999-2002**  
**(Ποσά επί τις εκατό)**

ΤΙΤΛΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΑ %			
	1999	2000	2001	2002
<b>Κύκλος εργασιών</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
(-)Κόστος πωλήσεων	66,6	72,3	70,3	64,6
<b>Μικτό κέρδος (προ αποσβ)</b>	<b>33,4</b>	<b>27,7</b>	<b>29,7</b>	<b>35,4</b>
(+) Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	0,7	0,9	0,7	0,4
<b>Σύνολο</b>	<b>34,1</b>	<b>28,6</b>	<b>30,4</b>	<b>35,9</b>
(-) Έξοδα διοίκησης (προ αποσβ)	4,5	3,9	3,7	3,4
(-) Έξοδα διάθεσης (προ αποσβ)	9,7	9,3	11,1	11,0
<b>Σύνολο</b>	<b>14,2</b>	<b>13,2</b>	<b>14,9</b>	<b>14,4</b>
<b>Λειπ. κέρδη προ αποσβέσεων</b>	<b>19,9</b>	<b>15,5</b>	<b>15,5</b>	<b>21,5</b>
(+) Έκτακτα και ανόργ. έσοδα	2,8	5,1	1,2	4,3
(-) Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	1,6	1,4	1,4	2,2
(+) Έσοδα συμμ. και χρεογραφ	1,2	0,4	0,0	0,0
<b>Κέρδη προ τόκων κ' αποσβ.</b>	<b>22,3</b>	<b>19,6</b>	<b>15,4</b>	<b>23,7</b>
(+) Πιστωτικοί τόκοι	3,8	0,8	0,4	0,1
(-) Χρεωστικοί τόκοι	5,4	11,9	14,6	12,5
<b>Κέρδη προ Αποσβ. κ' Φόρων</b>	<b>20,7</b>	<b>8,5</b>	<b>1,2</b>	<b>11,2</b>
(-) Αποσβέσεις	7,4	5,1	4,6	6,9
<b>Κέρδη προ φόρων</b>	<b>13,2</b>	<b>3,4</b>	<b>-3,4</b>	<b>4,4</b>
(-) Φόροι χρήσης	0,0	0,0	0,0	0,0
(-) Αμοιβές ΔΣ	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Κέρδη μετά από φόρους</b>	<b>13,2</b>	<b>3,4</b>	<b>-3,4</b>	<b>4,3</b>

.....

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ**

**Αποτελέσματα ανάλυσης ερωτηματολογίων μέσω του προγράμματος  
SPSS για την εταιρία ANEK LINES**

.....

.....

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η**

**Αποτελέσματα ανάλυσης ερωτηματολογίων μέσω του προγράμματος  
SPSS για την εταιρία BLUE STAR FERRIES**

.....