



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
στην  
ΝΑΥΤΙΛΙΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

*“Επιχειρησιακό και στρατηγικό μάρκετινγκ.  
Εφαρμογή σε ναυτιλιακή εταιρεία.”*

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ**

Λαγιόπουλος Δημήτριος

Διπλωματική εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των  
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης στη Ναυτιλία

Πειραιάς  
**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ**  
11-2012

### **Δήλωση αυθεντικότητας**

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Ο συγγραφέας

## Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν

### **ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ**

Κ.Θεόδωρος Πελαγίδης (επιβλέπων καθηγητής)

Κ.Ανδρέας Μερίκας

Κ.Σωτήρης Θεοδορόπουλος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

## Ευχαριστίες

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στον Καθηγητή μου και επιβλέποντα της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας Κο. Θεόδωρο Πελαγίδη για την πολύ μεγάλη βοήθεια του κατά την διάρκεια της έρευνας μου στη συγκεκριμένη εργασία.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους ειδικούς αλλά και εκείνους που ασχολούνται με το αντικείμενο της ανάλυσης των διαφόρων τρόπων εφαρμογής στρατηγικών και Μάνατζμεντ στην σημερινή απαιτητική εγχώρια και παγκόσμια αγορά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Επίσης με θέματα που αφορούν τα μέτρα εκείνα που εφαρμόζονται από τους υπευθύνους και διοικούντες της επιχείρησης για την αποτελεσματική λειτουργία των ναυτιλιακών αυτών επιχειρήσεων και αναφορικά με την λειτουργία των πλοίων τους αλλά και την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού πελατών από την αγορά και την οποία δραστηριοποιούνται.

Επιπλέον θα ήθελα να δηλώσω ότι είμαι ευγνώμων στο προσωπικό της ναυτιλιακής επιχείρησης Evergreen Shipping Co. και, συγκεκριμένα στον Κο. Γεώργιο Σέρτη(Marketing department) για την απεριόριστη παροχή πληροφοριών σχετικά με τις μορφές και τρόπους στρατηγικών διοίκησης της εταιρίας, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που εντοπίζονται αλλά και το τι εκείνοι πράττουν κάθε φορά προκειμένου να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα διάφορα εργασιακά εμπόδια που εμφανίζονται.

Τέλος, θα επιθυμούσα να αποστείλω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της οικογενείας μου αλλά και τους φίλους μου, οι οποίοι όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας της συγκεκριμένης εργασίας αλλά και έρευνας με στήριξαν σε υπέρτατο βαθμό.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	
Περίληψη.....	
Πρόλογος .....	
Εισαγωγή .....	
<b>1. Κεφάλαιο Πρώτο: Είδη Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ποια τα Είδη Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ – Χαρακτηριστικά και Πλεονεκτήματα που Προσφέρονται στις Επιχειρήσεις .....	1
<b>2. Κεφάλαιο Δεύτερο : Μεθοδολογία και Τρόπος Συλλογής Πηγών και Πληροφοριών.....</b>	<b>8</b>
2.1 Συλλογή Δεδομένων .....	9
2.2 Δευτερεύων Δεδομένα .....	10
2.2.1 Μειονεκτήματα Δευτερογενών Δεδομένων .....	11
2.2.2 Πηγές Δευτερογενών Δεδομένων .....	12
2.3 Ανάλυση Δεδομένων.....	12
<b>3. Κεφάλαιο Τρίτο : Εφαρμογή Μοντέλου Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. ....</b>	<b>14</b>
3.1 Ιστορικό Επιχείρησης.....	14
3.2 Είδος Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ που Εφαρμόζει η Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen Shipping Co.....	16
3.2.1 Τρόπος Εφαρμογής του Είδους Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen shipping Co.....	21
3.3 Ποια τα Πλεονεκτήματα που Εντοπίζονται στο Συγκεκριμένο Είδος Στρατηγικής Ανάλυσης .....	31
<b>4. Κεφάλαιο Τέταρτο : Συμπεράσματα.....</b>	<b>35</b>
Βιβλιογραφία.....	...Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 - Competitive Profile Matrix

Σελίδα

28

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 – Αναφορά PEST Analysis Model

Σελίδα

23

Διάγραμμα 2 – Παράγοντες Μοντέλου P.E.S.T.

26

Διάγραμμα 3 - Παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη  
λειτουργία της επιχείρησης

28

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ.

Λαγιάπουλος Δημήτριος

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σχολές Στρατηγικής, P.E.S.T. και SWOT  
Analysis

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει σκοπό να αναδείξει την σπουδαιότητα της Στρατηγικής που ακολουθεί, ή καλύτερα οφείλει να ακολουθεί, μία ναυτιλιακή εταιρεία. Το στρατηγικό μάρκετινγκ λοιπόν κρίνεται αναγκαίο, ιδιαίτερα στις μέρες μας.

Τα είδη της στρατηγικής ανάλυσης χωρίζονται σε δέκα σχολές, σύμφωνα με τον Mintzberg. Καθεμία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα που προσφέρει στις επιχειρήσεις. Η εν λόγω λοιπόν εργασία αφού αναλύει τις σχολές αυτές, απευθύνεται στην ναυτιλιακή εταιρεία Evergreen Shipping Co, και μετά από παράθεση στοιχείων καταλήγει ποια από τις δέκα σχολές στρατηγικής του Mintzberg ακολουθεί. Πριν καταλήξουμε όμως στα συμπεράσματα, έχει γίνει μία μεγάλη έρευνα, συλλογή στοιχείων γύρω από την επιχείρηση, είτε από πληροφορίες που έχει η ίδια εταιρεία ανακοινώσει, είτε από συνεντεύξεις με στελέχη της. Πραγματοποιείται μία βαθιά διερεύνηση στο μοντέλο στρατηγικής (Σχολή Σχεδιασμού) που εφαρμόζει η επιχείρηση καθώς και των επιμέρους στοιχείων που προκύπτουν από αυτό.

Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, η Evergreen Shipping Co, καταφέρνει και προβλέπει πρώτιστα τις απειλές, δυνάμεις, ευκαιρίες αλλά και αδυναμίες της εντός της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

## Summary

This essays aims to prove the importance of the strategy that each shipping company follows, or even better, the strategy that owes to follow. Strategic Marketing nowadays is one of the most important tools.

Strategic analysis, according to Mintzberg, is divided in ten schools. Each one has its own cons to offer. This essay, after analysing all these ten schools, refers to a shipping company called Evergreen Shipping Co, and after quoting all the facts, concludes and proves which of the Mintzberg's schools, this company follows. Before the conclusion a big research was done, and many facts were gathered, either from data that the company haws published or from interviews with company's employees. A deep research was taken on the strategic model (Planning school) that the company has chosen, and in all the facts that come from it.

As a result, Evergreen Shipping Co, manages to predict beforehand all its threats, power, chances but also weaknesses in the market that is involved.



## Πρόλογος

Ζούμε σε ένα αιώνα ο οποίος διακατέχεται από τις αρχές του Μάρκετινγκ και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και όσοι κάνουν χρήση των εφαρμογών αυτών για τις επιχειρήσεις τους, προσπαθούν να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις των αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν και να βελτιωθούν σημαντικά έναντι του ανταγωνισμού. Είναι γεγονός πως κάθε εταιρεία προσπαθεί μέσω κατάλληλων αρχών και συνθηκών, να λειτουργήσει με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες και καταναλωτές και συγχρόνως να προσφέρει ένα υγιές εργασιακό κλίμα στους εργαζόμενους σε αυτήν.

Αυτό που κυρίως ωθεί τις εταιρείες να ξεχωρίζουν και οι οποίες λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο τύπο αγοράς, είναι η άριστη παροχή υπηρεσιών ως προς τα αγαθά που παράγουν καθώς επίσης και οι καινοτομίες που προσπαθούν να εφευρίσκουν για να προωθούν καλύτερα τα αγαθά αυτά μέσω εφαρμογής συγκεκριμένων τύπων στρατηγικής. Είναι ιδιαιτέρως σημαντικό για κάθε επιχειρηματία να προωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα τα αγαθά που παράγει στην αγορά όπου λειτουργεί. Αυτό μπορεί βέβαια να γίνει με τους γνωστούς τρόπους που υπάρχουν στον επιχειρηματικό κόσμο είτε μέσω κάποιων καινοτομιών στρατηγικής, όπου κάποιος μπορεί να σκεφτεί προκειμένου να προσελκύσει ένα μεγάλο αριθμό πελατών. Βέβαια οι συνθήκες δεν είναι πάντα οι κατάλληλες ή τουλάχιστον εύκολες για την απόφαση και εφαρμογή της καταλληλότερης στρατηγικής, αφού χρειάζεται η σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων για να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι τυχόν δυσκολίες που συναντώνται κάθε φορά.

## Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή, οι νέες συνθήκες και καταστάσεις που δημιουργούνται στην αγορά, προβάλλουν νέα δεδομένα τα οποία μεταφράζονται ως νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες - καταναλωτές καθώς και σε νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Το εντυπωσιακό φαινόμενο βέβαια στην όλη υπόθεση, είναι ότι η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και κυρίως το διαδίκτυο, δεν επέδεσαν αποκλειστικά μόνο στο τμήμα της προβολής - promotion, αλλά σε ολόκληρο το μίγμα Marketing, μεταλλάσσοντας έτσι ριζικά την παραδοσιακή αντίληψη περί φυσικής παραγωγής, διανομής, προώθησης και εξυπηρέτησης αναγκών του πελάτη<sup>1</sup>

Εξ' αιτίας λοιπόν των σημαντικών αλλαγών που επήλθαν στα πλαίσια της διεθνούς οικονομίας όπως η μείωση της φυσικής απόστασης, η σχετική έννοια του χρόνου, η παγκόσμια οικονομία, η άρση των ελέγχων, η παγκοσμιοποίηση, οι προσδοκίες των πελατών και η νέα τεχνολογία πληροφοριών, ο τρόπος με τον οποίο η εφαρμογή μιας στρατηγικής που ασκείται από μέρους των επιχειρήσεων και τους αντίστοιχους Managers σε αυτές, άλλαξε ριζικά και το γεγονός αυτό είχε καταλυτικό αντίκτυπο στην διανομή αλλά και προσφορά υπηρεσιών προς τους πελάτες. Με την ίδρυση εταιρειών και γραφείων τα οποία ασχολούνται αποκλειστικά με την δημιουργία πλάνων στρατηγικών διοίκησης που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, δημιουργείται μια νέα, δυναμική και πολλά υποσχόμενη αγορά μέσα στην ευρύτερη ζώνη των καταναλωτικών αναγκών του κάθε πελάτη, των αγαθών ή υπηρεσιών που χρειάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καθώς και του τρόπου με τον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτές.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση και διερεύνηση των στρατηγικών διοίκησης των επιχειρήσεων οι οποίες εντοπίζονται στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, ποια είναι τα χαρακτηριστικά του κάθε είδους της στρατηγικής ανάλυσης αλλά και τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται σε κάθε ένα από αυτά τα είδη, τα οποία και θα αναλυθούν στο πρώτο κεφάλαιο.

---

<sup>1</sup> Möller, K., Halinen, A. (2000), "Relationship marketing theory: its roots and direction", Journal of Marketing Management, Vol. 16

Στόχος μας είναι να μελετήσουμε πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η στρατηγική των επιχειρήσεων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις με παγκόσμιο βεληνεκές. Επιλέξαμε λοιπόν μία ναυτιλιακή για να δούμε σε ποια σχολή ταιριάζει η στρατηγική της μάλιστα κρίνεται ως κατάλληλη η σχολής *Σχεδιασμού*. Στο δεύτερο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί αναλυτικά η μεθοδολογία και ο τρόπος συλλογής πηγών και πληροφοριών και θα ακολουθήσει η ανάλυση των δεδομένων. Έπειτα και αφού έχουν αναλυθεί όλα τα παραπάνω, στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει εφαρμογή του επιλεχθέντος μοντέλου στρατηγικής ανάλυσης και μανάτζμεντ στη ναυτιλιακή επιχείρηση της Evergreen Shipping Co.<sup>14</sup> που επιλέχθηκε στην παρούσα εργασία.

Επιπλέον, θα παρατεθεί και θα αναλυθεί ένα συγκεκριμένο είδος στρατηγικής ανάλυσης το οποίο εφαρμόζεται στην επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. αναφορικά με τον τρόπο τον οποίο ακολουθείται από τους διοικούντες και υπαλλήλους της επιχείρησης αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που εντοπίζονται στο είδος αυτό. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

# 1. Κεφάλαιο Πρώτο: Είδη Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ

## 1.1 Είδη Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ – Χαρακτηριστικά και Πλεονεκτήματα που Προσφέρονται στις Επιχειρήσεις

Στον επιχειρηματικό κόσμος της εφαρμογής στρατηγικής ανάλυσης και Μάνατζμεντ διακρίνονται συγκεκριμένα δέκα σχολές στρατηγικής (Mintzberg et al., 1999): Η σχολή του σχεδιασμού, η σχολή του προγραμματισμού, η σχολή της τοποθέτησης, η σχολή της επιχειρηματικότητας, η γνωστική σχολή, η σχολή της μάθησης, η σχολή της ισχύος, η σχολή της κουλτούρας, η σχολή του περιβάλλοντος και τέλος η σχολή της διαμόρφωσης.

Κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί όμως η καθεμία ξεχωριστά, δίνοντας τον ορισμό αυτών ενώ ταυτόχρονα θα γίνει ανάλυση των τα χαρακτηριστικών τους αλλά και των πλεονεκτήματα που προσφέρονται αντιστοίχως για την καθεμία από αυτές<sup>2</sup>

Όσον αφορά την *σχολή του σχεδιασμού*, θα πρέπει να σημειωθεί ότι θεωρείται ως η πρώτη σχολή που αποτέλεσε το βασικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίχτηκαν οι επόμενες δύο σχολές δηλαδή η σχολή του προγραμματισμού και η σχολή της τοποθέτησης. Θεωρεί ότι η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μια διαδικασία άτυπου σχεδιασμού δηλαδή μια διαδικασία σύλληψης. Η συγκεκριμένη σχολή προτείνει ένα μοντέλο χάραξης στρατηγικής το οποίο επιδιώκει να επιτύχει μια αντιστοίχιση ή μια προσαρμογή, ανάμεσα στις εσωτερικές ικανότητες και στις εξωτερικές δυνατότητες. Σύμφωνα με το βασικό μοντέλο της σχολής του σχεδιασμού αρχικά λαμβάνει χώρα η αποτίμηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Στη συνέχεια εξετάζονται οι

<sup>2</sup> Mintzberg, H., (2006), "Το Σαφάρι της Στρατηγικής", Χαρίδημος Τσούκας, Δημ. Παπούλιας, Εκδόσεις Καστανιώτη

απειλές και οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον και εντοπίζονται τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της οργάνωσης. Με την εφαρμογή όλων των παραπάνω ακολουθεί δημιουργία στρατηγικής και μετέπειτα αξιολόγηση της τελικής επιλογής της στρατηγικής με σκοπό να λάβει χώρα η υλοποίηση της. Κύρια χαρακτηριστικά της σχολής του σχεδιασμού είναι η ανάπτυξη σημαντικής ορολογίας στη μελέτη μεγάλων κυρίως στρατηγικών, προσφέροντας με αυτό τον τρόπο την βάση της θεωρίας της στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή ότι η στρατηγική αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη προσαρμογή μεταξύ των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών ικανοτήτων.<sup>3</sup>

Όσον αφορά την *σχολή του Προγραμματισμού* δημιουργήθηκε όταν επισημοποιήθηκε η διαμόρφωση στρατηγικής και αναφέρεται σε μία αποστασιοποιημένη και συστηματική διαδικασία προγραμματισμού. Αρχικά, ξεκίνησε θετικά ασκώντας μεγάλη επιρροή στην εποχή της δημιουργίας της, αλλά τελικά δεν είχε την αναμενόμενη εξέλιξη. Το κύριο πρόβλημα που παρατηρήθηκε ήταν ότι η βιβλιογραφία του στρατηγικού προγραμματισμού αυξήθηκε ποσοτικά αλλά όχι και ποιοτικά. Δηλαδή, δεν έγιναν ουσιαστικές μελέτες για να αποδειχτεί εάν ο προγραμματισμός ήταν ουσιαστικά αποτελεσματικός. Βέβαια, όλες οι επιχειρήσεις έχουν το δικό τους μοντέλο προγραμματισμού. Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού προγραμματισμού αποτελείται από τις ίδιες βασικές ιδέες. Υιοθετούμε την ανάλυση SWOT με κύρια βήματα την ανάλυση Δυνατών, αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών, δίνοντας όμως ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων που γίνεται στην αρχή της διαδικασίας, καθώς και στην επεξεργασία των προϋπολογισμών και των επιτελικών σχεδίων που γίνεται στο τέλος της<sup>4</sup>

Τα πλεονεκτήματα της σχολής του προγραμματισμού είναι τα εξής: Οι υπεύθυνοι του προγραμματισμού μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία της στρατηγικής, ενεργώντας ως αναλυτές, ελέγχοντας τις στρατηγικές που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και τέλος να λειτουργήσουν ως καταλύτες, ενθαρρύνοντας οποιαδήποτε μορφή στρατηγικής συμπεριφοράς έχει νόημα για την συγκεκριμένη οργάνωση της εκάστοτε επιχείρησης.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> [Philip Kotler](#) and Gary Armstrong (2009), "[Principles of Marketing](#)" (13th Edition)

<sup>4</sup> Mitzberg, H., (2006), "Το Σαφάρι της Στρατηγικής", Χαρίδημος Τσουκάς, Δημ. Παπούλιας, Εκδόσεις Καστανιώτη

<sup>5</sup> [O. C. Ferrell](#) and Michael Hartline (2010), "[Marketing Strategy](#)" 5<sup>th</sup> edition

Η σχολή της Τοποθέτησης, αναφέρεται και επικεντρώνεται στην επιλογή στρατηγικών θέσεων στην αγορά, δηλαδή με το πραγματικό περιεχόμενο των στρατηγικών. Η συγκεκριμένη σχολή πρόσθεσε δικά της στοιχεία, στηριζόμενη στη βάση των πρώτων δύο σχολών που προαναφέραμε. Έδωσε έμφαση στις στρατηγικές και όχι μόνο στις διαδικασίες με τις οποίες αυτές διαμορφώνονται και επίσης έδωσε ουσιαστικό περιεχόμενο στην έρευνα. Η σχολή της τοποθέτησης όπως και οι σχολές του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, συνέχισε να παράγει πλήρως ανεπτυγμένες στρατηγικές. Η διαφορά προκύπτει στο γεγονός ότι η διαδικασία στηρίζεται περισσότερο σε υπολογισμούς με απώτερο σκοπό την επιλογή γενικών στρατηγικών τοποθετήσεων και όχι στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων και ασυνήθιστων προοπτικών ή στον καθορισμό συντονισμένων συνόλων πλάνων. Το ότι η στρατηγική προηγείται της δομής συνέχισε να υπάρχει ως αντίληψη με τη διαφορά ότι προστέθηκε μια καινούρια αντίληψη. Η δομή της αγοράς υπαγορεύει τη στρατηγική τοποθέτηση και αυτή με τη σειρά της την οργανωτική δομή.<sup>6</sup>

Όσον αφορά την σχολή της *Επιχειρηματικότητας* αναφέρεται ότι αποδίδει τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής σε έναν και μοναδικό ηγέτη δίνοντας έμφαση στη διαίσθηση, στη κρίση, στη σοφία, στην εμπειρία και στη διορατικότητα. Η προσέγγιση αυτή προωθεί την αντίληψη της στρατηγικής ως προοπτικής, η οποία σχετίζεται με το όραμα. Σημειώνεται ότι σε σχέση με τις σχολές που θα αναφέρουμε στη συνέχεια, η προοπτική της στρατηγικής είναι υπόθεση πιο προσωπική και αφορά περισσότερο τη συμπεριφορά του ηγέτη άρα η οργάνωση αυτής της σχολής στηρίζεται στις προσαγές αυτού του ατόμου. Το πλεονέκτημα της σχολής της επιχειρηματικότητας είναι ότι το όραμα ως κεντρική έννοια της σχολής, δεν έχει ένα διατυπωμένο πλάνο με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες απεικονισμένο με λέξεις και αριθμούς. Είναι περισσότερο μια εικόνα που δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζει το όραμα στις εμπειρίες του, πράγμα που σημαίνει η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ταυτόχρονα εσκεμμένη και αναδυόμενη. Εσκεμμένη σε ότι αφορά τις γενικές γραμμές και αναδυόμενη σε ότι αφορά τις λεπτομέρειες της στρατηγικής ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στην πορεία<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Mitzberg, H., (2006), "Το Σαφάρι της Στρατηγικής", Χαρίδημος Τσούκας, Δημ. Παπούλιας, Εκδόσεις Καστανιώτη

<sup>7</sup> Baker J.M., (1991), "Marketing Strategy and Management", London: Macmillan Press Ltd

Σχετικά με την *Γνωστική* σχολή, σημειώνεται ότι σκοπός της είναι να ανακαλύψει ποια είναι η σημασία της διαδικασίας που αφορά την κατανόηση του στρατηγικού οράματος, στη σφαίρα της ανθρώπινης γνωστικής διαδικασίας χρησιμοποιώντας τη βοήθεια της γνωστικής ψυχολογίας. Η γνωστική σχολή είναι επομένως μια συνεχώς μεταβαλλόμενη σχολή σκέψης που αφορά την δημιουργία στρατηγικής. Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια γνωστική διεργασία που συντελείται μέσα στο μυαλό του στρατηγιστή. Συνεπώς οι στρατηγικές αναδύονται ως προοπτικές που διαπλάθουν τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από το περιβάλλον και αυτές οι πληροφορίες περνούν μέσα από κάθε είδους παραμορφωτικά φίλτρα προτού αποκωδικοποιηθούν από τους γνωστικούς χάρτες. Τέλος, οι στρατηγικές ως έννοιες είναι δύσκολες στη σύλληψη, είναι σημαντικά κατώτερες του ιδανικού όταν συλλαμβάνονται και είναι δύσκολο να αλλάξουν όταν δεν είναι πλέον βιώσιμες.

*Σχολή της Μάθησης.* Οι στρατηγικές αναδύονται καθώς οι άνθρωποι λειτουργώντας είτε ατομικά είτε συλλογικά, τελικά μαθαίνουν όλα τα σχετικά με μια κατάσταση, καθώς και για την ικανότητα της οργάνωσης τους να την αντιμετωπίσει. Τα κύρια χαρακτηριστικά της σχολής είναι πολύπλοκη και απρόβλεπτη φύση του περιβάλλοντος της οργάνωσης σε συνδυασμό με τη διάχυση της βάσης γνώσεων που απαιτείται για τη χάραξη στρατηγικής, αποκλείει τον εσκεμμένο έλεγχο. Η χάραξη στρατηγικής πρέπει πάνω από όλα να παίρνει με τον καιρό τη μορφή της μαθησιακής διαδικασίας. Έτσι και παρά το γεγονός ότι ο ηγέτης πρέπει να μαθαίνει συνεχώς, τις περισσότερες φορές είναι το συλλογικό σύστημα αυτό που μαθαίνει. Η μάθηση αυτή συνεχίζεται με αναδυόμενο τρόπο, με την υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς που προωθεί την εκ των υστέρων σκέψη, έτσι ώστε να είναι δυνατή η αιτιολόγηση της δράσης. Στρατηγικές πρωτοβουλίες αναλαμβάνονται από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να μάθει. Οι στρατηγικές εμφανίζονται πρώτα ως μοτίβα που έχουν τις ρίζες τους στο παρελθόν που αργότερα μπορεί να αποτελέσουν σχέδια για το μέλλον και τελικά προοπτικές που θα καθοδηγήσουν τη συνολική συμπεριφορά.

Η *Σχολή της Ισχύος* καταγράφεται ότι υποστηρίζει την διαμόρφωση της στρατηγικής ως μια διαδικασία αποκάλυπτης άσκησης επιρροής, υπερτονίζοντας τη χρήση της ισχύος και της πολιτικής στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης στρατηγικών που ευνοούν συγκεκριμένα συμφέροντα. Τα κύρια χαρακτηριστικά της σχολής είναι τα

ακόλουθα: Η διαμόρφωση της στρατηγικής επηρεάζεται από την ισχύ και την πολιτική ενώ οι στρατηγικές που μπορεί να προκύψουν τείνουν να είναι αναδυόμενες και παίρνουν περισσότερο τη μορφή τοποθετήσεων και τεχνασμάτων παρά προοπτικών>Επιπλέον, η μικρο-ισχύς (αφορά άτομα και ομάδες εντός της οργάνωσης) θεωρεί τη δημιουργία στρατηγικής ως αλληλεπίδραση μέσω πειθούς, συναλλαγής και άμεσης αντιπαράθεσης, με τη μορφή πολιτικών παιχνιδιών. Τέλος, η μακρο-ισχύς (αντικατοπτρίζει την αλληλεξάρτηση μεταξύ οργάνωσης και περιβάλλοντος) θεωρεί ότι η οργάνωση προωθεί τη δική της ευημερία, χρησιμοποιώντας στρατηγικούς ελιγμούς και συλλογικές στρατηγικές.

Επίσης η *Σχολή της Κουλτούρας*. Αναφέρεται ότι δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στην κουλτούρα αφού θεωρεί ότι η κουλτούρα συνδέει σύνολα ατόμων δημιουργώντας μια ολοκληρωμένη οντότητα που λέγεται οργάνωση. Επιπλέον, η κουλτούρα εστιάζει στο συλλογικό συμφέρον ενώ αντίθετα η ισχύς επικεντρώνεται περισσότερο στο ατομικό. Κουλτούρα είναι αυτό που διαφοροποιεί τη μια οργάνωση από την άλλη. Η καθολικότητα και η μοναδικότητα της, αντικατοπτρίζονται και στην εφαρμογή της στη στρατηγική διοίκηση. Τα κύρια χαρακτηριστικά της σχολής είναι τα εξής: Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, η οποία βασίζεται στις κοινές πεποιθήσεις και αντιλήψεις των μελών της οργάνωσης και τα άτομα υιοθετούν αυτές τις πεποιθήσεις μέσω μιας διαδικασίας πολιτισμικής αφομοίωσης ή κοινωνικοποίησης. Επιπλέον, τα μέλη μιας οργάνωσης μπορούν μόνο μερικώς να περιγράψουν τις πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα τους, ενώ η προέλευση και οι εξηγήσεις αυτών των πεποιθήσεων παραμένουν ασαφείς και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο η στρατηγική παίρνει πάνω από όλα τη μορφή προοπτικής και όχι θέσεων, προοπτικής που βασίζεται σε συλλογικές προθέσεις. Τέλος, η κουλτούρα και ιδιαίτερα η ιδεολογία δεν ενθαρρύνουν τη στρατηγική αλλαγή, αλλά τη διατήρηση της υφιστάμενης στρατηγικής.

Πολύ μεγάλη βαρύτητα στο περιβάλλον δίνει η σχολή του περιβάλλοντος. Αυτό γιατί θεωρεί πολύ σημαντικές τις δυνάμεις που υπάρχουν εκτός της οργάνωσης δηλαδή ...στο περιβάλλον. Ως τώρα στις σχολές που εξετάσαμε αναφέραμε τους κύριους πρωταγωνιστές των σχολών, όπως τον ηγέτη, τον υπεύθυνο προγραμματισμού και άλλα όμως τώρα θα ασχοληθούμε με το περιβάλλον που σύμφωνα με τις υπόλοιπες σχολές, τον θεωρούν τον κυριότερο παράγοντα. Τα χαρακτηριστικά της σχολής είναι τα



εξής : Το περιβάλλον, το οποίο παρουσιάζεται ως ένα σύνολο γενικών δυνάμεων, αποτελεί τον κεντρικό παράγοντα στη διαδικασία χάραξης στρατηγικής και η οργάνωση πρέπει να ανταποκρίνεται σε αυτές τις δυνάμεις, διαφορετικά «αποβάλλεται». Τέλος, η ηγεσία καθίσταται ένα παθητικό στοιχείο, που αναλαμβάνει τον ρόλο της ανάγνωσης του περιβάλλοντος και διασφαλίζει τη σωστή προσαρμογή της οργάνωσης σ' αυτό.

Τέλος η *Σχολή της Διαμόρφωσης*, αναφέρεται καταρχήν ότι διαφέρει από όλες τις άλλες σημαντικά. Αυτό γιατί παρέχει την δυνατότητα συμφιλίωσης, έναν τρόπο ενοποίησης των μηνυμάτων των άλλων σχολών. Αναφέρεται ότι υπάρχουν δύο κύριοι άξονες σε αυτή τη σχολή. Ο ένας περιγράφει τις καταστάσεις, της οργάνωσης και του περιβάλλοντος της, ως διαμορφώματα και ο άλλος περιγράφει τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής ως μετασχηματισμό. Ουσιαστικά είναι το ίδιο πράγμα. Ο μετασχηματισμός είναι αναπόφευκτη συνέπεια του διαμορφώματος. Η συνεισφορά της σχολής του διαμορφώματος είναι εμφανής στη στρατηγική διοίκηση. Επιβάλλει τάξη στον ακατάστατο κόσμο της διαμόρφωσης στρατηγικής, ειδικά στην πελώρια βιβλιογραφία και πρακτική.<sup>8</sup>

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1**

Clarke T. & Clegg S., (1998), "Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21<sup>st</sup> Century", Profile Books Ltd., London

Doyle, P. (2000), *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Wiley, Chichester

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1999). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management (Financial Times Series). Massivebooks editions.

Sachs J., Warner A., (1995), "Economic Reform and the Process of Global Integration", Cambridge University Press

---

<sup>8</sup> Mintzberg, H., (2006), "Το Σαφάρι της Στρατηγικής", Χαρίδημος Τσούκας, Δημ. Παπούλιας, Εκδόσεις Καστανιώτη

Thomson J. & Martin F., (2005), "Strategic Management: Awareness and Change", Thomson Learning, 5<sup>th</sup> edition, London

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., (1999), "Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα", 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Rosili

Χολέβας Γ., (1997), "Διεθνείς Εμπορικές σχέσεις – Διεθνές Εμπόριο", Εκδόσεις Interbooks

## 2. Κεφάλαιο Δεύτερο: Μεθοδολογία και Τρόπος Συλλογής Πηγών και Πληροφοριών

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους ολοκληρώθηκε η συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για την συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας. Η συλλογή των στοιχείων ολοκληρώθηκε μέσω βιβλιογραφικής έρευνας και συλλογής σχετικών πληροφοριών από την ναυτιλιακή επιχείρηση της Evergreen Co. για τα είδη στρατηγικών που εντοπίζονται στις μέρες μας, τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στις επιχειρήσεις και οι οποίες τα εφαρμόζουν. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα αναφέρθηκαν για τις δέκα σχολές στο πρώτο κεφάλαιο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το σύστημα στρατηγικής της σχολής *Σχεδιασμού* είναι το πιο κατάλληλο και το οποίο εφαρμόζεται από τη συγκεκριμένη ναυτιλιακή επιχείρηση.

Από τις αντίστοιχες πηγές που αφορούν το συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης, εξάχθηκαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με το πως λειτουργεί ναυτιλιακή επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. εντός της αγοράς της οποία δραστηριοποιείται καθώς επίσης και στους παράγοντες τους οποίους λαμβάνουν υπόψιν τους οι διοικούντες της εταιρίας. Επίσης στην αναζήτηση συμπληρωματικών πληροφοριών βοήθησαν κάποιες σημειώσεις από βιβλία και πληροφορίες από το διαδίκτυο, τα οποία έχουν γραφτεί και παρουσιαστεί από άλλους συγγραφείς πρωτότερα.

Θα πρέπει να αναφερθεί πως η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων αποτελούν τα κύρια στοιχεία μιας έρευνας και καταγραφής αυτής, σχετικά με την μελέτη ενός φαινομένου ή γεγονότος όπως και στην συγκεκριμένη περίπτωση. Επιπλέον μπορούν να χαρακτηριστούν ως πρωτογενή στοιχεία για την έρευνα ενός θέματος, αφού παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για αυτή αλλά και τις υποθέσεις που μπορούν να γίνουν. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα σε αυτήν την συγκεκριμένη φάση μπορούν να τροφοδοτήσουν την σχεδιαστική διαδικασία του πλάνου που θα παρουσιαστεί στην συγκεκριμένη έρευνα και πτυχιακή εργασία. Σε αυτό το πλάνο μπορούν να

αναφέρονται ξεκάθαρα ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συλλογή των πληροφοριών και πώς τεκμηριώνονται μέσα στην μελέτη και εργασία.

Η έρευνα η οποία διεξήχθη στην συγκεκριμένη μελέτη, βοήθησε τον φοιτητή στην κατανόηση του θέματος της πτυχιακής του εργασίας αλλά και στα καθημερινά γεγονότα που συνδέονται άμεσα με το θέμα που παραθέτει. Οι άνθρωποι διεξάγουν κάποια έρευνα για να συλλέξουν αποτελέσματα με ένα συστηματικό τρόπο, και επομένως να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους.<sup>9</sup>

Κάθε ακαδημαϊκή έρευνα απαιτεί μια “μεθοδολογία” προκειμένου να αναλύσει τα αποτελέσματα. Αυτή αποτελείται από τρόπους και μεθόδους παραγωγής και ανάλυσης δεδομένων, έτσι ώστε οι διάφορες θεωρίες να δοκιμαστούν και να γίνουν αποδεκτές είτε να απορριφθούν. Επομένως η μεθοδολογία η οποία χαρακτηρίζεται ως πρωταρχική, σχετίζεται τόσο με την λεπτομερή έρευνα μέσω της οποίας συλλέγονται τα δεδομένα καθώς και με τις πιο γενικές φιλοσοφικές απόψεις. Ο τρόπος που σκεφτόμαστε σχετικά με την ανάπτυξη των γνώσεων μας, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο διεξάγουμε την έρευνα.<sup>10</sup>

## **2.1 Συλλογή Δεδομένων**

Λόγω της βιβλιογραφικής φύσης της συγκεκριμένης εργασίας, ένα είδος μεθοδολογίας δευτερογενούς έρευνας χρησιμοποιείται για να οδηγήσει στα αποτελέσματα τα οποία επιθυμεί ο φοιτητής. Ένας αριθμός μεθόδων εμπλέκεται, προκειμένου να τον καταστήσει ικανό να επιτύχει μια μεγαλύτερη κατανόηση των πηγών που χρειάζεται για την ανάλυση των σκέψεων του σχετικά με το θέμα που ερευνά. Αυτό είναι αναγκαίο

---

<sup>9</sup> Saunders et al, (2005), “Specified ways for research and analysis of data”, Prentice Hall

<sup>10</sup> Zikmund W.G., (2000), “Business Research Methods”. London: Harcourt college publishers

μέσα σε μια έρευνα και μελέτη, καθώς τα αποτελέσματα τα οποία συλλέγονται από μια συγκεκριμένη περιοχή μπορούν να είναι περισσότερο αποτελεσματικά από εκείνα που προέρχονται από κάπου αλλού. Κάθε μέθοδος συλλογής δεδομένων έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα.

Ο συνδυασμός λοιπόν μεθόδων συλλογής πληροφοριών και δεδομένων, βοηθά σημαντικά στο να μειωθούν τα μειονεκτήματα που μπορούν να παρουσιαστούν στην έρευνα και τα οποία ο φοιτητής θέλει να ελαχιστοποιήσει. Βέβαια όπως θα αποδειχτεί και στην συνέχεια και όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, η έρευνα και μελέτη του συγκεκριμένου θέματος βασίζεται καθαρά σε βιβλιογραφική έρευνα και συλλογής σχετικών στοιχείων από την ναυτιλιακή επιχείρηση της Evergreen Co. για τα είδη στρατηγικών που εντοπίζονται στις μέρες μας, τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν στις επιχειρήσεις και οι οποίες τα εφαρμόζουν αλλά και στο σύστημα στρατηγικής της σχολής *Σχεδιασμού* και το οποίο εφαρμόζεται από τη συγκεκριμένη ναυτιλιακή επιχείρηση.

## **2.2 Δευτερεύων Δεδομένα**

Ως Δευτερεύων δεδομένα περιγράφονται εκείνα στα οποία οι πληροφορίες συλλέγονται και καταγράφονται από κάποιον άλλον νωρίτερα και για σκοπούς, οι οποίοι είναι διαφορετικοί από εκείνους του συγγραφέα.<sup>11</sup>

Τα δευτερεύοντα δεδομένα παρέχουν την βάση για ένα καλό ιστορικό πληροφοριών, θέτοντας ικανό τον φοιτητή να καταλάβει το αντικείμενο εργασίας του καθώς και να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για στήριξη των θεωριών από την πρωταρχική έρευνα. Είναι ευνόητο λοιπόν ότι μπορεί ευκολότερα κάποιος να βρει δευτερεύων

---

<sup>11</sup> Saunders et all, (2005), "Specified ways for research and analysis of data", Prentice Hall

δεδομένα για την έρευνα του, αφού αυτά έχουν γραφτεί προηγουμένως και έχουν εκδοθεί σε κάποιο έντυπο τύπο ή στο διαδίκτυο. Τα περιοδικά και ο έντυπος τύπος είναι πρωταρχική φιλολογική πηγή για κάθε πληροφορία. Τα άρθρα σε αυτά είναι ικανοποιητικά προσβάσιμα και αναφέρονται σε ποικίλα θέματα της καθημερινότητας.<sup>12</sup>

Επιπλέον τα βιβλία αλλά και τα άρθρα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την συλλογή πληροφοριών και προτάσεων, παρείχαν πληροφορίες οι οποίες έδωσαν στον φοιτητή την ευκαιρία να αναπτύξει αναλυτικά τις θέσεις του στην συγκεκριμένη έρευνα. Πάντα τα βιβλία αποτελούν μια αξιόπιστη μέθοδο συλλογής πληροφοριών, καθώς έχουν γραφτεί για ένα συγκεκριμένο σκοπό και παρέχουν συγκροτημένη σκέψη και ανάπτυξη αντικειμένου.

Το σημαντικότερο όμως πλεονέκτημα των δευτερογενών στοιχείων αφορά το μικρό κόστος και το σύντομο χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη συλλογή τους. Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι διαθέσιμες με τη μορφή δευτερογενών στοιχείων, ο ερευνητής απλά χρειάζεται να προστρέξει στην πηγή τους, να τα εντοπίσει και να τα συγκεντρώσει. Αυτό συνήθως απαιτεί μικρό χρονικό διάστημα και μικρό κόστος. Ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχει κάποια χρέωση για τη χρήση τους, το κόστος είναι πολύ μικρότερο από αυτό που θα απαιτείτο για να συγκεντρώσει η εταιρία τα στοιχεία αυτά. Πρέπει όμως να έχουμε υπόψιν μας ότι όταν χρησιμοποιούνται δευτερογενή στοιχεία, είναι πολλές φορές αναγκαίο να γίνουν υποθέσεις και παραδοχές ώστε να καταστεί δυνατή η όσο αποτελεσματικότερη χρήση τους.

### **2.2.1 Μειονεκτήματα Δευτερογενών Δεδομένων**

Παρά την σπουδαιότητα αλλά και την χρησιμότητα που παρουσιάζουν τα δευτερογενή δεδομένα στην διεκπεραίωση και συλλογή στοιχείων, εμφανίζουν τρία (3) σημαντικά προβλήματα :

---

<sup>12</sup> Zikmund W.G., (2000), "Business Research Methods". London: Harcourt college publishers

- *Διαθεσιμότητα*: Για συγκεκριμένα προβλήματα είναι δυνατόν να μην υπάρχουν δευτερογενή δεδομένα.
- *Ακρίβεια*: Ελλείψεις και μεθοδολογικές λεπτομέρειες που τις περισσότερες φορές δεν αναφέρονται καθόλου.
- *Επάρκεια*: Μπορεί να υπάρχουν δευτερογενή δεδομένα τα οποία είναι διαθέσιμα και αρκετά ακριβή, αλλά να μην επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες του συγγραφέα ή ερευνητή ενός θέματος.

### **2.2.2 Πηγές Δευτερογενών Δεδομένων**

Οι πηγές των δευτερογενών δεδομένων, χαρακτηρίζονται ως *εσωτερικές* και *εξωτερικές*. Ως εσωτερικές αναφέρονται εκείνες οι οποίες περιλαμβάνουν πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με το είδος στρατηγικής που εφαρμόζει η ναυτιλιακή επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. καθώς και τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται σε αυτή από τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτής και ως εξωτερικές χαρακτηρίζονται εκείνες που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες και στοιχεία που έχουν δημοσιευθεί νωρίτερα σε διάφορες μελέτες ή παρέχονται επί πληρωμή από διάφορους οργανισμούς έρευνας, τις διάφορες κλαδικές μελέτες και δημοσιεύσεις Οργανισμών και Υπουργείων.

### **2.3 Ανάλυση Δεδομένων**

Τα στοιχεία που συλλέγονται από τον φοιτητή παράγουν ποιοτικά δεδομένα, τα οποία αναλύονται και επεξεργάζονται από το άτομο αυτό. Οι απαντήσεις που προσφέρονται

σε αυτόν και σε συνδυασμό με τις πηγές που ο ίδιος έχει επιλέξει για να τεκμηριώσει την έρευνα του, θα τον βοηθήσουν στην συνέχεια να εκτιμήσει σωστά τα γεγονότα και τις πηγές αυτές και να καταλήξει στα συμπεράσματα του.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2**

Jankowich, (2004), "Research Methods for studies and projects", London: Macmillan Press Ltd.

Kotler P., (2000), "Marketing Management", New Jersey: Prentice Hall

Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., (2000), "Research Methods For Business Students", London: Prentice Hall.

Sekaran U., (1992), "Research Methods for Business, A Skill Building Approach". New York: John Wiles and Sons Inc



### **3. Κεφάλαιο Τρίτο: Εφαρμογή Μοντέλου Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen Shipping Co.**

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η εφαρμογή του Μοντέλου Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. Και για τον σκοπό αυτό θα γίνει μία ανάλυση και εξέταση έρευνας πεδίου. Στα αρχικά υποκεφάλαια, δίνονται τα στοιχεία που αφορούν την συγκεκριμένη επιχείρηση. Έπειτα ακολουθεί η ανάλυση του είδους στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ που κρίνεται ως η πιο κατάλληλη για την Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. και ο προτεινόμενος τρόπος εφαρμογής αυτής της στρατηγικής. Χρησιμοποιούμε για αυτό το λόγο αυτό την ανάλυση PEST και την ανάλυση SWOT.

#### **3.1 Ιστορικό Επιχείρησης**

Η εν λόγω επιχείρηση ιδρύθηκε στις 12 Απριλίου 1988, ως μια προσωπική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών στον κλάδο θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (containers), πλήρης και groupage, απευθείας σε πελάτες που εκτελούν εισαγωγές από το εξωτερικό αλλά και σε κάποιες εταιρείες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως αμιγώς ναυτιλιακές. Η επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. λειτουργεί το κεντρικό της γραφείο στον Πειραιά και το οποίο απασχολεί 62 υπαλλήλους, ένα μικρότερο γραφείο στην Θεσσαλονίκη όπου απαρτίζεται από 18 υπαλλήλους και αντίστοιχα μικρότερα γραφεία στις πόλεις Hong Kong, Shanghai, Ningbo και Xiamen στην Κίνα.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> [www.evergreenshipping.com](http://www.evergreenshipping.com)

Η συγκεκριμένη εταιρεία στις μέρες μας συγκαταλέγεται στις δέκα καλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες του Πειραιά και ξεχωρίζει για την άριστη ποιότητα των υπηρεσιών της στους τομείς εισαγωγείς πλήρων και τμηματικών (groupage) φορτίων πάσης φύσεως σε εμπορευματοκιβώτια. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο τμήματος πωλήσεων και Μάρκετινγκ, ο συνολικός τζίρος της εταιρίας για το έτος 2006 ανέρχεται στα 154.000.000 ευρώ.

Η επιτυχία της ναυτιλιακής επιχείρησης της Evergreen Shipping Co. κατά το παρελθόν, οφείλεται κυρίως σε τέσσερις σημαντικούς παράγοντες : τα χαμηλά ναύλα που η εταιρεία προσφέρει στους πελάτες της, την εφαρμογή ολοκληρωμένων λύσεων μεταφοράς προς αυτούς μέσω της μεταφοράς των εμπορευμάτων τους με τα 18 ιδιόκτητα πλοία που διαθέτει, την άμεση κατανόηση των αναγκών του πελάτη καθώς και στο άριστο και απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει. Προσωπικό το οποίο ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές λύσεις και να απαντά αποτελεσματικά στα ερωτήματα των πελατών σχετικά με την πορεία των φορτώσεων τους και το πότε αυτά αναμένονται στα κατά τόπους λιμάνια αφίξεων.

Είναι σχετικά μια εδραιωμένη ναυτιλιακή επιχείρηση όπου όπως αναφέρθηκε παραπάνω λειτουργεί στον χώρο της μεταφοράς containers (εμπορευματοκιβωτίων) από διάφορα λιμάνια της Κίνας και Άπω Ανατολής προς το λιμάνι του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης με 18 ιδιόκτητα containerships. Θα πρέπει να αναφερθεί πως μέσα σε αυτά τα containers, κάποιος μπορεί να φορτώσει οποιασδήποτε φύσης στερεά εμπορεύματα και να τα μεταφέρει ασφαλώς από ένα λιμάνι σε κάποιο άλλο. Φυσικά θα πρέπει επίσης να τονιστεί πως αυτά τα containers για να μεταφερθούν από το ένα μέρος στο άλλο, φορτώνονται και μεταφέρονται με πλοία τα οποία ονομάζονται containerships και τα οποία είναι κατάλληλα διαμορφωμένα για να δέχονται τέτοιου είδους φορτία.

Επιπρόσθετα οι ιδιοκτήτες της εταιρείας είναι τρεις τον αριθμό και είναι νέοι άνθρωποι με ανανεωμένες ιδέες και πρόθυμοι σε κάθε επιχειρηματική ευκαιρία, η οποία θα μπορούσε να βοηθήσει στις πωλήσεις των υπηρεσιών τους και να αυξήσει τα κέρδη της εταιρείας. Γίνεται λοιπόν αυτομάτως αντιληπτό πως οι ιδιοκτήτες της εταιρείας

επιθυμούν την περαιτέρω ανάπτυξη των γραφείων αυτών και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Οι άνθρωποι του συγκεκριμένου γραφείου προσπαθούν να παρέχουν τις υπηρεσίες εκείνες στους πελάτες, οι οποίες θα χαρακτηρίζονται από χαμηλά ναύλα, ολοκληρωτικές λύσεις στις μεταφορές τους, λύσεις ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών και ειδικούς στα τμήματα που λειτουργεί οι οποίοι είναι πάντα πρόθυμοι να προσφέρουν λύσεις στα όποια προβλήματα. Η εταιρεία λειτουργεί 5 τμήματα, τα οποία αναφέρονται ως ακολούθως:

- *Τμήμα Διοίκησης και Διεύθυνσης*
- *Τμήμα Μάρκετινγκ*
- *Τμήμα Operation (Διεκπεραίωση φορτώσεων)*
- *Τμήμα Εισαγωγής και Εξαγωγής*
- *Τμήμα Λογιστηρίου*

Βέβαια η διοίκηση της εταιρείας προσπαθεί πάντα όταν εφαρμόζει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική διοίκησης για το μέλλον της επιχείρησης, να ενημερώνει και να εκπαιδεύει σωστά τους εργαζομένους για να μπορούν και εκείνοι να ανταποκρίνονται σωστά στις εκάστοτε απαιτήσεις. Φυσικά είναι λογικό σε αυτήν την προσπάθεια να εμφανίζονται εμπόδια και προβλήματα τα οποία θα πρέπει να ξεπεραστούν για να μπορέσουν αυτές οι νέες στρατηγικές να ευωδόσουν. Επιπρόσθετα σε κάθε νέα στρατηγική διοίκησης θα πρέπει να εκτιμώνται από την διοίκηση της εταιρείας τα οφέλη και το κόστος που θα μπορούν να προσφέρουν σε συνάρτηση με τις δυνατότητες των εργαζομένων και τις υπηρεσίες οι οποίες θα πρέπει να προσφερθούν στους πελάτες.

### **3.2 Είδος Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ που Εφαρμόζει η Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen Shipping Co.**

Στη μελέτη η οποία διεξήχθη από τον φοιτητή και συγγραφέα της παρούσης εργασίας σχετικά με το είδος στρατηγικής ανάλυσης και μάνατζμεντ το οποίο εφαρμόζει η ναυτιλιακή επιχείρηση της Evergreen Shipping Co., διαπιστώθηκε πως αυτό

αναφέρεται στη *Σχολή του Σχεδιασμού* και στα βασικά συστήματα του *SWOT Analysis* και *PEST*. Βέβαια στη προσπάθεια συγκεκριμένης εφαρμογής στρατηγικής τους, οι υπεύθυνοι της συγκεκριμένης ναυτιλιακής επιχείρησης χρησιμοποιούν ως βοήθεια τρία επιμέρους «εργαλεία» και τα οποία αναφέρονται ως θεωρίες *Competitor Intelligence*, *Competitor Profile Matrix* και *Competitive Positioning Map*. Οι θεωρίες αυτές αναφέρονται ως ακολούθως.

➤ Θεωρία *Competitor intelligence*

Ως *Competitor Intelligence* μπορεί να οριστεί η συλλογή, ανάλυση και εφαρμογή των πληροφοριών και δεδομένων σχετικά με τους πελάτες, προϊόντα και υπηρεσίες, υποστηρικτικές ομάδες και ασφαλώς ανταγωνιστές αναφορικά με το βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο πλάνο αναγκών και ενδιαφερόντων ενός συγκεκριμένου οργανισμού ή επιχείρησης. Η θεωρία *Competitor Intelligence* είναι επίσης γνωστή με τη συντομογραφία *CI* και λογίζεται ως η συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση συγκεκριμένων πληροφοριών για ανταγωνιστικές περιοχές και αποτελέσματα αυτών στο πεδίο μιας αγώγιμου απόδοσης νοημοσύνης η οποία χαρακτηρίζεται από τις ανάγκες και οι οποίες ρυθμίζονται από ένα συγκεκριμένο οργανισμό.<sup>14</sup> Η μεθοδολογία του *Competitor Intelligence* συμπεριλαμβάνει επίσης τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Νόμιμες πρακτικές και επιχειρηματική ηθική. Το γεγονός αυτό λογίζεται ως εξαιρετικά αναγκαίο καθώς οι επαγγελματίες στο κλάδο του *Competitor Intelligence* αποδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στην πειθαρχία, η οποία δεν θεωρείται η ίδια όπως η βιομηχανική κατασκοπία και η οποία λαμβάνεται τόσο ως παράνομη και μη ηθική.
- Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει την συλλογή πληροφοριών η οποία μετατρέπεται σε σημείο νοημοσύνης και πληροφορίας και ως εκ τούτου χρησιμεύει σημαντικά στην επιχειρηματικές αποφάσεις. Ο όρος *Competitor Intelligence* τονίζεται περισσότερο στο γεγονός ότι η νοημοσύνη η οποία

---

<sup>14</sup> Baker M., (2003), "The Marketing Book", Oxford: Butterworth Heinemann

συλλέγεται και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δράση, δεν λογίζεται ως πληροφορία

Τέλος αναφορικά με το *Competitor Intelligence*, θα μπορούσε να σημειωθεί πως υπάρχει επίσης στις μέρες μας η *Κοινότητα Competitor Intelligence* η οποία λειτουργεί ως ένας οργανισμός που έχει ιδρυθεί αποκλειστικά για εκείνους τους ανθρώπους οι οποίοι ενδιαφέρονται στο να μάθουν περισσότερα για τον όρο *Competitor Intelligence*. Ο οργανισμός αυτός μπορεί επομένως να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για επαγγελματίες και επιχειρηματίες καθώς και αντίστοιχες αναλύσεις με σύγχρονες έρευνες στο πεδίο του Μάρκετινγκ. Τα μέλη του παρουσιάζονται να διαθέτουν συγκεκριμένη γνώση αναφορικά με την ανάλυση στρατηγικών, τεχνολογίας, επιστήμης και έρευνας αγοράς.<sup>15</sup>

➤ Θεωρία Competitive Profile Matrix

Ως *Competitive Profile Matrix* λογίζεται το «εργαλείο» εκείνο το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη και επίτευξη της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης των επιχειρήσεων και το οποίο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις σημαντικές και κριτικές πληροφορίες για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγορά.<sup>16</sup>

Βέβαια οι παράγοντες της επιτυχίας μπορούν να διαφέρουν από αγορά σε αγορά καθώς κάθε μια λαμβάνει διαφορετικά τους παράγοντες αυτούς. Ένα από τα πλεονεκτήματα τα οποία αναφέρονται στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι ότι όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες υπάρχουν εντός του *Competitive Profile Matrix* μπορούν να «μετρηθούν» στην ίδια κλίμακα λαμβάνοντας υπόψιν τους ίδιους παράγοντες της αγοράς.

---

<sup>15</sup> Möller, K., Halinen, A. (2000), "Relationship marketing theory: its roots and direction", *Journal of Marketing Management*, Vol. 16

<sup>16</sup> Senior B. & Fleming J., (2005), "Organizational Change", Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition, London

Σε ένα πλάνο SWOT Analysis το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις στις μέρες μας, εκείνες λαμβάνουν υπόψιν την ύπαρξη δυνάμεων και αδυνάτων σημείων στην επιχειρηματική στρατηγική τους σε παράλληλη σύγκριση με το μοντέλο PEST (political, environmental, social and technology factors) το οποίο αναφέρεται στους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο του *Competitive Profile Matrix*, είναι ότι το συγκεκριμένο εργαλείο δεν δεσμεύεται από κάποιο περιορισμό και η σχετική επιτυχία εξαρτάται από την σημασία η οποία μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική.<sup>17</sup> Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια ο σκοπός του *Competitive Profile Matrix* να περιλαμβάνει μια ανάλυση η οποία θα μπορούσε να συγκρίνει και να σκιαγραφήσει το προφίλ μιας επιχείρησης η οποία περιλαμβάνει μια ανάλυση ενάντια στους γνωστούς ανταγωνιστές της. Οι διευθυντές μπορούν να επιλέξουν παράγοντες αξιολόγησης οι οποίοι θεωρούνται σχετικοί με τις επιχειρήσεις τους και με το γεγονός αυτό να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων τους από εκείνα του ανταγωνισμού καθώς και να καταδείξουν κάποιο πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>18</sup>

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί πως ο όρος *Competitive Matrix Profile*, μπορεί επίσης να διακρίνει με ακρίβεια τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης και τις συγκεκριμένες δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες σχετίζονται με την στρατηγική θέση της ως ακολούθως :

- *Ικανότητα οργάνωσης*
- *Σχετική Τεχνολογία*
- *Τεχνικές Μάρκετινγκ*
- *Σχετικές Δυνατότητες και Ικανότητες*
- *Σχετικές διανομές αγαθών και υπηρεσιών*

---

<sup>17</sup> Johansson J. (2006), "Global Marketing: foreign entry, local marketing & global management", McGraw Hill International Edition

<sup>18</sup> Möller, K., Halinen, A. (2000), "Relationship marketing theory: its roots and direction", Journal of Marketing Management, Vol. 16, Page 5

➤ Θεωρία Competitive Positioning Map

Η θεωρία του *Competitive Positioning Map* χρησιμοποιείται τις περισσότερες φορές από τους ειδικούς και τους υπευθύνους τμημάτων κατά το τρίτο και τελευταίο μέρος ενός πλάνου Μάρκετινγκ και το οποίο σχετίζεται με την διαδικασία τμηματοποίησης και στοχοθέτησης των πελατών. Το σημείο της τοποθέτησης θεωρείται ότι αποτελεί ένα από τα βασικότερα απλά και χρήσιμα «εργαλεία» για όλους εκείνους που ασχολούνται με το Μάρκετινγκ. Αφού εκείνοι έχουν διαπράξει ένα σωστό διαχωρισμό και τοποθέτηση πελατών, πρέπει να προχωρήσουν έτσι ώστε να ορίσουν την θέση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μέσα στην αγορά. Η Τοποθέτηση λαμβάνεται οτιδήποτε σχετίζεται με την αντίληψη.<sup>19</sup> Αποτελεί γεγονός ότι η αντίληψη ποικίλει από άτομο σε άτομο όπως επίσης τα αποτελέσματα του «εργαλείου» *Competitive Positioning Map* για την αξία για χρήματα ή τι λαμβάνεται ως ποιότητα.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα, κατηγοριοποιούνται όλα μαζί σε ένα πλαίσιο *Positioning Map*. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στους υπευθύνους των τμημάτων να συγκρίνουν αυτά μεταξύ τους και σε σχέση με εκείνα του ανταγωνισμού και ουσιαστικά αυτό θεωρείται το κυριότερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου<sup>20</sup>. Υπάρχει ένα πλαίσιο έξι ερωτήσεων το οποίο σχετίζεται με την σωστή τοποθέτηση των προϊόντων ως ακολούθως :

- Τι θέση κατέχουν στο παρών τα προϊόντα της επιχείρησης?
- Τι θέση θα ήθελα να κατέχουν τα προϊόντα τους οι υπεύθυνοι της επιχείρησης?
- Ποιες είναι οι δυνάμεις που οι υπεύθυνοι της επιχείρησης θα πρέπει να αντιμετωπίσουν έτσι ώστε για τα συγκεκριμένα προϊόντα να έχουν τη θέση που αξίζουν?
- Διαθέτει η επιχείρηση τις απαιτούμενες πηγές για επιτύχει τους στόχους της?
- Μπορεί να αντισταθεί έως ότου φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο?

<sup>19</sup> Baker M., (2003), "The Marketing Book", Oxford: Butterworth Heinemann

<sup>20</sup> Senior B. & Fleming J., (2005), "Organizational Change", Prentice Hall, 3<sup>rd</sup> edition, London

- *Δύναται οι τακτικές της επιχείρησης να υποστηρίξουν την τοποθέτηση των προϊόντων στο επίπεδο που επιθυμούν?*

### **3.2.1 Τρόπος Εφαρμογής του Είδους Στρατηγικής Ανάλυσης και Μάνατζμεντ στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση της Evergreen shipping Co.**

- *Κοινωνικό Πρόσωπο Επιχείρησης ως προς την Διαμόρφωση της Στρατηγικής Διοίκησης*

Κάθε εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στην σημερινή κοινωνία και απασχολεί εργατικό δυναμικό, θα πρέπει να έχει ως πρωταρχικό σκοπό την δέσμευση και την σωστή εφαρμογή ενός προγράμματος οργάνωσης και ανάπτυξης εργασιακών θεωριών, το οποίο θα αποτελεί το θεμέλιο για την δημιουργία αλλά και συντήρηση των εργασιακών πράξεων μέσα στην επιχείρηση.<sup>21</sup> Οι επιχειρήσεις και οι μάνατζερς από μέρους τους θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι στις μέρες μας επιβάλλεται και είναι αναγκαία η καλύτερη οργάνωση των επιχειρήσεων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρείας αλλά και την διατήρηση των εργασιακών πρακτικών και αξιών μεταξύ αυτών και των εργαζομένων.

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι υπεύθυνοι της ναυτιλιακής επιχείρησης Evergreen Shipping Co. προσπαθούν να εφαρμόζουν μια στρατηγική η οποία τους επιτρέπει να λάβουν υπόψιν τους αλλά και να αναγνωρίσουν την ευθύνη την οποία φέρουν ως προς τους υπαλλήλους και τα δικαιώματά τους στην επιχείρηση αλλά και την ευρύτερη εργασιακή κοινωνία. Προσπαθούν να δείχνουν το αντίστοιχο σεβασμό ως προς τις διάφορες κοινωνικές αρχές και αξίες σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησης, τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης αλλά και τις ανθρώπινες αξίες και

---

<sup>21</sup> Θεόδωρος Ευαγγελάτος, (2004), "Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά", Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα



αξιοπρέπεια η οποία σχετίζεται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον και βιοτικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν να διαμορφώσουν ένα καλύτερο επίπεδο οργάνωσης και να στηριχθούν ως επί των πλείστων στην κοινωνική συνεισφορά της οργάνωσης της επιχείρησής τους.

Είναι αναγκαίο να αναφερθεί πως οι μανάτζερς εντός του ανταγωνιστικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται καθημερινά, ξεχνούν πως θα πρέπει να κατέχουν ένα σημαντικό και φυσικά στρατηγικό ρόλο με απώτερο σκοπό την βοήθεια προς τα στελέχη των επιχειρήσεών τους με στόχο την δημιουργία κοινωνικών αξιών για αυτές<sup>22</sup>. Τα στελέχη της επιχείρησης της Evergreen Shipping Co. γνωρίζουν πολύ καλά ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησής τους, εξαρτάται από την δυνατότητα τους να αποκτούν πρόσβαση σε κάποιους νέους κοινωνικούς πόρους και να μπορούν να δημιουργούν νέες δυναμικές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες. Μέσω αυτών των σχέσεων θα είναι ικανοί να διαχειριστούν σωστά τα διάφορα σύνθετα περιβάλλοντα τα οποία μαζί με τον άνθρωπο συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη του τόπου τους αλλά και της επιχείρησής τους.

Θα μπορούσαμε λοιπόν συμπερασματικά να πούμε πως η Κοινωνική Ευθύνη των μανάτζερς της συγκεκριμένης ναυτιλιακής εταιρείας και σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησής τους, είναι ένας κοινωνικός παράγοντας ο οποίος τα τελευταία χρόνια υιοθετείται από όλο και περισσότερες εταιρείες καθώς κατέχει στρατηγική σημασία στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Η προσπάθεια αυτή χαρακτηρίζεται από παράγοντες μη οικονομικούς, οι οποίοι όμως θεωρούνται σημαντικότερο κομμάτι κάθε επιχείρησης και όπου οι διάφοροι σύγχρονοι αναλυτές της οικονομίας τους λαμβάνουν υπόψιν τους όλο και περισσότερο και βάσει των επιμέρους οικονομικών αναλύσεων που πραγματοποιούνται με απώτερο σκοπό την μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων αλλά και την μακροβιότητα τους στην αγορά όπου λειτουργούν<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Gareth Morgan, (2006), "Images of Organization", Sage Publications, United States of America

<sup>23</sup> Gareth Morgan, (2006), "Images of Organization", Sage Publications, United States of America

➤ *Εφαρμογή Συστήματος PEST Analysis ως Μέρος της Στρατηγικής Σχεδιασμού*

Είναι πολύ χρήσιμο να κατηγοριοποιηθούν διαφορετικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες κάτω από την ανάλυση PEST. Το PEST αναφέρεται σε πολιτικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικό-πολιτιστικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση, την στρατηγική της, την δομή της και τα μέσα παραγωγής. Επιπλέον, είναι μια χρήσιμη μεταφορά για να διαχωριστούν τα διαφορετικά κομμάτια της επιχείρησης τα οποία λειτουργούν και ως ερέθισμα για αλλαγή<sup>24</sup>. Γενικά η ανάλυση PEST είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος για να γίνει κατανοητό πως το περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν καθημερινά το μοντέλο αυτό, προκειμένου να εντοπίσουν την πορεία της αγοράς εντός της οποίας λειτουργούν και δραστηριοποιούνται αλλά και το πως τελικά εκείνη επηρεάζει την επιχείρησή τους. Τα τέσσερα γράμματα της λέξης PEST αναφέρονται στις λέξεις Political, Economic, Social και Technology. Τις περισσότερες φορές, ένα μοντέλο PEST συνυπάρχει μαζί με εκείνο του SWOT Analysis.

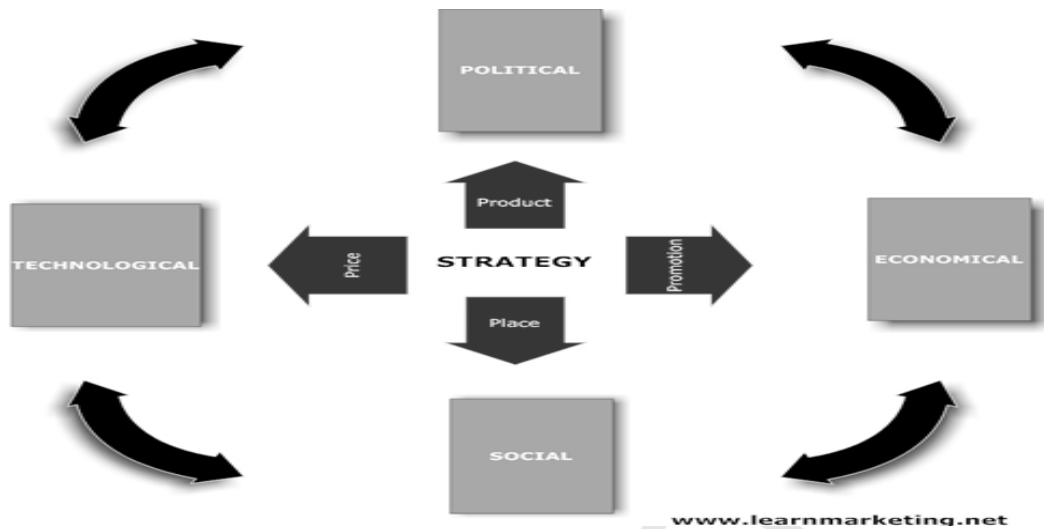
Το συγκεκριμένο μοντέλο ανάλυσης είναι ένα χρήσιμο “εργαλείο” που αποσκοπεί στην ανάπτυξη ή μείωση της αγοράς, τις προσδοκίες και την κατεύθυνση της επιχείρησης. Το μοντέλο PEST Ανάλυσης (Σχήμα No.1)<sup>25</sup> είναι ένα ακρωνύμιο για πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν τις συνθήκες της αγοράς για μια επιχείρηση ή μονάδα οργανισμού. Αυτό το είδος ανάλυσης χρησιμοποιείται επίσης με σκοπό την αναθεώρηση της στρατηγικής, της θέσης και της κατεύθυνσης της εταιρείας ή μιας ιδέας. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν επίσης το μοντέλο της PEST Ανάλυσης για επιχειρησιακό ή στρατηγικό σχεδιασμό, ανάπτυξη επιχειρήσεων και προϊόντων και ερευνητικές αναφορές.

---

<sup>24</sup> Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1998), “Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Αθήνα, Ε. Μπένου

<sup>25</sup> [www.learnmarketing.net](http://www.learnmarketing.net)

Διάγραμμα Νο. 1 – Αναφορά PEST Analysis Model



Από το έτος 2002 και έπειτα, οι υπεύθυνοι της ναυτιλιακής εταιρίας Evergreen Shipping CO. εφαρμόζουν το «εργαλείο» *Competitive Profile Matrix* το οποίο ουσιαστικά καταρτίζεται μέσω των συστημάτων ανάλυσης PEST και SWOT, λαμβάνοντας πολύ σοβαρά υπόψιν τις συνθήκες που επικρατούν στην Ελληνική ναυτιλιακή αγορά αλλά και τις υπηρεσίες του ανταγωνισμού εντός αυτής. Πριν όμως οι υπεύθυνοι της εταιρίας προχωρήσουν στον σχεδιασμό και κατάρτιση του συγκεκριμένου πλάνου όπου και θα δραστηριοποιηθούν για μια συγκεκριμένη περίοδο μελλοντικά, είναι αναγκαίο να ορίσουν τις τάσεις της ναυτιλιακής αγοράς και να προσδιορίσουν το πλαίσιο στο οποίο αποσκοπούν να κινηθούν για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που θα προσφέρουν. Κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο να γίνει, αφού η εταιρία για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις συνθήκες της συγκεκριμένης αγοράς θα πρέπει να δαπανήσει αρκετά χιλιάδες ευρώ κάθε χρόνο.

Το μοντέλο ανάλυσης PEST χρησιμοποιείται ως ένα βήμα πριν από εκείνο της ανάλυσης SWOT στο *Competitive Profile Matrix*. Με την ίδια λογική και οι άνθρωποι της Evergreen Shipping Co. χρησιμοποιούν το σύστημα αυτό για να καλύψουν κάποιους πρόσθετους παράγοντες λειτουργίας μέσα στους κύριους τομείς της αγοράς της ναυτιλίας. Επίσης μπορούν να βοηθηθούν από το συγκεκριμένο σύστημα και να θέσουν κάποιους στρατηγικούς συσχετισμούς, επηρεάζοντας την όλη διεργασία των

τεσσάρων βασικών παραγόντων που συναντά κάποιος στο μοντέλο της ανάλυσης SWOT.

Οι οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα επηρεάζουν σημαντικά την ζήτηση για εισαγωγές αγαθών και κατ'επέκταση για θαλάσσιες μεταφορές με πλοία containers, όπως εκείνα που λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι άνθρωποι της επιχείρησης το γνωρίζουν αυτό το γεγονός και προσπαθούν πλέον να διατηρούν λογικές τιμές στις θαλάσσιες υπηρεσίες που προσφέρουν με απώτερο σκοπό να έχουν αυξημένη ζήτηση. Κάτι τέτοιο θα μεγαλώσει τα κέρδη τους και θα τους οδηγήσει στην ανάπτυξη και τις περαιτέρω επενδύσεις εντός της Ελληνικής και διεθνής αγοράς.

Διαφορετικά, σε αντίθετη κατάσταση το όλο πλάνο του Μάρκετινγκ που μέσω της Διοίκησης της η εταιρία έχει καταστρώσει, δεν θα ευοδώσει. Είναι επιπλέον πιθανό οι οικονομικές συνθήκες να επηρεαστούν από πολιτικές και κυβερνητικές πολιτικές αναφορικά με τις θαλάσσιες αναφορές. Αυτό είναι ένα γεγονός το οποίο έχει καταγραφεί από τους υπευθύνους της εταιρίας και προσπαθεί να σταθεροποιεί το κόστος λειτουργίας των πλοίων τους. Βέβαια υπάρχουν και άλλες αποφάσεις με τις οποίες μπορεί να επηρεαστεί από πολιτικές παρεμβάσεις, για τον λόγο αυτό η εταιρία προσπαθεί πάντα να ενημερώνεται και να προφυλάσσεται.

Επιπρόσθετα η όποια τεχνολογική εξέλιξη στα πλοία αλλά και στις εισαγωγές αγαθών μπορεί να προσφέρει στην εταιρία πλεονεκτήματα αλλά και να την μεταβάλει οικονομικά. Οποιαδήποτε τεχνολογική μεταβολή σε τεχνολογικά σημεία, αυτομάτως μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση ή να προκαλέσει ζημιολογικά αποτελέσματα θέτοντας αυτή σε δυσμενή θέση. Παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες εκείνοι του μοντέλου P.E.S.T., οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από τον υπεύθυνο Μάρκετινγκ της εταιρίας στη συγκεκριμένη ναυτιλιακή αγορά.

Διάγραμμα Νο 2 – Παράγοντες Μοντέλου P.E.S.T.



- Εφαρμογή Συστήματος SWOT Analysis ως Μέρος της Στρατηγικής Σχεδιασμού

Ένας σημαντικός ρόλος του Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ θεωρείται η διαφοροποίηση της εταιρίας από τους ανταγωνιστές της μέσω της κατάλληλης διοίκησης και στρατηγικής λειτουργίας. Το μοντέλο του SWOT Analysis είναι ένα “εργαλείο” το οποίο βοηθά τις

εταιρίες να επιτύχουν κάτι τέτοιο. Μεταξύ των πιο διαδεδομένων μεθόδων και εφαρμογών Μάρκετινγκ, το συγκεκριμένο μοντέλο έχει επιτύχει να είναι αρκετά διαδεδομένο και να εφαρμόζεται από ερευνητές και υπεύθυνους εταιριών κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων.

Μπορεί επιπλέον να χρησιμοποιηθεί ως ένα χρήσιμο “εργαλείο” για μια σωστή κατανόηση βάσης δεδομένων και αποφάσεων για όλες τις περιπτώσεις που συμβαίνουν σε μια επιχείρηση. Το μοντέλο αυτό θέτει πολύ καθαρά τις Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης. Τα τέσσερα κεφάλαια αυτά του συγκεκριμένου μοντέλου παρέχουν ένα πολύ καλό πλαίσιο για αναθεώρηση της στρατηγικής μιας εταιρίας, τοποθέτησης και κατεύθυνσης, ή οποιασδήποτε άλλης πιθανής ιδέας ή σκέψης. Ως μοντέλο, είναι απλό στην χρήση του. Η ανάλυση που διενεργείται μέσω αυτού του μοντέλου είναι ευρέως διαδεδομένη για τον σχεδιασμό της εταιρίας, στρατηγικό προσανατολισμό, προσδιορισμό του ανταγωνισμού, Μάρκετινγκ, ανάπτυξη εταιρίας και προϊόντων και για ερευνητικούς σκοπούς.

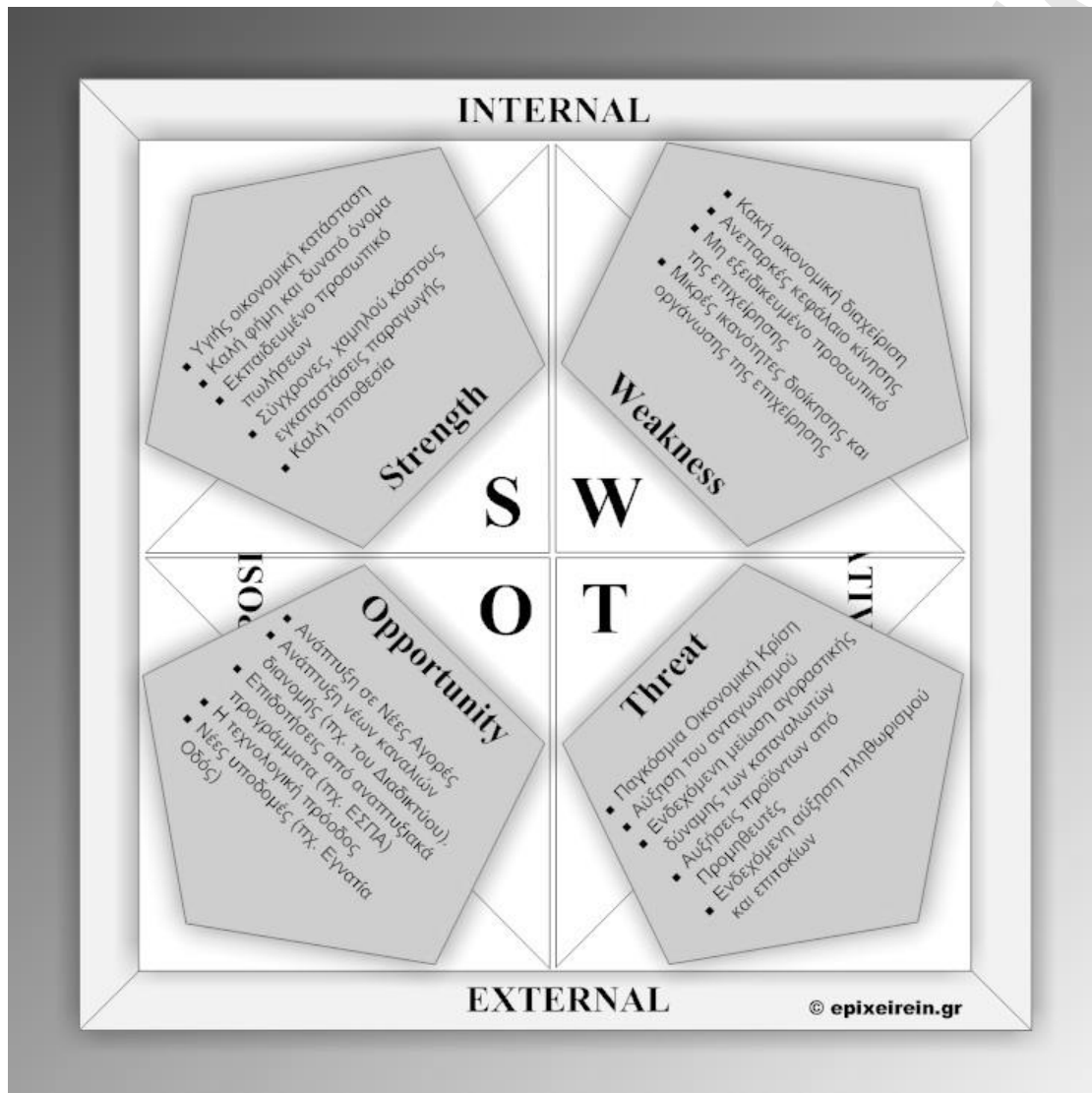
Η λειτουργία στρατηγικών Μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι του συγκεκριμένου τμήματος σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να στηρίζεται στο μοντέλο SWOT Analysis. Κάθε μοντέλο “SWOT Analysis” θεωρείται ένα σημαντικό μέρος του στρατηγικού πλάνου Marketing της επιχείρησης καθώς και της ανάλυσης λειτουργίας αυτής σε οποιαδήποτε αγορά, αφού ο απώτερος σκοπός είναι να κατανείμει τις δραστηριότητες της σύμφωνα με τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς όπου εκείνη δραστηριοποιείται. Το μοντέλο αυτό μπορεί να εξετάσει ξεκάθαρα τους ακόλουθους τέσσερις παράγοντες και οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης στον συγκεκριμένο τομέα.<sup>26</sup> Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες έχουν ως ακολούθως<sup>27</sup> :

---

<sup>26</sup> Montana P. & Charnov B., (2005), “*Management*”, 3<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος

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

Διάγραμμα Νο 3 – Παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης



Επιπλέον μια τέτοιου είδους ανάλυση μπορεί να πληροφορήσει τους υπευθύνους μιας εταιρίας για το τι είναι καλό και τι κακό για την επιχείρηση και ο σκοπός είναι να βελτιώσει την κίνηση αυτή, μεταφράζοντας τις αρχές του ως ακολούθως :

- Διατήρηση, χτίσιμο και ισχύς
- Προτεραιότητες και βελτιστοποίηση
- Αντιμετώπιση προβλημάτων ή έξοδος
- Τρόποι αντιμετώπισης

Όπως ήδη αναφέρθηκε στις παραπάνω σελίδες, η λειτουργία στρατηγικών Μάρκετινγκ αλλά και διαφοροποίησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που εφαρμόζουν πολλοί από τους υπευθύνους των αντιστοίχων τμημάτων στις επιχειρήσεις, στηρίζονται στο μοντέλο “SWOT Analysis”.

Με την ίδια σκέψη λοιπόν, οι υπεύθυνοι της επιχείρησης Evergreen Shipping Co. και σχετικά με την λειτουργία των πλοίων και εισαγωγές αγαθών στην Ελληνική ναυτιλιακή αγορά καθώς και την λειτουργία των πλοίων τους, επιθυμούν να επιτύχουν μια διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους. Για το σκοπό αυτό βασίζουν την λειτουργία τους στο μοντέλο Competitive Profile Matrix ως μέρος της ευρύτερης στρατηγικής τους η οποία εντάσσεται στη σχολή του Σχεδιασμού, έχοντας την δυνατότητα να αξιολογήσουν και να παραθέσουν τον παρακάτω πίνακα σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης εντός της ναυτιλιακής αγοράς όπου και δραστηριοποιείται.

Πίνακας No 1 – Competitive Profile Matrix

<b>Δυνάμεις ( Strengths)</b>	<b>Αδυναμίες ( Weaknesses )</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ενδεχόμενη ισχυρή επωνυμία και κεφάλαιο</li> <li>➤ Καλή εικόνα και ποιότητα προς τον πελάτη</li> <li>➤ Καλές οικονομικές καταστάσεις</li> <li>➤ Τεχνολογική Ανάπτυξη κατασκευή στην πλοίων</li> <li>➤ Έντονη επεκτατική πολιτική στη ναυτιλιακή αγορά που λειτουργεί</li> <li>➤ Δυναμική παρουσία στη ναυτιλιακή αγορά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ενδεχόμενη έλλειψη μακροχρόνιας εμπειρίας ως προς την εισαγωγή αγαθών με containers</li> <li>➤ Ενδεχόμενη έλλειψη ενσωματωμένων υπηρεσιών</li> </ul>
<b>Ευκαιρίες ( Opportunities)</b>	<b>Απειλές ( Threats )</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Παγκοσμιοποίηση της αγοράς</li> <li>➤ Επενδύσεις σε νέους τομείς της ναυτιλιακής αγοράς</li> <li>➤ Σύναψη νέων συνεργασιών με εισαγωγικές επιχειρήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συνεχής ανταγωνισμός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων</li> <li>➤ Ύφεση της οικονομίας</li> </ul>
--	---

Το μοντέλο SWOT Analysis το οποίο ακολουθείται από τους υπευθύνους της Evergreen Shipping Co., έχει στρατηγικό με ορίζοντα τριών (3) χρόνων αλλά συγχρόνως παρακολουθείται στενά καθώς και αν κρίνεται απαραίτητο αναθεωρείται σε ετήσια βάση. Το συγκεκριμένο πλάνο καθορίζει και προβλέπει τους στόχους της επιχείρησης, τις πωλήσεις, να κατανέμει τις πηγές και δημιουργεί το budget για τους υπόλοιπους δώδεκα (12) μήνες αναφορικά με τις εισαγωγές αγαθών σε containers και λειτουργία πλοίων της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν η ναυτιλιακή επιχείρηση να καταστεί ικανή να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι θα προσφέρουν διαφοροποίηση στην προώθηση των υπηρεσιών της, θα πρέπει να προβλέψει πρώτιστα τις απειλές, δυνάμεις, ευκαιρίες και αδυναμίες της εντός της αγοράς όπου και λειτουργεί με σκοπό να γίνουν γνωστές στους υπευθύνους της ποιες οι προοπτικές που προσφέρονται για την εφαρμογή της κάθε τεχνικής και μεθόδου διαφοροποίησης των υπηρεσιών αυτών.

Οι απειλές του φυσικά που μπορούν να προέρχονται από άλλες ανταγωνιστικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην ίδια αγορά με τις ίδιες ή ανταγωνιστικές υπηρεσίες, θα πρέπει να διαγνωστούν και προβλεφθούν άμεσα έτσι ώστε να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα για την αντιμετώπιση τους. Οι δυνάμεις της επιχείρησης και της θέσης των υπηρεσιών της μέσα στην αγορά όπου και λειτουργεί, είναι επίσης ξεκαθαρισμένες και κυρίως τα στοιχεία αυτά όπου με την ύπαρξη τους θα συνεχίζουν να της εξασφαλίζουν την θέση που κατέχει στην αγορά αυτή.

Επίσης ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις ευκαιρίες για καλύτερη προώθηση των υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την στρατηγική εκείνη η οποία αποφέρει κέρδη στην

επιχείρηση αλλά και την μακροχρόνια ύπαρξη της μέσα στην ναυτιλιακή αγορά όπου λειτουργεί. Τέλος σχετικά με τις αδυναμίες της, θα πρέπει να πούμε πως αυτές προσδιορίζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι υπεύθυνοι μέσω του πλάνου Μάρκετινγκ αλλά και της κατάλληλης στρατηγικής, να αντιμετωπιστούν και να εξαλειφθούν πριν δημιουργήσουν πρόβλημα επιβίωσης σε αυτήν από άλλες επιχειρήσεις του ανταγωνισμού και ιδίων ή παρεμφερών ναυτιλιακών υπηρεσιών.

### **3.3 Ποια τα Πλεονεκτήματα που Εντοπίζονται στο Συγκεκριμένο Είδος Στρατηγικής Ανάλυσης**

Η εφαρμογή της παραπάνω στρατηγικής έχει ως αποτέλεσμα οι άνθρωποι της Evergreen shipping Co. να είναι σε θέση να μετρήσουν τις τάσεις της αγοράς σχετικά με τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που προωθούν και να προσδιορίσουν την υπάρχουσα κατάσταση στη ναυτιλιακή αγορά. Μέσω αυτής μπορούν επιπλέον να προβλέψουν αν η επιχείρηση θα μπορέσει να αναπτυχθεί ή να μειωθούν οι πωλήσεις της στις συγκεκριμένες υπηρεσίες που θέλει να προωθήσει στην αγορά.

Συνεπώς το συγκεκριμένο σύστημα βοηθά τους υπευθύνους όλων των τμημάτων να σκέφτονται σωστά και συγχρόνως να κάνουν σωστή εκτίμηση των κινήσεων που πρέπει να προβούν. Είναι λοιπόν κατανοητό πως οι υπεύθυνοι αλλά και οι εργαζόμενοι στην Evergreen shipping Co. μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις και να κατανοήσουν καλύτερα το ρόλο του καθενός αλλά και πως όλοι μαζί θα πρέπει να συνεργαστούν για την καλύτερη ανάπτυξη της εταιρίας στον συγκεκριμένο τομέα μέσω της σωστής προώθησης των ναυτιλιακών φορτώσεων στον τομέα των containers.

Οι οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα επηρεάζουν σημαντικά την ζήτηση για ότι φορτίο μπορεί να φορτωθεί σε αυτά. Οι άνθρωποι της επιχείρησης το γνωρίζουν αυτό

το γεγονός και προσπαθούν πλέον να διατηρούν λογικές τιμές στις υπηρεσίες τους με απώτερο σκοπό να έχουν αυξημένη ζήτηση. Κάτι τέτοιο θα μεγαλώσει τα κέρδη τους και θα τους οδηγήσει στην ανάπτυξη και τις περαιτέρω επενδύσεις εντός της Ελληνικής αγοράς και διεθνής αγοράς. Διαφορετικά, σε αντίθετη κατάσταση το όλο πλάνο του Μάρκετινγκ που μέσω της Διοίκησης της η εταιρία έχει καταστρώσει, δεν θα ευοδώσει. Είναι επιπλέον πιθανό οι οικονομικές συνθήκες να επηρεαστούν από πολιτικές και κυβερνητικές πολιτικές. Αυτό είναι ένα γεγονός το οποίο έχει καταγραφεί από τους υπευθύνους της εταιρίας και προσπαθεί να σταθεροποιεί το κόστος των ναυτιλιακών υπηρεσιών και εισαγωγών αγαθών με containers. Βέβαια υπάρχουν και άλλες αποφάσεις με τις οποίες μπορεί να επηρεαστεί από πολιτικές παρεμβάσεις, για τον λόγο αυτό η εταιρία προσπαθεί πάντα να ενημερώνεται και να προφυλάσσεται.

Τέλος, μέσω της εφαρμογής του συγκεκριμένου μοντέλου, οι υπεύθυνοι της εταιρίας προσπαθούν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους τις κοινωνικές συνθήκες. Οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να προκύψει σε αυτές, αυτομάτως μπορεί να μεταβάλει την κατάσταση των πωλήσεων, στο συγκεκριμένο αλλά και σε άλλα αγαθά εισαγωγής με containers τα οποία φυσικά δεν θεωρούνται πρώτης ανάγκης. Επιπρόσθετα η όποια τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να προσφέρει στην εταιρία πλεονεκτήματα αλλά και να την μεταβάλει οικονομικά. Οποιαδήποτε τεχνολογική μεταβολή σε τεχνολογικά σημεία, αυτομάτως μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση ή να προκαλέσει ζημιολογικά αποτελέσματα θέτοντας αυτή σε δυσμενή θέση.

Μετά από την ανάλυση λοιπόν των παραπάνω, μπορεί να αναφερθεί πως η συγκεκριμένη επιχείρηση λειτουργεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον Μάρκετινγκ το οποίο πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών – καταναλωτών και για το σκοπό αυτό οι υπεύθυνοι της επιτελούν τέσσερις βασικές λειτουργίες και οι οποίες αναφέρονται ως πλεονεκτήματα της στρατηγικής που εφαρμόζει αλλά και ταυτόχρονα θα βοηθήσουν την επιχείρηση να προχωρήσει στην διαφοροποίηση των ναυτιλιακών υπηρεσιών της. Οι λειτουργίες αυτές αναφέρονται ως ακολούθως :

- *Έρευνα Αγοράς που Λειτουργεί η Επιχείρηση* : Η Evergreen shipping Co. προκειμένου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στην ικανοποίηση

των αναγκών του κάθε πελάτη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες και προκειμένου αυτά να εμφανίζονται διαφοροποιημένα, χρησιμοποιεί πρωτογενείς έρευνες για τη συλλογή στοιχείων των καταναλωτών αυτών και ανταγωνιστών της αγοράς, καθώς και δευτερογενή στοιχεία από εταιρίες ερευνών

➤ *Τμηματοποίηση Αγοράς* : Η Evergreen shipping Co. , διακρίνει σε επιμέρους τμήματα την αγορά βάσει δημογραφικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών των υπαρχόντων ή πιθανών πελατών και μεταχειρίζεται με τον ίδιο τρόπο καταναλωτές με παρόμοιο προφίλ

➤ *Πολιτική Διανομής Προϊόντων και Υπηρεσιών* : Η Evergreen shipping Co. ,προσπαθεί να επιτύχει την ανάπτυξη των προϊόντων της βασιζόμενη στην τεχνολογία και το σύστημα παραγωγής και μετά να ακολουθεί η εισαγωγή τους στην αγορά, προκειμένου οι ανάγκες των καταναλωτών για ορισμένες υπηρεσίες να ικανοποιηθούν στο 100%

➤ *Πολιτική Προβολής* : Οι υπεύθυνοι Μάρκετινγκ της Evergreen shipping Co. , προσπαθούν να σχεδιάζουν την προβολή των νέων διαφοροποιημένων προϊόντων / υπηρεσιών τους βάσει του μέσου όρου ή του χαρακτηριστικού τύπου της αγοράς – στόχου με σκοπό την έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών των καταναλωτών σε μια συγκεκριμένη κατηγορία αυτών των προϊόντων. Επειδή τα κλασσικά μέσα ενημέρωσης οδηγούν σε απρόσωπη επικοινωνία και ο αποδέκτης των διαφημιστικών μηνυμάτων αρνείται να απορροφήσει τις πληροφορίες του μηνύματος, εκτός των περιπτώσεων της προσωπικής πώλησης, οι πωλητές μιας επιχείρησης πρέπει να αναλαμβάνουν την δημιουργία των σχέσεων με των πελάτη καθώς και τις δυσκολίες μέτρησης αποτελεσματικότητας των αναγκών τους.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3**

Kotler P., (1988), "Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Montana P. & Charnov B., (2005), "*Management*", 3<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος

Κόγκας, Δ., (2007), “Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση”,  
έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα

Παπαδάκης, Β., (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

Παπαδάκης Β., (2002), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής  
Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Ε. Μπένου, Αθήνα

Χολέβας Γ., (1995), “Οργάνωση και Διοίκηση”, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

#### 4. Κεφάλαιο Τέταρτο : Συμπεράσματα

Αποτελεί γεγονός πως ζούμε σε ένα αιώνα ο οποίος διακατέχεται από τις αρχές του Μάρκετινγκ και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και όσοι κάνουν χρήση των εφαρμογών αυτών για τις επιχειρήσεις τους, προσπαθούν να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις των αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν και να βελτιωθούν σημαντικά έναντι του ανταγωνισμού. Είναι γεγονός πως κάθε εταιρεία προσπαθεί μέσω κατάλληλων αρχών και συνθηκών, να λειτουργήσει με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να ικανοποιήσει τους πελάτες και καταναλωτές και συγχρόνως να προσφέρει ένα υγιές εργασιακό κλίμα στους εργαζόμενους σε αυτήν.

Η επιχείρηση η οποία και αναλύθηκε στη παρούσα πτυχιακή εργασία αναφορικά με το είδος στρατηγικής διοίκησης που εφαρμόζει, είναι η Evergreen Shipping Co. Η εν λόγω επιχείρηση ιδρύθηκε στις 12 Απριλίου 1988, ως μια προσωπική επιχείρηση παροχής υπηρεσιών στον κλάδο θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (containers), πλήρης και groupage, απευθείας σε πελάτες που εκτελούν εισαγωγές από το εξωτερικό αλλά και σε κάποιες εταιρείες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως αμιγώς ναυτιλιακές. Η επιχείρηση της Evergreen Shipping Co. λειτουργεί το κεντρικό της γραφείο στον Πειραιά και το οποίο απασχολεί 62 υπαλλήλους, ένα μικρότερο γραφείο στην Θεσσαλονίκη όπου απαρτίζεται από 18 υπαλλήλους και αντίστοιχα μικρότερα γραφεία στις πόλεις Hong Kong, Shanghai, Ningbo και Xiamen στην Κίνα<sup>28</sup>.

Στη μελέτη η οποία διεξήχθη από τον φοιτητή-συγγραφέα της παρούσας εργασίας, σχετικά με το είδος στρατηγικής ανάλυσης και μάνατζμεντ το οποίο εφαρμόζει η ναυτιλιακή επιχείρηση της Evergreen Shipping Co., διαπιστώθηκε πως αυτό αναφέρεται στην *Σχολή του Σχεδιασμού* και στα βασικά συστήματα των αναλύσεων *SWOT* και *PEST*. Βέβαια στη προσπάθεια συγκεκριμένης εφαρμογής στρατηγικής τους, οι υπεύθυνοι της συγκεκριμένης ναυτιλιακής επιχείρησης χρησιμοποιούν ως

---

<sup>28</sup> [www.evergreenshipping.com](http://www.evergreenshipping.com)

βοήθεια τρία επιμέρους «εργαλεία» και τα οποία αναφέρονται ως θεωρίες *Competitor Intelligence*, *Competitor Profile Matrix* και *Competitive Positioning Map*.

Συγκριτικά με κάποιες άλλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις του χώρου, θα μπορούσε να αναφερθεί πως τα εργαλεία αυτά βοηθούν την επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί αποτελεσματικά στο τομέα των ναυτιλιακών εισαγωγών με πλοία containerships και χρησιμοποιώντας αυτά τα συγκεκριμένα συστήματα στρατηγικής διοίκησης την κατατάσσουν ικανή, να προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι θα προσφέρουν διαφοροποίηση στην προώθηση των υπηρεσιών της. Θα πρέπει να προβλέψει πρώτιστα τις απειλές, δυνάμεις, ευκαιρίες και αδυναμίες της εντός της αγοράς όπου και λειτουργεί με σκοπό να γίνουν γνωστές στους υπευθύνους της ποιες είναι οι προοπτικές που προσφέρονται για την εφαρμογή της κάθε τεχνικής και μεθόδου διαφοροποίησης των υπηρεσιών αυτών.

#### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4**

Kotler P., Jain D. and Maesincee S., (2002), "Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal", Boston: Harvard Business School Press

Καζάζης Ν., (2000), "Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις", εκδόσεις Σταμούλης

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Αγγλική Βιβλιογραφία

Clarke T. & Clegg S., (1998), "Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21<sup>st</sup> Century", Profile Books Ltd., London

Doyle, P. (2000), Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, Wiley, Chichester

Jankowich, (2004), "Research Methods for studies and projects", London: Macmillan Press Ltd.

Kotler P., (2000), "Marketing Management", New Jersey: Prentice Hall

Kotler P., (1988), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Kotler P., Jain D. and Maesincee S., (2002), "Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal", Boston: Harvard Business School Press

Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., (1999). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management (Financial Times Series). Massivebooks editions.

Montana P. & Charnov B., (2005), "*Management*", 3<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος

Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., (2000), "Research Methods For Business Students", London: Prentice Hall.

Sachs J., Warner A., (1995), "Economic Reform and the Process of Global Integration", Cambridge University Press

Thomson J. & Martin F., (2005), "Strategic Management: Awareness and Change", Thomson Learning, 5<sup>th</sup> edition, London

Sekaran U., (1992), "Research Methods for Business, A Skill Building Approach". New York: John Wiles and Sons Inc



## Ελληνική Βιβλιογραφία

Καζάζης Ν., (2000), “Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις”, εκδόσεις Σταμούλης

Κόγκας, Δ., (2007), “Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση”, έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα

Παπαδάκης, Β., (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

Παπαδάκης Β., (2002), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Ε. Μπένου

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., (1999), “Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα”, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα, Rosili

Χολέβας Γ., (1997), “Διεθνείς Εμπορικές σχέσεις – Διεθνές Εμπόριο”, Εκδόσεις Interbooks

Χολέβας Γ., (1995), “Οργάνωση και Διοίκηση”, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα