



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Εργασία Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Στη Ναυτιλία

MARKET ORIENTATION
ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Επιμέλεια Εργασίας: Δήμητρα Χαλαυτή
Επιβλέπων Καθηγητής: Άγγελος Παντουβάκης

Πειραιάς 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώντας την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος στη ναυτιλιακές σπουδές ως το τέλος μίας μακροχρόνιας εκπαιδευτικής πορείας, θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά όλους τους καθηγητές μου, οι οποίοι μου πρόσφεραν γνώσεις και καθοδήγηση όλα αυτά τα χρόνια της μαθητικής και φοιτητικής μου ζωής. Όσον αφορά στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Άγγελο Παντουβάκη αλλά και τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τα κίνητρα που μου έδωσαν, ώστε να εξελίξω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου πάνω σε ναυτιλιακά θέματα.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένεια και τους φίλους μου για την υποστήριξη που μου έχουν δείξει στις επιλογές των σπουδών και των επαγγελματικών μου βημάτων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</u>	2
<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u>	3
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	5
<u>ABSTRACT</u>	6
<u>ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	8
<u>1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	8
1.1.1 ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	8
<u>1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	10
<u>1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</u>	14
<u>1.4 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: MARKETING ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ MARKETING	22
<u>2.1 MARKETING</u>	22
<u>2.2 MARKETING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</u>	24
<u>2.3 BUSINESS TO BUSINESS MARKETING</u>	26
<u>2.4 MARKETING ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</u>	27
2.4.1 ΜΕΙΓΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ MARKETING.....	30
2.4.2 ΣΤΑΔΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ MARKETING.....	32
2.4.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ MARKETING.....	36
2.4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ MARKETING	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: MARKET ORIENTATION	38
<u>3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION</u>	38
<u>3.2 MARKET ORIENTATION</u>	39
<u>3.3 MARKET ORIENTATION ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u>	48
<u>3.4. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</u>	49
<u>3.5 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ</u>	52
<u>3.6 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</u>	53
<u>3.7 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</u>	58
<u>3.8 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</u>	59
<u>3.9 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION</u>	61

3.9.1 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	62
3.9.2 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	64
3.9.3 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	65
<u>3.10 INTERNAL MARKET ORIENTATION.....</u>	65
<u>3.11 RESPONSIVE MARKET ORIENTATION – PROACTIVE MARKET ORIENTATION.....</u>	71
<u>3.12 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION.....</u>	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ MARKET ORIENTATION.....	74
4.1 MARKET ORIENTATION ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ.....	74
4.2 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΝΑΥΛΩΤΗ.....	76
4.3 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: CASE STUDIES.....	79
<u>5.1 STEALTH GAS.....</u>	79
5.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	79
5.1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΣ LPG.....	80
5.1.3 MARKET ORIENTATION.....	83
<u>5.2 MAERSK LINE.....</u>	86
5.2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	86
5.2.2 ΑΓΟΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ.....	86
5.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΡΙΩΝ ΦΑΣΕΩΝ.....	87
5.2.4 MARKET ORIENTATION.....	89
<u>5.3 STAR BULK.....</u>	92
5.3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	92
5.3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΣ ΧΥΔΗΝ ΞΗΡΩΝ ΦΟΡΤΙΩΝ.....	92
5.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ STAR BULK.....	93
5.3.4 MARKET ORIENTATION.....	94
<u>5.4 DRYSHIPS INC.....</u>	98
5.4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	98
5.4.2 ΑΓΟΡΑ ΧΥΔΗΝ ΞΗΡΩΝ ΦΟΡΤΙΩΝ.....	99
5.4.3 ΑΓΟΡΑ ΔΕΞΑΜΕΝΟΠΛΟΙΩΝ.....	99
5.4.4 MARKET ORIENTATION.....	101
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	105
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το market orientation είναι ένας από τους κλάδους της επιστήμης του marketing, ο οποίος προτείνει τεχνικές εστίασης στην αγορά, απορροφώντας πληροφορίες από τα επιμέρους τμήματά της και διαμορφώνοντας ανάλογες τεχνικές ανταπόκρισης σε αυτές. Στην πραγματικότητα το market orientation αποτελεί μέρος της εταιρικής κουλτούρας και στοχεύει στην παροχή υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και κατ'επέκταση υψηλότερης αποδοτικότητας στην επιχείρηση. Οι μελέτες για το market orientation ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1950 από οικονομολόγους πανεπιστημίων των Η.Π.Α. και περιελάμβαναν ορισμούς, θεωρητικές προσεγγίσεις, εμπειρικές μελέτες, μελέτες περιπτώσεων και εφαρμογές, ενώ την τρέχουσα δεκαετία διανύουμε την πιο παραγωγική περίοδο μελετών αλλά και εφαρμογών του παγκοσμίως. Οι περισσότερες εφαρμογές του market orientation συναντώνται κυρίως στους εμπορικούς και βιομηχανικούς κλάδους της οικονομίας. Ως αποτέλεσμα, οι επιπτώσεις του market orientation αποδεικνύεται ότι είναι θετικά συσχετισμένες με την απόδοση των επιχειρήσεων.

Η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν το στρατηγικό προγραμματισμό και εστιάζουν στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Σύμφωνα με στοιχεία των τελευταίων ετών, η ναυτιλία έχει αρχίσει να υιοθετεί κάποιες από τις τεχνικές του market orientation, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες των στρατηγικών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αρχικά η αγορά των εμπορευματοκιβωτίων, η οποία ήδη χρησιμοποιεί και άλλες τεχνικές marketing, και στη συνέχεια οι αγορές υγρών και ξηρών φορτίων υιοθετούν πειραματικά κάποιες από τις τεχνικές του market orientation. Τα αποτελέσματα είναι επίσης θετικά όσον αφορά στη συνολική απόδοση της ναυτιλιακής επιχείρησης.

ABSTRACT

Market orientation is the sector of marketing that focuses on market trends, collecting various data from each sector of the market and applying techniques to respond to them. In fact, the market orientation is a part of the corporate culture and aims to provide consumers with higher quality and hence to reserve higher efficiency standards for the corporation. The first studies on market orientation started in the 1950s by economists of the U.S. universities and included definitions, theoretical perspectives, empirical studies, case studies and applications, while the current decade is the most productive period of market orientation studies and applications worldwide. The most applications of market orientation encountered mainly in the commercial and industrial sectors. As a result, the impact of the market orientation is shown to be positively correlated with the business performance.

Shipping industry consists of companies that adopt strategic planning and are focused on customer-oriented approach. Shipping has begun to focus on some techniques of market orientation, which can be adapted to the particularities of the maritime business strategies, according to data available for the last years. The container market, which already uses marketing procedures, was the first shipping market adopting market orientation techniques. The companies operating on dry bulk and tanker markets also try some of the market orientation experimentally. The overall performance of the shipping companies is positively affected, same way as for the other commercial and industrial companies.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η αναζήτηση και ο προσδιορισμός των παραγόντων που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ναυτιλιακές εταιρείες διαχειρίζονται τις τεχνικές του marketing. Επιδιώξή μου είναι να μελετήσω κατά πόσο οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι προσανατολισμένες προς την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, είτε κάνοντας κάποιες στοχευόμενες προσπάθειες να ερμηνεύσουν τον παλμό της ζήτησης και έπειτα να διαμορφώσουν τις υπηρεσίες τους αναλόγως, είτε κάνοντας εμπειρικές αναλύσεις για την πορεία της αγοράς.

Πρώτο βήμα είναι η αναζήτηση και η μελέτη της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στις στρατηγικές εμπορικής διαχείρισης που ακολουθούνται στην ποντοπόρο ναυτιλία και εξαρτώνται από τη ναυτιλιακή αγορά, όπου δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία και από το είδος και το πλήθος των πλοίων που διαχειρίζεται. Στη συνέχεια, ακολουθεί η μελέτη του τρόπου εφαρμογής των στρατηγικών αυτών στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές. Η μελέτη ολοκληρώνεται με την ανάλυση εφαρμοσμένων στρατηγικών marketing και market orientation τεσσάρων ναυτιλιακών εταιρειών, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και είναι εισηγμένες σε διεθνή χρηματιστήρια. Τα στοιχεία προέρχονται από τις ετήσιες αναφορές των εταιρειών οι οποίες δημοσιεύονται από τις ίδιες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η λέξη στρατηγική έχει προέλθει από τη σύνθεση του ουσιαστικού "στρατός" και του ρήματος "άγω". Πρακτικά οι στρατηγοί ήταν εκείνοι οι οποίοι αναλάμβαναν την "καθοδήγηση του στρατού" έχοντας ως στόχο την επίτευξη της επιτυχίας της μάχης. Κατ'επέκταση, τα διοικητικά στελέχη εισήγαγαν τον όρο "στρατηγική" στο πεδίο των επιχειρήσεων επιδιώκοντας την επίτευξη του επιχειρηματικού στόχου. Η στρατηγική των επιχειρήσεων έχει οριστεί και μελετηθεί από διάφορους ερευνητές. Ένας από τους πιο περιεκτικούς ορισμούς για τη στρατηγική επιχειρήσεων έχει διατυπωθεί από τους Johnson και Scholes¹ ως εξής:

"Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων".

1.1.1 ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο τύπος στρατηγικής που υιοθετείται από την ανώτατη Διοίκηση αποτελεί κριτήριο κατηγοριοποίησης επιχειρήσεων αναφορικά με κάποιο κλάδο. Υπάρχουν επιχειρήσεις που ηγούνται στον κλάδο όπου ειδικεύονται, επιχειρήσεις που ακολουθούν και επιχειρήσεις απλά δε συμβαδίζουν με την εποχή τους. Οι πρώτες είναι συνήθως αυτές που καινοτομούν, που αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της αποτυχίας, που τελικά εξελίσσονται μέσα στο χρόνο και αποτελούν πρότυπο προς μίμηση. Ιδιαίτερως στη σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία που παράγεται πληθώρα προϊόντων, τα πρότυπα κατανάλωσης αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς και οι καινοτομίες διαδέχονται η μία την άλλη σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, κάθε επιχείρηση οφείλει να είναι διορατική στη δημιουργία νέων προϊόντων, ώστε να παραμένει ανταγωνιστική.

¹ Johnson G. and K. Scholes, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, 1999, 5th edition

Οι τέσσερις τύποι στρατηγικής, την επιλογή και εφαρμογή των οποίων αποφασίζει η ανώτατη διοίκηση, συνοψίζονται από τους Miles και Snow ως εξής:

ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ (Prospectors):

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι οργανισμοί που βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση νέων ευκαιριών στην αγορά και πειραματίζονται συστηματικά με πιθανές καινοτομίες, ώστε να ανταποκρίνονται σε αναδυόμενες τάσεις του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται. Όπως είναι αναμενόμενο, οι οργανισμοί αυτοί είναι συνήθως οι καθοδηγητές της αγοράς, αυτοί που εισάγουν αλλαγές, δημιουργούν αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον και αναγκάζουν τους ανταγωνιστές να ανταποκριθούν αναλόγως. Ωστόσο, λόγω του έντονου προσανατολισμού των οργανισμών αυτών στην καινοτομία, συχνά αποδεικνύεται ότι η λειτουργία τους δεν είναι πλήρως αποτελεσματική, καθώς υπάρχουν και αποτυχίες.

ΑΝΑΛΥΤΕΣ (Analyzers):

Είναι οι οργανισμοί, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε δύο τύπους αγορών προϊόντων, μία σχετικά σταθερή και μία δεύτερη μεταβαλλόμενη. Στη σταθερή αγορά, οι οργανισμοί λειτουργούν αποτελεσματικά βάση καθορισμένων δομών, σύμφωνα με τις συνήθειες διαδικασίες. Όσον αφορά στη δυναμική αγορά, τα στελέχη της Διοίκησης παρακολουθούν στενά τους ανταγωνιστές για να ανακαλύψουν τις νέες τάσεις της αγοράς και εν συνεχεία υιοθετούν αυτές που φαίνονται να είναι πιο επιτυχημένες και προσοδοφόρες.

ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΤΕΣ (Defenders):

Στην κατηγορία αυτή συναντούμε τους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν περιορισμένο πεδίο αγοράς προϊόντων. Αποτέλεσμα αυτής της εστίασης είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να μην προσαρμοστεί απόλυτα στην τεχνολογία, τη δομή και τις μεθόδους λειτουργίας που ισχύουν στην αγορά. Αντ' αυτού, αφιερώνεται η προσοχή κυρίως στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

ΑΝΤΙΔΡΩΝΤΕΣ (Reactors):

Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει οργανισμούς, τα ανώτερα στελέχη των οποίων αντιλαμβάνονται τις αλλαγές και την αβεβαιότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, όμως δε βρίσκονται σε θέση να ανταποκριθούν αποτελεσματικά. Συνήθως δεν προσαρμόζονται στα δεδομένα της αγοράς, εκτός αν εξαναγκαστούν από περιβαλλοντικές πιέσεις. Στις έρευνες περιγράφονται διάφοροι λόγοι που οδηγούν σε αυτή την κατάσταση, καθώς δε μπορεί να θεωρηθεί

επιλογή στρατηγικής αλλά έλλειψη στρατηγικής συνοχής. Συνήθεις λόγοι είναι η αποτυχία της Διοίκησης να διαμορφώσει μία βιώσιμη οργανωτική στρατηγική, η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ τεχνολογίας, δομής, διαδικασιών και στρατηγικής και η προσήλωση της Διοίκησης σε κάποια συγκεκριμένη απαρχαιωμένη στρατηγική, η οποία ήδη δε λαμβάνει υπόψη τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Παρατηρούνται ανομοιογενείς προθέσεις και συμπεριφορές, υιοθέτηση χαρακτηριστικών διαφόρων στρατηγικών κατά περιόδους και όχι ενιαίο πρόγραμμα δράσεων, οπότε δεν μπορούν να γίνουν προβλέψεις και υποθέσεις σχετικά με μελλοντικά στρατηγικά σχέδια.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το πρότυπο της ελληνικής ναυτιλιακής διοίκησης όπως καθιερώθηκε από τις μεγάλες εφοπλιστικές οικογένειες και τις ηγετικές φυσιογνωμίες του 20ου αιώνα, Λιβανός, Νιάρχος, Ωνάσης κ.ά., οφείλει την επιτυχία του στην επιθετική στρατηγική έναντι των ανταγωνιστών, στη διορατικότητα για τις εξελίξεις που προμήνυαν τα παγκόσμια γεγονότα, στη δημιουργία ευκαιριών και τον πειραματισμό σε μία πολλά υποσχόμενη ναυτιλιακή αγορά. Η παραδοσιακή ελληνική πλοιοκτησία επωφελούνταν από τις δυνατότητες που υπήρχαν για επενδύσεις, όπως για παράδειγμα στην αγορά των δεξαμενοπλοίων στη δεκαετία του '50. Τα μεγαλύτερα δεξαμενόπλοια που είχαν ναυπηγηθεί ποτέ, με προσωπική επιμονή του Ωνάση, με τα οποία επιτεύχθηκαν οικονομίες κλίμακας και μείωση του μέσου κόστους ανά μονάδα μεταφερόμενου φορτίου, είχαν ως αποτέλεσμα τεράστια κέρδη για τον πλοιοκτήτη, μέχρι να αποδειχθεί ότι ο ολοένα αυξανόμενος γιγαντισμός τελικά δημιουργεί αρνητικές οικονομίες κλίμακας και να εγκαταλειφθεί τελικά το εγχείρημα. Οι πολιτικές αυτές ήταν κυρίως εμπειρικές και έδωσαν τη δυνατότητα σε φιλόδοξους αυτοδημιούργητους επιχειρηματίες να διαπρέψουν και να συμβάλλουν στην ιστορία της Ελληνικής ναυτιλίας.

Οι παράγοντες οι οποίοι καθόρισαν τις εξελίξεις στην αγορά των δεξαμενοπλοίων μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ήταν η κατασκευή διύλιστηρίων στους τόπους κατανάλωσης πετρελαίου, η εντατική ζήτηση ενέργειας στη μεταπολεμική παγκόσμια οικονομία, η υποκατάσταση του άνθρακα και η ενεργειακή εξάρτηση από το πετρέλαιο, η παγκόσμια στροφή στο πετρέλαιο της Μέσης Ανατολής, η μεταβολή στη φύση των τύπων και των μεγεθών των φορτίων των δεξαμενόπλοιοιων και η πολιτική των εταιρειών πετρελαίου να παραχωρήσουν το δικαίωμα μεταφοράς πετρελαίου σε ιδιώτες. Η αστάθεια της ναυλαγοράς ήταν η αιτία που οι τράπεζες δεν χρηματοδοτούσαν ναυπηγήσεις ή αγορές πλοίων και αυτές γίνονταν κυρίως με μετρητά, δηλαδή με πολύ αργούς

ρυθμούς. Οι πλοιοκτήτες εκμεταλλευόμενοι τη ραγδαία αύξηση της ζήτησης πετρελαίου, πρότειναν να συνάψουν πρώτα μακροχρόνια συμβόλαια ναύλωσης και έπειτα να ζητήσουν τραπεζική χρηματοδότηση, έτσι ώστε η αποπληρωμή του δανείου να εξαρτάται από τις εταιρείες πετρελαίου και όχι από τις διακυμάνσεις της αγοράς, όπως και έγινε. Συγχρόνως, οι πολεμικές αναταραχές που οδηγούσαν σε κλεισίματα της διώρυγας του Σουέζ επηρέαζαν άμεσα την αγορά δεξαμενοπλοίων, καθώς διπλασιαζόταν η απόσταση μεταξύ Μέσης Ανατολής και Ευρώπης, που ήταν ο βασικός προορισμός. Λόγω της τακτικής των χρονοναυλώσεων, υπήρχαν λίγα ελεύθερα πλοία για να ανταποκριθούν στις έκτακτες ανάγκες της αγοράς, και καθώς ο χρόνος ναυπήγησης νέων θα ξεπερνούσε τα δύο χρόνια, οι ναύλοι παρουσίαζαν υψηλές τιμές.

Ακολούθησαν οι δύο πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του '70, οι οποίες οφείλονται κυρίως σε γεωπολιτικά γεγονότα. Κατά τη διάρκεια των κρίσεων του 1973 και 1979 προκλήθηκε ξαφνική μείωση της διάθεσης και παραγωγής πετρελαίου (που αποτελούσε τη βασική πηγή ενέργειας) από τις χώρες - μέλη του OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries), με αποτέλεσμα την υπέρογκη αύξηση της τιμής του (από 3\$ το βαρέλι το 1973 σε 20\$ το 1974 και από 13\$ το βαρέλι το 1978 σε 36\$ το 1980). Η άνοδος αυτή είχε αντίκτυπο στις τιμές των καυσίμων και σχεδόν όλων των άλλων καταναλωτικών προϊόντων, ώστε το κόστος τελικά μετακυλίστηκε στον καταναλωτή. Ως αποτέλεσμα εμφανίστηκαν έντονες πληθωριστικές τάσεις, η συνολική ζήτηση και οι επενδύσεις μειώθηκαν, η ανεργία αυξήθηκε και η παγκόσμια οικονομία βυθίστηκε σε ύφεση. Παρόλα αυτά, οι Έλληνες πλοιοκτήτες αποφάσισαν να ακολουθήσουν αντικυκλική πολιτική την περίοδο εκείνη. Προχώρησαν σε επενδύσεις σε μεταχειρισμένα και νέα πλοία εκμεταλλευόμενοι τη μεγάλη πτώση των τιμών των πλοίων και τις διευκολύνσεις των ναυπηγείων λόγω ακύρωσης πολλών παραγγελιών δεξαμενοπλοίων. Η στρατηγική αυτή αποτέλεσε το εφελτήριο για την κατάκτηση της πρωτιάς της Ελληνικής ναυτιλίας παγκοσμίως και η προσαρμοστικότητα σε κάθε μετέπειτα συγκυρία οδήγησε στη διατήρηση της θέσης αυτής τα τελευταία τουλάχιστον 30 χρόνια.

Οι Έλληνες εφοπλιστές επέλεξαν, και ακόμη οι παραδοσιακές ναυτιλιακές επιλέγουν, την "προσωπική διοίκηση" και τον έλεγχο κάθε είδους δραστηριότητας των τμημάτων της εταιρείας. Συνήθως, οι ναυτιλιακές εταιρείες ήταν μικρές σε μέγεθος και αριθμό πλοίων, είχαν οικογενειακό χαρακτήρα και ο διευθυντής - πλοιοκτήτης είχε προηγούμενη σχέση με το ναυτικό επάγγελμα. Η πολιτική που ακολουθούνταν για την εξεύρεση απασχόλησης για τα πλοία δεν προσανατολιζόταν στον πελάτη αλλά στη ζήτηση φορτίων. Λόγω του ότι η προσφορά χωρητικότητας ήταν μειωμένη σε σύγκριση με την αυξανόμενη ζήτηση φορτίων, η πλοιοκτησία βρισκόταν σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τον πελάτη - φορτωτή κατά τη διαδικασία ναύλωσης. Το περιορισμένο μέγεθος του

παγκόσμιου στόλου σε σύγκριση με τα αυξημένα φορτία, τις ανάγκες ανοικοδόμησης κερδισμένων ή ηττημένων από τον πόλεμο χωρών και σε σύγκριση με τους ρυθμούς ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας που θα ακολουθούσαν, ήταν οι λόγοι που οδήγησαν στην αλματώδη ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας. Ακόμα και οι κανόνες που καθορίζουν τις υποχρεώσεις πλοιοκτήτη και ναυλωτή σε μία συμφωνία ναύλωσης (Hague Visby Rules) ήταν ευνοϊκότερες για τον πλοιοκτήτη κατά την περίοδο αυτή, αν τους συγκρίνουμε με τις μετέπειτα αναθεωρήσεις, με τις οποίες παραχωρούνται περισσότερα πλεονεκτήματα στους ναυλωτές. Σε ένα τέτοιο ευοίωνο περιβάλλον για τη ναυτιλία, ήταν μάλλον δευτερεύον να αναρωτηθεί ένας πλοιοκτήτης με ποιους τρόπους θα μπορούσε να διαφοροποιήσει και να προωθήσει την μεταφορική υπηρεσία που παρείχε ώστε να προσελκύσει πελάτες και τελικά να τους ικανοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό και ποιοτικό τρόπο.

Η ναυτιλία, η οποία μέχρι τις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα ήταν βιομηχανία εντάσεως εργασίας, στράφηκε στην αυτοματοποίηση των συστημάτων ναυσιπλοΐας με αποτέλεσμα να εκσυγχρονιστεί, αποκτώντας μεγαλύτερη απόδοση και ασφάλεια αλλά και εξοικονομώντας κεφάλαια. Η τάση της εποχής ήταν η μετατροπή της ναυτιλίας σε βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου και η ενσωμάτωσή της σε μία ενοποιημένη αλυσίδα μεταφορών. Η τυποποίηση, η αυτοματοποίηση διακίνησης φορτίων, ο κατάλληλος σχεδιασμός πλοίων για το χειρισμό και τη στοιβασία του φορτίου, η μεγέθυνση των πλοίων για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας ήταν παράμετροι που συνέβαλαν καθοριστικά στην κατεύθυνση αυτή. Η θαλάσσια μεταφορά διαιρέθηκε σε τρία τμήματα σύμφωνα με τη φύση του φορτίου και ο διαχωρισμός αυτός ισχύει μέχρι σήμερα. Τα ομοειδή χύδην ή πετρελαιοειδή φορτία μεταφέρονταν από bulk carriers και tankers αντίστοιχα, τα εξειδικευμένα φορτία (χημικά, υγροποιημένα αέρια, ξυλεία, οχήματα, προϊόντα ψύξης) μεταφέρονταν από αντίστοιχα εξειδικευμένα πλοία και τα γενικά φορτία ενοποιήθηκαν σε εμπορευματοκιβώτια και μεταφέρονταν με πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Η σύγχρονη πρόοδος της ναυτιλιακής βιομηχανίας οφείλεται στην απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, στην ανάπτυξη των εμπορικών και οικονομικών συναλλαγών μεταξύ όλων των περιοχών της υφηλίου, την ανάπτυξη των επενδύσεων και τις τεχνολογικές καινοτομίες της αρχιτεκτονικής και ναυπήγησης πλοίων (μεγαλύτερα, ασφαλέστερα, πιο οικονομικά, πιο οικολογικά, πιο εξειδικευμένα πλοία). Η εκπληκτική, άνευ προηγουμένου, επιτάχυνση της ανάπτυξης των τελευταίων δεκαετιών σε όλους τους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας και βιομηχανίας, έχει αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο της ναυτιλίας στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Ο εντοπισμός και η εκμετάλλευση νέων πηγών πρώτων υλών και ενέργειας, η μαζική παραγωγή και διάθεση καταναλωτικών προϊόντων και οι μεγάλες επενδύσεις σε συνδυασμένες μεταφορές, που μειώνουν το

κόστος μεταφοράς, οδήγησαν στην ανάπτυξη όλων των ναυλαγορών, χύδην φορτίων, πετρελαιοειδών, εξειδικευμένων φορτίων και εμπορευματοκιβωτίων γενικού φορτίου.

Θεμελιώδεις αλλαγές που σημειώθηκαν στην παγκόσμια οικονομία τις δεκαετίες 1970-1990, όπως η απελευθέρωση και αποκρατικοποίηση ορισμένων βιομηχανιών, η επιτάχυνση των τεχνολογικών εξελίξεων και η αύξηση του παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού, ώθησε τις Διοικήσεις των ναυτιλιακών να αντιληφθούν την αναγκαιότητα μίας συστηματικής και ολοκληρωμένης χάραξης στρατηγικής. Επιπλέον, η τάση συγχώνευσης, γιγάντωσης και μείωσης του αριθμού των ναυλωτών, γεγονός που τους δίνει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και δυνατότητα επιβολής πιο επιβαρυντικών κανόνων για τους πλοιοκτήτες με συνεχείς αναθεωρήσεις των Hague Visby Rules, επισημαίνουν τη σπουδαιότητα του προσανατολισμού στον πελάτη.

Ένα επιτυχημένο σχέδιο Διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται σε σύγχρονο περιβάλλον, προϋποθέτει τη γνώση της ναυτιλιακής βιομηχανίας και των ιδιομορφιών της. Κάποιες ιδιαιτερότητες του ναυτιλιακού κλάδου συνιστούν πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα για το στρατηγικό προγραμματισμό των εταιρειών. Η δυσκολία πρόβλεψης της πορείας της ναυτιλιακής αγοράς, οι συνεχείς διακυμάνσεις των ναύλων, τα απρόβλεπτα πολιτικοκοινωνικά γεγονότα ή ατυχήματα σε τυχαίες χρονικές στιγμές, επιδρούν και δυσχεραίνουν την εκπόνηση στρατηγικού σχεδίου. Από την άλλη πλευρά, η επικέντρωση στον έλεγχο του κόστους, ο περιορισμένος αριθμός τύπων πλοίων και η ομοειδής παροχή υπηρεσίας διευκολύνει το στρατηγικό προγραμματισμό. Επίσης, τα διάφορα είδη πλοίων που πιθανόν έχει στη διαχείρισή της η εταιρεία, απαιτούν και διαφοροποιημένη στρατηγική που να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά της κάθε ναυλαγοράς, τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η ναυτιλιακή αγορά παρουσιάζει ιδιαιτερότητες τόσο στο διαχωρισμό της σε spot και liner όσο και στη λειτουργία της σε σύγκριση με άλλους βιομηχανικούς κλάδους της οικονομίας. Η ελεύθερη - spot αγορά λειτουργεί με όρους πλήρους ανταγωνισμού, καθώς ο προσδιορισμός της τιμής του ναύλου διαμορφώνεται αποκλειστικά με βάση την προσφορά και τη ζήτηση. Η απασχόληση των πλοίων εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα φορτίων στη γεωγραφική περιοχή όπου βρίσκονται την εκάστοτε χρονική στιγμή και τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Αντίθετα, η liner αγορά χαρακτηρίζεται από τακτικότητα και κανονικότητα, υπάρχουν προγραμματισμένα δρομολόγια συγκεκριμένης συχνότητας μεταξύ προκαθορισμένων λιμανιών.

Ωστόσο, στη ναυτιλία υπάρχουν εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω του πολύ μεγάλου κόστους επένδυσης για την απόκτηση ενός πλοίου, ακόμα και μεταχειρισμένου, ακόμα και όταν η αγορά βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα και λόγω της δυσκολίας τραπεζικού δανεισμού για την αγορά πλοίου. Η ναυτιλιακή χρηματοδότηση επίσης παρουσιάζει ιδιομορφίες σε σύγκριση με τη χρηματοδότηση οποιασδήποτε άλλης επένδυσης. Η προσωπικότητα, η ακεραιότητα, η φερεγγυότητα, η φήμη, η προηγούμενη επιχειρηματική δράση και οι διοικητικές ικανότητες του υποψήφιου πλοιοκτήτη ή επενδυτή, παραδόξως, επηρεάζουν τον τραπεζίτη πολύ περισσότερο από τα αμιγώς οικονομικά στοιχεία για την έγκριση ενός ναυτιλιακού δανείου.

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η στρατηγική σε επιχειρηματικό επίπεδο αποτελεί το μακροπρόθεσμο σχέδιο δράσης προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί και τη μελλοντική πορεία μίας ναυτιλιακής επιχείρησης. Η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει τα εξής οκτώ στάδια:

1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ, ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αποστολή κάθε ναυτιλιακής εταιρείας είναι η παροχή υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών. Εξέχουσας σημασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής αλλά και την ίδια την υπόσταση της εταιρείας, είναι ο τύπος πλοίου και ο τύπος ναύλωσης που θα επιλεγεί. Η διοίκηση, με βάση τους στόχους της εταιρείας, κατόπιν συνυπολογισμού όλων των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος και εκτίμησης των τάσεων και της μελλοντικής πορείας της αγοράς, επιλέγει το είδος των πλοίων όπου θα επενδυθούν τα κεφάλαια της εταιρείας. Επιπλέον, η διοίκηση επιλέγει τη στάση που θα κρατήσει απέναντι στον κίνδυνο που συνδέεται με τις διακυμάνσεις της αγοράς, μέσω της επιλογής τύπου ναύλωσης, χρονοναύλωσης ή ναύλωσης ανά ταξίδι.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μαζί συνθέτουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε μεταβλητές τις οποίες η εταιρεία δεν μπορεί να καθορίσει ή να επηρεάσει. Αντίθετα, η εταιρεία καλείται να προσαρμοστεί στα δεδομένα που προκύπτουν από τους παράγοντες αυτούς, εφόσον επηρεάζουν πολύπλευρα τη λειτουργία της. Το οικονομικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό - νομικό, το κοινωνικό, το δημογραφικό και το παγκόσμιο περιβάλλον αποτελούν τις διαστάσεις του μακροοικονομικού εξωτερικού περιβάλλοντος. Το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται από το υπόδειγμα του Porter, το οποίο συνυπολογίζει την απειλή εισόδου

νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των πελατών της επιχείρησης, την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο. Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε μεταβλητές οι οποίες καθορίζονται και ελέγχονται άμεσα από την εταιρεία. Επιμέρους διαστάσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η δομή, δηλαδή τα ιεραρχικά επίπεδα και οι διάλογοι επικοινωνίας, οι υλικοί και άυλοι πόροι και η κουλτούρα, δηλαδή η φιλοσοφία, οι αξίες και οι θεμιτοί τρόποι συμπεριφοράς, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται.

3. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ

Η εκτίμηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οδηγεί στην ανακάλυψη ευκαιριών και απειλών που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης και δίνει τη δυνατότητα στη Διοίκηση να ελιχθεί αναλόγως. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη μελέτη των δεικτών της αγοράς, τη συνεχή παρακολούθηση των μεταβολών και των γεγονότων που προκύπτουν και την εκτίμηση για την προσεχή και μελλοντική πορεία της. Ο υψηλός ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο κάνει επιτακτική την ανάγκη παρακολούθησης των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στην ίδια ναυλαγορά. Ο προσδιορισμός των αδυναμιών της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ανταγωνιστών, μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στη Διοίκηση να επενδύσει σε ποιοτικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες που δεν προσφέρονται ως τώρα, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιθανές ευκαιρίες μπορεί να οδηγήσουν την εταιρεία σε αποφάσεις για την επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέες γεωγραφικές περιοχές, την καθετοποίηση των δραστηριοτήτων, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, την εξαγορά ανταγωνιστών ή τις στρατηγικές συμμαχίες. Πιθανές απειλές που μπορεί να ωθήσουν την εταιρεία σε αλλαγή στρατηγικής είναι η είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών, η επιβράδυνση της ανάπτυξης της αγοράς και οι οικονομικά επαχθείς κρατικές παρεμβάσεις και νομοθεσίες.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Οι πόροι μίας εταιρείας, υλικοί (πλοία, κτίρια κ.ά.) και άυλοι (πελατεία, φήμη, κουλτούρα, γνώση, δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά.) και ο τρόπος που απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους δημιουργούν ένα σύνολο ικανοτήτων για την εταιρεία. Βασική πηγή κερδοφορίας και άντλησης εργαλείων για τη χάραξη στρατηγικής είναι οι ικανότητες αυτές. Ο υπολογισμός των κερδών ή της ζημίας από τη λειτουργία της εταιρείας, των εισροών από άλλες πηγές και των διαθέσιμων κεφαλαίων συμβάλλουν στον προγραμματισμό των μελλοντικών επενδύσεων και την επιλογή χρηματοδότησης αυτών.

5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΔΥΝΑΤΩΝ ΣΕΙΜΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΑΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

Η δυναμική μίας εταιρείας μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από την εικόνα και την ηγετική της θέση στην αγορά, την ισχυρή χρηματοοικονομική της κατάσταση, τα πλεονεκτήματα κόστους και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Ωστόσο, αδυναμίες στη λειτουργία της εταιρείας πιθανό να αφορούν τη μεγάλη δανειακή επιβάρυνση, τα υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών, τη χαμηλή κερδοφορία, την ασαφή στρατηγική και τα ανεπαρκή προγράμματα marketing. Η οργάνωση των λειτουργικών τμημάτων και η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει το καθένα από αυτά, συγκαταλέγονται στις διοικητικές δραστηριότητες μίας σύγχρονης ναυτιλιακής. Μία από τις πιο σύγχρονες και δημοφιλείς μεθόδους για τον εντοπισμό των αδυναμιών της επιχείρησης είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), δηλαδή η συνεχής και συστηματική σύγκριση μίας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο². Στην περίπτωση που κάποια ή κάποιες δραστηριότητες κρίνονται μη αποδοτικές ή ασύμφορες για την εταιρεία υπάρχει η λύση της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων (outsourcing), δηλαδή η ανάθεση κάποιων λειτουργιών της εταιρείας σε εξειδικευμένους συνεργάτες. Η ενασχόληση της εταιρείας μόνο με τις δραστηριότητες που αξιολογεί ως σημαντικότερες, προσφέρει οφέλη όπως η μείωση του κόστους, η διασπορά του κινδύνου, η επικέντρωση στις θεμελιώδεις λειτουργίες που συμβάλλουν στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών και τελικά τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνήθη παραδείγματα εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων στη ναυτιλία είναι οι ναυλώσεις, η επιλογή πληρωμάτων αλλά και η ίδια η διαχείριση του στόλου.

6. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ο συσχετισμός των στόχων, των πόρων και του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οδηγούν στις αποφάσεις των διοικητικών στελεχών για τις γενικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία, σχετικά με τις δραστηριότητες που πρέπει ή δεν πρέπει να αναπτύξει αλλά και τον τρόπο δράσης της. Ο ολοκληρωμένος στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί την υποδομή για την καθιέρωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

7. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

² Boxwell R.J. Benchmarking for competitive advantages, Mc Graw Hill, Maidenhead, 1994, Coopers and Lybrand, Survey of Benchmarking I: the UK: Executive Summary, Confederation of British Industry, London, 1994

Η υλοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί είναι μία πολύπλοκη διαδικασία, η οποία πρέπει συνεχώς να ελέγχεται και να τροποποιείται όποτε κρίνεται απαραίτητο, γιατί ακόμα και η πιο σωστή θεωρητικά στρατηγική μπορεί να αποτύχει αν δεν εφαρμοστεί με τον κατάλληλο τρόπο. Απαιτείται η εκπόνηση προϋπολογισμού που να συνδέει τις προτάσεις της διοίκησης με τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και να καθορίζει ποιες από αυτές θα εφαρμοστούν και η ανάπτυξη προγράμματος που να υποδεικνύει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται σε καθημερινή βάση.

8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Ο έλεγχος όλων των προηγούμενων σταδίων και η αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής οδηγεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδικασία αξιολόγησης διαπιστώνει τη σύγκλιση ή απόκλιση των αρχικών στόχων από το τελικό αποτέλεσμα και στοχεύει στη διόρθωση των ατυχών σημείων, τον επαναπροσδιορισμό των αρμοδιοτήτων κάθε τμήματος και την ανακάλυψη τυχόν ατελειών του στρατηγικού σχεδίου. Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώνεται η δράση της στρατηγικής Διοίκησης.

1.4 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ³

Η πραγματική αξία μίας ναυτιλιακής εταιρείας καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκησή της και κατ'έπекταση τα στρατηγικά και επενδυτικά της σχέδια. Επιπλέον, καθορίζει τη θέση της μέσα στη ναυτιλιακή βιομηχανία και αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης για τους υποψήφιους χρηματοδότες και επενδυτές της. Συχνά συγχέεται η πραγματική αξία με την εκτίμηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, όμως οι δύο αυτοί όροι δεν ταυτίζονται. Σαφώς είναι πολύ ευκολότερο να αποτιμήσει κανείς τη χρηματική αξία - τιμή, όμως η πραγματική αξία εμπεριέχει μία σειρά άυλων χαρακτηριστικών που δεν αποτιμώνται χρηματικά.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την πραγματική αξία μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι το management, τα περιουσιακά στοιχεία, η κεφαλαιακή διάρθρωση, το μέγεθος και η θέση της στη ναυτιλιακή αγορά.

MANAGEMENT

³ 13th Annual Marine Money Greek Ship Finance Forum

Η εμπορική διαχείριση και ανάπτυξη του στόλου καθώς επίσης και η διαχείριση των κινδύνων αποτελούν κριτήρια για την διαφοροποίηση και τον προσδιορισμό του "χαρακτήρα" της κάθε επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να επιλέγεται επιμελώς είτε η ναύλωση με μακροχρόνια συμβόλαια, είτε η δραστηριοποίηση στη spot αγορά, ανάλογα με τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων – επενδυτών, με την εκτίμηση της έκθεσης στον κίνδυνο και με τη χρονική φάση του ναυτιλιακού κύκλου. Η μακροχρόνια χρονοναύλωση για τα καινούρια, μεγάλα, εξειδικευμένα και επομένως ακριβά πλοία προσφέρει αντιστάθμιση κινδύνου και δυνατότητα εξυπηρέτησης των δανειακών κεφαλαίων που πιθανόν να χρησιμοποιήθηκαν για την απόκτησή τους. Παράλληλα με τη σταθερότητα των εσόδων και την ελαχιστοποίηση της έκθεσης στον κίνδυνο των διακυμάνσεων της αγοράς, είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν η διάρκεια της ναύλωσης, η αξιοπιστία του ναυλωτή και η πορεία της ναυλαγοράς. Το ιδανικό σενάριο για τον πλοιοκτήτη είναι να χρησιμοποιεί τη χρονοναύλωση σε υποτονικές περιόδους και να επωφελείται από τις ευκαιρίες της αγοράς όταν παρουσιάζονται υψηλοί δείκτες. Σε αυτή την κατεύθυνση, η βραχυχρόνια χρονοναύλωση ή η ναύλωση ταξιδιού για τα μικρότερα και μεγαλύτερης ηλικίας πλοία των οποίων η επένδυση έχει αποσβεσθεί, προσφέρει την κατάλληλη προσαρμογή στα δεδομένα της αγοράς. Επιπλέον, η ανάπτυξη σταθερών σχέσεων υψηλής ποιότητας με τους συνεργάτες της, ως μέρος της εμπορικής διαχείρισης του στόλου, μπορεί να δώσει στην εταιρεία λύσεις απασχόλησης σε δύσκολες περιόδους, που παρατηρούνται ιστορικά χαμηλά επίπεδα δεικτών και ναύλων, όπως αυτή που πέρασε η ναυτιλία πρόσφατα.

Όσον αφορά στο τεχνικό management, η σωστή τεχνική διαχείριση του στόλου έχει πρωτεύοντα ρόλο για τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης, καθώς προσδίδει αξιοπιστία και κάνει δυνατή την παροχή υψηλού επιπέδου μεταφορικών υπηρεσιών. Ανεξάρτητα από τους υπολογισμούς για τις μέρες ταξιδιού, την κατανάλωση καυσίμων και άλλα λειτουργικά θέματα, το πλοίο θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελέσει οποιοδήποτε ταξίδι του ζητηθεί, ώστε να είναι ανταγωνιστικό και προσοδοφόρο για την εταιρεία.

Η παρακολούθηση και υιοθέτηση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και καινοτομιών σε μία βιομηχανία σαν τη ναυτιλιακή είναι ένας αγώνας δρόμου που οδηγεί στον εκσυγχρονισμό του ήδη υπάρχοντος στόλου αλλά και την επέκτασή του με νέες παραγγελίες πλοίων. Πολλά προβλήματα, που απασχολούν την κοινή γνώμη και αφορούν την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των ναυτιλιακών, όπως η τοξικότητα των υφαλοχρωμάτων, η ρύπανση των παράκτιων θαλάσσιων περιοχών λόγω της μεταφοράς έρματος, η ατμοσφαιρική ρύπανση που προκαλείται από τα πλοία, μπορούν να γίνουν λιγότερο επιβαρυντικά μέσω τεχνολογικών καινοτομιών. Οι ναυπηγικές και

μηχανολογικές καινοτομίες μπορούν να αυξήσουν την ασφάλεια κατά τη διάρκεια πλεύσης και φορτοεκφόρτωσης και να μειώσουν τον κίνδυνο ατυχημάτων. Επιπλέον, η χρήση της τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα του στόλου, να μειώσει το κόστος, να ελαχιστοποιήσει το χρόνο που απαιτείται για την επικοινωνία μεταξύ πλοίου και γραφείων αλλά και να αυξήσει την ποιότητά της. Η γνώση και η έρευνα της διοίκησης σχετικά με τις τεχνολογικές καινοτομίες επηρεάζει τον τρόπο διαχείρισης του στόλου και τοποθέτησης των νέων παραγγελιών, δίνοντάς της τη δυνατότητα να είναι προνοητική στις επενδύσεις που επιλέγει. Για παράδειγμα, η επένδυση σε τεχνολογίες πλοίων που είναι φιλικές προς το περιβάλλον, καθιστά το πλοίο πιο ανταγωνιστικό από εκείνα που χρησιμοποιούν μία συμβατική τεχνολογία λόγω της μείωσης του κόστους καυσίμων και έτσι εξασφαλίζεται η ναύλωσή του ακόμα και σε περιόδους ύφεσης της ναυλαγοράς.

Η ναυτιλιακή εταιρεία δεν αναλαμβάνει απλά τη συλλογή περιουσιακών στοιχείων – πλοίων αλλά και τη σωστή διαχείρισή τους. Οι ναυτιλιακές που εξωτερικεύουν τη λειτουργία αυτή, την αναθέτουν σε ship management εταιρείες που καθετοποιούν τις δραστηριότητες διαχείρισης. Σε σύγκριση με τις εταιρείες που αναλαμβάνουν την ευθύνη της καθημερινής διαχείρισης, είναι σε θέση να ελέγχουν καλύτερα τα καθημερινά λειτουργικά κόστη και την απόδοση του προσωπικού, να βελτιώνουν την ποιότητα των καθημερινών εργασιών και να ανταποκρίνονται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις των πελατών τους.

Η εσωτερική κυριότητα της εταιρείας και η διάθεση μετοχικών τίτλων πρέπει να βρίσκονται σε απόλυτη σύμπτωση. Αποτελούν επίσης μέρος της αξίας της επιχείρησης, καθώς έχει μεγάλη σημασία οι άνθρωποι που διοικούν εσωτερικά την εταιρεία να έχουν συμφέροντα που ταυτίζονται με αυτά των μετόχων. Οι κύριοι μέτοχοι καλούνται να στηρίξουν την εταιρεία σε δύσκολες συγκυρίες βρίσκοντας εφικτές λύσεις, γεγονός που θα ήταν αδύνατο σε επιχειρήσεις των οποίων οι μέτοχοι έχουν μικρό ποσοστό συμμετοχής στη διαχείριση. Η διοίκηση οφείλει να συνθέσει μία δομή φιλική προς τους μετόχους και να εκλέγει μία ανεξάρτητη επιτροπή διευθυντών που να αναδεικνύει ακεραιότητα στη λήψη αποφάσεων.

ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Τα περιουσιακά στοιχεία πρωταρχικά σχετίζονται με την αγορά όπου έχει επιλέξει η εταιρεία να δραστηριοποιείται και επιπλέον αποτελούν κύριο κριτήριο για τον προσδιορισμό της θέσης που επιδιώκει η εταιρεία να κατακτήσει σε κάθε διαφορετική ναυλαγορά (δεξαμενόπλοια, εμπορευματοκιβώτια, κτλ). Τα χαρακτηριστικά των πλοίων που προσδίδουν αξία στην εταιρεία

αφορούν σχεδόν αποκλειστικά την ποιότητα αυτών. Αξιοπίστα ναυπηγεία έχει αποδειχθεί ότι κατασκευάζουν πλοία με πολύ χαμηλότερα ποσοστά λειτουργικών κινδύνων, για το λόγο αυτό, όχι μόνο η χώρα κατασκευής, αλλά το ναυπηγείο, οι όροι και οι συνθήκες υπό τις οποίες υλοποιήθηκε η κατασκευή, ο υπεύθυνος που εποπτεύει τη ναυπήγηση είναι όλοι παράγοντες πολύ σημαντικοί για την ποιότητα του πλοίου. Η ενεργή συμμετοχή στην έρευνα, ανάπτυξη, σχεδιασμό και επίβλεψη των πλοίων υπό παραγγελία δίνει ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία. Όπως είναι αναμενόμενο, οι ποιοτικοί στόχοι έχουν πολύ μεγαλύτερη πραγματική αξία από αυτή που αποτιμάται καθαρά με χρηματικούς όρους από αντικειμενικούς οργανισμούς αξιολόγησης, παρόλο που αυτοί τείνουν να υποτιμούν την υποκειμενική αξία των πλοίων καλής ποιότητας και να βασίζονται τις εκτιμήσεις τους στο μέγεθος και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του πλοίου. Από την άλλη πλευρά, ένα υψηλής ποιότητας πλοίο που προέρχεται από ένα πολύ καλό ναυπηγείο απαιτεί και αντίστοιχης ποιότητας και συχνότητας συντήρησης, ώστε να διατηρήσει τη λειτουργική του απόδοση και να μη χάσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι άλλων ίδιας χωρητικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Η ναυτιλία είναι μία βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου, όπου τα ποσά που απαιτούνται για επένδυση σε πλοία είναι υπέρογκα σε σύγκριση με τις επενδύσεις που γίνονται σε άλλες βιομηχανίες. Ο τραπεζικός δανεισμός είναι μία από τις πιο δημοφιλείς πηγές χρηματοδότησης, εφόσον είναι συμφέρουσα για τους μετόχους, δίνοντάς τους υψηλότερη απόδοση για υψηλότερη μόχλευση (όσο υψηλότερη είναι η μόχλευση τόσο υψηλότερες είναι οι αποδόσεις των μετοχών) με την προϋπόθεση ότι γίνεται σωστή διαχείριση του αυξανόμενου κινδύνου που προκύπτει από αυτή. Είναι πολύ σημαντική για την αξιολόγηση μίας ναυτιλιακής εταιρείας η σχέση που έχει με τις τράπεζες, κυρίως εκείνες που έχουν μακροχρόνιους δεσμούς με τη ναυτιλία και μελετούν την πορεία των ναυτιλιακών κύκλων. Σε περιόδους κρίσης, είναι πολύ πιο ευέλικτη η διαπραγματεύση με τράπεζες που έχουν ιστορική συνεργασία με την εταιρεία σε σύγκριση με άλλες που την έχουν χρηματοδοτήσει περιοδικά. Ένα καλά δομημένο χαρτοφυλάκιο τραπεζικών υποχρεώσεων προσθέτει αξία σε μία εταιρεία επειδή η δομή του τραπεζικού χρέους καθορίζει και τον τρόπο διευθέτησής του. Η αυστηρή και απαρέγκλιτη εξυπηρέτησή του αυξάνει κατά πολύ τον κίνδυνο, ενώ αντίθετα η αποφυγή αναχρηματοδότησης και η εξυπηρέτηση με εναλλακτικές διαπραγματεύσεις που παρέχουν ευελιξία σε πιθανή κάμψη της αγοράς και χαλαρότερη ένταση αποπληρωμής, οδηγούν σε έξοδο από την κρίση με λιγότερα προβλήματα.

Η πρόσβαση και η χρήση των χρηματιστηριακών αγορών ως παρόχους χρηματοδότησης δίνουν προοπτικές στις εταιρείες που θέλουν να δράσουν προληπτικά αντλώντας κεφάλαια σε ευνοϊκές

περιόδους, παρόλο που σε συνθήκες κρίσης δεν είναι συμφέρουσες λόγω του βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα που έχουν. Η στρατηγική δόμησης του κεφαλαίου μίας εταιρείας που επιλέγεται σχετικά με την ανάπτυξη και το πλήθος των διαιρούμενων μεριδίων πρέπει να ισορροπεί μεταξύ δημιουργίας πραγματικής αξίας και εκμετάλλευσης των τρεχουσών ευκαιριών που προκύπτουν από τις αγορές μετοχών, για να είναι ελκυστική για τους μετόχους. Ένα μοντέλο με υψηλή διαίρεση μεριδίων έχει μεγαλύτερη αξία σε περιόδους ανόδου, λόγω του ότι τα αποθέματα αποτιμώνται υψηλότερα από την καθαρή αξία ενεργητικού, αλλά δεν είναι πραγματικά βιώσιμο λόγω της συνεχούς εξάρτησής του από τις κεφαλαιακές αγορές. Αυτό σημαίνει ότι σε περιόδους κρίσεων θα πρέπει ή να διακοπεί το μοντέλο ή να γίνει αύξηση μετοχικού κεφαλαίου σε χαμηλές τιμές, οπότε η αξία των αποθεμάτων θα είναι χαμηλότερη από την καθαρή αξία ενεργητικού και η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου σε χαμηλές τιμές γίνεται πρόκληση. Οι μέτοχοι θα προτιμούσαν χαμηλότερη διαίρεση μεριδίων με πιο σταθερή και μακροχρόνια ευημερία της εταιρείας.

ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Εξαιρετικής σημασίας για τη δημιουργία αξίας είναι το μέγεθος της εταιρείας κι αυτό γιατί το πλήθος των πλοίων καθορίζει την ύπαρξη ή μη οικονομικών κλίμακας και τη μείωση ή αύξηση του λειτουργικού κόστους του στόλου αντίστοιχα. Πλεονεκτήματα μίας μεγάλης εταιρείας είναι η διαπραγματευτική ισχύς απέναντι στους ναυλωτές, λόγω της αξιοπιστίας και πιθανόν της μακροχρόνιας λειτουργίας της, η δυνατότητα παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών μεταφοράς, η υπογραφή μεγάλων συμφωνιών, όπως μεγάλα και πολυετή συμβόλαια στην αγορά των χύδην φορτίων ή διάθεση ενός αριθμού πλοίων στην liner αγορά εμπορευματοκιβωτίων και η ευκολότερη πρόσβαση σε ίδια κεφάλαια και δημόσιες αγορές. Η αύξηση του μεγέθους των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στην ενοποίηση και τη μεγαλύτερη κερδοφορία του κλάδου, σε αντίθεση με ό,τι συμβαίνει μέχρι σήμερα που συναντούμε πολλές και μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Σε ένα οικονομικό περιβάλλον που αναλύεται συνεχώς σε μαθηματικούς υπολογισμούς αξιών, προκύπτει η ανάγκη εντοπισμού της πραγματικής αξίας σε κάθε πτυχή της καθημερινής λειτουργίας της εταιρείας προς όφελος και των συναλλασσομένων με αυτή και των επενδυτών. Η πραγματική αξία της επιχείρησης βρίσκεται στη στρατηγική και ανταγωνιστική διοίκηση, στην υιοθέτηση καινοτομιών στη λειτουργική διαχείριση, στα υψηλής ποιότητας πλοία και λοιπά περιουσιακά στοιχεία, στην ισχυρή κεφαλαιακή διάρθρωση, στην πρόσβαση των δημοσίων αγορών και τέλος στη δημιουργία και διατήρηση των καλών σχέσεων με τους ναυλωτές, σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους χρηματοδότες. Σε αυτό το πλαίσιο μελέτης, οι τεχνικές του marketing ενδείκνυνται για την

ενίσχυση της πραγματικής αξίας και της δημόσιας εικόνας της ναυτιλιακής επιχείρησης και τη βοηθούν στην κατοχύρωση μίας εξέχουσας θέσης ανάμεσα στους ανταγωνιστές της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

MARKETING ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ MARKETING

2.1 MARKETING

Το marketing είναι μία ολόκληρη φιλοσοφία, ένας τρόπος σκέψης, οργάνωσης και δράσης πίσω από τον οποίο υπάρχει η ανάγκη επιβίωσης, εδραίωσης και επίτευξης των στόχων μίας εταιρείας μέσα στο οξύ ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Το marketing αποτελεί σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση και μέρος της εταιρικής κουλτούρας, η οποία έχει ως στόχο την ευθυγράμμιση των συμπεριφορών όλων των ατόμων που εργάζονται για την εταιρεία, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι και τους υπαλλήλους, με τα συμφέροντά της. Οι απόψεις και οι προσδοκίες των πελατών, των εν δυνάμει πελατών, των επενδυτών και των εν δυνάμει επενδυτών για την εικόνα, το δίκτυο επικοινωνίας, την τεχνολογία και τα προσφερόμενα προϊόντα της εταιρείας πρέπει να είναι στο επίκεντρο των τεχνικών marketing που υιοθετεί η εταιρεία. Επιπλέον, στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων πρέπει να συνυπολογίζονται τα οικονομικά δεδομένα, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η πρόκληση υιοθέτησης καινοτομιών αμφίβολης επιτυχίας. Το marketing μπορεί να αποτελέσει το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα τμήματα της εταιρείας ώστε να εξαλείψει τα εμπόδια και τον εσωτερικό ανταγωνισμό που προκύπτει μεταξύ αυτών. Η οργάνωση των τμημάτων με βάση το σχέδιο marketing, προωθεί τη συνεργασία μεταξύ τους, τη συνοχή και ισχυροποίηση της εταιρείας μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τελικά την πορεία προς την επιτυχία.

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για το marketing κατά καιρούς ποικίλλουν και συχνά το παρουσιάζουν ως ένα σύνολο εργαλείων, τεχνικών και ενεργειών που επιστρατεύονται για να επηρεάσουν την καταναλωτική συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού. Φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό μέρος της στρατηγικής marketing, γιατί είναι το μοναδικό που γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη, αλλά στην ουσία προκύπτει από τη φιλοσοφία marketing κάθε εταιρείας.

Η στρατηγική marketing περιλαμβάνει τη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης και του καθορισμού κατευθυντήριων γραμμών προς την επίτευξη αυτών. Είτε μέσω της έρευνας

αγοράς, η οποία σφυγμομετρεί τις προτιμήσεις του αγοραστικού κοινού και στη συνέχεια επεξεργάζεται τις πληροφορίες που αντλούνται, είτε μέσω της απευθείας λήψης πληροφοριών από καταναλωτές, μετά την τμηματοποίηση της αγοράς και την επικέντρωση στην αγορά - στόχο που ενδιαφέρει κάθε φορά την εταιρεία, αποφασίζεται η εκπόνηση και εφαρμογή προωθητικών προγραμμάτων και ενεργειών. Η παραδοσιακή προσέγγιση του marketing θέτει ως κύριους στόχους την επίτευξη πωλήσεων και κέρδους, τη διατήρηση ή επέκταση του μεριδίου αγοράς και του ποσοστού ανάπτυξης, γενικότερα αξιολογεί την πορεία της εταιρείας με μετρήσιμα αποτελέσματα. Προϋπόθεση για την εφαρμογή της στρατηγικής marketing είναι η δημιουργία και υλοποίηση ενός προγράμματος marketing που να υποστηρίζει το προϊόν, του μείγματος marketing. Το μείγμα marketing ορίζεται από τον Kotler⁴ ως "το σύνολο των εργαλείων του marketing, τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους μέσα στην αγορά-στόχο". Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, το μείγμα marketing ενσωματώνει τις πιο σημαντικές λειτουργίες του marketing, μέσω των χαρακτηριστικών του προϊόντος (product), της τιμής (price), της προώθησης (promotion), της διάθεσης ή διανομής του προϊόντος (place), και είναι γνωστό ως 4Ps (McCarthy 1960).

Οι στόχοι του marketing αναθεωρούνται συνεχώς εξαρτώμενοι από τα νέα οικονομικοκοινωνικά δεδομένα σε παγκόσμιο επίπεδο. Η διατήρηση και επέκταση του μεριδίου αγοράς πλέον έχουν δώσει τη σειρά τους στην έρευνα και ανάπτυξη, τη διαφοροποίηση και τον προσδιορισμό αγοράς – στόχου, τη δημιουργία και την προώθηση προστιθέμενης αξίας που συνοδεύουν το καθαυτό προϊόν ή υπηρεσία. Υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν μπορούν να συμπεριληφθούν στα χαρακτηριστικά του και να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού. Τέτοιες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας είναι η συσκευασία, η παράδοση στο χώρο του καταναλωτή – αγοραστή, οι ευκολίες πληρωμής κ.ά.

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνά η διοίκηση ότι τελικά ο πελάτης είναι αυτός που θα αξιολογήσει τις προωθητικές ενέργειες της εταιρείας και ότι η επιρροή του marketing διαφέρει ανάλογα με την εταιρεία, τον πελάτη, το χρόνο, τις καταστάσεις και πολλούς άλλους παράγοντες.

⁴ Kotler P.: «Marketing Management», Interbooks 1994

2.2 MARKETING ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο όρος marketing υπηρεσιών αναφέρεται στην εξειδίκευση της επιστήμης του marketing που μελετά την εφαρμογή των βασικών αρχών marketing σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, εξετάζει και δίνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν κυρίως λόγω της άυλης υπόστασης των αγαθών που παράγονται και προσφέρονται στον καταναλωτή.

Το marketing υπηρεσιών στοχεύει στη δημιουργία ενός συνόλου υλικών ή άυλων χαρακτηριστικών που συνοδεύουν την καθαυτή υπηρεσία, ώστε να προσελκύσουν τον καταναλωτή και να μετατρέψουν την παροχή της υπηρεσίας σε δημιουργία εμπειρίας για αυτόν. Υπό αυτή την έννοια, γίνεται λεπτομερής περιγραφή τόσο των χαρακτηριστικών του αγαθού - υπηρεσίας όσο και της διαδικασίας ικανοποίησης, που θα αντιληφτεί ο πελάτης όταν επιλέξει τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Παρόλα αυτά, η ποιότητα που διαμορφώνεται από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας αλλά και την εξυπηρέτηση, γίνεται αντιληπτή ταυτόχρονα με τη διαδικασία παραγωγής και κατανάλωσης της υπηρεσίας.

Το μίγμα marketing που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, περιλαμβάνει 7 παραμέτρους επιτυχίας, γνωστές ως 7Ps, τις τέσσερις που ισχύουν και για το marketing προϊόντων, (Product, Price, Promotion, Place) και επιπλέον το προσωπικό επαφής – People τις διαδικασίες εξυπηρέτησης – Procedures και τη φυσική απόδειξη, που αναφέρεται στο περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας – Physical Evidence⁵.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, τα οποία καθιστούν αναγκαία τη διαφοροποίηση της στρατηγικής marketing είναι η άυλη φύση της υπηρεσίας, η άμεση σχέση παραγωγού-καταναλωτή και η συμμετοχή του καταναλωτή στη διαδικασία παραγωγής⁶. Η παραγωγή και η κατανάλωση της υπηρεσίας πραγματοποιούνται ταυτόχρονα και σκοπό έχουν την εξυπηρέτηση του πελάτη στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή αλλά και τη δημιουργία εμπειρίας, ώστε η ίδια υπηρεσία να επιλεγεί και στο μέλλον. Είναι ευνόητο ότι λόγω της άυλης φύσης της υπηρεσίας δεν μπορούν να δημιουργηθούν αποθέματα οπότε η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να συγχρονίσει την παραγωγή και τη ζήτηση των υπηρεσιών. Επίσης, προκύπτουν δυσκολίες στον καθορισμό μίας ευρεσιτεχνίας, τη μέτρηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και στην κοστολόγηση και

⁵ Zeithaml V.A., Bitner M.J.: "Services Marketing", McGraw – Hill Editions, 1996, σελίδα 26,

Σ. Γούναρης, "Μάρκετινγκ Υπηρεσιών", Κεφάλαιο 1, σελίδα 41

⁶ Eiglier P.E., Langard C.H., "A new approach to service marketing"

τιμολόγηση των υπηρεσιών. Η συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγική διαδικασία προϋποθέτει τη συμμόρφωσή του με κάποιους βασικούς κανόνες της εταιρείας και δυσκολεύει την τυποποίηση της υπηρεσίας. Ωστόσο, δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων συμμετεχόντων στην αγορά μέσω της ανάπτυξης επικοινωνιακών πρακτικών και προσωπικής επαφής με τον πελάτη.

Η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης εξαρτάται από το περιβάλλον όπου καταναλώνεται η υπηρεσία και μπορεί να αναλυθεί σε δύο επίπεδα. Το πρώτο αφορά το αποτέλεσμα της παροχής της υπηρεσίας, την εμπειρία που τελικά αποκτά ο πελάτης. Ο βαθμός εξυπηρέτησης του πελάτη είναι μία σχετικά αντικειμενική παράμετρος και μεταφράζεται ως η τεχνική λύση του προβλήματος ή της ανάγκης που η υπηρεσία καλείται να καλύψει. Το δεύτερο επίπεδο αφορά τη διαδικασία εξυπηρέτησης και είναι καθαρά υποκειμενικός ο τρόπος αξιολόγησής της από τον πελάτη. Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της γνώμης του πελάτη σχετικά με την ποιότητα της υπηρεσίας είναι η εμφάνιση, η συμπεριφορά και η αποδοτικότητα του προσωπικού απέναντι στον πελάτη (αλλά και απέναντι σε άλλους πελάτες που πιθανό να εξυπηρετούνται ταυτόχρονα) η προσβασιμότητα, το περιβάλλον και η εικόνα της επιχείρησης. Οι δύο αυτές διαστάσεις συνυπολογίζονται γιατί για να είναι μία υπηρεσία ποιοτική δεν αρκεί, για παράδειγμα, μόνο το εξυπηρετικό προσωπικό και το ευχάριστο περιβάλλον, χωρίς τελικά να επιτυγχάνεται ο τελικός σκοπός για τον πελάτη, ούτε το αντίστροφο. Η οικονομική διάσταση της ποιότητας δεν αφορά μόνο το πραγματικό κόστος ή το κόστος ευκαιρίας της υπηρεσίας, αλλά και τις οικονομικές επιπτώσεις που προκύπτουν από την υπηρεσία, για παράδειγμα κατά πόσο πριν ή μετά την υπηρεσία που επιλέχθηκε απαιτείται ή αποφεύγεται η χρήση κάποιας άλλης.

Τέλος, η ποιότητα της υπηρεσίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνικές του marketing που χρησιμοποιεί κάποια εταιρεία για να προσελκύσει πελάτες. Η διαφήμιση, οι προωθητικές ενέργειες, οι πωλήσεις, η φήμη, η εικόνα και οι δημόσιες σχέσεις της εταιρείας δημιουργούν στον πελάτη προσδοκίες για το επίπεδο ποιότητας. Όσο μικρότερο είναι το κενό μεταξύ της αναμενόμενης και της αντιληπτής ποιότητας τόσο πιο αξιόπιστη αποδεικνύεται η εταιρεία. Αν η εταιρεία υπόσχεται τελειότητα και δημιουργεί μη ρεαλιστικές προσδοκίες, ακόμα και ένα πολύ υψηλό επίπεδο ποιότητας στα μάτια του πελάτη θα φαίνεται μέτριο. Αντίθετα, αν η εταιρεία δημιουργεί μετριοπαθείς προσδοκίες, ένα μέτριο επίπεδο ποιότητας θα είναι μάλλον ικανοποιητικό, αλλά ένα πολύ υψηλό επίπεδο ποιότητας (ίδιο με την προηγούμενη υπόθεση) στα μάτια του πελάτη θα φαίνεται τέλειο, οπότε θα έχει πετύχει το στόχο της να αποκτήσει πιστούς πελάτες που θα την επιλέξουν ξανά και ξανά. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να βρίσκεται

σε ετοιμότητα να αποδείξει την ποιότητα της υπηρεσίας, γιατί αν ο πελάτης δε φύγει ικανοποιημένος θα είναι πολύ αργά να τον πείσει να την ξαναεπιλέξει.

Σύμφωνα με τον Kotler (1994), μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών έχει στη διάθεσή της μία από τις παρακάτω επιλογές πολιτικών marketing:

ΜΑΖΙΚΟ MARKETING

Η επιχείρηση επιλέγει να εξειδικευτεί σε ένα είδος υπηρεσίας, χωρίς καμία διαφοροποίηση, να παράγει και να προωθεί μαζικά την υπηρεσία της σε όλους τους υποψήφιους πελάτες. Στόχος είναι η μείωση του μέσου κόστους, οπότε και της προσφερόμενης τιμής, μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και η προσέλκυση ευρύτερου αγοραστικού κοινού.

MARKETING ΠΟΙΚΙΛΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει μία ποικιλία διαφοροποιημένων υπηρεσιών, χωρίς να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, επικαλούμενη τις διάφορες και μεταβαλλόμενες επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών.

MARKETING ΣΤΟΧΟΥ

Η επιχείρηση τμηματοποιεί την αγορά, επικεντρώνεται σε κάποιο ή κάποια από τα τμήματα αυτά, δημιουργεί διαφορετικές στρατηγικές marketing και διαμορφώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες ανάλογα με τις ανάγκες κάθε τμήματος. Με την πολιτική αυτή, επιτυγχάνεται η εκμετάλλευση των ευκαιριών του marketing και της αγοράς που προκύπτουν και η προσφορά της κατάλληλης υπηρεσίας στο αντίστοιχο αγοραστικό κοινό.

MARKETING ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΜΕΝΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ

Η επιχείρηση προσαρμόζει την υπηρεσία και τη στρατηγική marketing στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου πελάτη.

2.3 BUSINESS TO BUSINESS MARKETING

Η εμπορική σχέση μεταξύ επιχειρήσεων, B2B Business to Business, όπως για παράδειγμα μεταξύ ενός χονδρέμπορου και ενός λιανέμπορου, εξετάζονται διαφορετικά από τις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C, Business to Consumer). Κάθε εταιρεία αγοράζει ένα

προϊόν είτε για να το χρησιμοποιήσει για την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών, διαδικασία κατά την οποία προστίθεται αξία στο προϊόν, είτε για να το μεταπωλήσει. Υπάρχουν πολλά στάδια παραγωγής, μεταποίησης και μεταπώλησης αλλά ένα μόνο στάδιο πώλησης του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή, δηλαδή συναλλαγής B2C. Ως αποτέλεσμα, ο όγκος των πωλήσεων και των συναλλαγών μεταξύ εταιρειών, B2B, είναι μεγαλύτερος από ότι μεταξύ εταιρειών και καταναλωτών, B2C, και το είδος τους διαφοροποιείται κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Αντίστοιχα η βαρύτητα που δίνεται από τη διεύθυνση πωλήσεων στις B2B συναλλαγές είναι μεγαλύτερη, λόγω του ότι απαιτούνται πολύ μεγαλύτερα ποσά και οι επιπτώσεις από μία λάθος αγορά ή συμφωνία με δυσμενείς όρους πληρωμής μπορούν να επηρεάσουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Business to Business marketing είναι το είδος του marketing που υιοθετείται από επιχειρήσεις και απευθύνεται σε επιχειρήσεις. Αρχικά επινοήθηκε για να περιγράψει το marketing βιομηχανικών και κεφαλαιουχικών αγαθών, αλλά πλέον η έννοια έχει επεκταθεί και εμπεριέχει την προώθηση αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη – επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση της λειτουργίας όλων των τμημάτων με τα προγράμματα marketing και η παροχή υποστήριξης από το τμήμα marketing προς όλα τα άλλα, είναι επιτακτική λόγω της εξάρτησης που υπάρχει μεταξύ των τμημάτων. Με τον τρόπο αυτό εμπλέκονται περισσότερα από ένα άτομα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, διαχέονται οι αρμοδιότητες και τα τμήματα της εταιρείας λειτουργούν υποστηρικτικά μεταξύ τους.

Η ικανοποίηση του πελάτη από τη σωστή εξυπηρέτηση και τη σωστή ποιότητα της υπηρεσίας, μπορεί να είναι μετρήσιμη με οικονομικούς όρους, καθώς μπορεί να αυξήσει την απόδοση ή να μειώσει το κόστος παραγωγής ή λειτουργίας της εταιρείας – πελάτη. Επιπλέον, η σωστή εξυπηρέτηση χτίζει σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης και βοηθά στη διάδοση καλής φήμης της εταιρείας – παρόχου. Όσο περισσότερο φροντίζει η εταιρεία για τη σχέση της με τον πελάτη, τόσο καλύτερη θα είναι η παρεχόμενη λειτουργική ποιότητα και τόσο πιθανότερο να διατηρήσει ο πελάτης την προτίμησή του για την εταιρεία.

2.4 MARKETING ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το ναυτιλιακό marketing είναι η εξειδίκευση της επιστήμης του business to business marketing που αφορά στη ναυτιλιακή βιομηχανία ως πάροχο μεταφορικών υπηρεσιών δια θαλάσσης διεθνώς και απευθύνεται σε εταιρείες ναυλωτών και φορτωτών. Η ναυτιλιακή επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες

μεταφοράς σε πελάτες που είναι επίσης εταιρείες, ναυλωτές και φορτωτές, των οποίων τις ανάγκες καλείται να ικανοποιήσει. Από την πλευρά της ναυτιλιακής απαιτείται μία σειρά ενεργειών για την προσέγγιση του πελάτη – ναυλωτή, που συνθέτουν την εφαρμογή του marketing στη ναυτιλία, παρόμοια με άλλους κλάδους της οικονομίας, και σκοπό έχουν την επιλογή της καταλληλότερης, αποδοτικότερης και μακροβιότερης απασχόληση του στόλου. Τέτοιες ενέργειες είναι η μελέτη των αναγκών των πελατών, η οργάνωση και η αξιοποίηση των μέσων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, η προσαρμογή της πολιτικής ναυλώσεων στις απαιτήσεις των πελατών, η διαπραγμάτευση του ναύλου με βάση την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας και τα επίπεδα της αγοράς και η διεύρυνση των επικοινωνιακών καναλιών με τους συμμετέχοντες στην αγορά. Η ικανοποίηση ζήτησης προϋποθέτει από τη μία πλευρά σωστή διάγνωση της ναυτιλιακής αγοράς για την κατανόηση και πρόβλεψη των επιθυμιών και μεταφορικών αναγκών του πελάτη (ναυλωτή – φορτωτή) και από την άλλη, κατάλληλη οργάνωση, σχεδιασμό και έλεγχο των μέσων που διαθέτει η ναυτιλιακή επιχείρηση.

Είναι αντιληπτό ότι η παροχή θαλάσσιας υπηρεσίας – άυλο προϊόν, πραγματοποιείται μέσω ενός πλοίου – υλικό προϊόν. Δεν αρκεί λοιπόν μόνον ο προσδιορισμός του χρόνου και η περιγραφή της διαδικασίας μεταφοράς ή φορτοεκφόρτωσης των φορτίων, αλλά είναι απαραίτητη και η ενδελεχής περιγραφή των χαρακτηριστικών του πλοίου, όπως το έτος κατασκευής, η χωρητικότητα, η ταχύτητα πλεύσης, η ύπαρξη ή μη γερανών κτλ. Η χορήγηση των πληροφοριών αυτών συγκαταλέγονται στις υποχρεώσεις του πλοιοκτήτη προς το ναυλωτή κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων μίας ναύλωσης. Η συμφωνία για τη μεταφορική υπηρεσία βασίζεται στην εμπιστοσύνη που δείχνει ο ναυλωτής στα λεγόμενα του πλοιοκτήτη σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που υπόσχεται, ενώ η εκτέλεση και η ποιότητα της υπηρεσίας αξιολογούνται μετά την περάτωσή της.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που επηρεάζουν το marketing υπηρεσιών συναντώνται και στο χώρο της ναυτιλίας. Η άυλη φύση της ναυτιλιακής υπηρεσίας, η αδυναμία αποθήκευσής της, το γεγονός ότι η παραγωγή και η κατανάλωσή της συμβαίνουν ταυτόχρονα είναι κάποια από αυτά. Ωστόσο, το marketing, που σε πολλούς κλάδους της οικονομίας έχει αποδειχθεί απόλυτα επιτυχές, δεν έχει ακόμη εδραιωθεί στο χώρο της ναυτιλίας λόγω κάποιων ιδιαιτεροτήτων που προκύπτουν αναλύοντας τις ναυτιλιακές αγορές.

Η ζήτηση για μεταφορική υπηρεσία είναι παράγωγος ζήτηση, γεννάται από τη ζήτηση προϊόντων και καθορίζεται από την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας, εφόσον οι ναυτιλιακοί κύκλοι ακολουθούν τους οικονομικούς. Όσον αφορά στην ελεύθερη – spot αγορά, όπου η τιμή του ναύλου

όχι μόνο εξαρτάται από τον κανόνα προσφοράς και ζήτησης και τη γεωγραφική θέση πλοίου και φορτίου, αλλά διαπραγματεύεται επί τόπου κατά περίπτωση, συχνά παρακάμπτονται οι τεχνικές του marketing για την προσέλκυση πελατών – ναυλωτών, με εξαίρεση την προσφορά ανταγωνιστικού ναύλου. Στην περίπτωση αυτή, η προσφορά και η ζήτηση για μεταφορική υπηρεσία είναι πολύ σημαντικό να συγχρονιστούν⁷. Από την άλλη πλευρά, η αγορά γραμμών παρουσιάζει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την υιοθέτηση πρακτικών marketing, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή πληρότητα, καθώς συχνότητα των δρομολογίων πρέπει να τηρηθεί και παράλληλα κανένα ταξίδι να μην είναι ζημιογόνο.

Ο διεθνής χαρακτήρας της ναυτιλίας καθιστά τις λειτουργίες της πολύ πιο πολύπλοκες και το περιβάλλον της πολύ πιο ευάλωτο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους βιομηχανικούς κλάδους. Τα πλοία που έχει στην ιδιοκτησία ή τη διαχείρισή της η ναυτιλιακή εταιρεία δραστηριοποιούνται σε όλη την υφήλιο. Ως αποτέλεσμα, τα διεθνή πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά γεγονότα και οι νομισματικές διακυμάνσεις επηρεάζουν καθοριστικά και άμεσα τις δραστηριότητες της ναυτιλιακής επιχείρησης. Τα καιρικά φαινόμενα και οι φυσικές καταστροφές πρέπει επίσης να παρακολουθούνται επειδή επίσης επηρεάζουν τις αποφάσεις ναύλωσης του στόλου. Συνεπώς, η ποιότητα της ναυτιλιακής υπηρεσίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης – ναυλωτής είναι πιθανό να μεταβληθεί από ταξίδι σε ταξίδι. Ένας επιπλέον παράγοντας, ο οποίος είναι ικανός να μεταβάλει την ποιότητα της υπηρεσίας, είναι η ετερογένεια της σύνθεσης και της συμπεριφοράς του πληρώματος από ταξίδι σε ταξίδι.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ναυτιλιακής υπηρεσίας είναι η δυνατότητα προσαρμογής στις επιθυμίες του ναυλωτή, ώστε να καλύψει τις ανάγκες του μέσω ενός είδους προσωπικού marketing. Παράδειγμα προσαρμοστικότητας στις απαιτήσεις του ναυλωτή αποτελούν τα πλοία τα οποία μεταφέρουν είτε ξηρό είτε υγρό φορτίο, ανάλογα με τις απαιτήσεις του ναυλωτή (Ore/Oil, Oil/Bulk/Oil)⁸

Όλο και περισσότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ναυτιλιακό χώρο αντιλαμβάνονται τη σημασία του προσανατολισμού στην αγορά, ως εργαλείο προσαρμογής στις σύγχρονες ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου. Η ανάγκη εφαρμογής των αρχών του marketing έχει γίνει επιτακτική πλέον σε έναν παγκόσμιο στόλο που έχει αυξηθεί αισθητά μέσα στην τελευταία πενταετία και μία παγκόσμια οικονομία που αναζητά τρόπους να ανακάμψει από μία πολύ βαθειά

⁷ Γεωργαντόπουλος Ε., Βλάχος Γ.Π. : «Ναυτιλιακή Οικονομική», J&J Ελλάς, 1997

⁸ Πλωμαρίτου Η.Ε: «Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2006

ύφεση. Παρόλα αυτά το ναυτιλιακό marketing βρίσκεται ακόμη σε εμβρυακή κατάσταση. Οι ναυτιλιακές εταιρείες που αποτελούν εξαίρεση έχοντας υιοθετήσει σε κάποιο βαθμό πρακτικές marketing είναι εκείνες που ασχολούνται με τη liner αγορά, οι οποίες είτε διαχειρίζονται επιβατικά είτε πλοία εμπορευματοκιβωτίων. Τα πλοία που απασχολούνται στη liner αγορά προσφέρουν σταθερή μεταφορική υπηρεσία μεταξύ προκαθορισμένων λιμανιών και με προκαθορισμένο ναύλο. Τα δρομολόγια χαρακτηρίζονται από συχνότητα, τακτικότητα και κανονικότητα και εξυπηρετούν τις ανάγκες του διεθνούς εμπορίου κυρίως σε τελικά προϊόντα που μεταφέρονται σε εμπορευματοκιβώτια ή τις ανάγκες μετακίνησης επιβατών. Λόγω της πληρότητας φορτίου που πρέπει να επιτευχθεί ώστε να είναι συμφέρουσα η διατήρηση της γραμμής, διαμορφώνονται συνθήκες ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού και διαμόρφωση του ύψους του ναύλου μέσα από νόμιμες διαδικασίες καθορισμού τιμής, έπειτα από σύσκεψεις μεταξύ πλοιοκτητών και εκπροσώπων του διεθνών ναυτιλιακών παραγόντων (conferences).

2.4.1 ΜΕΙΓΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΜARKETING

Σε αντιστοιχία του μείγματος marketing άλλων κλάδων της οικονομίας, το μείγμα ναυτιλιακού marketing ορίζεται ως "το σύνολο των εργαλείων του marketing, τα οποία χρησιμοποιεί η ναυτιλιακή εταιρεία για να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους μέσα στην αγορά-στόχο". Τα χαρακτηριστικά του ναυτιλιακού μείγματος marketing, τα οποία έχουν επιλεγεί ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες του ναυτιλιακού κλάδου διαμορφώνονται ως εξής:

ΥΠΗΡΕΣΙΑ - SERVICE (Product):

Η θαλάσσια μεταφορά εμπορευμάτων, πρώτων υλών ή επιβατών, είτε στην ελεύθερη αγορά είτε στην αγορά γραμμών, αποτελεί τη βασική υπηρεσία που προσφέρει κάθε ναυτιλιακή εταιρεία.

ΝΑΥΛΟΣ (Price):

Η τιμή στην οποία παρέχεται η μεταφορική υπηρεσία, αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ πλοιοκτήτη και ναυλωτή. Στην ελεύθερη αγορά τα επίπεδα ναύλων εξαρτώνται από το είδος του φορτίου και της ναύλωσης, τη γεωγραφική θέση πλοίου και φορτίου και τις συνθήκες της αγοράς, δηλαδή την προσφορά και τη ζήτηση για τη συγκεκριμένη μεταφορική υπηρεσία τη δεδομένη χρονική στιγμή. Όσον αφορά στη μακροχρόνια ναύλωση και στην αγορά γραμμών, ο ναύλος που συμφωνείται παραμένει σταθερός για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και δεν επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις της αγοράς.

ΠΡΟΩΘΗΣΗ (Promotion):

Η διαδικασία προώθησης της ναυτιλιακής υπηρεσίας περιλαμβάνει την ευρεία διάδοση των χαρακτηριστικών της παρεχόμενης υπηρεσίας και του επιπέδου ποιότητας που εγγυάται η πλοιοκτήτρια εταιρεία, ώστε να προσελκύσει πελάτες – ναυλωτές, με τους οποίους δεν έχει συνεργαστεί στο παρελθόν. Μέσα μετάδοσης και διαφήμισης μπορούν να αποτελέσουν ο ναυτιλιακός τύπος, η επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας, η συμμετοχή στελεχών της εταιρείας σε ναυτιλιακά συνέδρια, η συμμετοχή της εταιρείας σε εκθέσεις, κ.ά.

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ - ΛΙΜΑΝΙΑ (Place):

Η γεωγραφική θέση του πλοίου σε σχέση με αυτή του φορτίου, τα λιμάνια φορτοεκφόρτωσης, παραλαβής και επαναπαράδοσης του πλοίου, αλλά και οι θαλάσσιες διαδρομές και αγορές που εξυπηρετεί το πλοίο είναι καθοριστικά χαρακτηριστικά της μεταφορικής διαδικασίας.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (People):

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μία ναυτιλιακή εταιρεία αποτελείται από το προσωπικό γραφείου και από τα πληρώματα των πλοίων της. Η επιλογή του πληρώματος είναι απαραίτητο να εναρμονίζεται με τους διεθνείς κώδικες και οδηγίες των Ναυτιλιακών Οργανισμών, των Κρατικών Αρχών και των Νηογνομόνων που σχετίζονται με την επαγγελματική κατάρτιση και τη συνεχή εκπαίδευση των ναυτικών για την απόκτηση νέων πιστοποιητικών, ενώ παράλληλα η κατάρτιση των υπαλλήλων γραφείου πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις μίας επιχείρησης διεθνούς βεληνεκούς. Επιπλέον, τα μέλη του πληρώματος είναι επιθυμητό να διατηρούν καλές σχέσεις και με τους ναυλωτές, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη σύγκυση που πιθανόν να δημιουργείται μεταξύ των υποδείξεων της πλοιοκτήτριας εταιρείας και των ναυλωτών.

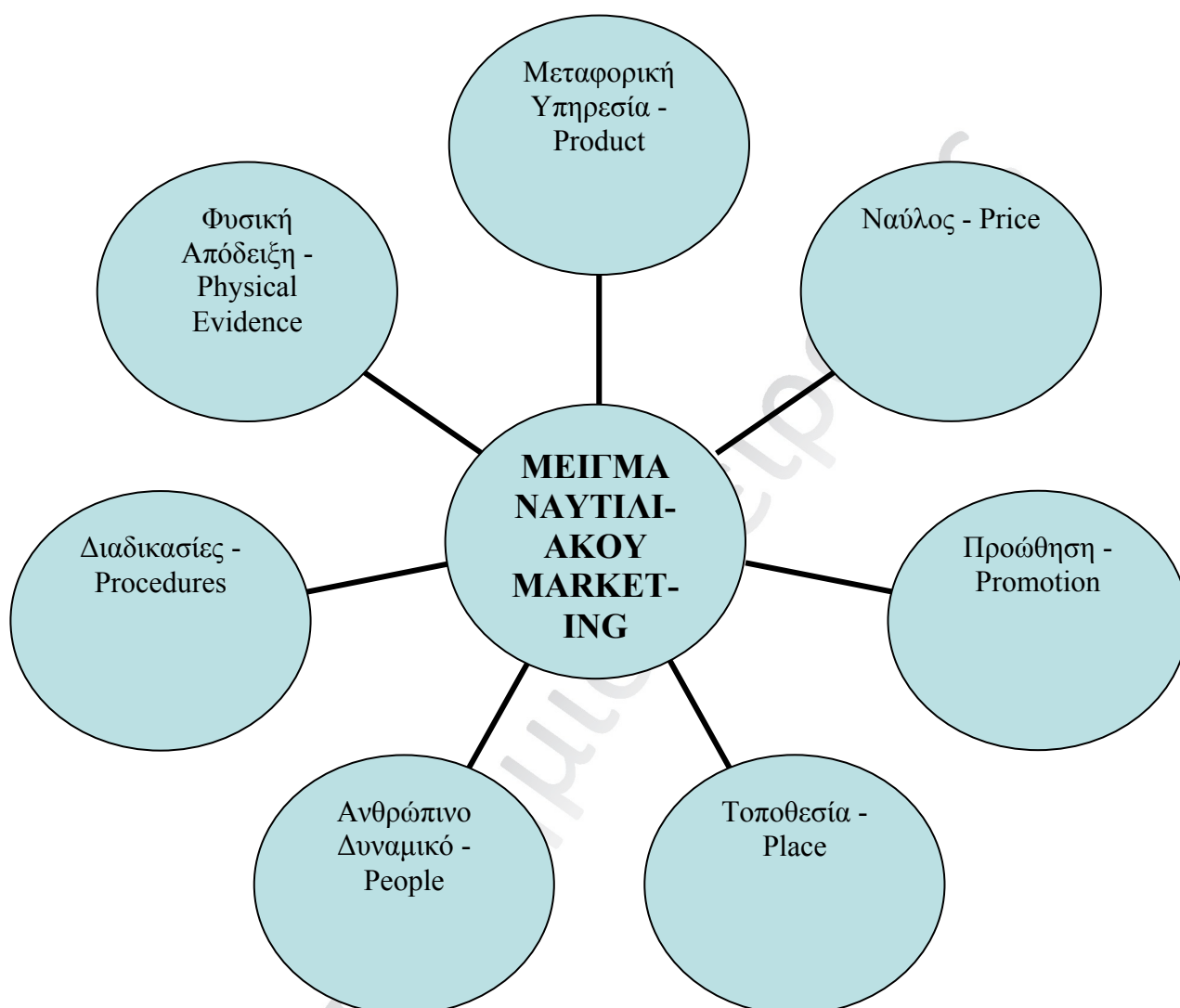
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (Procedures):

Η διαδικασία της μεταφοράς του φορτίου περιλαμβάνει όλα τα στάδια διαπραγματεύσεων και εκτέλεσης της ναύλωσης.

ΦΥΣΙΚΗ ΑΠΟΔΕΙΞΗ (Physical Evidence):

Η φυσική απόδειξη αναφέρεται στο φυσικό περιβάλλον όπου λαμβάνει χώρα η μεταφορική υπηρεσία αλλά και στα χαρακτηριστικά του πλοίου μέσω του οποίου πραγματοποιείται η μεταφορά, υλικά (όπως χωρητικότητα, τεχνολογικός εξοπλισμός κτλ) και άυλα (όπως αξιοπλοΐα, καταλληλότητα μεταφοράς συγκεκριμένων φορτίων, κτλ).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΜΕΙΓΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ MARKETING



2.4.2 ΣΤΑΔΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ MARKETING

Η διαδικασία εφαρμογής του ναυτιλιακού marketing περιλαμβάνει τα στάδια της διάγνωσης, του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της υλοποίησης και του ελέγχου⁹.

Πρωταρχικής σημασίας διαδικασία για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός προγράμματος marketing είναι η συλλογή πληροφοριών. Το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον μίας ναυτιλιακής επιχείρησης παρέχουν πληροφορίες που προέρχονται από τη ναυτιλιακή αγορά (για

⁹ Ε.Πλωμαρίτου, «Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Σταμούλης 2006.

παράδειγμα ανταγωνιστικές ναυτιλιακές εταιρείες, πολιτική των τραπεζών, των ναυπηγείων και των λιμανιών, εξελίξεις στο θαλάσσιο εμπόριο φορτίων, διεθνείς αρχές θέσπισης ναυτιλιακών κανονισμών) και που δεν προέρχονται από τη ναυτιλιακή αγορά (για παράδειγμα κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά, τεχνολογικά γεγονότα και φυσικά αίτια), αντίστοιχα. Επιπλέον, μία ναυτιλιακή επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντλήσει χρήσιμες, για τη λειτουργία και τα επενδυτικά της σχέδια, πληροφορίες από επίσημες δημοσιευμένες έρευνες. Διεθνείς ναυτιλιακοί οργανισμοί, όπως η BIMCO, Lloyd's, Clarkson, Baltic Exchange κ.ά., διεξάγουν τακτικά έρευνες σχετικές με την πορεία της ναυλαγοράς σε συνάρτηση με τις διάφορες γεωγραφικές περιοχές, το είδος του φορτίου και τον τύπο του πλοίου, καθώς και έρευνες σχετικές με τη ναυπήγηση νέων πλοίων. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαχειρίζεται τις πληροφορίες που αντλεί αλλά και τις καθημερινές πληροφορίες που παράγει σχετικά με τη διαχείριση και τη ναύλωση των πλοίων της. Παράλληλα προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας και τη βελτιστοποίηση του χειρισμού των πλοίων μέσω κανόνων και εύχρηστων τεχνολογικών εργαλείων.

Το εξωτερικό μικροπεριβάλλον παρέχει πληροφορίες για τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες εξελίξεις και τάσεις των διαφόρων αγορών (ξηρών, υγρών φορτίων, γραμμών κτλ), την προσφορά και τη ζήτηση φορτίων, τις κινήσεις της ναυλαγοράς, το κόστος απόκτησης, λειτουργίας και διάλυσης πλοίων, τις συνθήκες λειτουργίας λιμένων και καναλιών και το κόστος προσέγγισης αυτών, τη θέσπιση ναυτιλιακών κανονισμών, την πολιτική χρηματοδότησης των ναυτιλιακών τραπεζών και παροχή διευκολύνσεων των ναυπηγείων, κτλ. Στο εξωτερικό μακροπεριβάλλον συγκαταλέγονται γεγονότα που προέρχονται από ευρεία, παγκόσμια κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά και από φυσικά αίτια, όπως οικονομικές κρίσεις, έξαρση επιδημιών, φυσικές καταστροφές μεγάλου βεληνεκού, πόλεμοι κτλ. Οι καταστάσεις αυτές συχνά λαμβάνουν απρόβλεπτες διαστάσεις και επηρεάζουν άμεσα και σε βάθος το ναυτιλιακό κλάδο, όπως για παράδειγμα η αύξηση της ζήτησης δομικών υλικών και αγαθών μετά από έναν πόλεμο ή από πολύ έντονη σεισμική δραστηριότητα, ή η μείωση της ζήτησης τελικών αγαθών σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Το εγχείρημα του Little¹⁰ για την ανάπτυξη ενός υποσυστήματος στήριξης αποφάσεων marketing (Marketing Decision Support System, MDSS), το οποίο σταθμίζει τις πιθανότητες εμφάνισης κρίσιμων γεγονότων, μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλες επιχειρήσεις και να λειτουργήσει επικουρικά αλλά καθοριστικά στην λήψη αποφάσεων. Λόγω του ότι η λειτουργία του στηρίζεται σε εξειδικευμένα στατιστικά προγράμματα και μοντέλα αποφάσεων, το MDSS έχει τη δυνατότητα αναλύοντας μία σειρά δεδομένων και πόρων, να προβλέψει το αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών επιχειρηματικών σεναρίων, ώστε να βοηθήσει

¹⁰ Little J: "Decision Support Systems for Marketing Managers", Journal of Marketing No 43

την επιχείρηση να επιλέξει στρατηγική marketing. Στην περίπτωση μίας ναυτιλιακής εταιρείας, το MDSS μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση μη συνηθισμένων επιχειρηματικών σχεδίων όπως η μεταφορά πλοίων από μία αγορά σε μία άλλη με σκοπό τον περιορισμό του κινδύνου ζημιάς, οι δράσεις αποκατάστασης της φήμης της εταιρείας μετά από κάποιο ναυτικό ατύχημα ή πρόκληση περιβαλλοντικής ρύπανσης κ.ά.

Σε δεύτερο στάδιο, η διοίκηση μίας ναυτιλιακής πρέπει να βρίσκεται σε θέση να αναλύσει ευκαιρίες και απειλές σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο ορίζοντα, ώστε να προσαρμόζει αναλόγως τις αποφάσεις που θα λάβει. Σύμφωνα με το Radish, απειλή προερχόμενη από το μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης θα μπορούσε να αποτελέσει η θέσπιση νέων αυστηρότερων κανονισμών για την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος, ενώ ευκαιρία προερχόμενη από το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης θα μπορούσε να αποτελέσει η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου, η οποία με τη σειρά της θα προκαλέσει ανάπτυξη της παραγωγού ζήτησης για μεταφορά φορτίων δια θαλάσσης.

Η τμηματοποίηση της ναυτιλιακής αγοράς ανά τύπο πλοίου, ανά είδος φορτίου και ανά είδος ναύλωσης είναι επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης ναυτιλιακού marketing. Η επίγνωση, από την πλευρά της διοίκησης, των διαφορετικών αναγκών των ναυλωτών και του διαφορετικού προσανατολισμού (στην ασφάλεια, στην ποιότητα ή στο κόστος) ανάλογα με την αγορά όπου δραστηριοποιούνται, είναι απαραίτητη ώστε να καταφέρει να διαμορφώσει αναλόγως τη στρατηγική marketing, να δημιουργήσει ελκυστικό μείγμα marketing και να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες στους πελάτες της.

Η πολιτική marketing η οποία ταιριάζει περισσότερο στο ναυτιλιακό κλάδο είναι το marketing στόχου, δηλαδή η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς και προσφοράς των κατάλληλων υπηρεσιών σε κάθε τμήμα, επειδή οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαθέτουν περιορισμένους πόρους και επιλογές διαχείρισης, ενώ επιβάλλεται να συνδυάζουν τις δυνατότητές τους με τις απαιτήσεις των ναυλωτών¹¹. Το τμήμα marketing προσδιορίζει μία ομάδα υποψήφιων πελατών-ναυλωτών, που αναζητούν τις ίδιες μεταφορικές υπηρεσίες, εξετάζοντας την οικονομική βιωσιμότητα αυτών, οδηγείται στον προσδιορισμό μίας αγοράς-στόχου και τέλος στο σχεδιασμό στρατηγικής marketing

¹¹ Ε.Πλωμαρίτου, «Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Σταμούλης 2006.

που να αναφέρεται σε αυτή. Ανάλογα με την αγορά-στόχο όπου επιθυμεί να απευθυνθεί η ναυτιλιακή, μπορεί να επιλέξει κάποιο από τα ακόλουθα μοντέλα, τα οποία προτείνει ο Abell¹²:

ΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ:

Η επιχείρηση για να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά, εξειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, αναλύοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Όμως, η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά και η μείωση της ζήτησης της μοναδικής υπηρεσίας την οποία παρέχει μπορεί να αποτελέσουν κινδύνους για τη λειτουργία της επιχείρησης.

ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ:

Η επιχείρηση επιλέγει να παρέχει τις υπηρεσίες της σε περισσότερα από ένα τμήματα της αγοράς, επιτυγχάνοντας αντιστάθμιση του επιχειρηματικού κινδύνου. Για παράδειγμα μία επιχείρηση που διαθέτει πλοία bulk carriers, containers και tankers έχει τη δυνατότητα να αποσυρθεί από κάποια αγορά αν αποδειχθεί ότι δεν είναι επικερδής ή/και να εισέλθει σε νέες αγορές αν κρίνει ότι αναμένεται να είναι αποδοτικές.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

Η επιχείρηση επενδύει στην παραγωγή ενός είδους υπηρεσίας, για παράδειγμα μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, την οποία παρέχει σε περισσότερα από ένα τμήματα της αγοράς, για παράδειγμα ελεύθερη αγορά και αγορά γραμμών. Η επιλογή αυτή, ενέχει τον κίνδυνο της μείωσης της ζήτησης του συγκεκριμένου τύπου πλοίου λόγω τεχνολογικής απαξίωσης ή αντικατάστασης του τύπου του πλοίου με κάποιο άλλο.

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ:

Η επιχείρηση αναπτύσσει ένα μεγάλο στόλο με όλων των μεγεθών τα πλοία που εξυπηρετούν μία συγκεκριμένη αγορά, για παράδειγμα την αγορά δεξαμενοπλοίων, και εξυπηρετεί όλα τα τμήματα της αγοράς και όλες τις διαδρομές. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία αποκτά φήμη στη συγκεκριμένη αγορά, αλλά κινδυνεύει από την είσοδο ανταγωνιστών σε αυτή.

ΠΛΗΡΗΣ ΚΑΛΥΨΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ:

Η επιχείρηση εξυπηρετεί όλα τα τμήματα της αγοράς προσφέροντας διαφορετικά προγράμματα marketing και διαφορετικές υπηρεσίες που απευθύνονται στο κάθε τμήμα ξεχωριστά. Όπως είναι

¹² D.Abell, «Defining the Business: The Starting point of strategic planning», Englewood Cliffs 1980

αναμενόμενο τέτοιας εμβέλειας δράση μπορούν να αναλάβουν μόνο ναυτιλιακοί κολοσσοί ή πολυεθνικές.

ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ:

Μια πρακτική η οποία κερδίζει συνέχεια έδαφος και εφαρμόζεται από ναυτιλιακές διοικήσεις κολοσσών, κυρίως εμπορευματοκιβωτίων αλλά όχι μόνο, είναι η καθετοποίηση των δραστηριοτήτων διαχείρισης πλοίων. Η εταιρεία, ή ο όμιλος πλέον επιχειρήσεων, αναλαμβάνει όλα τα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας, δηλαδή τη ναυλομεσιτεία, τη διαχείριση φορτίων, τη μεταφορά, τη μεταβίβαση σε άλλο μεταφορικό μέσο (αγορά χερσαίου τερματικού – επένδυση σε υποδομές), την αρχική επεξεργασία και μεταποίηση, τη διανομή σε κομβικά σημεία διαμετακόμισης ή ακόμα και σε συγκεκριμένους αποθηκευτικούς χώρους. Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης επιτυγχάνονται οικονομίες φάσματος, που βασίζονται στη φιλοσοφία της μείωσης του μέσου κόστους εργασιών μέσω της συνένωσης συναφών δραστηριοτήτων.

2.4.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ MARKETING

Ο Webster ήταν ο πρώτος ο οποίος εισήγαγε την έννοια του κοινωνικού marketing ως την υποχρέωση μίας επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της χωρίς να διαταράσσει ή να υπονομεύει την κοινωνική ευημερία. Ο Kotler ενισχύει την άποψη αυτή, προτείνοντας την εξισορρόπηση τριών παραγόντων, της επίτευξης κερδών, της ικανοποίησης των καταναλωτών και του δημοσίου συμφέροντος σαν προϋπόθεση κοινωνικής ευαισθητοποίησης της επιχείρησης.

Όσον αφορά στο ναυτιλιακό κλάδο, το κοινωνικό marketing και η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχουν άκρως ουσιώδη χαρακτήρα. Η μελέτη των αιτιών μεγάλων ναυτιλιακών δυστυχημάτων, κυρίως στο χώρο των δεξαμενοπλοίων, και η εξέλιξη της ναυπηγικής βιομηχανίας, συνέβαλλαν στην ψήφιση μίας σειράς αυστηρών κανονισμών για τη βελτίωση της ασφάλειας και της ποιότητας των ναυτιλιακών μεταφορών. Κανονισμοί για την προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν οι Oil Pollution Act 90 (OPA 90), International Convention for the Prevention of Pollution Maritime Pollution (MARPOL), International Safety Management (ISM code), International Ship and Port Facility Security (ISPS Code) και για την προστασία της ανθρώπινης ζωής οι Safety of life at sea (SOLAS), Maritime Labor Convention (MLC) και International Convention on Standards of

Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers Convention (STCW). Οι παραπάνω νομοθεσίες εφαρμόζονται δεσμευτικά και σε διεθνές επίπεδο, καθορίζοντας τη στρατηγική και τη Διοίκηση μίας ναυτιλιακής. Επιπλέον, ο προσανατολισμός στην ασφάλεια και την ποιότητα, δηλαδή η μέριμνα για την ελαχιστοποίηση των ατυχημάτων, δύναται να αποτελέσει τον πυρήνα γύρω από τον οποίο θα εκπονηθεί ένα σχέδιο marketing.

2.4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ MARKETING

Η ανώτατη διοίκηση μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, αφού αναλύσει τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις ευκαιρίες και τις απειλές, σε συνδυασμό με τις δυνατότητές της, λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις δύο βασικότερες και αλληλένδετες στρατηγικές επιλογές της, την απόκτηση πλοίων και τη ναυτιλιακή αγορά όπου θα δραστηριοποιηθούν. Η εκτίμηση των τρεχουσών συγκυριών και των επερχόμενων τάσεων στη ναυτιλιακή αγορά είναι αυτές που θα καθορίσουν τις επενδύσεις και τη διάθεση των πόρων της εταιρείας. Μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού ειδικότερα, αποφασίζεται πόσα και τί είδους πλοία θα αποκτήσει η εταιρεία και παράλληλα σε ποια αγορά θα αναπτύξουν εμπορική δραστηριότητα, στην ελεύθερη ή στην αγορά γραμμών.

Ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο ναυτιλιακού marketing επικεντρώνεται γύρω από τα συστατικά στοιχεία του μείγματος marketing, όπως έχει αναλυθεί παραπάνω.

Όσον αφορά στην τιμολογιακή πολιτική, την οποία ακολουθεί η ναυτιλιακή διοίκηση, διαφέρει μεταξύ ελεύθερης και αγοράς γραμμών και μεταξύ ναύλων ταξιδιού και ναύλων χρονοναύλωσης. Επιπλέον, ναυλωτές και πλοιοκτήτες σε κάθε φάση του ναυτιλιακού κύκλου εκδηλώνουν αντίθετες συμπεριφορές όσον αφορά την επιδίωξη μίας συμφωνίας ναύλου. Δηλαδή, όταν η ναυλαγορά βρίσκεται σε άνοδο, οι ναυλωτές επιδιώκουν μακροχρόνιες ναυλώσεις λόγω του ότι προβλέπουν περαιτέρω αύξηση των ναύλων στη spot αγορά, ενώ οι πλοιοκτήτες επιδιώκουν βραχυχρόνιες ναυλώσεις ώστε να εκμεταλλευτούν τη συγκυρία. Αντίθετα, σε μία καθοδική ναυλαγορά, οι ναυλωτές προωθούν βραχυχρόνιες ναυλώσεις λόγω του ότι προβλέπουν περαιτέρω πτώση των ναύλων, ενώ οι πλοιοκτήτες τείνουν να επιλέγουν μακροχρόνιες ναυλώσεις για τον ίδιο λόγο. Σε κάθε περίπτωση οι ναύλοι ταξιδιού και χρονοναύλωσης ακολουθούν την ίδια ανοδική ή καθοδική πορεία αλλά με διαφορετικό ρυθμό. Στην ελεύθερη αγορά η διαπραγμάτευση του ναύλου ξεκινά από το επίπεδο της ναυλαγοράς τη δεδομένη στιγμή και δεν ισούται πάντα με το κόστος μεταφοράς συν κάποιο επιπλέον ποσό κέρδους. Ο πλοιοκτήτης δεν επιδιώκει βραχυχρόνιο κέρδος αλλά αναμένει

μακροχρόνια να καλύψει το κόστος της επένδυσης και να αποκομίσει κέρδη. Στην περίπτωση της αγοράς γραμμών η τιμολογιακή πολιτική είναι πιο σταθερή και επιδιώκει την κάλυψη του κόστους μεταφοράς και την αποκόμιση κέρδους.

Επιπλέον, οι ναυτιλιακές διοικήσεις επενδύουν σε στρατηγικές κατάρτισης του ανθρωπίνου δυναμικού, πληρωμάτων και υπαλλήλων γραφείων. Η συνεχής εκπαίδευση των πληρωμάτων και του προσωπικού ξηράς σε ειδικά κέντρα εκπαίδευσης και η παρακολούθηση προγραμμάτων πάνω σε θέματα ασφάλειας, ποιότητας και τήρησης των διεθνών κανόνων ασφαλείας εξασφαλίζουν τη διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων μεταφορικών υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

MARKET ORIENTATION

3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION

Η αρχική σύλληψη της ιδέας του προσανατολισμού στην αγορά και στον πελάτη, ίσως μπορεί να αναχθεί στον **Adam Smith (1723-1790)**, ο οποίος αναφέρει στο βιβλίο του **"Πλούτος των Εθνών"** ότι: **"η κατανάλωση είναι ο μοναδικός σκοπός και πρόθεση του συνόλου της παραγωγής και το όφελος του παραγωγού θα πρέπει να επιδιώκεται μόνο στο βαθμό που είναι απαραίτητο για την προώθηση εκείνου (του οφέλους) του καταναλωτή"**¹³.

Οι πρώτες αναφορές για τον προσανατολισμό στην αγορά συναντώνται τη δεκαετία του 1950 από κυρίως αμερικανικής παιδείας οικονομολόγους (Drucker 1954) και τον παρουσιάζουν ως την εξέλιξη της φιλοσοφίας του marketing, ως κεντρικό σημείο αναφοράς της διοίκησης επιχειρήσεων. Ο σκοπός των ερευνητών ήταν να προσδιορίσουν τη συνεισφορά του market orientation στην ευημερία της επιχείρησης και κυρίως να επισημάνουν τη θετική επιρροή στη λειτουργία και τα κέρδη της αλλά και στην υιοθέτηση καινοτομιών. Οι αρχικές μελέτες για το market orientation δεν ακολουθούσαν τη συνηθισμένη τακτική του να βασίζονται και να εξελίσσουν τις προηγούμενες, δεν περιείχαν εμπειρική έρευνα, αναλύσεις και λύσεις προβλημάτων, αλλά κυρίως case studies δηλαδή μελέτες περιπτώσεων, περιγραφικές μελέτες και θεματικά άρθρα.

¹³ "Wealth of Nations", 1776: "Consumption is the sole end and purpose of all production and the interest of the producer ought to be attended to only so far as it may be necessary for promoting that of the consumer".

Η δεύτερη περίοδος εξέλιξης του market orientation ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970 και κατά τη διάρκειά της παρουσίασαν το ενδιαφέρον τους πλήθος ερευνητών, αυτή τη φορά διαφόρων εθνικοτήτων και οικονομικών σχολών. Χαρακτηριστικό της περιόδου αυτής είναι η προσπάθεια των ερευνητών να επεκτείνουν στους σκοπούς του marketing και να εφαρμόσουν τις αρχές, τις μεθόδους και τη φιλοσοφία του market orientation σε διάφορους άλλους τομείς της κοινωνικής ζωής πέρα από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι μελέτες σχετικά με το market orientation συνέχισαν να είναι περιγραφικές και case studies και οι πιο επιτυχείς εφαρμογές τους παρατηρήθηκαν σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς και σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Οι λίγες εμπειρικές μελέτες που διεξάχθηκαν την περίοδο αυτή κυρίως πραγματεύονται το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις υιοθετούσαν τη φιλοσοφία του marketing γενικότερα και λιγότερο το βαθμό προσανατολισμού τους στην αγορά (Barksdale and Darden 1971, Hise 1965, Lusch, Udell and Laczniak 1976, McNamara 1972). Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, ο όρος προσανατολισμός στην αγορά δεν είχε πλήρως διαχωριστεί από το γενικό πλαίσιο του marketing. (Shapiro, 1988, Webster, 1988) και οι καθοριστικοί παράγοντες του market orientation ήταν συνώνυμοι με τη συλλογή πληροφοριών από την αγορά (Siguaw, Simpson και Baker, 1998).

Από τη δεκαετία του 1990 μέχρι και σήμερα διανύεται η πιο παραγωγική περίοδος όσον αφορά στις έρευνες και εφαρμογές του market orientation. Σε συνέχεια των συμπερασμάτων που ανέδειξαν τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης της εταιρείας, δίνεται έναυσμα για διεξοδικότερη ανάλυση. Το market orientation πλέον αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο του marketing και οι ερευνητές που ασχολούνται με αυτόν μελετούν εμπειρικά τη συσχέτιση μεταξύ της υιοθέτησης του market orientation και του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, μέσω εξειδικευμένων και τελειοποιημένων ερευνητικών μεθόδων. Στην προσπάθειά τους να παράγουν έρευνα γρήγορα και αποτελεσματικά, οι ερευνητές χρησιμοποιούν τις ίδιες διαδικασίες πολλές φορές και κάθε φορά εισάγουν νέες μεταβλητές ή τροποποιούν τις ήδη υπάρχουσες.

Όλες οι εξελίξεις που αφορούν το marketing καθ' αυτό επηρεάζουν και καθορίζουν και τους βασικούς παράγοντες εξέλιξης του market orientation, την ελκυστικότητα των πεδίων εφαρμογής, το είδος των θεμάτων που πραγματεύεται και τη φύση των μεθόδων προσέγγισης.

3.2 MARKET ORIENTATION

Στη σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, το market orientation έχει περίοπτη θέση ανάμεσα στις συζητήσεις σχετικά με την εμπορική διοίκηση και τη διαμόρφωση στρατηγικής. Όλες σχεδόν οι

επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν δραστηριοποιούνται σε ανεπτυγμένες ή αναπτυσσόμενες χώρες, θεωρούν τον προσανατολισμό στην αγορά ως κομβικό σημείο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Χαρακτηρισμοί για τη στρατηγική των εταιρειών όπως προσανατολισμένη στην αγορά ή στον πελάτη ή καθοδηγούμενη από την αγορά, έχουν γίνει συνώνυμοι με την προληπτική στρατηγική, σε επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο (Deshpande). Η σχετική βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, ο ανταγωνισμός και οι διακυμάνσεις της αγοράς δημιουργούν την ανάγκη του προσανατολισμού στην αγορά (Malhotra). Ως εκ τούτου, το market orientation εκδηλώνεται είτε ως φιλοσοφία, ως τρόπος ύπαρξης ενός οργανισμού, είτε ως ένα σύνολο επιχειρηματικών πρακτικών που πρέπει να εφαρμοστούν, είτε ως συνδυασμός αυτών των δύο σε συμφωνία πάντα με στρατηγική του οργανισμού (Kohli και Jaworski, Narver και Slater). Ο προσανατολισμός στην αγορά ως μέρος της φιλοσοφίας του marketing, ορίζεται με περισσότερους από έναν τρόπους, οι οποίοι αλληλοσυμπληρώνονται. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για τη στρατηγική ευθυγράμμιση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.

Τέσσερις γνωστές ομάδες ερευνητών που ασχολήθηκαν διεξοδικά με το market orientation είναι αυτές των: Shapiro, Narver και Slater, Kohli και Jaworski, και Deshpande, Farley και Webster. Συλλογικά, αυτές οι τέσσερις ομάδες διατυπώνουν την ιδέα ότι ο προσανατολισμός στην αγορά προωθεί έναν ομοίμορφο προσανατολισμό σε όλη την επιχείρηση και μία συνεχή εξωτερική εστίαση στις αγορές (Hadcroft και Jarratt). Οι **βασικές αρχές** οι οποίες συνθέτουν τη διαμόρφωση του market orientation, σύμφωνα με τις ερευνητικές αυτές ομάδες επισημαίνουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά ορίζεται ως **μία ακολουθία συμπεριφορών που βασίζονται στην ανάκτηση και επεξεργασία της πληροφορίας και ως μία κουλτούρα προσανατολισμού προς τον πελάτη, τον ανταγωνιστή και το συντονισμό μεταξύ των λειτουργιών. Ο προσανατολισμός στην αγορά:**

- Θεωρεί ως μέγιστη προτεραιότητα τη δημιουργία και την παροχή υψηλής αξίας για τον καταναλωτή.
- Παρέχει κανόνες συμπεριφοράς για τη συλλογή και τη διάχυση των πληροφοριών που πηγάζουν από την αγορά στα επιμέρους τμήματα της εταιρείας, καθώς επίσης και για την ανταπόκριση σε αυτές.
- Προϋποθέτει οργανωτικά συστήματα και διαδικασίες για την εκτίμηση των αναγκών των πελατών.
- Απαιτεί προσαρμοστικές οργανωτικές δομές και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι Kohli και Jaworski πρότειναν έναν επίσημο ορισμό που παρουσιάζει τον προσανατολισμό στην αγορά ως την κυρίαρχη πολιτιστική αρχή όπου βασίζεται η εταιρική κουλτούρα και η στρατηγική διοίκηση μίας εταιρείας. Το market orientation επικεντρώνεται στην οργάνωση της εταιρείας γύρω από δύο άξονες:

α) την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών του καταναλωτικού κοινού, τη συνεχή συλλογή πληροφοριών για την ομάδα – στόχο των καταναλωτών όπου απευθύνονται τα προϊόντα και για τις ικανότητες των ανταγωνιστών και

β) τη χρήση των πληροφοριών αυτών για τη δημιουργία συνεχώς ανώτερης αξίας για τους καταναλωτές και την κάλυψη των αναγκών τους με τη μέγιστη επάρκεια και ποιότητα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές.

Η έννοια του marketing παρουσιάζεται ως μία επιχειρηματική φιλοσοφία, ενώ ο μεσοπρόθεσμος προσανατολισμός στην αγορά αναφέρεται στην πραγματική εφαρμογή της έννοιας του marketing. Με άλλα λόγια, μία προσανατολισμένη στην αγορά επιχείρηση είναι εκείνη της οποίας οι ενέργειες είναι σύμφωνες με την ιδέα του συντονισμένου marketing και εστιάζουν στη δημιουργία και τη συντήρηση ανώτερης αξίας για τον πελάτη και την κερδοφορία. Παράλληλα, εξετάζει τα συμφέροντα και άλλων σημαντικών ενδιαφερόμενων μερών και προτείνει κανόνες συμπεριφοράς σχετικούς με την οργανωτική ανάπτυξη και την ανταπόκριση στις πληροφορίες που αντλούνται από την αγορά. (Deshpande, Farley και Webster, Kohli και Jaworski).

Το market orientation περιλαμβάνει την οργάνωση των δράσεων του οργανισμού για την άντληση ή δημιουργία πληροφοριών από την αγορά, που σχετίζονται με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, τη διάδοσή τους σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς και την οργάνωση σε επίπεδο στρατηγικής για την ανταπόκριση σε αυτές.

- **Παραγωγή και διάδοση πληροφοριών**

Επειδή οι προσδοκίες των πελατών εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, η συνεχής παρακολούθηση και παροχή αντίστοιχων προϊόντων αποτελεί τη δραστηριοποίηση του market orientation. Η γνώση της αγοράς επιτυγχάνεται με τη συλλογή και την αξιολόγηση στοιχείων όχι μόνο για τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, αλλά και για τον αντίκτυπο των κυβερνητικών ρυθμίσεων, τον ανταγωνισμό, την τεχνολογία και άλλες περιβαλλοντικές δυνάμεις. Η γνώση αυτή είναι σημαντικό να κοινοποιείται και να διαδίδεται σε έναν οργανισμό με επίσημους και

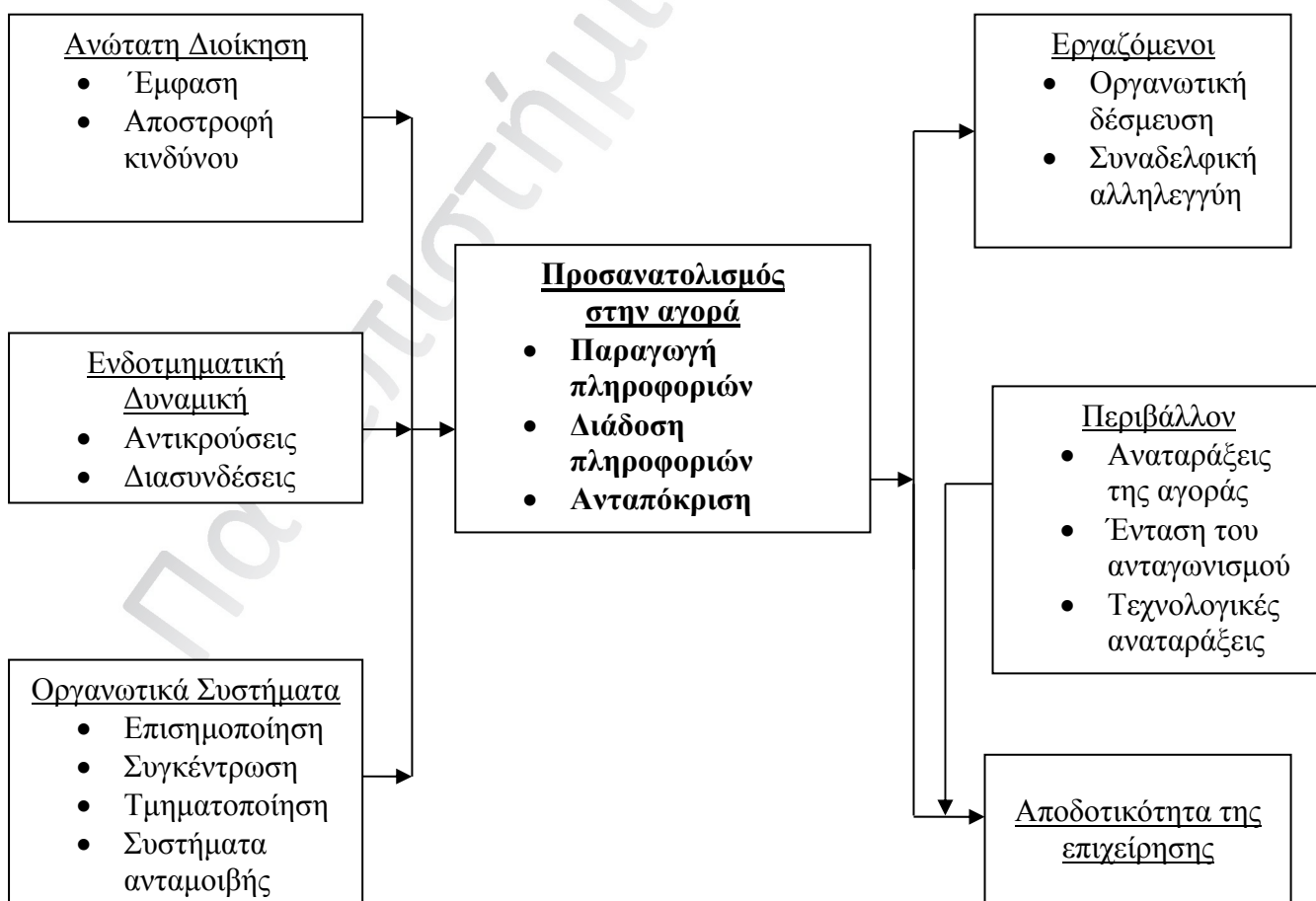
ανεπίσημους τρόπους, ώστε να δημιουργηθεί μια κοινή βάση για συλλογικές προσπάθειες από διάφορα τμήματα.

- **Ανταπόκριση**

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την ανταπόκριση σε όλες αυτές τις πληροφορίες που έχουν υποστεί επεξεργασία, μέσω ενός σχεδίου στρατηγικής που περιλαμβάνει την επιλογή των αγορών-στόχων, το σχεδιασμό και την επιλογή των προϊόντων και των υπηρεσιών, την παραγωγή, τη διανομή και την προώθηση του προϊόντος.

Στο διάγραμμα των Jaworski και Kohli από το άρθρο τους "Antecedents and Consequences of Market Orientation" του 1993, παρουσιάζονται όλοι οι παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον για τον προσανατολισμό μίας επιχείρησης στην αγορά, καθώς επίσης και οι επιπτώσεις αυτής της επιλογής για την ίδια την εταιρεία και κάθε ενδιαφερόμενο που επηρεάζεται από τη λειτουργία της.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2



Ο βαθμός προσανατολισμού στην αγορά ενός οργανισμού εξαρτάται από την παρουσία ή απουσία ορισμένων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Από τη μία πλευρά τα χαρακτηριστικά της ανώτατης διοίκησης, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες των τμημάτων αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες προδιάθεσης. Από την άλλη πλευρά, οι αναταράξεις της αγοράς, οι τεχνολογικές αλλαγές και η ένταση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού αποτελούν εξωγενείς παράγοντες επιρροής. Υπό ορισμένες συνθήκες, όλες οι παραπάνω συνιστώσες είναι πιθανό να επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της market orientation και απόδοσης του οργανισμού, όπως θα αναλυθεί διεξοδικά σε επόμενη ενότητα. Τέλος, οι μη οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού παρουσιάζονται ως συνάρτηση της οργανωτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της δέσμευσής τους απέναντι στον οργανισμό και της συναδελφικότητας μεταξύ των εργαζομένων.

ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης στη διαμόρφωση αξιών και προσανατολισμού, που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι καθοριστικής σημασίας (Felton, Hambrick and Mason, Webster). Η διοίκηση έχει την υποχρέωση να αναπτύξει με σαφήνεια τις βασικές πεποιθήσεις της για την πορεία της επιχείρησης και τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν. Όσον αφορά στις στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών, το διοικητικό συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να συνειδητοποιήσουν και να πειστούν για την αξία του προσανατολισμού στην αγορά, ώστε να αποκτήσουν μία θετική στάση απέναντί του. Επιπλέον, απαιτείται συνεχής ενθάρρυνση του προσωπικού και παρακολούθηση των εξελίξεων ώστε να παράγονται, να διαχέονται και να επεξεργάζονται οι πληροφορίες της αγοράς και ακολούθως να ανταποκρίνεται η επιχείρηση αναλόγως (Levitt). Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη έμφαση δώσει η ανώτατη διοίκηση στον προσανατολισμό στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παραγωγή πληροφοριών από την αγορά, η διάδοσή τους και η ανταπόκριση της επιχείρησης.

ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΚΙΝΔΥΝΟ

Η ανταπόκριση της επιχείρησης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες του αγοραστικού κοινού, συχνά επιτάσσει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Όμως, η εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά εμπεριέχει υψηλά ποσοστά κινδύνου αποτυχίας. Η προθυμία ανάληψης τέτοιου είδους κινδύνων και η στάση αποδοχής των αποτυχιών ως πιθανού και φυσιολογικού ενδεχομένου μίας προσπάθειας, ωθεί και ενθαρρύνει τα νεαρά διευθυντικά στελέχη να προετοιμάσουν και να υλοποιήσουν επιχειρηματικές ιδέες για την ανταπόκριση στην αγορά.

Αντιθέτως, όταν η διοίκηση αποστρέφεται τον κίνδυνο και δεν αποδέχεται την αποτυχία, είναι λιγότερο πιθανό να εκδηλωθούν πρωτοπόρες ιδέες για την εκπλήρωση των επιθυμιών των πελατών. Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερη είναι η ανάληψη κινδύνου, τόσο εντονότερος είναι ο συνολικός προσανατολισμός της επιχείρησης στην αγορά.

ΕΝΔΟΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΗ

Οι διασυνδέσεις μεταξύ των τμημάτων διευκολύνουν την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή πληροφοριών, καλλιεργούν αλληλεξάρτηση μέσα στην εταιρεία και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να δρουν με ένα συντονισμένο τρόπο για την διαδικασία παραγωγής και χρησιμοποίησης της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, οι ενδοτμηματικές συγκρούσεις, οι οποίες προκύπτουν από την ένταση που δημιουργεί η ασυμβατότητα πραγματικών και επιθυμητών συμπεριφορών, αποτελούν εμπόδιο για τον προσανατολισμό στην αγορά. Η δυσχέρεια στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων εμποδίζει τη διάχυση πληροφοριών, ωστόσο δεν επηρεάζει τη διαδικασία παραγωγής πληροφοριών από κάποιο συγκεκριμένο τμήμα. Οπότε, όσο μεγαλύτερη είναι η συνεκτικότητα μεταξύ των τμημάτων, τόσο πιο προσανατολισμένη στην αγορά είναι η επιχείρηση. Οι οργανωτικές δομές και τα συστήματα μέσα σε μία επιχείρηση επηρεάζουν επίσης τον προσανατολισμό στην αγορά, μέσω των βασικών μεταβλητών που περιλαμβάνουν.

ΕΠΙΣΗΜΟΠΟΙΗΣΗ

Ο όρος επισημοποίηση αναφέρεται στις παραμέτρους σχεδιασμού που είναι σύμφωνες με την τυποποίηση των μεθόδων εργασίας και αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι κανόνες καθορίζουν ρόλους, σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας, κυρώσεις και διαδικασίες μέσα σε μία επιχείρηση (Hall, Haas and Johnson). Σύμφωνα με κάποιες μελέτες (Zaltman, Deshpande και Zaltman) η επισημοποίηση των διαδικασιών πιθανόν να έχει αντίθετα από τον προσανατολισμό στην αγορά αποτελέσματα, καθώς τείνει να εμποδίζει την παραγωγή και διάδοση πληροφοριών και την ανταπόκριση στην αγορά. Οπότε, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός επισημοποίησης σε μία επιχείρηση, τόσο χαμηλότερος είναι ο προσανατολισμός στην αγορά.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Ο βαθμός στον οποίο η εξουσία λήψης αποφάσεων ανήκει σε ένα και μόνο άτομο ή αντίθετα η συμμετοχή σε αυτή και άλλων μελών, υποδεικνύει το βαθμό συγκέντρωσης μέσα σε μία επιχείρηση. Πολλές μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συγκέντρωση έχει αρνητικές επιπτώσεις στον προσανατολισμό στην αγορά (Zaltman, Deshpande και Zaltman), συγκεκριμένα όσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση τόσο μικρότερος είναι ο προσανατολισμός στην αγορά.

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η τμηματοποίηση αναφέρεται στον αριθμό των διαφορετικών τμημάτων που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, στα οποία κατανέμονται και διαχωρίζονται οι επιχειρησιακές δραστηριότητες. Οι Lundstrom και Levitt αναφέρουν ότι η τμηματοποίηση, υπό ορισμένες συνθήκες, μπορεί να σταθεί εμπόδιο στην επικοινωνία και να εκκολάψει μικρές διαμάχες, δηλαδή τελικά να βλάψει τη διάχυση των πληροφοριών της αγοράς.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Βασικές προϋποθέσεις για τον προσανατολισμό στην αγορά είναι η επίτευξη επιπέδου υπηρεσιών που ενθαρρύνει την ενεργό παραγωγή και διάδοση πληροφοριών. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης, οι οποίες πρέπει να βασίζονται στην ικανοποίηση των πελατών (Webster). Τα συστήματα ανταμοιβής είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο Webster επίσης επισημαίνει ότι αν τα στελέχη της επιχείρησης αξιολογούνται και αμείβονται με γνώμονα την βραχυπρόθεσμη κερδοφορία και την επίτευξη πωλήσεων, είναι πολύ πιθανό να επικεντρωθούν σε αυτά και να αγνοήσουν βασικούς παράγοντες της αγοράς που εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών. Όσο μεγαλύτερη είναι η στροφή σε παράγοντες της αγοράς για την επιβράβευση των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός στην αγορά και η άντληση πληροφοριών από αυτή.

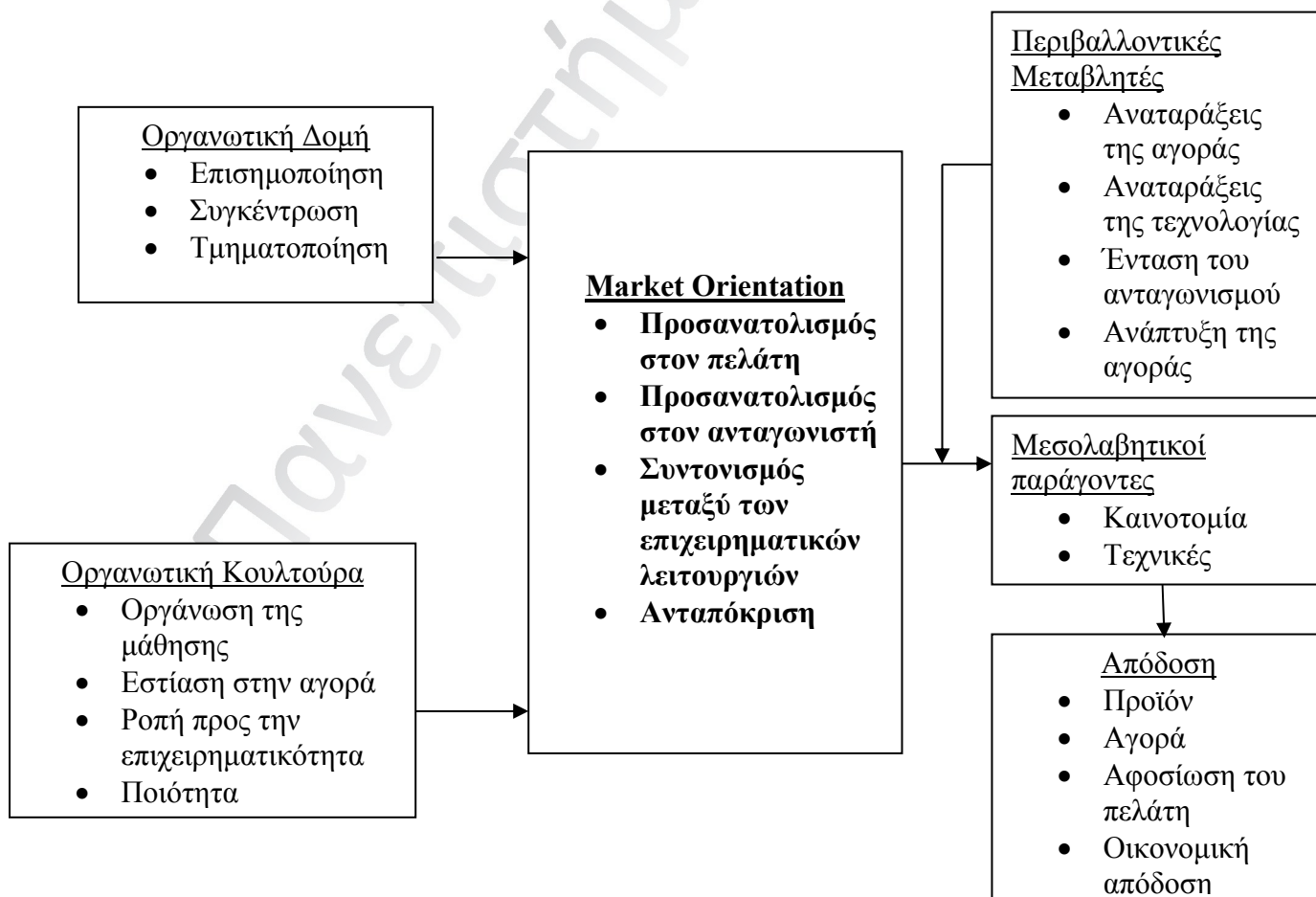
Οι Narver και Slater την ίδια χρονική περίοδο (αρχές της δεκαετίας του 1990), ενίσχυσαν τις ανωτέρω διαπιστώσεις με μία πολιτισμική διάσταση του προσανατολισμού στην αγορά. **Ορίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως την οργανωτική κουλτούρα, η οποία πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά απ' όλες τις άλλες δημιουργεί τις απαραίτητες συμπεριφορές για τη δημιουργία υψηλής αξίας για τους αγοραστές και ως εκ τούτου εξασφαλίζει τη συνεχή υψηλή απόδοση της επιχείρησης.** Με βάση αυτή τη λογική, προσδιόρισαν τρία στοιχεία από τα οποία αποτελείται ο προσανατολισμός στην αγορά, τον προσανατολισμό στον πελάτη, τον προσανατολισμό στον ανταγωνιστή και τον προσανατολισμό στην συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών. Σύμφωνα με τους δύο ερευνητές, ο προσανατολισμός στην αγορά παρέχει ισχυρά πρότυπα για τη διαδικασία εκμάθησης από την παρατήρηση των καταναλωτικών συνηθειών των πελατών αλλά και των κινήσεων των ανταγωνιστών, ενώ παράλληλα υποβοηθά τη στροφή προς την καινοτομία. Θα πρέπει επίσης να συμπληρώνεται από την επιχειρηματικότητα και από κατάλληλες οργανωτικές δομές και

διαδικασίες για υψηλού επιπέδου εκμάθηση από την αγορά, ώστε να δημιουργεί και να ικανοποιεί την πελατεία με συνεχή αξιολόγηση των αναγκών και των επιθυμιών της.

Το market orientation ως βασικό στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας, δεσμεύει τα άτομα που αποτελούν την εταιρεία σε συγκεκριμένες οργανωτικές συμπεριφορές, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόδοση της εταιρείας. Αναλύοντας από αυτή την οπτική γωνία τη δομή της επιχείρησης, οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον προσανατολισμό στην αγορά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις διαρθρωτικές μεταβλητές, οι οποίες περιλαμβάνουν τις αντικειμενικές πτυχές της οργάνωσης (Aiken), και τις πολιτιστικές μεταβλητές, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τα πρότυπα και τις κοινές αξίες των μελών της οργάνωσης (Deshpande και Webster).

Οι διαρθρωτικές μεταβλητές περιλαμβάνουν την επισημοποίηση, τη συγκέντρωση και την τμηματοποίηση όπως παρουσιάζονται παραπάνω. Οι πολιτιστικές μεταβλητές περιλαμβάνουν τη διαδικασία μάθησης από την παρατήρηση των καταναλωτικών συνηθειών, τις επιχειρηματικές τάσεις και την εστίαση στην ποιότητα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ:

Όσον αφορά στην οργανωτική κουλτούρα, η πιο βασική μεταβλητή είναι ο τρόπος που ο οργανισμός χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που συλλέγει. Οι Kohli και Jaworski θεωρούν ότι η αποτελεσματική παραγωγή και διάδοση των πληροφοριών της αγοράς είναι τόσο σημαντικές ώστε να αποτελούν τα συστατικά στοιχεία του market orientation. Από την άλλη πλευρά, οι Slater και Narver, εντάσσουν στις διαδικασίες αυτές το ευρύτερο πλαίσιο της οργάνωσης της μάθησης.

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ:

Ένα από σημαντικότερα ζητήματα στο οποίο δίνει προσοχή η ανώτατη διοίκηση είναι η εστίαση στην αγορά, καθώς συνδέεται θετικά με το market orientation, βοηθά στην εκδήλωση νέων ιδεών και τη βελτίωση της ανταπόκρισης στην αγορά και επηρεάζει το βαθμό στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αμείβονται με βάση παράγοντες που προκύπτουν από την αγορά.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ:

Η επιχειρηματική προδιάθεση ενός οργανισμού χαρακτηρίζεται από την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και την προνοητικότητα (Miller). Ο Matsuno σε σχετική έρευνά του επισημαίνει ότι οι τρεις αυτές διαστάσεις διευκολύνουν συλλογικά την προθυμία του οργανισμού και την ικανότητά του να συμμετέχει σε δραστηριότητες μάθησης της αγοράς, αναγνωρίζουν την ανάγκη μείωσης της υπερβολικής αβεβαιότητας και αναλαμβάνει κινδύνους με πιο συντηρητικό τρόπο, προωθώντας έτσι τον προσανατολισμό στην αγορά.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ:

Η οργανωτική κουλτούρα ευνοεί την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας ως άξονα δημιουργίας ανώτερης αξίας, ενώ η ανώτατη διοίκηση οφείλει να παρέχει υποστήριξη προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι τέσσερις παραπάνω πολιτιστικές διαστάσεις παρουσιάζονται ως παράγοντες της οργάνωσης της μάθησης, οι οποίοι διαμορφώνουν το market orientation. Επιπλέον, οι μελέτες αποδεικνύουν ότι βρίσκονται σε συμφωνία με την κουλτούρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ενδέχεται να τους προσφέρουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα έναντι των μεγαλύτερων οργανισμών.

Η ικανότητα της εταιρείας να προσφέρει την αξία που έχει δημιουργήσει φαίνεται να είναι ένας δείκτης του κατά πόσον η εταιρεία έχει ή όχι μία συμπεριφορά προσανατολισμένη στην αγορά. Μέσω της υιοθέτησης του market orientation η εταιρεία προσπαθεί να συντονίσει και να ενσωματώσει το marketing με τις λειτουργίες έρευνας και ανάπτυξης και παραγωγής/παροχής υπηρεσιών, προκειμένου να βελτιωθεί ο βαθμός ανταπόκρισης της εταιρείας στις ανάγκες των καταναλωτών. Δηλαδή, όσο περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά είναι η εταιρεία τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητά της να δημιουργεί αξία για τον πελάτη.

3.3 MARKET ORIENTATION

ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο χαρακτηρισμός μίας επιχείρησης ως μικρή ή μεσαία δεν έχει αποσαφηνιστεί, διαφέρει από οικονομία σε οικονομία και εξαρτάται από τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολεί αλλά και από τον κύκλο εργασιών της. Ο προσανατολισμός στην αγορά αναφέρεται σε μια οργανωτική κουλτούρα που εξετάζει τον προσανατολισμό στον πελάτη και στον ανταγωνιστή, το συντονισμό των επιχειρηματικών λειτουργιών και την ανταπόκριση στην αγορά ως παράγοντες-κλειδιά για την επιτυχία της επιχείρησης. (Kohli και Jaworski, Narver και Slater). Με δεδομένα όλα τα παραπάνω, ο προσανατολισμός στην αγορά αποκτά διαφορετικό χαρακτήρα ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης όπου πρόκειται να εφαρμοστεί. Το κύριο ευνοϊκό χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτούν μέσω των οικονομιών κλίμακας, της διαπραγματευτικής δύναμης όσον αφορά τους προμηθευτές και τους λοιπούς συνεργάτες, την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, την εμπειρία και τη μονοπωλιακή δύναμη (Fiegenbaum και Karnani). Η εύκολη πρόσβαση σε βασικούς πόρους, περιουσιακά στοιχεία ενεργητικού, πληροφορίες και δυνατότητες είναι επίσης, σύμφωνα με τους Ettlief και Rubenstein, παράγοντες σύνδεσης του προσανατολισμού στην αγορά με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Αντίθετα, οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εμπόδια που σχετίζονται με το μέγεθός και την έλλειψη ισχύος και εμπειρίας, τα οποία οδηγούν σε υψηλότερα ποσοστά επιχειρηματικής αποτυχίας (Aldrich και Auster, Stinchcombe). Παρόλο που τα εμπόδια αυτά γίνονται εύκολα κατανοητά, οι μικρές επιχειρήσεις καταφέρνουν να συναγωνιστούν τις μεγάλες στο πεδίο του προσανατολισμού στην αγορά. Κι' αυτό γιατί παρατηρείται συχνά οι μικρές επιχειρήσεις

να τολμούν να κάνουν ανοίγματα προς την καινοτομία, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια της κύκλου ζωής τους (Acs και Audretsch, Audretsch), ώστε να κερδίσουν πελατεία. Επιπλέον, καταφέρουν να έχουν πιο στενή σχέση με τον πελάτη, (Coviello), μεγαλύτερη ροπή για δράση (Chen και Hambrick), πιο μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στην παραγωγή (Fiegenbaum και Karnani), πιο απλές και λιγότερο αυστηρές οργανωτικές δομές (Coviello) σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, ώστε τελικά πετυχαίνουν να εντάξουν στη στρατηγική τους την επεξεργασία πληροφοριών, γνώσεων και τρόπων ανταπόκρισης στα δεδομένα της αγοράς και τελικά να βελτιώνουν την απόδοσή τους.

3.4 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε επιχείρηση είναι να καταφέρει να συνδυάσει την εταιρική κουλτούρα με την επιχειρηματική ατμόσφαιρα, ώστε να ενισχύσει την εκμάθηση δημιουργίας ανώτερης αξίας για τον πελάτη σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η οργάνωση των μηνυμάτων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον είναι η διαδικασία ανάπτυξης νέας γνώσης και ιδεών που θα έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Ο προσανατολισμός και η παρατήρηση της αγοράς δεν είναι παρά το αρχικό στάδιο για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας. Το πνεύμα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, το κατάλληλο οργανωτικό κλίμα, οι δομές, οι διαδικασίες και τα κίνητρα για την εφαρμογή των επιχειρηματικών αξιών, είναι επίσης παράμετροι επιτυχίας (Deshpande και Webster). Όλες οι επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον, είναι βασικό για την επιβίωσή τους να ακολουθούν διαδικασίες βελτίωσης της μάθησης, να επιδιώκουν δηλαδή την ανάπτυξη νέων γνώσεων και ιδεών που έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη συμπεριφορά και την απόδοση της εταιρείας (Fiol και Lyles, Huber, Simon, Sinkula).

Οι δύο βασικοί τρόποι παραγωγής γνώσης από τα ερεθίσματα της αγοράς είναι η προσαρμοστική και η παραγωγική μάθηση. Η προσαρμοστική μάθηση αναπτύσσεται στα πλαίσια αναγνωρισμένων και μη αναγνωρισμένων περιορισμών και αντιπροσωπεύει τις θέσεις του οργανισμού για τον ίδιο και το περιβάλλον του, ενώ η παραγωγική μάθηση αναπτύσσεται όταν ο οργανισμός εμφανίζεται διαλλακτικός στην αξιολόγηση μακροπρόθεσμων συμπεριφορών σχετικά με την αποστολή, τους πελάτες, τις ικανότητες και στρατηγική του. Η παραγωγική μάθηση απαιτεί την ανάπτυξη ενός νέου τρόπου θεώρησης του περιβάλλοντος με βάση την κατανόηση των συστημάτων και των σχέσεων που συνδέουν τα γεγονότα.

Η διαδικασία της οργανωτικής μάθησης χωρίζεται σε τρία στάδια (Sinkula):

α) Απόκτηση Πληροφοριών

Οι πληροφορίες μπορούν να αποκτηθούν από άμεση εμπειρία, από παρελθοντικές εμπειρίες του οργανισμού ή από τις εμπειρίες άλλων παραγόντων της αγοράς. Παραδείγματα εξωτερικά εστιασμένης εμπειρίας αποτελούν η συγκριτική αξιολόγηση, η δημιουργία κοινοπραξιών και στρατηγικών συμμαχιών, η δικτύωση και η επιλογή κορυφαίων στην αγορά συνεργατών, οι οποίοι αναγνωρίζουν επίσης τις λανθάνουσες ανάγκες των καταναλωτών πριν από την υπόλοιπη αγορά και προσπαθούν να προσφέρουν λύσεις (Kanter, Webster). Η εκμάθηση από άλλους περιλαμβάνει επίσης την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Οι οργανισμοί πρέπει συνεχώς να ισορροπούν μεταξύ της εκμάθησης από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, γιατί η υπερβολική εξάρτηση από τις πρώτες είναι απίθανο να οδηγήσει σε παραγωγική μάθηση, ενώ η υπερβολική εξάρτηση από τις δεύτερες είναι πιθανό να αποδειχθεί δαπανηρή και να αφήσει στη μέση διάφορα προγράμματα και ιδέες (March). Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να χρησιμοποιούν αξιόπιστες εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, που να έχουν διαφορετικό υπόβαθρο και προοπτικές από τα στελέχη του οργανισμού, ώστε να λαμβάνουν αντικειμενική πληροφόρηση τόσο για την επιχείρησή τους όσο και για το περιβάλλον.

Η οργανωτική "μνήμη" είναι απαραίτητη για τη διάχυση, τη διατήρηση και τον εμπλουτισμό της γνώσης σε όλη τη διάρκεια ζωής του οργανισμού, διαφορετικά η γνώση θα έχει λίγο χρόνο ζωής, λόγω των αλλαγών του προσωπικού και της παρόδου του χρόνου (Levitt και March, Sinkula). Εξίσου σημαντική είναι η δημιουργία διαδικασιών που πηγάζει από τη συσσωρευμένη εμπειρία και γνώση που έχει αποκομίσει η επιχείρηση από τη λειτουργία της και υλοποιείται με την κωδικοποίηση, καταγραφή και καθορισμό των καθημερινών πρακτικών διεκπεραίωσης της αποστολής της. Από την άλλη πλευρά, αν αυτές οι διαδικασίες δεν εκσυγχρονίζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, υπάρχει ο κίνδυνος προσκόλλησης σε παρωχημένες εμπειρίες και γνώσεις.

β) Διάδοση Πληροφοριών

Η αποτελεσματική διάδοση των ανακτηθέντων πληροφοριών αυξάνει την αξία τους όταν κάθε πληροφορία γνωστοποιείται σε όλους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, οι οποίοι είναι σε θέση να τη χρησιμοποιήσουν, να επηρεαστούν από αυτή και να παρέχουν σχόλια και νέες ιδέες σχετικά με αυτή. Η αξιολόγηση των πληροφοριών σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, επιτυγχάνεται με την έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών της εταιρείας για την ανάληψη πολλαπλών κοινών

δραστηριοτήτων και τον προγραμματισμό συζητήσεων. Όταν οι φραγμοί που τίθενται από το διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων αρθούν, οι πληροφορίες διαχέονται σε όλα τα τμήματα και η ικανότητα της επιχείρησης να λαμβάνει και να υλοποιεί αποτελεσματικά γρήγορες αποφάσεις βελτιώνεται. Ολοένα και περισσότερο οι επιχειρήσεις ενθαρρύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών στο πλαίσιο της διαδικασίας ανάπτυξής τους, προγραμματίζοντας επισκέψεις μελών του προσωπικού που εκπροσωπεί διαφορετικές κάθε φορά λειτουργίες με συνεργάτες. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, η ποιότητα των πληροφοριών, η οποία είναι σημαντική για την επιτυχία των εταιρικών σχέσεων και των συμμαχιών, ενώ επιπροσθέτως η επικοινωνία αυτή συμβάλλει ιδιαίτερα στην ανταπόκριση σε κρίσιμα γεγονότα.

γ) Συλλογική Ερμηνεία των Πληροφοριών προς όλα τα τμήματα

Προϋπόθεση για την οργάνωση της μάθησης είναι η συναίνεση σχετικά με την έννοια της πληροφόρησης και τις επιπτώσεις της για την επιχείρηση. Η τελική συναίνεση προκύπτει μετά από συζητήσεις, αναθεωρήσεις, πολλαπλές ερμηνείες και διαφωνίες μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και εξασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής (Day, Dess και Origer). Ειδικά όταν πρόκειται για εταιρείες υψηλών αποδόσεων που δραστηριοποιούνται σε σύνθετα περιβάλλοντα απαιτείται η εξισορρόπηση της ανάγκης ταχείας λήψης αποφάσεων με την ανάγκη προσεκτικής εξέτασης των επιπτώσεων από εναλλακτικά σχέδια δράσης (Bourgeois και Eisenhardt).

Η αλλαγή της συμπεριφοράς, ή καλύτερα η προσαρμογή στις περιστάσεις της συμπεριφοράς των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό προσώπων, είναι ο συνδεδεμένος κρίκος της οργανωτικής μάθησης και του στόχου του οργανισμού, δηλαδή της βελτίωσης της απόδοσης (Menon και Varadarajan, DeGeus, Dickson). Η οργανωτική συμπεριφορά μπορεί να επηρεαστεί από τις πληροφορίες που εισρέουν από την αγορά με την άμεση εφαρμογή της γνώσης για την επίλυση ενός προβλήματος (προσανατολισμένη στη δράση, άμεσος τρόπος αλλαγής συμπεριφοράς), με την ανάλυση των εναλλακτικών επιλογών που έχουν στη διάθεσή τους τα διευθυντικά στελέχη για την επίλυση προβλημάτων (προσανατολισμένη στη γνώση, λιγότερο άμεσος τρόπος αλλαγής συμπεριφοράς) ή με τον προσδιορισμό του θετικού ή αρνητικού αντίκτυπου σχετικά με μία αλλαγή που έχει ήδη συμβεί (διαισθητική αλλαγή συμπεριφοράς, έμμεσος τρόπος).

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, οι εμπειρίες ενός οργανισμού συλλέγονται για μελλοντικούς σκοπούς, για την αποσαφήνιση της πολυπλοκότητας της αγοράς και τη λήψη αποφάσεων με διορατικό χαρακτήρα, ώστε να μειώνεται η συχνότητα πραγματοποίησης σοβαρών συμβάντων που απορρυθμίζουν τη λειτουργία του. Επίσης, λόγω της ευελιξίας της διαδικασίας μάθησης από την

αγορά, υπάρχει η δυνατότητα άμεσης ανακατανομής των πόρων του οργανισμού για την ανταπόκριση σε αναδυόμενες ευκαιρίες ή για την αποφυγή απειλών. Τέλος, ο Day επισημαίνει ότι η δυνατότητα να αφουγκράζεται κανείς την αγορά είναι κρίσιμη λόγω των ραγδαίων αλλαγών στην αγορά και την τεχνολογία, λόγω του βομβαρδισμού πληροφοριών προερχόμενων από πολλές και διάφορες πηγές και λόγω της αυξανόμενης σημασίας της προληπτικής δράσης. Παράλληλα επισημαίνει ότι η διαδικασία παρακολούθησης όλου του όγκου των ερεθισμάτων που φτάνουν στον οργανισμό, αποτελεί τη βασική πηγή διαμόρφωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λόγω της χρησιμότητας και της πολυπλοκότητας που τη χαρακτηρίζουν και λόγω της δυσκολίας να αντιγραφεί.

3.5 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ

ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Παρόλο που οι έρευνες με θέμα το market orientation είχαν ξεκινήσει περίπου πριν τέσσερις δεκαετίες, η σημασία του επισημάνθηκε τη δεκαετία του 1990, λόγω της σύνδεσής του με την απόδοση της εταιρείας που ερευνήθηκε από τους περισσότερους μελετητές: Narver και Slater (1990, 1994, 1998, 2000), Ruekert (1992), Despande Jaworski και Kohli, Farley και Webster (1993), Deng και Dart, Day (1994), Atuahene – Gima, Greenley (1995), Pelham και Wilson (1996), Oczkowski (1997), Tietje (1998), Farrell (2000), (Helfert, Harris και Ogbonna, Langerak, Shoham και Rose (2001), Kirca, Jayachandra και Bearden (2005), Menguc και Auh (2006). Η έρευνα για τον προσανατολισμό της αγοράς από τότε και στο εξής έχει επηρεάσει αισθητά την ίδια τη φιλοσοφία του marketing (Helfert, Ritter και Walter). Τα ευρήματα που προκύπτουν από τις διάφορες έρευνες εμφανίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά να συνδέεται θετικά με μία σειρά οικονομικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό, όπως η κερδοφορία (Slater και Narver, Ruekert, Narver και Slater), η ανάπτυξη και η επιτυχία νέων προϊόντων (Atuahene - Gima, Slater και Narver), η αύξηση των πωλήσεων (Greenley, Slater και Narver), η αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις, τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, δέσμευσης και εμπιστοσύνης των εργαζομένων, (Ruekert, Jaworski και Kohli), και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων (Atuahene – Gima), η εξυπηρέτηση και η διατήρηση των πελατών (Narver και Slater), τα συνολικά επίπεδα επιδόσεων του οργανισμού (Jaworski και Kohli), οι καινοτομίες marketing (Atuahene – Gima) και η γενικότερη επιτυχημένη πορεία του οργανισμού (Helfert). Σε γενικές γραμμές, εταιρείες με μία εφαρμοσμένη εστίαση στην αγορά δραστηριοποιούνται οριακά καλύτερα από τις υπόλοιπες όσον αφορά στην απόδοσή τους (Farrell και Oczkowski). Παρατηρείται επίσης ότι εταιρείες που

αναπτύσσουν καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες, ενδέχεται να διαφέρουν στις αντιλήψεις τους για τον προσανατολισμό στην αγορά από άλλες που διαθέτουν σχετικά μικρότερη έμφαση στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

Ένας επιπλέον λόγος για επιλογή της στρατηγικής του market orientation είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Menguc και Auh, Jaworski και Kohli). Η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζει πρακτικές προσανατολισμού στην αγορά στηριζόμενη σε κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων ανώτερων του μέσου όρου της αγοράς. Ο Day υποστηρίζει ότι ένα τέτοιου είδους οργανωτικό σχέδιο μπορεί να οδηγήσει στο συντονισμό των ενεργειών για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της γνώσης της αγοράς εις βάθος. Όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελέσει τον πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύσσεται η οργανωτική κουλτούρα που υιοθετεί το market orientation, οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται στη δημιουργία και διατήρηση της κατάλληλης ατμόσφαιρας, που θα παράγει τις απαραίτητες συμπεριφορές marketing για την τελική δημιουργία ανώτερης αξίας για τους πελάτες (Dobni και Luffman).

Στην πράξη η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογεί και να συντονίζει όλους τους πόρους που έχει στη διάθεσή της (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια, κ.ά.) και να τους κατευθύνει προς τη δημιουργία και τη διατήρηση υπερέχουσας αξίας για τον πελάτη (Narver), δηλαδή την παροχή υψηλότερης ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών στην ίδια τιμή ή την προσφορά χαμηλότερης τιμής με την ίδια ποιότητα. Κι αυτό γιατί η ικανότητα μίας επιχείρησης να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της ίσως είναι ο μοναδικός τρόπος να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (DeGeus, Dickson), καθώς οι προτιμήσεις των καταναλωτών, ιδιαίτερα σε δυναμικές και ευμετάβλητες αγορές, ποτέ δεν είναι δεδομένες και πάντα εξαρτώνται από τους ανταγωνιστές. Ένας οργανισμός θεωρείται ότι διαθέτει θεμελιώδεις βάσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν διαθέτει πόρους ή δεξιότητες που μπορούν να παρέχουν ανώτερη αξία, είναι δύσκολο να αντιγραφούν και μπορούν να έχουν πολλαπλές εφαρμογές (Barney, Day και Wensley).

3.6 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο προσανατολισμός στην αγορά παρέχει στην επιχείρηση ένα πλαίσιο εφαρμογής συγκεκριμένων στρατηγικών marketing, έχοντας το ρόλο διαμεσολαβητή στην εφαρμογή των λειτουργικών συστημάτων marketing (Dobni και Luffman). Οι επιχειρήσεις που έχουν δημιουργήσει μία ισχυρή

κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά, εμπλέκονται σε στρατηγικές δημιουργίας αξίας, όπως η τμηματοποίηση της αγοράς, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η είσοδος σε νέες αγορές, η εξατομίκευση προϊόντων κ.ά. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από μικρότερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά στρέφονται σε εφαρμογή λιγότερο επιθετικών και περισσότερο εσωτερικά εστιασμένων στρατηγικών, όπως η χαμηλότερη τιμολόγηση, ο περιορισμός της παροχής εξυπηρέτησης πελατών, η τυποποίηση προϊόντων και η περιορισμένη εφαρμογή έρευνας marketing. Οι κατάλληλες αυτές λειτουργικές στρατηγικές που μεριμνούν για την ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών, σχεδιάζονται και αναπτύσσονται μέσα από τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού marketing υψηλής ποιότητας (Pulendran).

Οι Slater και Narver επισημαίνουν ότι επειδή οι επιχειρήσεις διαθέτουν περιορισμένους πόρους για την παραγωγή πληροφοριών από την αγορά, είναι απαραίτητη η εναλλαγή μεταξύ εστίασης στον πελάτη και στον ανταγωνιστή, παρόλο που η αλληλεπίδραση μεταξύ του προσανατολισμού στον πελάτη και του προσανατολισμού στον ανταγωνιστή δεν έχει αποδειχθεί. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις είναι πιθανό, ανά διαστήματα, να δίνουν έμφαση σε μία από τις δύο ομάδες επιρροής σε βάρος της δεύτερης, ή να επιχειρήσουν το δύσκολο έργο της παρακολούθησης και των δύο ομάδων ταυτόχρονα, επομένως διαμορφώνουν αντίστοιχα τη στρατηγική τους σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Εστίαση στον πελάτη

		Υψηλή	Χαμηλή
Εστίαση στον ανταγωνιστή	Υψηλή	Στρατηγικά Ολοκληρωμένη	Επιθετικό Marketing
	Χαμηλή	Πελατοκεντρική Προσέγγιση	Στρατηγικά Ανίκανη

Σύμφωνα με έρευνα του Heiens παρουσιάζονται τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις του market orientation από τις οποίες καλούνται οι επιχειρήσεις να διαλέξουν και να εφαρμόσουν.

α) Στρατηγικά Ολοκληρωμένη Επιχείρηση

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως στρατηγικά ολοκληρωμένες όταν δίνουν την ίδια αυξημένη προσοχή στη συλλογή, διάδοση και χρήση πληροφοριών που προέρχονται τόσο από τους πελάτες όσο και από τους ανταγωνιστές. Η εστίαση σε μία από τις δύο ομάδες συχνά οδηγεί σε μερική και

μεροληπτική εικόνα της πραγματικότητας και σε παθητική στάση απέναντι στην άλλη ομάδα. Η λήψη αποφάσεων υπό αυτή τη συνθήκη, οδηγεί σε ελλιπή επιχειρηματική στρατηγική και σε παρεμπόδιση της λειτουργίας του οργανισμού (Day και Wensley). Κατά συνέπεια, οι Slater και Narver προτείνουν οι επιχειρήσεις να επιδιώξουν την ισορροπία μεταξύ των δύο προοπτικών, και την ευελιξία ώστε να μετακινούν πόρους από τη μία επιλογή στην άλλη, ανάλογα με τις βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις και τις συνθήκες της αγοράς. Η ταυτόχρονη εστίαση σε πελάτες και ανταγωνιστές είναι ουσιώδης, ωστόσο το υψηλό κόστος ολοκλήρωσης αυτής της στρατηγικής μπορεί να αναγκάσει την επιχείρηση να θυσιάσει πόρους από άλλες δραστηριότητες.

β) Επιθετικό Marketing (marketing warriors)

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες όσον αφορά στις εξωτερικές αναλύσεις της αγοράς, δίνουν κυρίαρχη έμφαση στους ανταγωνιστές χαρακτηρίζονται ως "marketing warriors". Τα ζητήματα όπου εστιάζουν είναι η αναγνώριση των ανταγωνιστών, η ανάλυση των τεχνολογιών που διαθέτουν και οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρουν στο αγοραστικό κοινό. Χρησιμοποιώντας τους ανταγωνιστές ως σημείο αναφοράς, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική επιδιώκουν να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και να συμβαδίσουν ή να παραμείνουν πιο μπροστά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου (Han, Kim και Srivastava). Σύμφωνα με τους Day και Wensley, όταν η ζήτηση στην αγορά είναι προβλέψιμη, η δομή του ανταγωνισμού είναι συγκεντρωμένη και σταθερή. Η αύξηση της εστίασης στον ανταγωνιστή οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς σε σταθερές και προβλέψιμες αγορές και προβλέπεται λόγω του ότι υπάρχουν λίγοι και ισχυροί πελάτες.

γ) Πελατοκεντρική Προσέγγιση

Ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που εστιάζουν στη συλλογή πληροφοριών περισσότερο από τους πελάτες και λιγότερο από τους ανταγωνιστές. Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η προσέγγιση αυτή είναι θεμελιώδης πτυχή της εταιρικής κουλτούρας, λόγω του ότι η έννοια του marketing θεωρεί ως πρωταρχικό της καθήκον τα συμφέροντα των πελατών (Deshpande, Farley, και Webster, Lawton και Parasuraman). Ωστόσο, οι Slater και Narver επισημαίνουν τη μεγάλη σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στο στάδιο που η αγορά αναπτύσσεται και σε περιπτώσεις που η αγορά είναι κατακερματισμένη και ταυτόχρονα η αγοραστική δύναμη των πελατών χαμηλή. Όταν οι αγορές αναπτύσσονται, είναι σημαντική η εστίαση σε άτομα που λειτουργούν ως ηγέτες, καθώς μπορούν να οδηγήσουν την αγορά και να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για τους υπόλοιπους πελάτες που θα ακολουθήσουν τη νέα τάση (Von Hippel). Όταν οι αγορές είναι κατακερματισμένες και η αγοραστική δύναμη είναι χαμηλή, οι ανάγκες των πελατών είναι λιγότερο κατανοητές, οπότε η πελατοκεντρική προσέγγιση έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης (Slater και

Narver). Επιπλέον, οι Day και Wensley τονίζουν ότι σε δυναμικές αγορές με εμπόδια μετατόπισης της κινητικότητας, πολλούς ανταγωνιστές και διαχωρισμό του καταναλωτικού κοινού σε πολλές κατηγορίες, ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι υποχρεωτικός. Συμπερασματικά, η έμφαση στην πελατοκεντρική προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου αγοράς στις αναπτυσσόμενες αγορές.

δ) Στρατηγικά Ανίκανη Επιχείρηση

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού, οπότε η αδυναμία παρακολούθησής του μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς τις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Deshpande, Farley και Webster, Jaworski και Kohli, Ruekert, Slater και Narver). Παρόλο που σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να επικεντρώνονται με επιτυχία στις εσωτερικές λειτουργίες, τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα και τη δημιουργία των βασικών ικανοτήτων, η αποτυχία προσανατολισμού της στρατηγικής λήψης αποφάσεων στην αγορά θεωρείται ανικανότητα προσαρμογής στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον και το είδος στρατηγικής που διαμορφώνεται στα πλαίσια αυτού μπορούν να λειτουργήσουν ως πιθανοί εναλλακτικοί παράγοντες επιρροής της σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και λειτουργίας της επιχείρησης. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ανάλογα με το είδος των προϊόντων (διαρκή, καταναλωτικά, βιομηχανικά, πρώτες ύλες) ή υπηρεσιών (χρηματοοικονομικών ή άλλων) που παράγουν, όπως επίσης και ανάλογα με το γεωγραφικό περιβάλλον, προκύπτει ότι δεν έχουν μεγάλη επίπτωση στον προσανατολισμό στην αγορά και στη λειτουργία της επιχείρησης (Deshpante και Farley). Έρευνες των Child, Miles και Snow δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις επιλέγουν σκόπιμα την κατάλληλη στρατηγική που θα τους παρέχει πιο εύκολη προσαρμογή στο περιβάλλον δραστηριοποίησής τους. Επιπλέον, όταν επιλέγεται η στρατηγική με βάση το περιβάλλον, η διοίκηση σκοπεύει να ικανοποιήσει συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης, όπως η οικονομική αποτελεσματικότητα ή η καινοτομία στη δημιουργία νέων προϊόντων. Συνεπώς, μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και οικονομικής απόδοσης δεν είναι πάντα ευθεία, αλλά είναι πιθανό να ενισχυθεί ή να αποδυναμωθεί, εξαρτώμενη από το είδος της στρατηγικής που ακολουθείται.

Σύμφωνα με τους Kohli και Jaworski ο βαθμός προσανατολισμού στην αγορά επηρεάζεται από παράγοντες που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως αναλύθηκαν παραπάνω, όπως επίσης και από την προσφορά και τη ζήτηση. Η αποτελεσματικότητα μιας συγκεκριμένης στρατηγικής

προσανατολισμού στην αγορά εξαρτάται από παράγοντες του περιβάλλοντος της αγοράς (Day και Wensley, Hambric, Kohli και Jaworski, McKee, Varadarajana και Pride, Snow και Hrebiniak). Αν η ζήτηση αυξάνεται με μεγαλύτερο ρυθμό από την προσφορά, μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κερδοφορεί, επωφελούμενη από τη συγκυρία χωρίς να είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένη στην αγορά. (Kohli και Jaworski). Συνεπώς, αν η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή είναι χαμηλή, οι επιχειρήσεις – πωλητές έχουν τη δυνατότητα να μην επενδύσουν για να προσανατολιστούν στην αγορά. Αντιθέτως, αν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, οι επιχειρήσεις δύσκολα ικανοποιούν τους δείκτες αποδοτικότητας χωρίς να είναι προσανατολισμένες στην αγορά (Slater και Narver). Οι σχετικές μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ακόμα και σε διαφορετικά περιβάλλοντα, η σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και κερδοφορίας είναι θετική και ισχυρή, παρόλο που τα γενικότερα συμπεράσματα για την επιρροή των περιβαλλοντικών παραγόντων στο market orientation είναι μικτά και αμφίσημα.

Οι Thorelli και Vernon αναλύοντας τη σχέση δομής, συμπεριφοράς και απόδοσης, παρατηρούν ότι η εσωτερική και εξωτερική δομή της επιχείρησης περιορίζουν τις δυνατότητές της και ότι οι επιδόσεις της είναι αποτέλεσμα της ανταπόκρισης σε τέτοια περιβάλλοντα. Στην πραγματικότητα, το περιβάλλον αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τις δράσεις και τις αποφάσεις της επιχείρησης, γι' αυτό και όλες οι πληροφορίες και οι μεταβλητές που προέρχονται από αυτό ενσωματώνονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στη συνέχεια, η διοίκηση ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές που έχουν τεθεί στο στρατηγικό πλάνο και θέτει συγκεκριμένους-μετρήσιμους στόχους για τις αποδόσεις της επιχείρησης.

Οι Gatignona και Xuereb αντιμετωπίζουν το στρατηγικό προσανατολισμό ως ένα συνδυασμό των προσανατολισμών στον ανταγωνιστή, στον πελάτη και στην τεχνολογία και εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στη σημασία της εφαρμογής των τριών κατευθύνσεων στο marketing παράλληλα. Με τον τρόπο αυτό ο προσανατολισμός στην αγορά φιλοδοξεί να κατανοήσει το περιβάλλον της αγοράς και να προωθήσει την ανώτερη απόδοση με βάση τα δεδομένα κριτήρια που καθορίζονται από το είδος της στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν ένα είδος στρατηγικής, το οποίο θα τους εξασφαλίσει υπεροχή σε κάποιες συγκεκριμένες εκφάνσεις της αποδοτικότητας και εκτελούν τη στρατηγική μέσω των πιο κατάλληλων επιλογών marketing.

Επειδή η εφαρμογή μιας στρατηγικής απαιτεί τον έλεγχο και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς της στην αγορά, ο στρατηγικός προσανατολισμός, ως οργανωτική δομή,

λειτουργεί παράλληλα με τον προσανατολισμό στην αγορά, όταν εστιάζει στις σχετικές με τις δραστηριότητες και την ανταπόκριση εξωτερικές πληροφορίες.

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική τους με βάση την κατανόηση του περιβάλλοντος, εστιάζουν σε συγκεκριμένες διαστάσεις των επιδόσεων, όπου σκοπεύουν να αποκτήσουν υπεροχή. Αυτό σημαίνει ότι οι προσανατολισμένες στην αγορά επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να εντοπίσουν τις σχετικές πληροφορίες, να διανείμουν τις πληροφορίες αυτές και να λάβουν περισσότερο εμπειριστατωμένες αποφάσεις, οι οποίες ευνοούν την επίτευξη των ειδικών και καθορισμένων κριτηρίων επιδόσεων και όχι το σύνολο των διαστάσεων των επιδόσεων.

3.7 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι εξωτερικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες αναμφισβήτητα παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά, όπως και στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων γενικότερα. Σύμφωνα με τον Helfert το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας πρέπει να εκλαμβάνεται σαν ένα δίκτυο οργανωτικών σχέσεων και όχι σαν μια ανώνυμη αγορά, λόγω του ότι η ανάπτυξη τέτοιου είδους σχέσεων είναι σημαντική για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Οι Hadcroft και Jarratt προσθέτουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι προτιμότερο να αντιμετωπίζεται σαν μία εκτυλισσόμενη διαδικασία, όχι σαν μία ιδανική κατάσταση, και αυτό γιατί είναι επιθυμητό να προσαρμόζεται στα ευμετάβλητα δεδομένα της αγοράς, ώστε να καταφέρνει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της.

Η ένταση με την οποία προσανατολιζόμαστε μία επιχείρηση στην αγορά, διαφέρει ανάλογα με τις περιβαλλοντικές συνθήκες σε τέτοιο βαθμό ώστε η σχέση μεταξύ market orientation και απόδοσης της εταιρείας καθορίζεται από περιβαλλοντικούς παράγοντες. Τρεις κύριοι περιβαλλοντικοί παράγοντες που σύμφωνα με τους Kohli και Jaworski επηρεάζουν τη σχέση αυτή είναι:

ΟΙ ΑΝΑΤΑΡΑΧΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στη σύνθεση του καταναλωτικού κοινού και στις προτιμήσεις του διαμορφώνουν συνολικά αυτό που ονομάζουμε "αγορά". Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές είναι υποχρεωμένες να τροποποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να καταφέρνουν να ικανοποιούν τις μεταβαλλόμενες επιθυμίες των καταναλωτών. Το αντίθετο συμβαίνει σε πιο σταθερές αγορές, όπου

οι καταναλωτικές συνήθειες δε μεταβάλλονται τόσο γρήγορα. Επομένως, όσο πιο ισχυρές και συχνές είναι οι αναταραχές της αγοράς, τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για προσανατολισμό στην αγορά – άντληση πληροφοριών και ανταπόκριση στα δεδομένα της αγοράς – και τόσο ισχυρότερη είναι η σχέση προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης της εταιρείας.

Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Όταν δεν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτυγχάνουν καλές αποδόσεις ακόμα και αν δεν είναι προσανατολισμένες στην αγορά, λόγω του ότι οι πελάτες δεν έχουν πολλές εναλλακτικές, οπότε παραμένουν πιστοί στη συγκεκριμένη εταιρεία που διαθέτει το μονοπώλειο ή έχουν να επιλέξουν μεταξύ περιορισμένου αριθμού εταιρειών με παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Αντίθετα, όταν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που προσφέρουν ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών, οι πελάτες έχουν διάφορες επιλογές για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Όσο πιο έντονες είναι οι συνθήκες ανταγωνισμού, τόσο πιο προσανατολισμένη στην αγορά πρέπει να είναι η επιχείρηση και τόσο ισχυρότερη είναι η σχέση προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης της εταιρείας.

ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Ο προσανατολισμός στην αγορά βοηθά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών και να βγάλει στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες που τις καλύπτουν. Ωστόσο, ο ρόλος του market orientation επισκιάζεται από εναλλακτικούς τρόπους δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η τεχνολογία. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες επενδύουν στην ανάπτυξη νέων και εκκολαπτόμενων τεχνολογιών σε συνδυασμό με τη μελέτη των επιθυμιών των πελατών, είναι αυτές που προκαλούν τις γρήγορες αλλαγές στην αγορά έχοντας ήδη καταφέρει να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τρέχουσες ή ξεπερασμένες τεχνολογίες είναι δυσκολότερο να επωφεληθούν από τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οπότε, όσο πιο έντονες είναι οι τεχνολογικές αναταραχές, τόσο ασθενέστερη είναι η σχέση προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης της εταιρείας.

3.8 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο σκοπός του προσανατολισμού στην αγορά πρέπει σύμφωνα με το Webster να έχει ως τελικό στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από την παρακολούθηση των δεικτών κερδοφορίας και αποδοτικότητας. Προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, οι

εταιρείες ανά τον κόσμο στρέφονται στον προσανατολισμό στην αγορά που βασίζεται στο κλασικό δόγμα marketing, σύμφωνα με το οποίο, η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη, οδηγεί στη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων.

Οι Lusch και Laczniak και οι Narver και Slater καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στην αγορά βελτιώνει τη λειτουργία και τους δείκτες αποδοτικότητας ενός οργανισμού, καθώς η ανταπόκριση στις ανάγκες και τις μελλοντικές επιθυμίες των καταναλωτών οδηγεί σε προσφορά ανωτέρου επιπέδου υπηρεσιών, οπότε και στην προτίμηση των πελατών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο προσανατολισμός στην αγορά, τόσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Ωστόσο, κανένα μέτρο από μόνο του δεν μπορεί να αντιπροσωπεύσει πλήρως την απόδοση της επιχείρησης, και αυτό επειδή οι συνολικές οικονομικές επιδόσεις απορρέουν από μία σειρά οικονομικών δεικτών, όπως η απόδοση επί των πωλήσεων (Return Of Sales ROI), η απόδοση του ενεργητικού (Return Of Assets ROA), η αύξηση των πωλήσεων, η απόδοση των επενδύσεων και των περιουσιακών στοιχείων, το μερίδιο αγοράς, τα κέρδη, ο δείκτης εσόδων/κόστους, κ.ά. Παραδοσιακά, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων μπορεί να βελτιωθεί είτε με την αύξηση της παραγωγής με τη χρήση των ίδιων παραγωγικών συντελεστών, είτε με τη μείωση των παραγωγικών συντελεστών που απαιτούνται για να παραχθεί ένα δεδομένο αποτέλεσμα.

Η επιστήμη του marketing προτείνει αντικειμενικούς και υποκειμενικούς τρόπους μέτρησης της επιτυχίας ενός προϊόντος, της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Ο όρος "υποκειμενική μέτρηση" αναφέρεται στη χρήση κλίμακας με ποιοτικές κατηγορίες μέτρησης, όπως «πολύ κακή» έως «πολύ καλή» έως «πολύ χαμηλότερα» σε «πολύ υψηλότερα» σε σύγκριση με εκείνη των ανταγωνιστών. Ο όρος "αντικειμενική μέτρηση" αναφέρεται στην ποσοτική μέτρηση των ποσοστών των πωλήσεων, των κερδών ή άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων. Παρόλο που η υποκειμενική μέτρηση δεν θεωρείται κατάλληλη, συνήθως χρησιμοποιείται σε έρευνες για την επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά στην απόδοση της εταιρείας σε συνδυασμό με την αντικειμενική. Κάποιοι από τους λόγους που παρατηρείται το γεγονός αυτό είναι ότι:

- Η διοίκηση μπορεί να είναι απρόθυμη να αποκαλύψει τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης αν θεωρήσουν αν κρίνει ότι είναι εμπιστευτικά
- Τα υποκειμενικά μέτρα μπορεί να είναι πιο κατάλληλα από τα αντικειμενικά για τη σύγκριση των επιδόσεων κέρδους μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου (Dawes), λόγω του ότι σε κάποιες περιπτώσεις ενδιαφέρει η σχετική απόδοση της βιομηχανίας, δηλαδή τα ποσοστά απόδοσης σε σχέση με εκείνα των άλλων εταιρειών του κλάδου.

- Τα μέτρα απόδοσης (όπως η κερδοφορία) μπορεί να μη δείχνουν με ακρίβεια την υφιστάμενη οικονομική υγεία της επιχείρησης, λόγω του ότι μπορεί να διαφέρουν οι λόγοι που διαμορφώνουν τις τιμές τους (όπως το επίπεδο των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη ή οι δραστηριότητες marketing που μπορεί να έχουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις).
- Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ αντικειμενικών και υποκειμενικών μέτρων (Dess και Robinson).

Η θετική σχέση μεταξύ market orientation και επιδόσεων της επιχείρησης είναι εμφανής αλλά όχι δεδομένη. Λόγω του ότι ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να στηριχθεί στην καινοτομία και σε άλλες δομές που ενισχύουν την απόδοση της εταιρείας, είναι σημαντικό να εξεταστεί ένα διευρυμένο μοντέλο προσανατολισμού στην αγορά το οποίο συμπεριλαμβάνει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενισχυμένη απόδοση επιτυγχάνεται από τους πόρους που είναι ειδικά σχεδιασμένοι για την επιχείρηση, προσφέρουν αξία στους πελάτες, έχουν το πλεονέκτημα να μην υποκαθίστανται, παρουσιάζουν δυσκολία στο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και αν χρησιμοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο από την ομάδα διαχείρισης, θα οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fahy και Smithee).

Από την άλλη πλευρά οι δυνατότητες μίας επιχείρησης ορίζονται ως ένα σύνθετο πλέγμα δεξιοτήτων και συσσωρευμένης γνώσης που απορρέουν από τις οργανωτικές διαδικασίες της εταιρείας και εξασφαλίζουν καλύτερο συντονισμό λειτουργικών δραστηριοτήτων και βελτίωση την απόδοσης (Day). Ο προσανατολισμός στην αγορά παρουσιάζει θετική σχέση με τις δυνατότητες σύνδεσης του πελάτη με την επιχείρηση (Hooley) και τις δυνατότητες της επιχείρησης να αφουγκραστεί την αγορά (Day). Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι σε θέση να παρακολουθεί τον τρόπο που κινείται η αγορά πριν από τους ανταγωνιστές της μέσω της δημιουργίας και ερμηνείας πληροφοριών (Day, Ramaswami, Olavarrieta και Friedmann), να προσεγγίζει τον παλμό της αγοράς μέσω της αναζήτησης πληροφοριών περιφεριακά ή πέρα από τις συνήθεις πηγές (Day και Schoemaker).

3.9 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION

Η σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης της επιχείρησης είναι πολύ δημοφιλές πεδίο έρευνας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ενώ γενικότερα οι επιπτώσεις του προσανατολισμού στην αγορά αποδεικνύονται πολύπλευρες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η

διαμόρφωση των μεταβλητών του market orientation θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένες περιστάσεις, παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς επίσης και εκτιμώντας τη χρησιμότητα της έννοιας του market orientation με βάση τις πραγματικές επιχειρηματικές πρακτικές. Απόδοση, καινοτομία και επιχειρηματικότητα είναι οι βασικότερες επιπτώσεις του market orientation που αναλυτικά παρουσιάζονται στις σχετικές μελέτες.

3.9.1 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η αύξηση του ανταγωνισμού, οι συνεχείς αναταραχές και αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η αβεβαιότητα έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν την καινοτομία ως αναπόσπαστο μέρος της εταιρικής τους στρατηγικής. Αποτελέσματα της έρευνας του Keskin δείχνουν ότι ο προσανατολισμός στη μάθηση επηρεάζει θετικά την καινοτομία μιας επιχείρησης και η καινοτομία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά την απόδοση της επιχείρησης,

Μελέτη του Amir Grinstein υποδεικνύει ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη, ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή και ο λειτουργικός συντονισμός, τα οποία καθορίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά, επιδρούν θετικά στις επιπτώσεις της καινοτομίας. Όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επιπτώσεων της καινοτομίας είναι πιο ισχυρή σε περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού και πιο χαλαρή σε περιβάλλον τεχνολογικών αναταραχών. Επιπλέον, η σχέση αυτή είναι πιο ισχυρή σε μεγάλες εταιρείες, σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών και σε εταιρείες που χαρακτηρίζονται από υψηλό ατομικισμό και άσκηση επιρροής από τοπικές κουλτούρες.

Τα τρία συστατικά στοιχεία του market orientation (Grinstein), τα οποία παρέχουν μια ολιστική άποψη της ικανότητας των επιχειρήσεων να συλλέγουν και να χρησιμοποιούν πληροφορίες από την αγορά αποτελεσματικά (Narver και Slater, 1990 και Kohli και Jaworski 1990), σχετίζονται ως εξής με την εισαγωγή καινοτομιών:

- **Ο προσανατολισμός στον πελάτη**

Όσον αφορά στο marketing, ο προσανατολισμός στον πελάτη φαίνεται να ενισχύει την καινοτομία, λόγω του ότι συνεπάγεται κάτι νέο ή διαφορετικό σε σχέση με τις συνθήκες της αγοράς (Jaworski και Kohli). Οι επιχειρήσεις με πελατοκεντρική αντίληψη δίνουν έμφαση στη χρήση πληροφοριών, την εξαγωγή συμπερασμάτων από αυτές, την ανακάλυψη λανθανουσών αναγκών και τέλος την ενίσχυση της καινοτομίας (Atuahene-Gima, Narver).

- **Ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή**

Οι επιχειρήσεις που παρακολουθούν συνεχώς τα βήματα των ανταγωνιστών και σημειώνουν πρόοδο έναντι των αντιπάλων, κατευθύνονται στη δημιουργία προϊόντων ή προγραμμάτων marketing που διαφέρουν από αυτά των ανταγωνιστών (Im και Workman) ή υιοθετούν πιο αποτελεσματικές εναλλακτικές επιχειρηματικές ιδέες (Frambach), ώστε να επωφελούνται από ευκαιρίες κατά περίπτωση. Από τη άλλη πλευρά, υποστηρίζεται ότι ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό οδηγεί στο μιμητισμό και αποτελεί εμπόδιο για την καινοτομία (Lukas και Ferrell). Βάση ερευνών, οι εταιρείες που προσανατολίζονται στον ανταγωνιστή συμμετάσχουν σε μεγαλύτερο βαθμό στη δημιουργία νέων προϊόντων και επιτυγχάνουν ανώτερη απόδοση νέων προϊόντων όταν έχουν πελατοκεντρική αντίληψη (Frambach), οπότε προσανατολισμός στον ανταγωνιστή και στον πελάτη είναι αλληλένδετοι. Ο προσανατολισμός στον ανταγωνιστή μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία μόνο όταν συνδυαστεί, έστω σε μικρό βαθμό, με τον προσανατολισμό στον πελάτη, καθώς η εστίαση στον πελάτη στρέφει την επιχείρηση στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών μακριά από απομιμήσεις (Im και Workman). Ο ταυτόχρονος προσανατολισμός σε πελάτη και ανταγωνιστή μπορεί να αποτελέσει πεδίο συζήτησης μεταξύ τμήματος marketing και ανώτατης διοίκησης, ώστε να χρησιμοποιηθεί επιτυχώς στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων (Christensen).

- **Ο συντονισμός μεταξύ των επιχειρηματικών λειτουργιών**

Ο διαλειτουργικός συντονισμός δείχνει το επίπεδο αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση (Im και Workman). Συνήθως έχει θετική επίπτωση στην καινοτομία, καθώς διευκολύνει τη διάδοση νέων πληροφοριών για την αγορά, ενισχύει την επίλυση προβλημάτων (Gatignon και Xuereb) και επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την απόδοση της εταιρείας.

Σε μία προσπάθεια να αναλυθούν οι ανεξάρτητες και αλληλένδετες επιδράσεις του προσανατολισμού στην αγορά με τις συνέπειες της καινοτομίας, προκύπτει ότι η σχέση τους επηρεάζεται από χαρακτηριστικά οργάνωσης (όπως το μέγεθος της επιχείρησης και ο τύπος του προϊόντος) περιβάλλοντος (όπως η ένταση του ανταγωνισμού και οι τεχνολογικές αναταραχές) και εθνικά ή πολιτισμού (όπως ο ατομικισμός, η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός κ.ά.). Προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή καινοτομιών, που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις και οφείλονται στα οργανωτικά χαρακτηριστικά τους και την έλλειψη πόρων, μπορούν να βρουν λύση στην εύρεση δημιουργικών, περιορισμένου κόστους τεχνικών έρευνας και ανάπτυξης και στη συνεργασία με πλούσιες σε πόρους επιχειρήσεις.

Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος ασκούν επίσης επιρροή στην καινοτομία. Ο ισχυρισμός ότι ο προσανατολισμός της αγοράς ενισχύει τις συνέπειες της καινοτομίας σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, βασίζεται στο γεγονός ότι σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον προσανατολισμό στην αγορά για να διασφαλίσουν πλεονέκτημα στην καινοτομία έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης παρατηρείται ότι οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν αρνητικά τον προσανατολισμό στην αγορά, λόγω του ότι απαιτούν εστίαση στην έρευνα και ανάπτυξη και αποπροσανατολίζουν την επιχείρηση από την παρατήρηση της αγοράς και την επίτευξη καινοτομίας (Kirca). Τέλος, κάποια χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας όπως ο ατομικισμός και η απόσταση της εξουσίας επηρεάζουν τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και συνεπειών της καινοτομίας, ενώ άλλα όπως η αποφυγή της αβεβαιότητας και η ανδροκρατία δεν την επηρεάζουν.

3.9.2 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το market orientation στο βαθμό που εστιάζει στην κατανόηση των λανθανουσών αναγκών των καταναλωτών, μπορεί να χαρακτηριστεί εγγενώς επιχειρηματική στάση. Μια οργανωτική κουλτούρα που προωθεί την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον για τον πειραματισμό και την ανακάλυψη νέων δρόμων επιτυχίας (Hamel και Prahalad, Quinn, Sykes και Block). Οι επιχειρηματικές κουλτούρες αξιολογούν την ανοχή στον κίνδυνο (Sykes και Block), την προνοητικότητα (Naman και Slevin), τη δεκτικότητα στην καινοτομία (Burgelman, Kanter) και την ενεργό αντίσταση στη γραφειοκρατία (Kanter, Mintzberg, Quinn), χαρακτηριστικά που συνδέονται στενά με την απόκτηση γνώσης μέσα από την εξερεύνηση, την ανάληψη προκλήσεων για τη δημιουργία παραγωγικής μάθησης και την ταχεία ανάπτυξη νέων συμπεριφορών για τη μόχλευση της μάθησης. Η δημιουργία ή ο εκσυγχρονισμός μίας επιχείρησης μπορεί να εμπεριέχει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την αναμόρφωση των υφιστάμενων, τη δημιουργία νέων μεθόδων παραγωγής και δικτύου διανομής ή την ανακάλυψη νέων τάσεων στη διοίκηση και τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής (Stevenson και Jarillo). Παρόλα αυτά, ο Schumpeter παρατήρησε ότι η επιχειρηματική καινοτομία μπορεί μόνο βραχυπρόθεσμα να προσφέρει υψηλή αξία και έσοδα, καθώς οι καινοτόμες ιδέες μέσα σε λίγους μήνες θα έχουν αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και τα έσοδα θα επιστρέψουν στα φυσιολογικά επίπεδα πριν την εφαρμογή της καινοτομίας. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση είναι έξυπνο να χρησιμοποιεί τα κέρδη από τις προηγούμενες καινοτομίες της για να χρηματοδοτήσει τις επόμενες και έτσι να αποκτήσει συνεχή παρακολούθηση των νέων τάσεων στην αγορά και την εκμετάλλευση ευκαιριών.

Η σύζευξη του προσανατολισμού στην αγορά με την επιχειρηματική δράση παρέχει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την εκκόλαψη προσπαθειών για ανάπτυξη και κερδοφορία μέσω της επεξεργασίας πληροφοριών και εμπειριών. Σύμφωνα με το Webster η διοίκηση πρέπει να υιοθετήσει ένα ευρύτερο πλαίσιο οργανωτικής αντίληψης, το οποίο θα εστιάζει προς τα έξω, δηλαδή σε ανταγωνιστές και πελάτες, και θα προδιαθέτει στην επιχειρηματική και καινοτόμο ανταπόκριση σε μια μεταβαλλόμενη αγορά.

Η επιχειρηματική προδιάθεση ενός οργανισμού χαρακτηρίζεται από την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και την προνοητικότητα (Miller). Ο Matsuno σε σχετική έρευνά του επισημαίνει ότι οι τρεις αυτές διαστάσεις "διευκολύνουν συλλογικά την προθυμία του οργανισμού και την ικανότητά του να συμμετέχει σε δραστηριότητες μάθησης της αγοράς, αναγνωρίζουν την ανάγκη μείωσης της υπερβολικής αβεβαιότητας και αναλαμβάνει κινδύνους με πιο συντηρητικό τρόπο, προωθώντας έτσι τον προσανατολισμό στην αγορά."

3.9.3 MARKET ORIENTATION ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού στο βαθμό που προσφέρει μια σειρά από ψυχολογικές και κοινωνικές παροχές προς τους εργαζομένους. Αποτελέσματα έρευνας των Kohli και Jaworski, δείχνουν ότι η υιοθέτηση μίας φιλοσοφίας προσανατολισμού στην αγορά, δημιουργεί μία αίσθηση υπερηφάνειας στα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό, του οποίου όλα τα τμήματα και οι συμμετέχοντες λειτουργούν με κοινό όραμα την ικανοποίηση των πελατών. Η επίτευξη του στόχου αυτού, είναι σε θέση να δώσει στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι η προσπάθειά τους είναι σημαντική, ότι η συμβολή τους αξιολογείται, ότι συμμετέχουν ενεργά στην πορεία της επιχείρησης και συνεπώς να νιώσουν ότι ανήκουν σε αυτή την επιχειρηματική οργάνωση και ότι δεσμεύονται απέναντί της. Όσο εντονότερος είναι ο προσανατολισμός στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η συναδελφική αλληλεγγύη και η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό.

3.10 INTERNAL MARKET ORIENTATION

Η υιοθέτηση πρακτικών marketing από μία εταιρεία έχει ως σκοπό τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη που συνεπάγεται την προτίμηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών έναντι των ανταγωνιστικών, με τελικό όφελος των μετόχων. Ο προσανατολισμός στην αγορά συμβάλει στη

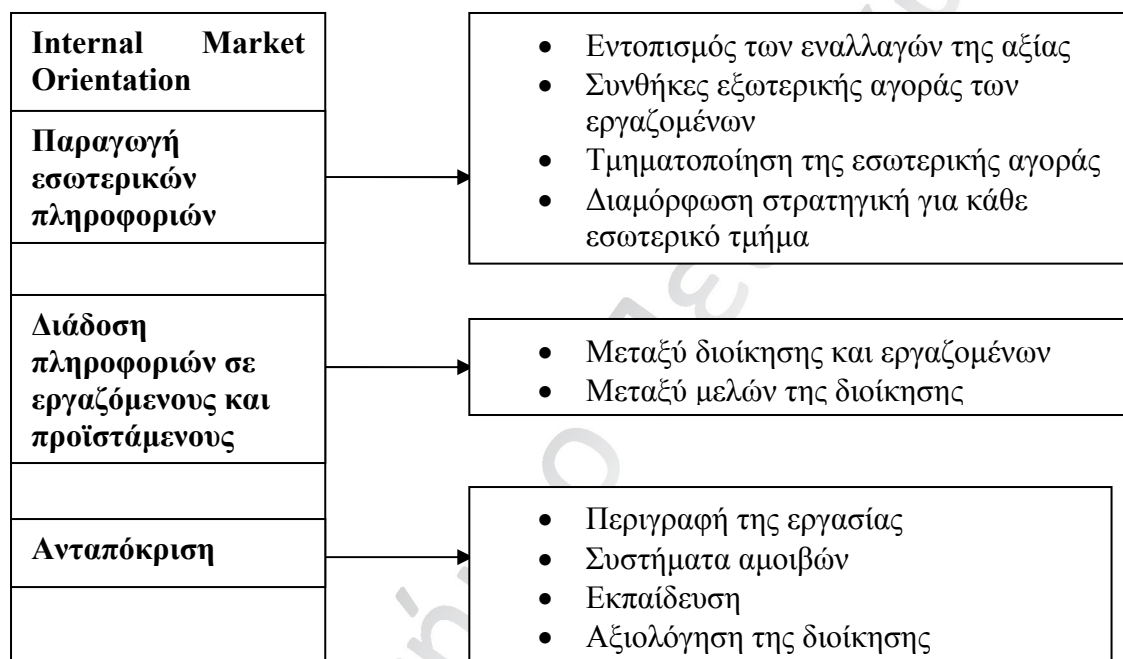
βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, αλλά ο στόχος αυτός εξυπηρετείται καλύτερα όταν αναπτύσσεται μια ευρύτερη αντίληψη του marketing, προσφέροντας ταυτόχρονα αξία και σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, όπως οι εργαζόμενοι (Γούναρης). Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για εταιρείες παροχής υπηρεσιών, πολλοί ερευνητές παραθέτουν ως προϋποθέσεις για την προτίμηση των καταναλωτών, την ποιότητα, την τιμή (Cronin), την ποιότητα που απολαμβάνει ο καταναλωτής (Grönroos, Parasuraman, Cronin, Taylor, Anderson και Sullivan), την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, δηλαδή τη διαχείριση προβλημάτων και παραπόνων (Homburg και Rudolph), αλλά και την προσωπική συνάντηση και εξυπηρέτηση από το προσωπικό (Wiley, Mohr και Henson, Foster και Cadogan, Donovan και Hocutt). Τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών εξηγούν τους λόγους που το προσωπικό εξυπηρέτησης θεωρείται ότι αποτελεί μέρος του μείγματος marketing και που δίνεται τέτοια έμφαση στο internal market orientation. Με δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι είναι μία πρώτη, εσωτερική αγορά όπου απευθύνεται η εταιρεία, αν τα αγαθά, οι υπηρεσίες και τα προγράμματα marketing δεν μπορούν να προσεγγίσουν αυτή την αγορά, τότε είναι πιθανό να μην είναι επιτυχή ούτε στην εξωτερική αγορά. Οι εργαζόμενοι σε μία εταιρεία συνθέτουν ένα σύνολο ενδιαφερομένων, των οποίων οι προσδοκίες, ιδανικά, θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους σκοπούς της εταιρείας, για το λόγο ότι επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα την αξία που δημιουργείται (Grönroos). Το internal marketing παρουσιάζεται ως μία στρατηγική marketing η οποία εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (εσωτερικοί καταναλωτές) έτσι ώστε τελικά οι υπηρεσίες που παρέχονται από αυτούς να επιτυγχάνουν τους στόχους που τίθενται για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (Berry).

Το internal market orientation αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση τόσο για το εξωτερικό marketing όσο και για το interactive marketing λόγω του ότι:

- Οι αρχές που εφαρμόζονται στο εσωτερικό marketing αντικατοπτρίζουν τις αρχές που εφαρμόζονται και στο εξωτερικό marketing.
- Η εφαρμογή του εσωτερικού marketing βοηθά στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων.
- Το πεδίο εφαρμογής του είναι εξωτερικά προσανατολισμένο επειδή συμπληρώνει τη γενικότερη αντίληψη και στρατηγική marketing σχετικά με τις προσδοκίες που δημιουργούνται στους πελάτες και τις υπηρεσίες που υπόσχεται η εταιρεία, δεδομένων των ικανοτήτων και της προθυμίας των υπαλλήλων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες.

Σε αναλογία με το μοντέλο για το market orientation των Kohli και Jaworski, το internal market orientation περιλαμβάνει την οργάνωση των δράσεων του οργανισμού για την άντληση ή δημιουργία εκ των έσω, πληροφοριών που σχετίζονται με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των εργαζομένων, τη διάδοσή τους σε εργαζόμενους και προϊσταμένους και την οργάνωση της κατάλληλης εσωτερικής στρατηγικής για την ανταπόκριση σε αυτές.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4



A proposed conceptualization of internal-market orientation, Lings (2004)

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ:

Η δημιουργία πληροφοριών σχετικά με τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό, προέρχεται από τον προσδιορισμό της αξίας κάθε εργαζόμενου σε συνδυασμό με την κατανόηση των συνθηκών αγοράς εργασίας. Η αναγνώριση της διαφοροποίησης των αναγκών των εργαζομένων και η δημιουργία αντίστοιχων συνθηκών ώστε να ανταποκρίνονται σε αυτές, είναι μέρος του σχεδιασμού στρατηγικής για την εσωτερική αγορά.

ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ:

Η διάχυση του συνόλου των πληροφοριών επιτυγχάνεται με την επικοινωνία αρχικά μεταξύ των εργαζομένων με τους προϊσταμένους και τη διοίκηση και στη συνέχεια μεταξύ των προϊσταμένων από διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα. Ο σκοπός της εσωτερικής επικοινωνίας είναι

διττός: αφ' ενός για να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις νέες στρατηγικές marketing και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας που αφορούν τους ίδιους, μέσω εσωτερικών μέσων ενημέρωσης, ενημερωτικών δελτίων/αλληλογραφίας, εγκυκλίων κτλ, και αφ' ετέρου για να χτιστεί μία σχέση κατανόησης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ:

Μετά την επεξεργασία των πληροφοριών που συλλέγονται, η ανταπόκριση της διοίκησης εκδηλώνεται με έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, η αναπροσαρμογή των συστημάτων αποδοχών, η παροχή κινήτρων για ποιοτική και αποδοτική εργασία μέσω συστημάτων επιβράβευσης, η παροχή στους υπαλλήλους της απαραίτητης εκπαίδευσης ώστε να αναπτυχθούν οι δεξιότητες και ικανότητες που απαιτεί η θέση τους είναι κάποιες από τις πρωτοβουλίες στις οποίες μπορεί να προσανατολιστεί η διοίκηση.

Παρόλο που έχει αποδειχθεί ότι οι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους εργαζόμενοι καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να είναι πιο εξυπηρετικοί, (Locke και Latham, Weatherly και Tansik), είναι γεγονός ότι η αίσθηση της ικανοποίησης είναι υποκειμενική. Λόγω της φύσης και των όρων της εργασίας, υπάρχει το ενδεχόμενο ορισμένοι από τους εργαζόμενους να εξακολουθούν να είναι αρνητικοί στην εκτέλεση των καθηκόντων τους ή οι απαιτήσεις τους για ικανοποίηση από την εργασία να είναι ανέφικτο να πραγματοποιηθούν, ανεξάρτητα από τις προθέσεις της διοίκησης για εφαρμογή ευνοϊκότερων όρων εργασίας. Προβλήματα στο internal marketing προκύπτουν επίσης όταν οι ανάγκες του εργαζόμενου και του πελάτη είναι σε αντίθετη κατεύθυνση, όπως για παράδειγμα όταν ο πελάτης προσέρχεται στο κατάστημα για να κάνει τις αγορές του την ώρα που κλείνει ή όταν το ωράριο του εργαζόμενου περιλαμβάνει υπερωρίες, μέρες αργίας κ.τ.λ. Τέλος, ένα τρίτο σημαντικό ζήτημα που ανακύπτει σχετικά με το internal market orientation είναι η ευθύνη για την εφαρμογή του και συγκεκριμένα οι πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων marketing και ανθρώπινου δυναμικού.

Το internal market orientation δεν έχει ευρεία αποδοχή από τις επιχειρήσεις, παρά τις θετικές του επιπτώσεις σε εργαζομένους και πελάτες, επειδή απαιτεί ολιστική προσέγγιση του marketing ως γενικότερη κουλτούρα, η οποία συχνά δεν εφαρμόζεται συνολικά σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Ελλείψει της κατάλληλης ατμόσφαιρας, τα προγράμματα marketing από μόνα τους δεν επαρκούν για να συνδέσουν την επιχείρηση με την αγορά.

Επικρατούσα άποψη του marketing είναι ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα χαρακτηριστικό που μόνο ο πελάτης κρίνει εξωγενώς (Walker). Η εξομάλυνση του κενού που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και την ποιότητα που στην πράξη προσφέρει η εταιρεία, οδηγεί στη βελτίωση της αντίληψης του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα (Grönroos και Ravald).

Ως εκ τούτου, το internal market orientation εισήχθη ως μια εσωτερικά εστιασμένη στρατηγική marketing που δίνει έμφαση στις συνθήκες εργασίας (εσωτερικά προϊόντα), οι οποίες ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων (εσωτερικοί πελάτες) και αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους, ώστε τελικά να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας παροχής υπηρεσιών.

Μία διοίκηση που λαμβάνει υπόψη και καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι κλίμα συνεργασίας και κατανόησης με το προσωπικό, έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την ποιότητα και την αξία της εταιρείας, που τελικά καρπώνεται ο καταναλωτής. Ο προσανατολισμός προς αυτή την κατεύθυνση βασίζεται στη δημιουργία ενός συστήματος αξιών που καθορίζει τη συμπεριφορά της εταιρείας απέναντι στους εργαζομένους. Το internal market orientation τοποθετεί το marketing σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, που ενσωματώνει την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και των πελατών, δηλαδή επικεντρώνεται ταυτόχρονα σε δύο αγορές, πελατών και υπαλλήλων. Αντίθετα, η αστοχία προσέγγισης των αναγκών των υπαλλήλων, μπορεί να σταθεί εμπόδιο στη δημιουργία αξίας για την εταιρεία. Η παραχώρηση αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων, η βελτίωση των δυσλειτουργιών που εντοπίζονται από τους μηχανισμούς επόπτευσης, η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και οι επιπλέον αμοιβές επιβράβευσης για όσους διακρίνονται για την εξυπηρέτηση των πελατών, είναι μερικές από τις πράξεις αναγνώρισης και ανταμοιβής των εργαζομένων που βρίσκονται στην "πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης", οι οποίοι καταβάλλουν προσπάθεια για την ποιοτική εξυπηρέτηση και την επίτευξη πωλήσεων.

Το σημαντικότερο επίτευγμα είναι η σωστή ισορροπία μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού της εταιρείας. Market orientation και internal market orientation είναι στοιχεία της φιλοσοφίας marketing τα οποία επηρεάζουν την αξία της εταιρείας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Η συνδυαστική μελέτη τους, μπορεί να οδηγήσει στην ενσωμάτωση των λειτουργιών marketing και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με την προοπτική δημιουργίας μίας ευρύτερης στρατηγικής marketing, ενδεχομένως με τον ίδιο τρόπο που ενσωματώνεται το marketing με τις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης που επηρεάζουν επίσης τη συμπεριφορά των πελατών.

Οι τεχνικές του internal marketing που εφαρμόζονται στο εσωτερικό της εταιρείας έχουν αφετηρία τη συσχέτιση της ικανοποίησης από τη εργασία με την ικανοποίηση του πελάτη, και στόχο τη βελτίωση της υπηρεσίας μέσω της βελτίωσης της ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία τους. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι:

α) Η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε, ανεξάρτητα από τη θέση του στην εταιρεία, να κατέχει ο κάθε υπάλληλος μία ολοκληρωμένη άποψη για τους στόχους, τη στρατηγική και τα προγράμματα marketing της επιχείρησης και τις σχέσεις που δημιουργεί με τους πελάτες της. Μέσω της εκπαίδευσης, πέρα από την ενίσχυση της ικανότητας εξυπηρέτησης και πώλησης, αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων. Η διοίκηση στο στάδιο αυτό πρέπει να εστιάζει στην ίση αντιμετώπιση υπαλλήλων και πελατών.

β) Η υποστήριξη και πληροφόρηση που παρέχεται από τα ανώτερα στελέχη στα κατώτερα και αντίστροφα και ο διάλογος μεταξύ τους ενισχύουν το δίκτυο επικοινωνίας. Όλα τα στελέχη της διοίκησης, από τους προϊσταμένους μέχρι την ανώτατη διοίκηση, πρέπει να είναι σε θέση να ηγηθούν, όχι μόνο να εκπαιδεύουν και να ελέγχουν. Η συνεχής ενημέρωση και ανάδραση, η καθημερινή ενθάρρυνση για την εφαρμογή των διαδικασιών και την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους δημιουργούν ένα πολυδιάστατο κλίμα συνεργασίας.

γ) Η επιλογή και διατήρηση του σωστού προσωπικού, είναι αρμοδιότητα της διοίκησης προσωπικού. Ο υποψήφιος υπάλληλος θα πρέπει να αξιολογείται ως υποψήφιος συμμετέχων στα προγράμματα marketing για την επίτευξη των στόχων του internal marketing και όχι απλά σαν υπάλληλος που θα διεκπεραιώνει ένα μέρος του σχεδίου δράσης της εταιρείας.

δ) Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την κατασκευή βάσεων δεδομένων με υποστηρικτικές πληροφορίες για το πελατολόγιο και για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του internal marketing. Είναι απαραίτητο να υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση για τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών και άμεση επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων, ώστε να βγαίνει προς τα έξω μία ολοκληρωμένη εικόνα της εταιρείας και ο κάθε υπάλληλος να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τον κάθε πελάτη σε συνέχεια της προηγούμενης επαφής με αυτοπεποίθηση και χωρίς σύγχυση. Για παράδειγμα, αν έχει διατυπωθεί κάποια δυσαρέσκεια από τον πελάτη σε προηγούμενη χρονική στιγμή, πρέπει ο κάθε υπάλληλος να είναι ενήμερος για να αντιμετωπίσει αναλόγως την κατάσταση. Επίσης, η ενίσχυση της επικοινωνίας

δημιουργεί ένα αίσθημα ίσης συμβολής και ενημέρωσης των υπαλλήλων στα δρώμενα και αυξάνει το ενδιαφέρον για τη συμμετοχή στο πρόγραμμα marketing.

3.11 RESPONSIVE MARKET ORIENTATION

PROACTIVE MARKET ORIENTATION

Η εξέλιξη του marketing βασίζεται στην ολοένα πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, όσον αφορά στον προσδιορισμό και τον τρόπο ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτικού κοινού όπου στοχεύει (Kolter). Η φιλοσοφία του market orientation περιλαμβάνει δύο βασικές συμπεριφορές, τη responsive market orientation και την proactive market orientation. Μία εταιρεία εφαρμόζοντας το responsive market orientation σκοπεύει στην ανακάλυψη, κατανόηση και ικανοποίηση των ήδη υπάρχουσών αναγκών των πελατών, ενώ εφαρμόζοντας το proactive market orientation σκοπεύει στην ανακάλυψη, κατανόηση και ικανοποίηση τυχόν λανθανουσών αναγκών, δηλαδή αναζητά ευκαιρίες δημιουργίας νέων αναγκών, κατ'επέκταση τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, τις οποίες ο πελάτης δεν έχει ακόμα αντιληφθεί. Στη μελέτη των Narver, Slater and MacLachlan εξετάζονται οι δύο αυτές κατευθύνσεις.

Φυσικά κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις ανάγκες που συνειδητά εκφράζει ο πελάτης, όμως αυτό μπορεί να μην είναι αρκετό για να προσελκύσει και να διατηρήσει την πελατεία ή για να δημιουργήσει νέα προϊόντα που θα έχουν ευρεία αποδοχή. Απαιτείται να συνυπολογιστούν πολλές παράμετροι, μέσω του proactive market orientation, οι οποίες θα επιδράσουν θετικά στην επιτυχία του προϊόντος. Αν μία επιχείρηση βασιστεί μόνο στις επιθυμίες και τις πιθανές προβλέψεις των καταναλωτών για νέα προϊόντα γίνεται οικονομικά ευάλωτη. Μία τέτοια προσέγγιση οδηγεί πιθανά σε δημιουργία προϊόντων χωρίς μακροχρόνια οικονομική αξία για την εταιρεία αλλά και χωρίς μακροπρόθεσμα οφέλη για τον καταναλωτή.

Οι εμφανείς ανάγκες των καταναλωτών μπορούν εύκολα να ερμηνευτούν από κάθε ανταγωνιστή, κάνοντάς τους να προωθούν στην αγορά προϊόντα με παρόμοια χαρακτηριστικά και αναπόφευκτα, σύμφωνα με τον Porter, να επιδίδονται σε πολύ ισχυρό ανταγωνισμό τιμών. Προκειμένου να αποφευχθεί η προσκόλληση σε αυτή την κατάσταση, μία επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της, εκδηλώνοντας ενδιαφέρον για την ανακάλυψη λανθανουσών αναγκών των πελατών. Η παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών και η εξαγωγή συμπερασμάτων για τα προβλήματα

που αντιμετωπίζουν και τις πιθανές λύσεις τους, η παρακολούθηση των στοιχείων των καταγγελιών που γίνονται από τους καταναλωτές, οι επιστροφές προϊόντων και η χρήση της εγγύησης που μπορεί να αποκαλύψει πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις των πελατών και την ευκολία χρήσης και συντήρησης των προϊόντων, αποτελούν μεταξύ άλλων μεθόδους άντλησης πληροφοριών που χρησιμοποιούν τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης διάφορων βιομηχανιών παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών.

Η έρευνα των Narver, Slater and MacLachlan καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το proactive market orientation παρουσιάζει μεγαλύτερη συσχέτιση με την επιτυχία ενός νέου προϊόντος, από ότι το responsive market orientation, ως προς το βαθμό προσανατολισμού στην καινοτομία, στην οργανωτική μορφή, στις αναταραχές της αγοράς και στην τεχνολογία.

Ο προσανατολισμός στην αγορά υπαγορεύει στην επιχειρηματική κοινότητα ότι η μεγιστοποίηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης επέρχεται με την εισαγωγή της καινοτομίας και με τον προσανατολισμό κυρίως στην εύρεση και εκπλήρωση των λανθανουσών επιθυμιών και δευτερευόντως στη δημιουργία και πώληση προϊόντων. Επομένως, η πρόκληση για κάθε επιχείρηση είναι η συνεχής βελτίωση της ικανότητάς της να μαθαίνει αποτελεσματικά και αποδοτικά τις ιδιαιτερότητες και να εφευρίσκει τις ποιοτικότερες λύσεις για τις δυνητικές ανάγκες του καταναλωτικού κοινού-στόχου.

3.12 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ MARKET ORIENTATION

Το market orientation αποτελεί μία σύγχρονη και πολλά υποσχόμενη επιχειρησιακή προοπτική, ωστόσο ο τρόπος εφαρμογής του δεν εξασφαλίζει πάντα την προοδευτική ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Ένα συχνό πρόβλημα που εντοπίστηκε από τους Hamel και Prahalad είναι ότι πολλές επιχειρήσεις δεν είναι διατεθειμένες να αναλάβουν το ρίσκο και την επένδυση ώστε να γίνουν οργανισμοί εκμάθησης της αγοράς, αλλά εστιάζουν σε συγκεκριμένα τμήματα αυτής. Επικεντρώνονται αποκλειστικά στην εύρεση πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την υφιστάμενη παραγωγική τους διαδικασία, με σκοπό την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών και την ικανοποίηση των τρεχουσών αναγκών των πελατών, διατρέχοντας τον κίνδυνο να εγκλωβιστούν σε μία στείρα, χωρίς επινοητικότητα, παραγωγή προϊόντων, αγνοώντας τις αναδυόμενες αγορές, τις νέες τάσεις της αγοράς και τους νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Η παθητική αυτή στάση μπορεί, αντίθετα από τους στόχους του προσανατολισμού στην αγορά, να οδηγήσει στον περιορισμό του

τμήματος marketing στην ανάλυση των αναγκών των υφιστάμενων πελατών και στην προσαρμογή των ενεργειών marketing σε αυτές. Διατυπώνεται επίσης η άποψη ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι πιθανό να μειώσει την καινοτομία (Berthon, Hulbert και Pitt), να οδηγήσει σε μυωπική έρευνα και ανάπτυξη (Frosch) και να προκαλέσει σύγχυση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Macdonald). Με τον τρόπο αυτό, χάνεται το πλεονέκτημα της βαθύτερης κατανόησης των λανθανουσών αναγκών των υφιστάμενων και εν δυνάμει πελατών, επομένως και της προνοητικότητας για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, νέων τάσεων στην αγορά και νέων ευκαιριών σε νέες αγορές. Οι Christensen και Bower επισημαίνουν ότι τα προβλήματα αυτά προκύπτουν όταν ο προσανατολισμός στην αγορά αφορά μόνο στην ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις επιθυμίες των πελατών (responsive market orientation) και όχι στην έρευνα για την εύρεση νέων λανθανουσών αναγκών (proactive market orientation).

Μία άλλη διάσταση που η επιχείρηση είναι σημαντικό να συνυπολογίσει είναι η συνεισφορά παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η πρωταρχικής σημασίας για το market orientation, είναι η δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η οποία προκύπτει κυρίως από την ανάλυση της συμπεριφοράς του αγοραστικού κοινού και των ανταγωνιστών. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μην υποτιμούν τις δυνατότητες άλλων εμπλεκόμενων δυνάμεων, όπως οι προμηθευτές, οι σύμβουλοι, οι άλλοι κλάδοι της οικονομίας, οι ερευνητές από πανεπιστημιακές κοινότητες, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, καθώς αποτελούν επίσης εν δυνάμει πηγές χρήσιμων πληροφοριών (Achrol, Dickson, Kanter, Webster)

Επιπλέον, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που υιοθετούν το market orientation, είναι πιθανό να μην αντιληφθούν εγκαίρως τις απειλές που αναδύονται από μη παραδοσιακές στον κλάδο επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η είσοδος μίας βιομηχανίας στο πεδίο των logistics στο πλαίσιο της καθετοποίησης των εργασιών της.

Επομένως, μία περιορισμένη προσέγγιση του market orientation είναι πιθανόν να οδηγήσει τελικά σε ελλειπή γνώση της αγοράς, διαστρεβλωμένα αποτελέσματα και εξαγωγή λάθος συμπερασμάτων. Αντιθέτως, για να οργανώσει μία επιχείρηση όλα τα ερεθίσματα που προέρχονται από την αγορά, να τα αναλύσει και να επωφεληθεί από αυτά, πρέπει να αναλύσει την αγορά σε ένα διευρυμένο πλαίσιο που περιλαμβάνει όλες τις πηγές γνώσεων, ιδεών και δυνατοτήτων σε σχέση με τους καταναλωτές. Η εφαρμογή του market orientation θα πρέπει λάβει υπόψη της όλα τα εμπλεκόμενα μέρη που μπορούν να συνεισφέρουν σε γνώση και σε δημιουργία ανώτερης αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή να αποτελέσουν κίνδυνο για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ MARKET ORIENTATION

4.1 MARKET ORIENTATION ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Στη ναυτιλία ο προσανατολισμός στην αγορά έχει μέχρι σήμερα πολύ λίγες εφαρμογές, ωστόσο ο προσανατολισμός στον πελάτη εφαρμόζεται ευρέως στα πλαίσια των αρχών του marketing (Steinman, Deshpande and Farley, 2000). Η ναυτιλιακή εταιρεία ακολουθεί την πελατοκεντρική προσέγγιση για να ανακαλύψει τις ανάγκες των πελατών της και τον τρόπο με τον οποίο θα ανταποκριθεί σε αυτές με σκοπό την δημιουργία αξίας και την ποιοτική εξυπηρέτηση (Berger et al., 2002, Gummesson, 2002). Ο κεντρικός ρόλος που έχουν οι επιθυμίες των ναυλωτών σε όλα τα στάδια που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ πελάτη και εταιρείας, είναι κυρίαρχη στο market orientation στον κλάδο της ναυτιλίας.

Η μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των μεταφορών και της ναυτιλίας είναι πολύ περίπλοκη καθώς πρέπει να συνυπολογιστούν πολλοί παράγοντες. Όσον αφορά στους διαμεσολαβητές που δραστηριοποιούνται στο διεθνές εμπόριο, είναι υπεύθυνοι για τη διευκόλυνση διακίνησης φορτίων (Murphy και Daley), ενώ το πλεονέκτημα που διαθέτουν είναι η δυνατότητα επιλογής του μέσου μεταφοράς και της χρήσης ενός μόνο μέσου ή ενός δικτύου ενοποιημένων μεταφορών.

Μελετώντας τον τομέα της ναυτιλιακής βιομηχανίας που αφορά την αγορά τακτικών γραμμών και συγκεκριμένα των εμπορευματοκιβωτίων, οι επιχειρήσεις υιοθετούν το Business to Business (B2B) marketing, δηλαδή καλύπτουν τις ανάγκες των ναυλωτών-εταιρειών για μεταφορά αγαθών δια θαλάσσης, συμπεριλαμβανομένης της υπηρεσίας παράδοσης "πόρτα-πόρτα". Ο προσδιορισμός του επιπέδου ικανοποίησης σε σχέση με την παρεχόμενη υπηρεσία, απαιτεί την ανάλυση των δεδομένων της αγοράς για την κατανόηση και τη σωστή πρόβλεψη των αναγκών μεταφοράς ενός φορτωτή και την κατάλληλη οργάνωση, σχεδιασμό και έλεγχο των μέσων που έχει στη διάθεσή της μία ναυτιλιακή εταιρεία, ώστε να ανταποκριθεί σε αυτές (Πλωμαρίτου). Μελετώντας τώρα τις δυνατότητες που προκύπτουν από την πλευρά του πελάτη, δεν μπορούν να αναπτυχθούν ισχυρές επιχειρηματικές σχέσεις χωρίς να γίνει εκτίμηση της αξίας που δημιουργείται και δίνεται από την εταιρεία. Η φύση της αγοράς τακτικών γραμμών καθορίζει τη σπουδαιότητα της θέσης τόσο του παρόχου της υπηρεσίας-ναυτιλιακή εταιρεία, όσο και του ναυλωτή-πελάτη, που είναι μεγαλύτερη από όταν πρόκειται για marketing υλικών αγαθών. Κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ της ναυτιλιακής

εταιρείας και του φορτωτή επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών και τα παρεχόμενα πλεονεκτήματα (Πλωμαρίτου και Γκιζιάκης).

Οι βασικές μορφές αλληλεπίδρασης που συναντώνται στη ναυτιλία είναι οι εξής:

- Η αλληλεπίδραση μεταξύ του φορτωτή και των χαρακτηριστικών της παρεχόμενης υπηρεσίας, όπως η δημιουργία φορτωτικής (βασικό έγγραφο μεταφοράς) με ηλεκτρονικά μέσα (σύστημα EDI)
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ του φορτωτή-αποστολέα και άλλων φορτωτών
- Η αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού των ναυτιλιακών γραμμών και του φορτωτή.

Ο προσανατολισμός στην αγορά επιτυγχάνεται, μόνο όταν όλα τα μέλη του προσωπικού κατανοήσουν τις λειτουργίες του marketing και τον τρόπο που αυτές εφαρμόζονται σε σχέση με τις δικές τους καθήκοντα και ευθύνες. Υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους είναι δυνατή η αξιολόγηση της σημασίας του marketing: είτε μπορούν οι να εφαρμοστούν οι διαδικασίες marketing, είτε να γίνει αναζήτηση των στόχων του marketing με βάση ιδιαίτερες συνθήκες της αγοράς.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη πρέπει να καθιστά τον πελάτη-αποστολέα ως το κεντρικό σημείο αναφοράς της εφαρμοσμένης ιδέας του marketing. Όλα τα μέλη του προσωπικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν όλες τις εναλλακτικές επιλογές που μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών, σύμφωνα με τις επιταγές του internal market orientation για συνεχή εκπαίδευση, παρόλο που έχουν μόνο έμμεση επαφή με τον πελάτη. Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών και οι απαιτήσεις του πελάτη θα πρέπει να αναλυθούν και να συζητηθούν μεταξύ όλων των επιπέδων διοίκησης, δίνοντας έναυσμα για βελτίωση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών εντός της εταιρείας. Όλες οι δραστηριότητες των ναυτιλιακών γραμμών πρέπει να εφαρμοστούν στο πλαίσιο μιας φιλοσοφίας βασισμένης στο αποδοτικό και με υπεύθυνο marketing (Πλωμαρίτου). Οι απαιτήσεις του αποστολέα για συχνές και τακτικές υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές από τη μία και η προσπάθεια των εταιρειών παροχής υπηρεσιών γραμμών για μείωση του κόστους μεταφοράς μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας από την άλλη, οδηγεί σε αρνητικό οικονομικό αποτέλεσμα για την βιομηχανία θαλασσιών μεταφορών αλλά και σε προβλήματα που έχουν να κάνουν με τον προσανατολισμό στον πελάτη. Επιπλέον, η αύξηση της υπερβάλλουσας διαθεσιμότητας πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, ο ισχυρός ανταγωνισμός στην αγορά και οι αυξανόμενες τιμές των καυσίμων αποτελούν θέματα τα οποία η παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία και οι πελάτες της έχουν να αντιμετωπίσουν, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

4.2 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΝΑΥΛΩΤΗ

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί και δημοσιευτεί, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ναυλωτών μεταβάλλονται ανάλογα με τη ναυλαγορά, καθώς οι πλοιοκτήτες εστιάζουν σε διαφορετικές παροχές στις αγορές δεξαμενοπλοίων, γραμμών και χύδην ξηρών φορτίων.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ:

Η αξιοπλοία των πλοίων μεταφοράς πετρελαίου, χημικών, φυσικού αερίου και υποπροϊόντων αυτών, απαιτεί την εκπλήρωση των μέγιστων προδιαγραφών ασφάλειας λόγω της υψηλής επικινδυνότητας των φορτίων. Για το λόγο αυτό, παρατηρείται ότι οι ναυλωτές θέτουν ως κύριο προσανατολισμό την ασφάλεια. Η αξιοπιστία του ναυπηγείου, η εκπλήρωση των απαιτήσεων των κανονισμών ασφάλειας, η εμπειρία και η συνεχής εκπαίδευση του πληρώματος, αποτελούν για τους ναυλωτές παράγοντες αξιολόγησης του υποψήφιου προς ναύλωση πλοίου πιο σημαντικούς από το ύψος του ναύλου. Επιπλέον, η φήμη και η εικόνα του πλοιοκτήτη ή της διαχειρίστριας εταιρείας, η ύπαρξη ή μη απωλειών, αλλά και ο τρόπος αντιμετώπισης και επανόρθωσης τυχόν προηγούμενου ατυχήματος συμβάλλουν στην απόφαση που θα λάβει ο ναυλωτής.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ:

Όσον αφορά στην αγορά γραμμών, είτε πρόκειται για μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων είτε πρόκειται για μεταφορά επιβατών (ακτοπλοία), τα χαρακτηριστικά της μεταφοράς είναι ίδια. Η συχνότητα, η κανονικότητα, η τακτικότητα και η αμεσότητα των δρομολογίων, η τήρηση των χρόνων άφιξης και αναχώρησης (διάρκεια της μεταφοράς) και τέλος η εξυπηρετικότητα του προσωπικού και η φήμη της εταιρείας, είναι παράγοντες που αποδεικνύεται ότι έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από την τιμή του ναύλου στην απόφαση του ναυλωτή ή του πελάτη που επιλέγει να μετακινηθεί. Συνοπτικά, η ποιότητα της υπηρεσίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτή την αγορά λόγω της αξίας των μεταφερόμενων προϊόντων, λόγω των εμπορικών συμφωνιών και ρητρών και λόγω της αξίας του χρόνου των επιβατών.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ:

Στην κατηγορία χύδην ξηρών φορτίων περιλαμβάνονται πρώτες ύλες, ακατέργαστα ορυκτά υλικά, γεωργικά προϊόντα κ.ά. και γενικότερα φορτία χαμηλών απαιτήσεων ασφάλειας και ποιότητας κατά τη διάρκεια της μεταφοράς τους. Για τους λόγους αυτούς το ύψος του ναύλου αποτελεί το κύριο κριτήριο επιλογής των ναυλωτών σε αυτήν την αγορά.

Μετά το σχεδιασμό ενός προγράμματος marketing, ακολουθεί η διαδικασία της οργάνωσης, δηλαδή ο καθορισμός των στόχων που θα τεθούν και των υπευθύνων υλοποίησής τους. Στη συνέχεια, η ακολουθία των βημάτων που έχουν καθοριστεί θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδίου. Τέλος, ο έλεγχος ολόκληρης της διαδικασίας, ο εντοπισμός και η προσπάθειες διόρθωσης των δυσλειτουργιών που προκύπτουν ολοκληρώνουν το στρατηγικό σχέδιο του ναυτιλιακού marketing.

4.3 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ¹⁴

Η ζήτηση για ναυτιλιακή υπηρεσία είναι παράγωγος ζήτηση, δηλαδή εξαρτάται από τη ζήτηση αγαθών προς μεταφορά, οπότε επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διακυμάνσεις της παγκόσμιας οικονομίας.

Η μέριμνα της εταιρείας για την ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη του πελάτη της, δηλαδή του τελικού καταναλωτή, είναι μία ενδιαφέρουσα ιδέα η οποία μελετάται από τους ειδήμονες του marketing υπηρεσιών. Κεντρικό σημείο αναφοράς αυτής της ιδέας είναι η αναζήτηση και παροχή των υπηρεσιών που βοηθούν τους πελάτες της εταιρείας να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους. Για παράδειγμα, ένα αεροδρόμιο δεν αρκεί να εξυπηρετεί τις αεροπορικές εταιρείες για να είναι αποδοτικό, αλλά να εξυπηρετεί τον επιβάτη που χρησιμοποιεί την υπηρεσία της αεροπορικής εταιρείας. Ένα αντίστοιχο παράδειγμα για το χώρο της ναυτιλίας αφορά στις διαχειρίστριες ναυτιλιακές εταιρείες και τον τρόπο εμπορικής εκμετάλλευσης των δεξαμενοπλοίων. Η εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες ship management στους πελάτες της - πλοιοκτήτριες ναυτιλιακές εταιρείες - προσανατολίζεται προς την εξυπηρέτηση των πελατών των ναυτιλιακών, δηλαδή των πετρελαϊκών εταιριών. Η υιοθέτηση και εφαρμογή των προτύπων που θέτουν οι πετρελαϊκές για να ναυλώσουν τα πλοία, η διατήρηση των πλοίων σε άριστη κατάσταση ώστε να είναι σε ετοιμότητα για κάθε επιθεώρηση πετρελαϊκής εταιρείας και ο προγραμματισμός αυτών επιθεωρήσεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να μην εκπνέει η διάρκεια ισχύος, προσφέρουν προστιθέμενης αξίας ποιοτικές υπηρεσίες. Η λογική αυτή μπορεί να έχει εφαρμογή στη ναυτιλιακή βιομηχανία γενικότερα, εφόσον επικεντρώνεται στη μεταφορά επιβατών και φορτίων, οπότε θα πρέπει να εξυπηρετεί τον επιβάτη ή τον παραλήπτη – καταναλωτή του φορτίου αντίστοιχα.

¹⁴ Shipping conference, 2012 Posidonia Exhibition

Η διαδικασία αναζήτησης των παραγόντων που επηρεάζουν την τελική ζήτηση και η ενσωμάτωση τους στο σχέδιο marketing είναι σαφώς χρονοβόρα αλλά επιτακτική. Αρχικά θα πρέπει να κατασκευαστεί ένα διάγραμμα των πελατών της εταιρείας - πελάτη, που βοηθάει στην κατανόηση των προσδοκιών που έχουν οι καταναλωτές από τον πελάτη και να μελετηθεί με ποιο τρόπο οι υπηρεσίες που θα αναπτύξει η εταιρεία – πάροχος θα βοηθήσουν τον πελάτη της να εξυπηρετήσει τελικούς καταναλωτές. Στη συνέχεια, η κατασκευή μίας αλυσίδας πληροφοριών που απαιτούνται για την δημιουργία πραγματικής αξίας για τον τελικό καταναλωτή και η αξιολόγησή της θα δώσει την προοπτική ολιστικής αντιμετώπισης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο πελάτης. Με τον τρόπο αυτό η παραδοσιακή οπτική που επικεντρώνεται στην υπηρεσία και επηρεάζει το marketing μέσα από την εταιρεία προς τα έξω, γίνεται πελατοκεντρική και προσανατολίζει το marketing από έξω (από τους πελάτες) προς τα μέσα. Ο προγραμματισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε να επιλύουν τα προβλήματα των πελατών, αναλύει τις αποφάσεις του πελάτη, τα πρότυπα αγοράς και την επικοινωνία που απαιτείται πριν και μετά από τη διαδικασία της ναύλωσης. Η νέα αυτή διάσταση του marketing επηρεάζει τα στρατηγικά σχέδια μίας εταιρείας και τα διαμορφώνει με βάση τις απαιτήσεις των πελατών των πελατών τους. Στην ουσία οι πελάτες δεν αγοράζουν την υπηρεσία που προσφέρεται αλλά το αποτέλεσμά της που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη δουλειά τους. Για να σιγουρευτεί ο πελάτης - ναυλωτής ότι οι υπηρεσίες της εταιρείας προσφέρουν τη μέγιστη δυνατή αξία, απαιτείται οι παρεχόμενες υπηρεσίες να παραλληλιστούν με την προσέγγιση του τελικού πελάτη.

Συνοψίζοντας, η υιοθέτηση ενός τέτοιου είδους συστήματος marketing ξεκινά από το τέλος, δηλαδή ξεκινά από τις απαιτήσεις των τελικών καταναλωτών (του πελάτη της εταιρείας παροχής υπηρεσιών). Η ναυτιλιακή εταιρεία προσαρμόζει τις λειτουργίες της ώστε να προσφέρει στο ναυλωτή τη συνεχή ροή πληροφοριών και τις υπηρεσίες που χρειάζεται για να προσφέρει με τη σειρά του υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες των πελατών του. Ενδιάμεσα της διαδικασίας ακολουθούν διορθωτικές αλλαγές στη στρατηγική και την επικοινωνιακή διοίκηση όσον αφορά στο μοντέλο πωλήσεων, ώστε πέρα από την πολυπλοκότητα της διαδικασίας να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η επιτυχία της συνεργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

CASE STUDIES

5.1 CASE SUDY No.1 STEALTH GAS¹⁵

5.1.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ναυτιλιακή εταιρεία StealthGas S.A. ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2004 με έδρα τη Δημοκρατία των Νήσων Μάρσαλ, δραστηριοποιείται μέσω ενός αριθμού θυγατρικών εταιρειών που άμεσα ή έμμεσα κατέχουν τα πλοία και ανήκει στον Όμιλο επιχειρήσεων της οικογένειας Βαφειά. Τον Οκτώβριο του 2005, η StealthGas εισήλθε στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης με μία δημόσια προσφορά 8.000.000 κοινών μετοχών στο Nasdaq National Market ενώ τον Αυγούστου του 2007 ολοκληρώθηκε μια δεύτερη δημόσια προσφορά 7.660.105 κοινών ονομαστικών μετοχών. Κατά τη διάρκεια του 2010, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα επαναγοράς μετοχών βάση του οποίου εξαγοράστηκαν 1.205.229 κοινές μετοχές το 2010, ενώ οι 551.646 κοινές μετοχές που εξαγοράστηκαν το 2011, κρατούνται ως ίδιες μετοχές. Σήμερα οι μετοχές διαπραγματεύονται στο Nasdaq Global Select Market, με το σύμβολο "GASS". Το διοικητικό συμβούλιο της Stealth έχει διαμορφώσει πρακτικές διοίκησης της εταιρείας με επίκεντρο τη συμμόρφωσή της στους κανόνες που επιβάλλει το κράτος των Νήσων Μάρσαλ και η επιτροπή κεφαλαιαγοράς του χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης, στον έλεγχο των οποίων υπόκειται.

Η Stealth παρέχει θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες αερίου και προϊόντων του σε υγροποιημένη μορφή - προκειμένου να μειώνεται ο όγκος και να διευκολύνεται ο χειρισμός τους - σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, εθνικές και ανεξάρτητες εταιρείες ενέργειας και εταιρείας εμπορίας ενέργειας. Πριν από την είσοδο της στο χρηματιστήριο, η εταιρεία είχε στην κατοχή της 9 πλοία LPG (Liquefied Petroleum Gas). Μετά την αρχική δημόσια προσφορά μετοχών και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της κατάφερε να αποκτήσει επιπλέον 45 πλοία LPG, 3 πλοία μεταφοράς παραγώγων του πετρελαίου και ένα πλοίο μεταφοράς αργού πετρελαίου, μεταχειρισμένα και νεότευκτα και να πουλήσει 16 LPG. Μέχρι το τέλος του 2013, η Stealth είχε στην ιδιοκτησία της ένα στόλο 38 LPG, μέσου όρου ηλικίας 11,8 χρόνων, μεγέθους 3.000-8.000 cbm, μεταφοράς διαφόρων προϊόντων υγραερίου, όπως προπάνιο, βουτάνιο, βουταδιένιο, ισοπροπάνιο, προπυλένιο και VCM, 3 δεξαμενόπλοια, μέσου όρου ηλικίας 4,7 χρόνων, μεσαίου μεγέθους (περίπου 47.000 dwt), μεταφοράς διυλισμένων

¹⁵ Stealth Gas Inc 2013 Annual Report

πετρελαιοειδών, όπως βενζίνη, diesel, καύσιμα πλοίων και αεροπλάνων, βρώσιμων ελαίων και χημικών προϊόντων και ένα Aframax 115,804 dwt, χτισμένο το 2010, μεταφοράς αργού πετρελαίου. Μέσα στα έτη 2014 και 2015 πρόκειται να παραδοθούν 4 πλοία, τα οποία έχουν ήδη παραγγελθεί και τα οποία θα ανεβάσουν τη δυναμική του στόλου στα 42 LPG συνολικής χωρητικότητας 211,222 cbm, 3 μεσαίου μεγέθους πλοίων μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου συνολικής χωρητικότητας 140,000 dwt και ένα πλοίο μεταφοράς πετρελαίου χωρητικότητας 115,804 dwt. Ο μέσος όρος πλοίων που είχε στην ιδιοκτησία της η Stealth Gas για τα έτη 2010, 2011, 2012 ήταν 36.9, 37.6 και 38.6 πλοία και τα έσοδα που δημιουργήθηκαν ήταν \$119.2, \$118.3 και \$111.4 εκατομμυρίων, αντίστοιχα.

Η στρατηγική επιλογή της Stealth να επικεντρωθεί στην εξειδικευμένη αγορά των LPG χωρητικότητας 3.000-8.000 cbm, λόγω της ιστορικά χαμηλής μεταβλητότητας που παρουσιάζει, την έχει οδηγήσει στην κατοχή και διαχείριση του μεγαλύτερου ανεξάρτητου ιδιόκτητου στόλου LPG αυτού του μεγέθους στην παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία και παράλληλα στην κατοχή του μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς LPG. Επίσης, η στρατηγική αυτή έχει συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση της κερδοφορίας σε επιχειρησιακό επίπεδο, σταθερά για κάθε τρίμηνο από το 2005 που εισήλθε στο χρηματιστήριο.

5.1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΣ LPG

Η αγορά LPG, όπου έχει εξειδικευτεί η Stealth είναι μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, βασίζεται κυρίως στην προσφορά και τη ζήτηση φορτίων και καθορίζεται από την παραγωγή και κατανάλωση ενέργειας σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρόλο που η αγορά LPG είναι περιορισμένη συγκριτικά με άλλους τομείς της ναυτιλίας, και αποτελείται από πλοία μεγέθους 1.000-80.000 cbm, είναι μια διαφοροποιημένη παγκόσμια αγορά όπου δραστηριοποιούνται πολλοί ναυλωτές, διαχειριστές και ανεξάρτητοι πλοιοκτήτες. Επιπλέον, πολλές πετρελαϊκές εταιρείες και εταιρείες που εμπορεύονται πετρελαιοειδή, που είναι οι κατεξοχήν ναυλωτές των πλοίων της εταιρείας, λειτουργούν ιδιόκτητους στόλους για τη μεταφορά των προϊόντων τους, αλλά και των προϊόντων τρίτων, οπότε έρχονται σε άμεσο ανταγωνισμό με τη Stealth και άλλους ανεξάρτητους πλοιοκτήτες και διαχειριστές. Ο ανταγωνισμός των ναυλωτών, μεταξύ άλλων και για τη μεταφορά πετρελαίου και προϊόντων του πετρελαίου, είναι έντονος και εξαρτάται από την τιμή και τη γεωγραφική τοποθεσία – προσβασιμότητα των προϊόντων, το μέγεθος, την ηλικία, την τεχνολογική κατάσταση και τις προδιαγραφές του πλοίου. Κύριοι παράγοντες, οι οποίοι είναι σημαντικοί για την αξιολόγηση των ναυλωτών της Stealth είναι η ποιότητα, η καταλληλότητα, η τεχνική πολυπλοκότητα, το ιστορικό ασφάλειας των πλοίων, η συμμόρφωση της εταιρείας με τα πρότυπα του IMO, τα αυξημένα

πρότυπα ασφαλείας που έχουν τεθεί από ορισμένες εταιρείες ενέργειας, η έγκριση ή απόρριψη των πλοίων στις επιθεωρήσεις των πετρελαϊκών εταιρειών (Vetting inspections) καθώς επίσης και η ανταγωνιστικότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας από την άποψη της συνολικής τιμής.

ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ

Παρατηρείται μία εποχικότητα στην αγορά πλοίων μεταφοράς LPG, με αύξηση της κατανάλωσης καυσίμων για θέρμανση στο βόρειο ημισφαίριο το φθινόπωρο και το χειμώνα. Επιπλέον, απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες κατά τη διάρκεια αυτών των μηνών τείνουν να διαταράξουν τα προγραμματισμένα δρομολόγια των πλοίων και τις παραδόσεις ορισμένων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα της εποχικότητας της ζήτησης, παρατηρείται αύξηση στα κέρδη της εταιρείας κάθε πρώτο και τελευταίο τρίμηνο του έτους και συγκριτική μείωση κατά τη διάρκεια δεύτερου και τρίτου τριμήνου. Όσον αφορά στα πλοία που λειτουργούν με συμβόλαια μακροχρόνιων χρονοναυλώσεων και τις ναυλώσεων γυμνού πλοίου, τα έσοδά τους δεν εκτίθενται στην εποχικότητα.

ΚΥΚΛΙΚΟΤΗΤΑ

Η διεθνής αγορά των πλοίων μεταφοράς αερίου, συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς υγραερίου LPG, είναι κυκλική και συνοδεύεται από μεταβλητότητα στην κερδοφορία, στο επίπεδο των ναύλων και την αξιών των πλοίων, η οποία προκύπτει από μεταβολές στην προσφορά και στη ζήτηση πλοίων μεταφοράς αερίου. Κατά την περίοδο 2009-2010 σημειώθηκε ύφεση στην αγορά LPG, η οποία εν μέρει οφείλεται στην επιθυμία των ναυλωτών να περιορίσουν τις χρονικές δεσμεύσεις για τη ναύλωση των πλοίων, με συνέπεια να μειωθούν οι τιμές ναύλωσης και η εκμετάλλευση της πλήρους δυναμικότητας του στόλου. Από το 2011, οι συνθήκες της αγοράς LPG έχουν βελτιωθεί, όμως παραμένουν κάποιες καθοδικές ενδείξεις συμπεριλαμβανομένων της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και της χαμηλότερης ζήτησης υγραερίου λόγω χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας και θέρμανσης. Όταν οι τιμές των πλοίων LPG είναι συγκριτικά χαμηλές, υπάρχει η πιθανότητα εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται σταθερά στο χώρο της ναυτιλίας να προσέρχονται σε κερδοσκοπικές παραγγελίες πλοίων, αυξάνοντας την παγκόσμια προσφορά χωρητικότητας και ικανοποιώντας τη ζήτηση LPG γρηγορότερα, αλλά ταυτόχρονα πιέζουν το επίπεδο των ναύλων προς τα κάτω.

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ LPG

Οι εξαγωγές LPG των Η.Π.Α. αναμένεται να τριπλασιαστούν μέχρι το 2016 φτάνοντας το 11% των παγκόσμιων εξαγωγών από 4% το 2011, προβλέψεις που προέρχονται από την εκμετάλλευση νέων

πηγών αερίου που έχουν ανακαλυφθεί στην Αμερικανική ήπειρο σε συνδυασμό με τη μείωση των περιορισμών για την προσέγγιση πλοίων LPG σε λιμάνια των Η.Π.Α. από το 2012 και μετά. Τα νέα δεδομένα της αγοράς LPG έχουν προσελκύσει το ενδιαφέρον της Stealth, καθώς επιδιώκει να επαναπροσδιορίσει τα γεωγραφικά όρια της εμπορικής της δραστηριοποίησης, να εκμεταλλευτεί τη δυναμική της αναδυόμενης αγοράς των Η.Π.Α. και την ευκαιρία να καλύψει τις διευρυμένες ανάγκες των ναυλωτών. Με βάση τα ευνοϊκά δεδομένα προσφοράς και ζήτησης LPG, η Stealth έχει προγραμματίσει την επέκταση του μεριδίου αγοράς της από 14% το 2012 σε 20-25% μέχρι το 2016.

ΣΧΕΔΙΟ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟΛΟΥ

Η ηλικία του πλοίου είναι ένας παράγοντας καθοριστικός για τη ναύλωσή του, καθώς σε γενικές γραμμές το κόστος συντήρησης και διατήρησης της αξιοπλοΐας του αυξάνονται όσο αυξάνεται η ηλικία του. Τα παλαιότερα πλοία είναι λιγότερο ελκυστικά για τους ναυλωτές καθώς έχουν μικρότερη απόδοση καυσίμου, και μεγαλύτερο κόστος ασφάλισης φορτίου και απαιτούνται πιο αυστηρές διαδικασίες για να καλύψουν τα πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας των διεθνών κανονισμών.

Η Stealth έχει σχεδιάσει ένα στρατηγικό πρόγραμμα εξωστρέφειας, το οποίο έχει προσαρμόσει στις ανάγκες των ναυλωτών για πιο σύγχρονα και πιο αποδοτικά πλοία, που θα προσφέρουν καλύτερες εμπορικές προοπτικές. Στα πλαίσια του προγράμματος ανανέωσης του στόλου έχουν ήδη πουληθεί δύο πλοία LPG και έχουν ήδη παραδοθεί 4 νεότευκτα πλοία LPG από αξιόπιστο Ιαπωνικό ναυπηγείο μέχρι το 2013. Επιπλέον, η εταιρεία έχει εξασφαλίσει τραπεζική χρηματοδότηση για τέσσερα οικολογικού τύπου LPG πλοία που έχουν σχεδιαστεί από ναυπηγούς της Stealth και αναμένεται να παραδοθούν το 2015.

Τα δεδομένα προσφοράς και ζήτησης LPG σε συνδυασμό με τον περιορισμένο αριθμό νέων παραγγελιών για πλοία μεγέθους 3.000-8.000 cbm, (μόλις 19 για τα επόμενα τρία χρόνια) διαμορφώνουν ευνοϊκές προοπτικές για την εταιρεία, της οποίας η ισχυρή κεφαλαιακή δομή της επιτρέπει να συνεχίσει να αναζητά ευκαιρίες για αγορά μεταχειρισμένων αλλά και νεότευκτων πλοίων.

Η πολύ επιτυχημένη ανταπόκριση των κεφαλαιαγορών στην αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας τον Απρίλιο του 2013, έδειξε την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών στις μελλοντικές προοπτικές της. Εν συνεχεία, εκμεταλλευόμενη τη βελτιωμένη κεφαλαιακή δομή που κατάφερε να διαμορφώσει και τις ελκυστικές τάσεις προσφοράς και ζήτησης για την αγορά LPG που

έχει προβλέψει για τα επόμενα τρία χρόνια, η Stealth έχει ως στόχο να εδραιώσει την ηγετική της θέση, να επεκτείνει την παρουσία και το μερίδιο αγοράς της σε αυτόν το ναυτιλιακό κλάδο. Παράλληλα, έχει ξεκινήσει να επεκτείνεται στον τομέα των δεξαμενόπλοιων μεταφοράς πετρελαίου και υποπροϊόντων του και σχεδιάζει να συνεχίσει σε αυτή την κατεύθυνση, με σκοπό την αντιστάθμιση κινδύνου από την έλλειψη διαφοροποίησης των υπηρεσιών που παρέχει.

Όσον αφορά στις τρέχουσες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας, μία επιλεκτικά συντηρητική προσέγγιση έκανε δυνατή τη διατήρηση ενός ισχυρού ισολογισμού με σχετικά χαμηλή μόχλευση και μίας πολύ καλής σχέσης με τους χρηματοδότες παρά τις δύσκολες πιστωτικές συνθήκες. Η οικονομική διοίκηση συνεχίζει να στοχεύει στην εξασφάλιση των κερδών που προκύπτουν από μακροχρόνιες και σταθερά προβλέψιμες χρονοναυλώσεις και ταμειακές ροές.

5.1.3 MARKET ORIENTATION

ΤΥΠΟΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σε μία χρονοναύλωση συμφωνείται η καταβολή από τους ναυλωτές ενός σταθερού ποσού ναύλου ανά ημέρα, σύμφωνα με τους όρους του ναυλοσυμφώνου, η ανάληψη των λειτουργικών εξόδων του πλοίου (αμοιβές πληρωμάτων, προμήθειες, συντήρηση, επισκευές, ανταλλακτικά, λιπαντικά) από τη Stealth και των εξόδων ταξιδιού (καύσιμων, λιμανιών και καναλιών) από τους ναυλωτές. Σε μία ναύλωση γυμνού πλοίου, οι ναυλωτές καταβάλλουν ένα ποσό στη Stealth για τη χρήση του πλοίου και αναλαμβάνουν λειτουργικά και κόστη ταξιδιού. Σε μία ναύλωση ταξιδιού, συμφωνείται ο ναύλος για τη μεταφορά ενός φορτίου μεταξύ δύο συγκεκριμένων λιμανιών και η Stealth αναλαμβάνει λειτουργικά και κόστη ταξιδιού. Οι μακροχρόνιες ναυλώσεις είτε περιόδου είτε γυμνού πλοίου, μπορεί να διαρκέσουν αρκετά χρόνια, ενώ οι ναυλώσεις ταξιδιού στην ελεύθερη αγορά διαρκούν συνήθως από ένα μέχρι έξι μήνες. Καθοριστικό ρόλο παίζει η σωστή προετοιμασία του πλοίου, από την πλευρά του διαχειριστή, ώστε να περνάει τους εξωτερικούς ελέγχους ασφάλειας και ποιότητας και τους ελέγχους των πετρελαϊκών εταιρειών και να εγκρίνεται ως ικανό προς ναύλωση.

Η στρατηγική των ναυλώσεων που ακολουθεί η Stealth, μέσω της οποίας γίνεται η διαχείριση της απασχόλησης του στόλου, επικεντρώνεται στη χρονοναύλωση των πλοίων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και αναμένεται να συνεχιστεί. Μέχρι το πρώτο εξάμηνο του 2013, 10 από τα LPG πλοία, δύο από τα μεσαίου μεγέθους δεξαμενόπλοια και το Aframax απασχολούνταν με όρους ναύλωσης γυμνού πλοίου. Επίσης, για την ίδια χρονική περίοδο 8 πλοία LPG δραστηριοποιούνταν

στην ελεύθερη αγορά, με αποτέλεσμα να εκτίθενται άμεσα στη διακύμανση των επιπέδων των ναύλων και οι αλλαγές αυτές να έχουν επίπτωση στα έσοδα της εταιρείας ανά πάσα στιγμή. Τα υπόλοιπα πλοία του στόλου ήταν χρονοναυλωμένα, ενώ 6 νεότευκτα πλοία LPG που θα παραδοθούν το 2014 και 2015 δεν έχουν ακόμη προχωρήσει σε κάποια συμφωνία ναύλωσης.

Η στρατηγική ναυλώσεων της Stealth για το 2012, προσανατολίστηκε στις ανάγκες των πελατών της με την επιδίωξη μακροχρόνιων χρονοναυλώσεων, ώστε να εξασφαλίζει την απασχόληση των πλοίων της και τη σταθεροποίηση των ταμειακών ροών της. Με λιγότερα πλοία στην ελεύθερη αγορά κατάφερε να επιτύχει αποδοτικότητα του στόλου κατά 98,9%, μεγαλύτερη από το 2011 που ήταν 97,5%. Πράγματι λόγω της πολύ καλής απόδοσης της αγοράς LPG, κατά τη διάρκεια του 2012 η Stealth κατάφερε να κλείσει 18 συμφωνίες χρονοναυλώσεων για τα πλοία της, εκ των οποίων και οι πενταετείς ναυλώσεις για τα δύο νεότευκτα πλοία που παραδόθηκαν το 2012, να ενισχύσει την κερδοφορία της και να εξασφαλίσει μελλοντικά έσοδα περίπου 116 εκατομμύριων δολαρίων. Όσον αφορά στις πηγές εσόδων της εταιρείας, παρατηρείται μία τάση συγκέντρωσης των ναυλωτών, καθώς ένας περιορισμένος αριθμός πελατών αναμένεται να συνεχίσει να αντιπροσωπεύει μεγάλα μερίδια των εσόδων της εταιρείας.

Παράλληλα, συνέπεια της απομάκρυνσης των πλοίων από την ελεύθερη αγορά είναι η μείωση των συνολικών εξόδων ταξιδιού κατά 28,6% και των συνολικών λειτουργικών εξόδων κατά 16,4% για το 2012 σε σύγκριση με το 2011. Η πολιτική μείωσης των ανωτέρω εξόδων όσο το δυνατό περισσότερο συνεχίζει να ακολουθείται από τη διοίκηση της εταιρείας και για τα επόμενα έτη.

Τέλος, η Stealth πέρα από τον κίνδυνο μείωσης του επιπέδου των ναύλων, τον οποίο αντιμετωπίζει με μακροχρόνιες ναυλώσεις, έρχεται αντιμέτωπη και με άλλους επιχειρηματικούς κινδύνους, όπως ο κίνδυνος μεταβολής των επιτοκίων, η διακύμανση των συναλλαγματικών ισοτιμιών κ.ά. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση της εταιρείας έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αντιστάθμισης κινδύνου, αναπτύσσοντας ένα χαρτοφυλάκιο χρηματοοικονομικών παραγώγων, ώστε να εξασφαλίσει την ικανοποίηση μετόχων και την εξυπηρέτηση των ναυλωτών.

Η διοίκηση της Stealth στοχεύει να επεκτείνει και να εδραιώσει την ηγετική θέση της εταιρείας με ένα σύγχρονο στόλο. Ήδη η εταιρεία έχει αναπτύξει μία φήμη ως ασφαλής και οικονομικά αποδοτική διαχειρίστρια ενός σύγχρονου και καλοδιατηρημένου στόλου LPG, η οποία σε συνδυασμό με την επικέντρωση της εταιρείας στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της,

ανέπτυξαν την ικανότητά της να προσελκύει κορυφαίους ναυλωτές και να επιτυγχάνει ανανεώσεις των συμβολαίων ναύλωσης.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΟΛΟΥ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ

Μέσω μίας διαδικασίας συγκριτικής προτυποποίησης των λειτουργιών που απαιτούνται για τη διαχείριση των πλοίων, η διοίκηση αποφασίζει αν κάποιες από τις λειτουργίες για κάποια από τα πλοία της μπορεί να τις αναλάβει η ίδια, ή είναι πιο συμφέρον να τις αναθέσει σε τρίτους, οι οποίοι ενδεχομένως εξειδικεύονται στη διαχείριση πλοίων. Τελικός στόχος είναι η επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας του στόλου οπότε και μέγιστης ικανοποίησης για τους ναυλωτές. Έτσι, υπό προϋποθέσεις, η Stealth αναθέτει υπεργολαβικά την τεχνική διαχείριση, τη συντήρηση, την επισκευή, τη στελέχωση με πληρώματα και τη λειτουργία κάποιων πλοίων σε τρίτους. Με τη στρατηγική αυτή, η Stealth εκτίθεται στον κίνδυνο αποτυχίας της διαχειρίστριας εταιρείας να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της και για το λόγο αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται και η έγκριση των ναυλωτών για την εκχώρηση της διαχείρισης.

INTERNAL MARKET ORIENTATION

Η στρατηγική επέκτασης του στόλου της Stealth έχει δημιουργήσει παράλληλα την ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας όλων των λειτουργικών τμημάτων της, των οικονομικών συστημάτων της και του ανθρώπινου δυναμικού σε στεριά και θάλασσα. Από το 2005, έτος εισαγωγής της εταιρείας στο χρηματιστήριο, η Stealth έχει επενδύσει επίσης στην πρόσληψη νέου και εξειδικευμένου διοικητικού προσωπικού, το οποίο αναλαμβάνει την καθημερινή διαχείριση των πλοίων στη στεριά και ειδικά εκπαιδευμένων πληρωμάτων για τα LPG πλοία.

Οι εργαζόμενοι της Stealth αποτελούν μία σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων για τα συμφέροντα της εταιρείας, η ικανοποίηση της οποίας είναι ένας από τους στόχους της διοίκησης. Η επιτροπή αμοιβών του Διοικητικού Συμβουλίου της Stealth έχει αναπτύξει και διαχειρίζεται από το 2007 μέχρι και σήμερα ένα πρόγραμμα εκχώρησης μετοχών, το οποίο απευθύνεται στους εργαζομένους της στα πλαίσια του internal market orientation. Ο διαχειριστής του προγράμματος αναλαμβάνει τη χορήγηση κερδών των μεριδίων των κοινών μετοχών της εταιρείας ή το δικαίωμα αγοράς μεριδίων των κοινών μετοχών (συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων προαίρεσης για την αγορά κοινών, προνομιούχων και μετοχών bonus και των δικαιωμάτων υπεραξίας μετοχών) στους εργαζομένους, τους διευθυντές και σε άλλα πρόσωπα, τα οποία παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες στην εταιρεία και τις θυγατρικές της. Επιπλέον, ο διαχειριστής του προγράμματος πέραν του ότι είναι

εξουσιοδοτημένος να ανατιμολογεί τα εκκρεμή δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών ή δικαιώματα επί της υπεραξίας μετοχών, καθορίζει τους πλήρεις όρους κατοχύρωσης των δικαιωμάτων και συντάσσει γραπτή συμφωνία ανάθεσης με το συμμετέχοντα. Το σύνολο των μετοχών που διαπραγματεύονται μέσω αυτού του προγράμματος δεν υπερβαίνουν το 10% των κοινών μετοχών που έχουν εκδοθεί από την εταιρεία και βρίσκονται στην αγορά τη στιγμή που συντάσσεται κάθε συμφωνία. Η εταιρεία καταβάλλει μερίσματα για όλες μετοχές, ενώ δεν υπάρχει υποχρέωση του εργαζομένου να επιστρέψει το μερίσμα αν διακόψει την απασχόλησή του. Το Διοικητικό Συμβούλιο διατηρεί το δικαίωμα τροποποίησης και αναστολής του προγράμματος οποιαδήποτε στιγμή, ενώ η ισχύς ολοκληρώνεται αυτόματα δέκα χρόνια μετά την τελευταία έγκριση από τους μετόχους της εταιρείας.

5.2 CASE STUDY No. 2 MAERSK LINE¹⁶

5.2.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Maersk Mc-Kinney Moller ξεκίνησε τη δράση της ως οικογενειακή ναυτιλιακή εταιρεία το 1904 με έδρα τη Δανία. Μέσα από μία μακροχρόνια πορεία σε διάφορους κλάδους της ναυτιλίας, όπως η αγορά των δεξαμενοπλοίων, των ξηρών φορτίων, την εμπορευματοκιβωτίων, τη ναυπήγηση κ.ά. έχει καταφέρει να γίνει πολυεθνική με ενεργή παρουσία σε 130 χώρες, 121.000 υπαλλήλους και περίπου 600 πλοία στη διαχείρισή της. Ο όμιλος Maersk, ο οποίος κατέχει ισχυρή θέση στις αγορές ξηρών και υγρών φορτίων, έχει επενδύσει στην καθετοποίηση των εργασιών του και στις δύο ναυτιλιακές αγορές, με άνοιγμα στους κλάδους εξόρυξης πετρελαίου, διαχείρισης φορτίων και τερματικών.

Σήμερα η Maersk Line, της οποίας την πορεία θα αναλύσω, κατέχει την πρώτη θέση στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων διεθνώς. Η Maersk Line βρίσκεται στο επίκεντρο των εργασιών του ομίλου, αποκαθιστώντας την κερδοφορία και διατηρώντας την ηγετική του θέση στη ναυτιλιακή αγορά, παρά το γεγονός ότι δραστηριοποιείται σε μία βιομηχανία, η οποία τα τελευταία έτη παρουσιάζει περιορισμένη απόδοση για τους μετόχους, υψηλή μεταβλητότητα και αμφιλεγόμενες προοπτικές.

5.2.2 ΑΓΟΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων απασχολούνται κυρίως στην αγορά γραμμών, δηλαδή ακολουθούν συγκεκριμένα δρομολόγια μεταξύ προκαθορισμένων λιμανιών. Η αγορά

¹⁶ Maersk Line 2013 Annual Report

εμπορευματοκιβωτίων έχει άκρως συγκεντρωτικό χαρακτήρα και νομιμοποιείται να λειτουργεί με μονοπωλιακά κριτήρια καθορισμού ναύλων, λόγω του ότι για να επιτευχθεί ποιότητα υπηρεσιών απαιτείται να τηρηθεί η συχνότητα, η τακτικότητα και η κανονικότητα των δρομολογίων, ενώ παράλληλα για να υπάρχει κερδοφορία απαιτείται να υπάρχει πληρότητα φορτίου πάνω από 80%.

Δεδομένου ότι η ζήτηση μεταφορικής υπηρεσίας είναι παράγωγος ζήτηση, η παγκόσμια οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων έχει επηρεάσει αρνητικά τη ζήτηση για τελικά προϊόντα και κατ'επέκταση για τη μεταφορά τους.

Η συνολική παγκόσμια ζήτηση για το 2012 μειώθηκε κατά 2% στη διαδρομή Ασίας-Ευρώπης και αυξήθηκε κατά 2% στη διαδρομή Ασίας-Αμερικής και η συνολική χωρητικότητα του στόλου αυξήθηκε κατά 8% σε σύγκριση με το 2011. Παρόλα αυτά, επιτεύχθηκε μία ισορροπημένη σχέση προσφοράς – ζήτησης στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων μέσω της μείωσης της ταχύτητας πλεύσης, την επιβράδυνση των ρυθμών απόδοσης, της διάλυσης πλοίων και τον επαναπροσδιορισμό δρομολογίων.

Με τα επίπεδα των ναύλων στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων να κινούνται σε πολύ χαμηλά επίπεδα το 2011, για κάποια χρονικά διαστήματα χαμηλότερα από το σύνολο των λειτουργικών εξόδων και των εξόδων καυσίμων, στην αρχή του 2012 παρουσιάστηκαν μεγάλες απώλειες για την εταιρεία ύψους περίπου 600 εκατομμυρίων δολαρίων, στο τέλος του πρώτου τριμήνου. Για την αντιμετώπιση της δυσχερούς κατάστασης η Maersk Line επινόησε και εφάρμοσε ένα πρόγραμμα βελτίωσης της κερδοφορίας, το οποίο επικεντρώθηκε στην αύξηση των δεικτών, στον καλύτερο προγραμματισμό του δικτύου μεταφορών για την αποφυγή καθυστερήσεων και κρατήσεων των πλοίων και τέλος στη μείωση των συνολικών εξόδων.

Η παγκόσμια αύξηση της ζήτησης κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα εύρους 4-5 % το 2013, αλλά η παράδοση νέων πλοίων αύξησε το στόλο κατά 11%, οπότε η καθοδικές πιέσεις στο ύψος των ναύλων στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων αναμένεται να συνεχιστούν.

5.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΡΙΩΝ ΦΑΣΕΩΝ

Η διοίκηση της Maersk Line αναγνωρίζοντας τις υποχρεώσεις της απέναντι στους μετόχους της ανεξάρτητα από τις φάσεις των ναυτιλιακών κύκλων, είχε να αντιμετωπίσει δύο προκλήσεις για την περίοδο 2012-2013, τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της βραχυπρόθεσμα και την

ταυτόχρονη μείωση της μεταβλητότητας και παροχή βιώσιμης αξίας στους μετόχους μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Η στρατηγική, η οποία αναπτύχθηκε προς αυτή την κατεύθυνση, αποτελείται από τρία επικαλυπτόμενα στάδια. Το πρώτο στάδιο επικεντρωνόταν στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα και συγκεκριμένα την αποκατάσταση της κερδοφορίας μέσα στο 2013 μέσω της περικοπής των δαπανών και της αύξησης των εσόδων. Ήταν το πιο εύκολα εφαρμόσιμο στάδιο, καθώς τα στελέχη της Maersk Line είναι συνηθισμένα στην αντιμετώπιση άμεσων ζητημάτων απόδοσης, λόγω της μεταβλητότητας της ναυτιλιακού κλάδου. Το δεύτερο στάδιο προώθησε τη μεγαλύτερη εμπλοκή των μελών της διοίκησης στον έλεγχο των εσωτερικών οργανωτικών πρωτοβουλιών, που είχαν ληφθεί από επιμέρους τμήματα της εταιρείας, για την αντιμετώπιση των μειωμένων επιδόσεων της. Κύριος στόχος σε αυτή τη φάση ήταν να ενσωματωθούν τα συστήματα προγραμματισμού και λειτουργίας διαφόρων υπομημάτων σε μέρη μίας ολοκληρωμένης και συνεκτικής προσπάθειας να δημιουργηθεί μια ισχυρή οργανωτική βάση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Στο στάδιο αυτό έπρεπε να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις ως προς το κατά πόσο πρέπει να παρεμβαίνει η διοίκηση στη διαμόρφωση νέων ομάδων δράσης, στη δομή των εργασιών και στις αποφάσεις για το ποια projects πρέπει να συνεχιστούν ή να σταματήσουν. Το τελευταίο στάδιο αφορούσε τη βιώσιμη κερδοφόρα ανάπτυξη της Maersk Line, η οποία θα της εξασφαλίσει τη θέση της ναυτιλιακής εταιρείας στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων με την καλύτερη απόδοση, όχι απλά με το μεγαλύτερο στόλο. Σε αυτή την κατεύθυνση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες και δυνητικές αλλαγές στη ναυτιλιακή βιομηχανία, η διοίκηση προσδιόρισε το χαρακτήρα της εταιρείας, τους στόχους που επιβάλλεται να επιτευχθούν και τις προτεραιότητες επικέντρωσης για την αντιμετώπιση της μακροπρόθεσμης υποαπόδοσης.

Τα αποτελέσματα του παραπάνω στρατηγικού σχεδίου αναδεικνύονται στην ανακοίνωση καθαρών κερδών 554 εκατομμυρίων δολαρίων το Νοέμβριο του 2013 από τη Maersk Line. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίστηκε από την εταιρεία το κρίσιμο πρόβλημα της μειωμένης απόδοσης, αποδεικνύει ότι η άμεση εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης στη χάραξη στρατηγικής μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά άμεσες βραχυπρόθεσμες πιέσεις αλλά και να επιτύχει ριζικές αλλαγές για την εξασφάλιση της μελλοντικής επιτυχίας.

5.2.4 MARKET ORIENTATION

Η Maersk Line αντιδρώντας στις πτωτικές τάσεις της ναυλαγοράς των εμπορευματοκιβωτίων έχει στραφεί από το 2008 στην ανάπτυξη της στρατηγικής marketing, χτίζοντας μία νέα επιχειρησιακή κουλτούρα και αναδιοργανώνοντας όλα τα τμήματα της εταιρείας.

Με στόχους την καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών της, την επαναφορά της βιώσιμης κερδοφορίας της και τη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά, η Maersk Line ζήτησε τις συμβουλές και τις παρατηρήσεις των πελατών της και στη συνέχεια δημιούργησε ένα στρατηγικό σχέδιο ανταπόκρισης σε αυτές.

Βασική παράμετρος σε αυτή τη νέα στρατηγική είναι η ενδυνάμωση των τμημάτων που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, η οποία οδηγεί στην πιο αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες της κάθε εταιρείας-πελάτη ξεχωριστά, με βάση το προφίλ και τα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν καταχωρηθεί στα αρχεία της Maersk Line. Πρακτικά, η παροχή του επιπέδου ποιότητας που υπόσχεται η εταιρεία επιτυγχάνεται μέσω της έγκαιρης παράδοσης των προϊόντων. Επιπλέον, η μείωση της πολυπλοκότητας στη συνεργασία μεταξύ ναυτιλιακής και ναυλωτή επιτυγχάνεται μέσω της απλοποίησης των τυπικών διαδικασιών και τη βελτίωσης της τιμολόγησης, της διαχείρισης εγγράφων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 3E

Η Maersk Line επιτυγχάνοντας άλλη μία καινοτομία στο σχεδιασμό πλοίων, το 2011 έκλεισε δύο συμφωνίες 1,9 δις δολαρίων η κάθε μία με το Κορεατικό ναυπηγείο της Daewoo για τη ναυπήγηση 20 πλοίων συγκεκριμένων προδιαγραφών. Η εταιρεία ανταποκρινόμενη στις ανάγκες της αγοράς για ακόμα μεγαλύτερη αποδοτικότητα στόλου με ακόμα μικρότερη κατανάλωση καυσίμου, εξέλιξε τη σειρά πλοίων Maersk E-class, η οποία περιελάμβανε οκτώ πλοία χωρητικότητας 14.770 TEU (156.907 dwt), μήκους 397 μέτρων, πλάτους 56 μέτρων και ταχύτητας 25,5 κόμβων, και μέχρι το 2012 ήταν τα μεγαλύτερα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων που είχαν ναυπηγηθεί ποτέ.

Η νέα σειρά πλοίων ονομάζεται Triple E και κάθε E αντιπροσωπεύει μία βασική αρχή σχεδιασμού: Οικονομίες κλίμακας: Economy of scale, Ενεργειακή απόδοση: Energy efficiency, Μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης: Environmental improvement. Παρόλο που οι διαστάσεις αυτών των πλοίων είναι 400 μέτρα μήκος και 59 μέτρα πλάτος, το ύψος τους είναι αυξημένο κατά 73 μέτρα σε σύγκριση με τα πλοία E-class και η χωρητικότητά τους είναι αυξημένη κατά 2.500 TEU, λόγω του ότι το σχήμα του σκελετού του πλοίου είναι περισσότερο U-shape από ότι τα συμβατικά πλοία

εμπορευματοκιβωτίων και είναι τα πιο μεγάλα και πιο αποτελεσματικά σε λειτουργία πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Το βύθισμά τους στα 14,5 μέτρα δε θα τους επιτρέπει να διέρχονται τη διώρυγα του Παναμά, όμως θα μπορούν να εξυπηρετούν τους θαλάσσιους δρόμους Ασίας – Ευρώπης μέσω της διώρυγας του Σουέζ. Επιπλέον, τα κύρια μηχανολογικά χαρακτηριστικά σχεδιασμού, όπως οι δίχρονοι πετρελαιοκινητήρες 32 megawatt (43,000 hp) ο καθένας, η οδήγηση με δύο προπέλες διαμέτρου 9,8 μέτρων και 4 λεπίδων η καθεμία, με ταχύτητα σχεδιασμού 20 κόμβων και μέγιστη ταχύτητα 23 κόμβων, κάνουν τα πλοία αυτά βραδύτερα από τα πλοία E-class. Η υιοθέτηση της στρατηγικής μειωμένης ταχύτητας πλεύσης, γνωστή ως slow steaming, αναμένεται να μειώσει την κατανάλωση καυσίμου κατά 37% και τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα ανά εμπορευματοκιβώτιο κατά 50%.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ - ΜΕΙΩΣΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΟΥ ΑΠΟΤΥΠΩΜΑΤΟΣ

Η μεταφορά προϊόντων δια θαλάσσης είναι αποδεδειγμένα ο πιο φιλικός προς το περιβάλλον τρόπος μεταφοράς, λόγω του ότι επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, συνεπώς η εκπομπή διοξειδίου του άνθρακα ανά μονάδα προϊόντος είναι μικρότερη από κάθε άλλο μέσο μεταφοράς. Παρόλα αυτά, ο ναυτιλιακός κολοσσός Maersk έχει κατηγορηθεί στο παρελθόν για συμβολή στη ρύπανση του περιβάλλοντος, λόγω του μεγάλου πλήθους των πλοίων που διαχειρίζεται, σε μία χώρα όπως η Δανία, διάσημη για τις διορατικές και καινοτόμες πρωτοβουλίες της σε σχέση με τα περιβαλλοντικά ζητήματα και την αειφορία.

Η πρόκληση αυτή σε συνδυασμό με την επιδίωξη της Maersk Line να υπερέχει, ευθύνονται για τον προσανατολισμό της στην έρευνα και στην ανάπτυξη μεθόδων για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) από τα πλοία από το 2008 και μετά. Το 2009 η εταιρεία εξέδωσε την πρώτη της έκθεση βιωσιμότητας. Όταν είδε τα κέρδη της να μειώνονται, είτε αυτό ήταν αποτέλεσμα των δύσκολων οικονομικών συνθηκών παγκοσμίως που άρχισαν να γίνονται αισθητές, είτε ένας συνδυασμός παραγόντων, η Maersk Line απέδειξε ότι η οικολογική αποδοτικότητα παίζει σημαντικό ρόλο. Το 2010 εισήγαγε τη στρατηγική της μείωσης της ταχύτητας πλεύσης των πλοίων έως και τους 12 κόμβους, ώστε να μειώνεται η κατανάλωση καυσίμου έως και 30% και κατ'επέκταση των εκπομπών CO₂. Έκτοτε, η στρατηγική της επιβράδυνσης των πλοίων υιοθετήθηκε σε ολόκληρη τη ναυτιλιακή βιομηχανία αποδεικνύοντας ότι τα μέτρα περιβαλλοντικής αποδοτικότητας δεν οδηγούν σε μείωση του κέρδους αλλά σε διασφάλιση του κέρδους.

Από το 2010 η Maersk Line έγινε η πρώτη ναυτιλιακή εταιρεία, η οποία ελέγχει το αποτύπωμα CO₂ που εκπέμπει κάθε πλοίο της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει κερδίσει η εταιρεία με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι η δυνατότητα που παρέχει στους πελάτες της να εντοπίζουν τη θέση και τα χαρακτηριστικά πλεύσης του πλοίου, αλλά και να παρακολουθούν την περιβαλλοντική απόδοση του πλοίου μαζί με άλλους κρίσιμους δείκτες απόδοσης.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Μετά από μελέτη των απαιτήσεων των πελατών της, η διοίκηση της Maersk Line έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μία πολύ ισχυρή σχέση μεταξύ της υιοθέτησης πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον, όπως η μείωση των εκπομπών CO₂, και της αύξησης της κερδοφορίας της. Επιπλέον, οι τελικοί καταναλωτές γίνονται ολοένα και πιο συνειδητοποιημένοι περιβαλλοντικά και ζητούν πλέον διαφάνεια και σωστή διαχείριση σε θέματα αειφορίας και μείωσης της περιβαλλοντικής ρύπανσης.

Ενδεικτική είναι η δήλωση του διευθυντή εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας Starbucks Coffee, ότι η περιβαλλοντική μέριμνα έχει πλέον σημαντική θέση στην επιλογή προϊόντων από τους καταναλωτές, οι οποίοι πιο αφυπνησμένοι οικολογικά σε σύγκριση με το παρελθόν και επιθυμούν όχι μόνο γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση αλλά και εταιρική υπευθυνότητα. Η συνεργασία της Starbucks με ναυτιλιακές εταιρείες με οικολογική συνείδηση και στρατηγική, προσθέτει, μπορεί να τη βοηθήσουν να μειώσει την εκπομπή αερίων του θερμοκηπίου της εταιρείας, ποσοτική μέτρηση των οποίων εφαρμόζεται στα καταστήματα της αλυσίδας. Σε απάντηση, ο σύμβουλος βιωσιμότητας της Maersk Line έχει δηλώσει ότι η μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για την εταιρεία του και τους πελάτες της. Οι εταιρείες, στις οποίες παρέχονται οι μεταφορικές υπηρεσίες της Maersk Line, στηρίζουν εκεί τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και είναι υπεύθυνοι να ενημερώνουν τους πελάτες τους για τις ενέργειες που κάνουν για τη μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

5.3 CASE STUDY No.3 STAR BULK¹⁷

5.3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ναυτιλιακή εταιρεία Star Bulk Carriers Corp. ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2006 με έδρα τη Δημοκρατία των Νήσων Μάρσαλ, διατηρεί γραφεία στην Αθήνα και οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης με το σύμβολο "SBLK". Η Star Bulk παρέχει υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς χύδην φορτίων, όπως σιδηρομεταλλεύματος, άνθρακα, σιτηρών, βωξίτη, λιπασμάτων και προϊόντων σιδήρου, μεταξύ ενός πλήθους εμπορικών λιμανιών διεθνώς. Ο στόλος της εταιρείας αριθμεί μέχρι σήμερα 17 ιδιόκτητα πλοία ξηρού φορτίου, εκ των οποίων 5 Capesize (160.000 – 190.000 dwt), 2 Post Panamax (99.000 dwt), 2 Ultramax (62.000 dwt) και 8 Supramax (50.000 – 52.000 dwt) μέσης ηλικίας 10,3 ετών. Επιπλέον, παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης πλοίων σε τρίτους, συγκεκριμένα έχει αναλάβει 14 πλοία, εκ των οποίων 5 Capesize, 2 Post Panamax, 2 Kamsarmax (83.000 dwt) 2 Panamax (75.000 dwt) και 3 Supramax.

5.3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΟΡΑΣ ΧΥΔΗΝ ΞΗΡΩΝ ΦΟΡΤΙΩΝ

Ο κλάδος των χύδην ξηρών φορτίων έχει κυκλικό χαρακτήρα και παρουσιάζει διακυμάνσεις όσον αφορά στο ύψος των ναύλων και την αποδοτικότητα. Παρόλο που η μεταβλητότητα των μεγεθών εξαρτάται από τους τύπους και τα μεγέθη των πλοίων, η απότομη και σφοδρή πτώση της ναυλαγοράς από το 2008 και μετά έχει επηρεάσει αισθητά τον κλάδο ξηρών φορτίων, ο οποίος εκείνο το διάστημα περνούσε την πιο κερδοφόρα περίοδο στην ιστορία του. Η αλματώδης ανάπτυξη της Κίνας (και δευτερευόντως άλλων αναπτυσσόμενων χωρών της Ασίας) στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, ήταν αρκετή για να αυξήσει τη ζήτηση πρώτων υλών σε τέτοιο βαθμό ώστε τα πλοία μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων να μην επαρκούν για την κάλυψή της, με αποτέλεσμα οι ναύλοι και οι ναυτιλιακοί δείκτες να ανεβαίνουν σε πρωτοφανή υψηλά επίπεδα. Στη συνέχεια, ο μεγάλος αριθμός των νέων πλοίων που μπήκαν στην αγορά αύξησε την προσφορά, ενώ παράλληλα η παγκόσμια οικονομική ύφεση μείωσε τη ζήτηση για πρώτες ύλες. Οι πρώτες επιπτώσεις της κρίσης αποτυπώθηκαν στην πορεία των δεικτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αγορά χύδην ξηρών φορτίων όπου ο Baltic Dry Index (BDI), ο οποίος θεωρείται το σημείο αναφοράς που αποτυπώνει τις κινήσεις την αγοράς ξηρών φορτίων, από το ιστορικά υψηλό επίπεδο των 11.793 μονάδων στις 20 Μαΐου 2008, κατέρρευσε στις 663 μονάδες στις 5 Δεκεμβρίου 2008 και έφτασε στο ιστορικά χαμηλό επίπεδο των 661 μονάδων στις 12 Σεπτεμβρίου 2012. Έκτοτε, ο δείκτης BDI κυμαίνεται μεταξύ 700

¹⁷ Star Bulk 2013 Annual Report

και 2.400 μονάδων, την 1^η Ιανουαρίου 2014 ήταν 2.113 μονάδες. Η ύφεση αυτή έχει οδηγήσει σε γενικευμένη οικονομική και πιστωτική αποδιοργάνωση.

Πρόσθετες επιπτώσεις είναι η έλλειψη χρηματοδότησης για επενδύσεις σε πλοία, η υποτονική κίνηση της αγοράς μεταχειρισμένων πλοίων, οι υπερβολικά χαμηλοί ναύλοι, κυρίως στην ελεύθερη αγορά, που σε κάποιες περιπτώσεις δεν καλύπτουν τα λειτουργικά έξοδα και τις δανειακές υποχρεώσεις, οπότε τα πλοία παροπλίζονται μέχρι η αγορά να γίνει πιο ευνοϊκή, η διαδεδομένη αδυναμία αποπληρωμής δανείων αλλά και κήρυξη πτώχευσης κάποιων πλοιοκτητών, ναυλωτών και επιχειρηματιών. Η μεγέθυνση του στόλου πλοίων ξηρών φορτίων παγκοσμίως από το 2006 μέχρι σήμερα, η οποία έχει φτάσει σε ιστορικά υψηλά επίπεδα, είναι πιθανό να παρατείνει ή να επιδεινώσει την ύφεση της ναυλαγοράς.

ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ

Η ζήτηση για τα χύδην ξηρά φορτία, κυρίως άνθρακα και άλλων πρώτων υλών έχει παρατηρηθεί ότι είναι εποχική και πιο έντονη κατά τη διάρκεια των φθινοπωρινών και χειμερινών μηνών λόγω των καιρικών συνθηκών του βορείου ημισφαιρίου. Το γεγονός αυτό οδηγεί στη διακύμανση των οικονομικών μεγεθών ανά τρίμηνο για τα πλοία που βρίσκονται στην ελεύθερη αγορά. Τα κέρδη του δεύτερου και τρίτου τριμήνου είναι μικρότερα από τα κέρδη του πρώτου και του τετάρτου, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα και η διανομή μερισμάτων.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Αποτέλεσμα της μεγάλης συγκέντρωσης στην αγορά χύδην ξηρών φορτίων, είναι το γεγονός ότι το 67% των κερδών από ναυλώσεις ταξιδίου για το έτος 2012 προέρχονται από μόλις τέσσερις ναυλωτές - πελάτες. Η Star Bulk έχει επιτύχει συνεργασίες με τους κορυφαίους ναυλωτές στο χώρο των ξηρών φορτίων. Μέσα στο 2013 τα πλοία της ήταν ναυλωμένα από τους: Rio Tinto, STX Panocean, Louis Dreyfus, Cargill, Norden, S. Norton & co Ltd, JIT International Corporation Ltd, Americas Bulk Transport Ltd.

5.3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ STAR BULK

Ο ναυτιλιακός κύκλος που διανύουμε ακολουθεί την καθοδική του πορεία, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους επαγγελματίες του χώρου να προβούν σε επιλεγμένες επενδύσεις με πολύ ελκυστικές αποδόσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της Star Bulk έχει ως κύριο στόχο τη δημιουργία συναλλαγών που ενισχύουν τη βιωσιμότητα της εταιρείας και τη μακροπρόθεσμη αξία της για τους μετόχους. Συγκεκριμένα, επικεντρώνεται στη λεπτομερή μελέτη της αγοράς και τον προσδιορισμό

των κατάλληλων στιγμών για επενδύσεις και εξαγορές πλοίων, ώστε να επεκτείνει το στόλο της χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ισορροπία του ισολογισμού της.

Κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων ετών, η Star Bulk αναδιοργανώθηκε εσωτερικά και προχώρησε σε δομικές αλλαγές. Από το 2012 μέχρι σήμερα, κατάφερε να πουλήσει τα δύο παλαιότερα Capesize του στόλου της, να διευθετήσει όλες τις εμπορικές εκκρεμότητες με προηγούμενους ναυλωτές και να προχωρήσει σε μη ταμειακή δαπάνη απομείωσης 303 εκατομμυρίων δολαρίων για όλα τα Supramax και ένα Capesize. Επίσης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του NASDAQ προχώρησε σε reverse split, δηλαδή σε συγχώνευση των μεριδίων των μετοχών της ώστε να σχηματιστεί ένας αναλογικά μικρότερος αριθμός μετοχών με μεγαλύτερη αξία. Η εταιρεία βρίσκεται σε μία νέα φάση της ιστορίας της, καθώς μέσα από την αύξηση της καθαρής της θέσης της και την επίτευξη σημαντικής ρευστότητας και οικονομικής ευελιξίας έχει ισχυροποιηθεί.

Σε γενικές γραμμές, στόχος της Star Bulk είναι η απόκτηση μίας ισχυρής θέσης στο ναυτιλιακό χώρο και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο μεταφοράς χύδην φορτίων, προχωρώντας με σταθερά βήματα προς την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς της, της διαφάνειας και της άρσης κάθε αβεβαιότητας που σχετίζεται με την απόδοση της εταιρείας, ώστε να γίνει μία πραγματικά ελκυστική επενδυτική ευκαιρία.

5.3.4 MARKET ORIENTATION

Η Star Bulk μελετά συνεχώς τις νέες τάσεις της ναυτιλιακής αγοράς έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις νέες ανάγκες που δημιουργούνται και να ελαχιστοποιεί τις αδυναμίες της. Μέσω του προσανατολισμού στην αγορά έχει καταφέρει να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία την κάνουν να ξεχωρίζει ανάμεσα στις υπόλοιπες ναυτιλιακές εταιρείες.

➤ Υψηλής ποιότητας σύγχρονος στόλος

Ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις των ναυλωτών για σύγχρονα, αποδοτικά και χαμηλής κατανάλωσης καυσίμου πλοία, η Star Bulk έχει επενδύσει αξιόλογα κεφάλαια τα τελευταία χρόνια για τον εκσυγχρονισμό του στόλου της. Το πρόγραμμα επέκτασης στόλου έχει ήδη τεθεί σε εφαρμογή. Παραγγελίες 11 πλοίων χύδην ξηρών φορτίων, εκ των οποίων 5 Newcastlemax (209.000 dwt), 2 Capesize (180.000 dwt) και 4 Ultramax, όλα με προδιαγραφές υψηλής απόδοσης καυσίμου έχουν ήδη ανατεθεί σε κορυφαίας ποιότητας ναυπηγεία της Ιαπωνίας και της Κίνας και πρόκειται να παραδοθούν μέσα στα επόμενα δύο έτη, 2015 και 2016. Επιπλέον, το πρόγραμμα περιλαμβάνει την αναζήτηση ευκαιριών στην αγορά μεταχειρισμένων και προσχώρηση σε έγκαιρες και επιλεκτικές

εξαγορές. Η χρηματοδότηση αυτού του στρατηγικού προγράμματος γίνεται με χρήση μετρητών και ελεύθερων ταμειακών ροών, καθώς και από έσοδα που έχουν προκύψει από τη νέα χρηματοδότηση του χρέους.

➤ **Συνεργασία με διάφορους κορυφαίους ναυλωτές**

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Star Bulk έχει επιλέξει ως μη εκτελεστικό Πρόεδρο έναν επαγγελματία του ναυτιλιακού χώρου, ο οποίος διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία και αξιόλογες επαφές κυρίως με ναυλωτές και παράγοντες των αγορών της Ανατολής. Η διεύρυνση όλων αυτών των επαφών στο σύνολο των, επίσης έμπειρων, μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, προωθεί την αξιοποίηση με το βέλτιστο δυνατό τρόπο των επιχειρηματικών σχέσεων και την επένδυση στον προσανατολισμό στην αγορά. Οι σχέσεις συνεργασίας που διατηρούνται μεταξύ της εταιρείας και μεγάλων ναυλομεσιτικών και ασφαλιστικών οίκων, εμπόρων, παραγωγών, ναυπηγείων και διεθνών οργανισμών αλλά και η στήριξη που παρέχεται από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, κυβερνητικούς κύκλους και ιδιωτικούς παράγοντες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη Star Bulk. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία είναι σε θέση να σχεδιάζει τις στρατηγικές ανταπόκρισής της στις απαιτήσεις των πελατών σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχουν αντληθεί από την αγορά και να διαμορφώσει ευνοϊκές συνθήκες για και σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες με αξιόλογους πελάτες. Επιπλέον, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της διορατικότητας της διοίκησης της εταιρείας όσον αφορά στην πορεία της ναυτιλιακής αγοράς και στον καθορισμό στόχων.

➤ **Εσωτερική εμπορική και τεχνική διαχείριση**

Δύο θυγατρικές εταιρείες της Star Bulk, η Star Bulk Management Inc και η Starbulk S.A. έχουν αναλάβει εξολοκλήρου την εμπορική και τεχνική διαχείριση αντίστοιχα όλων των πλοίων. Η έμφαση που έχει δοθεί στην υψηλή ποιότητα κατασκευής των πλοίων και εν συνεχεία στη δημιουργία εξειδικευμένου τεχνικού τμήματος για τη διαχείριση τους, παρέχει τη δυνατότητα στην εταιρεία να μειώνει λειτουργικά και διαχειριστικά έξοδα και παράλληλα να συμμορφώνεται με τα διεθνή πρότυπα ασφάλειας και να διατηρεί την υψηλή ποιότητα του στόλου. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την απόκτηση απασχόλησης για τα πλοία αποτελεί η προληπτική δράση για την ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος, την εφαρμογή των προγραμματισμένων συντηρήσεων, και ολοκληρωμένων προγραμμάτων προληπτικής συντήρησης αλλά και τη διατήρηση και κατάρτιση εξειδικευμένων πληρωμάτων. Τέλος, με την πλήρη επίβλεψη των διαδικασιών, η εταιρεία καταφέρνει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της για διαφάνεια και αξιοπιστία στην παροχή υπηρεσιών.

➤ **Διαχείριση πλοίων τρίτων**

Η Star Bulk έχοντας χτίσει μία αξιόλογη φήμη για την εμπορική και τεχνική διαχείριση των πλοίων της, βρίσκεται σε θέση να παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης πλοίων σε τρίτους. Ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες έχουν εκτιμήσει ότι η τεχνική διαχείριση των πλοίων τους θα είναι πιο συμφέρουσα και αποδοτική αν ανατεθεί σε εξειδικευμένη διαχειρίστρια εταιρεία από ότι αν αναληφθεί από την ίδια την εταιρεία, στρέφονται στη Star Bulk για συνεργασία. Τα πλοία ξένης ιδιοκτησίας είναι περίπου ίσης χωρητικότητας με τα ιδιόκτητα και ο αριθμός τους πλησιάζει τον αριθμό των ιδιόκτητων πλοίων (14 και 17 αντίστοιχα).

➤ **Αποδοτικότητα και ευελιξία στην απασχόληση του στόλου**

Η ευέλικτη και προσαρμοστική στις απαιτήσεις των πελατών της στρατηγική, εφαρμόζεται με την απασχόληση ενός μέρους του στόλου σε μακροχρόνιες ναυλώσεις και των υπόλοιπων πλοίων στην ελεύθερη αγορά ή σε βραχυχρόνιες ναυλώσεις. Η πρακτική αυτή εξασφαλίζει σταθερές ταμειακές ροές και αποφυγή των κινδύνων από τη διακύμανση των ναύλων, που συνδέονται με τις μακροχρόνιες ναυλώσεις, ενώ ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα εκμετάλλευσης τυχόν ανοδικών τάσεων της αγοράς.

Ωστόσο, η ικανότητα της Star Bulk να επαναναυλώνει τα πλοία της μετά τη λήξη των τρεχόντων συμβολαίων και το ύψος του ναύλου που θα συμφωνηθεί με την ανανέωση ή αντικατάσταση της ναύλωσης εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τις οικονομικές συνθήκες στην αγορά χύδην ξηρών φορτίων. Με τα συμβόλαια χρονοναύλωσης 11 πλοίων να λήγουν μέσα στο 2013, η Star Bulk βρίσκεται εκτεθειμένη στις διακυμάνσεις της ελεύθερης αγοράς και στην άκρως ανταγωνιστική αγορά των χρονοναυλώσεων, της οποίας οι ναύλοι διαμορφώνονται σύμφωνα με τις τιμές των ναύλων που ισχύουν στη ελεύθερη αγορά. Κατά τη διάρκεια του 2013 7 από τα πλοία της εταιρείας απασχολούνταν σε μεσοπρόθεσμες και μακροχρόνιες χρονοναυλώσεις μέσης υπολειπόμενης διάρκειας 2,04 ετών και τα υπόλοιπα 6 απασχολούνταν στην ελεύθερη αγορά προχωρώντας σε βραχυχρόνια συμβόλαια χρονοναύλωσης ή ταξιδιού.

➤ **Σταθερή υποστήριξη από τους δανειστές για τα έτη 2013 και 2014**

Η Star Bulk ακολουθεί μία στρατηγική εξισορρόπησης μεταξύ της μείωσης του κόστους και της διατήρησης των υψηλών προτύπων ποιότητας. Η διατήρηση της εταιρικής δανειακής επιβάρυνσης σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια, παρέχει σταθερότητα στον ισολογισμό της Star Bulk και δυνατότητα υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης της χωρίς απρόοπτες παρεκκλίσεις. Η

εταιρεία έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των δανειστών της, καταλήγοντας σε συμφωνίες για την αναβολή αποπληρωμών ύψους περίπου 24 εκατομμυρίων δολαρίων, την επαναταξινόμηση 7 εκατομμυρίων δολαρίων από δεσμευμένα μετρητά σε ελεύθερα μετρητά και τη χαλάρωση των οικονομικών δεικτών για τα 2013 και 2014. Επιπλέον, το Μάιο του 2013 ανακοινώθηκε μία συμφωνία backstopped με ανάδοχο εταιρεία – μέτοχο, για αγορά όλων των αδιάθετων μετοχών της Star Bulk από αυτή. Με αυτόν τον τρόπο η Star Bulk εξασφάλισε την άντληση του συνόλου των απαιτούμενων κεφαλαίων ύψους τουλάχιστον 75 εκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για την απόκτηση των νέων πλοίων. Η δυνατότητα που απέκτησε η Star Bulk μέσω αυτής της συμφωνίας είναι να κινηθεί αντικυκλικά επενδύοντας στην επέκταση του στόλου της παρά τις πτωτικές τάσεις του ναυτιλιακού κύκλου και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που αναδύονται και τις χαμηλές τιμές των πλοίων.

➤ **Έμπειρο και αφοσιωμένο προσωπικό**

Η επιτυχία της Star Bulk εξαρτάται από την ικανότητά της να διατηρεί μακροχρόνιες συνεργασίες με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της και να προσλαμβάνει προσωπικό τόσο για τα πλοία όσο και για το γραφείο, το οποίο να διαθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση και προσόντα. Ίσης σημασίας για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων, η οποία καθορίζει τη μακροχρόνια παραμονή τους στην εταιρεία και τη δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τη διοίκηση. Επιπροσθέτως, επένδυση για τη μελλοντική πορεία και ανάπτυξη της εταιρείας είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα διεθνών ναυτιλιακών οργανισμών και σε σεμινάρια που οργανώνει η ίδια η εταιρεία. Έτσι, οι υπάλληλοι σε στεριά και θάλασσα, πέρα από την εργασιακή εμπειρία που αποκτούν από την καθημερινή διαχείριση των πλοίων, λαμβάνουν και μία μη χρηματική αμοιβή μεγάλης σημασίας, η οποία είναι η αναγνώριση του έργου τους και η δυνατότητα να αποκτήσουν ακόμα περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες. Ιδίως όσον αφορά στα πληρώματα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών για την προσέλκυση ναυτικών με τεχνική εξειδίκευση γίνεται ολοένα και πιο ισχυρός λόγω της αύξησης του παγκόσμιου στόλου και των σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων των νεότευκτων πλοίων που απαιτούν ειδικό χειρισμό. Η αποτυχία επιλογής κατάλληλων πληρωμάτων είναι πιθανό να οδηγήσει σε χαμηλή αποδοτικότητα του στόλου και κατ'επέκταση σε αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική απόδοση και φήμη της εταιρείας.

5.4 CASE STUDY No.4 DRYSHIPS INC.¹⁸

5.4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ναυτιλιακή εταιρεία DryShips Inc. ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2004 με έδρα τη Δημοκρατία των Νήσων Μάρσαλ και γραφεία στην Αθήνα. Η εισαγωγή της στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης με το σύμβολο "DRYS" έγινε το Φεβρουάριο του 2005 και είναι η μεγαλύτερη, σε όρους χωρητικότητας, ναυτιλιακή εταιρεία μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων εισηγμένη σε Αμερικανικό χρηματιστήριο. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στις αγορές χύδην ξηρών και υγρών φορτίων με στόλο 38 πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων με μέση ηλικία τα 8,4 έτη, εκ των οποίων 12 Capesize, 24 Panamax και 2 Supramax και 10 δεξαμενοπλοίων με μέση ηλικία τα 2,1 έτη, εκ των οποίων 6 Suezmax και 4 Aframax. Επίσης, μέσω της θυγατρικής της Ocean Rig UDW A.E. κατέχει και λειτουργεί 11 υπεράκτιες μονάδες γεωτρήσεων και 7 πλοία γεωτρήσεων.

Η τεχνική και εμπορική διοίκηση της DryShips έχει ανατεθεί σε διαχειρίστρια εταιρεία. Από την ίδρυσή της μέχρι το 2011 ασκούσαν από την εταιρεία Cardiff Marine Inc, ιδρυθείσα το 1991 από το διευθύνοντα σύμβουλο της DryShips, και από το 2011 μέχρι και σήμερα ασκείται από την TMS Bulkera, η οποία επίσης ανήκει στο διευθύνοντα σύμβουλο της DryShips. Η επιλογή της TMS Bulkera, ως διαχειρίστρια, έχει καταφέρει να διατηρήσει τα υψηλά πρότυπα της απόδοσης, της αξιοπιστίας και της ασφάλειας του στόλου, τα οποία έχουν καθιερωθεί από την προκάτοχό της, Cardiff Marine Inc. Όσον αφορά στην τεχνική διαχείριση, η TMS Bulkera έχει αναλάβει τις επισκευές, τη συντήρηση και τις επιθεωρήσεις του στόλου, τον προγραμματισμό των προμηθειών, την εύρεση πληρωμάτων και την εκπαίδευσή τους. Τα θέματα ασφάλειας και ποιότητας αναλαμβάνονται επίσης από την TMS Bulkera, καθώς είναι κάτοχος πιστοποιητικών συμμόρφωσης με τους κανόνες των Μητρώων Νηολόγησης των πλοίων και πιστοποιητικών ασφαλούς διαχείρισης του στόλου, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κώδικα ασφαλείας ISM και ποιότητας ISO 14001. Όσον αφορά στην εμπορική διαχείριση, η TMS Bulkera έχει αναλάβει την καθημερινή επικοινωνία με τα πλοία, τη ναύλωση και την παρακολούθηση των διαδικασιών που την ακολουθούν, την τιμολόγηση και ασφάλιση των εμπορευμάτων, τη λογιστική διαχείριση και τις αγοραπωλησίες των πλοίων.

¹⁸ DryShips Inc. 2013 Annual Report

5.4.2 ΑΓΟΡΑ ΧΥΔΗΝ ΞΗΡΩΝ ΦΟΡΤΙΩΝ

Σύμφωνα με την περιγραφή των χαρακτηριστικών της αγοράς χύδην ξηρών φορτίων, η οποία προηγήθηκε στο Case study No. 3, βρισκόμαστε σε καθοδική πορεία της ναυλαγοράς, γεγονός το οποίο επηρεάζει τις επιλογές της διοίκησης της DryShips σχετικά με τη στρατηγική επενδύσεων και απασχόλησης των πλοίων.

5.4.3 ΑΓΟΡΑ ΔΕΞΑΜΕΝΟΠΛΟΙΩΝ

Οι διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές πετρελαίου και πετρελαϊκών προϊόντων, παρέχονται είτε από στόλους τους οποίους διαχειρίζονται μεγάλες δημόσιες ή ιδιωτικές πετρελαϊκές εταιρείες, είτε από ανεξάρτητους στόλους τους οποίους διαχειρίζονται διάφορες ναυτιλιακές εταιρείες. Οι πετρελαϊκές εταιρείες που διακινούν το ένα τρίτο της παραγωγής πετρελαίου και πετρελαϊκών προϊόντων μέσω μακροχρόνιων συμβολαίων, δεν αναλαμβάνουν μόνο τη μεταφορά των δικών τους προϊόντων αλλά ανταγωνίζονται τους ανεξάρτητους στόλους στη μεταφορά προϊόντων τρίτων. Οι συνήθεις τύποι ναυλώσεων που επιλέγονται είναι οι ναυλώσεις ταξιδιού στην ελεύθερη αγορά, οι βραχυχρόνιες ναυλώσεις και οι μακροχρόνιες χρονοναυλώσεις.

Ο κλάδος της ναυτιλίας, ο οποίος εξειδικεύεται στη μεταφορά πετρελαιοειδών, έχει αποτελέσει κατά καιρούς αντικείμενο διαπραγματεύσεων μεταξύ εθνικών φορέων και διεθνών οργανισμών. Εκτός από την καίρια σημασία που έχει η διαχείριση της ενέργειας για όλες τις εθνικές οικονομίες, η προστασία του περιβάλλοντος αποκτά ολοένα και αυξανόμενη σημασία, με τη θέσπιση αυστηρότερων νομοθεσιών και επιπτώσεις στο κόστος συμμόρφωσης σε αυτές και στο κόστος εφαρμογής νέων τεχνολογιών.

Η αγορά δεξαμενοπλοίων είναι μία βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου, η οποία παραδοσιακά παρουσιάζει έντονη κυκλικότητα και μεταβλητότητα στο ύψος των ναύλων, της κερδοφορίας και των τιμών των πλοίων, λόγω της εξάρτησής τους από την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης χωρητικότητας και φορτίων. Μετά τις πρωτοφανείς υψηλές τιμές των ναύλων κατά τη διάρκεια του 2008, ακολούθησε η αιφνιδιαστικά καθοδική πορεία της ναυλαγοράς, ως συνέπεια της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης. Οι μεγάλες διακυμάνσεις στις τιμές των ναύλων οδηγούν στην επίτευξη κερδών μικρότερων από τα λειτουργικά κόστη του πλοίου για ορισμένες χρονικές περιόδους. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των ναύλων στην ελεύθερη στο τέλος του 2012 ήταν χαμηλότερος σε σύγκριση με τον ιστορικό μέσο όρο.

Τα επίπεδα των ναύλων εξακολουθούν να κινούνται σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με εκείνα πριν το 2008, καθώς επηρεάζονται αισθητά από τη συνεχιζόμενη μειωμένη ζήτηση πετρελαϊκών φορτίων, λόγω της οικονομικής ύφεσης, σε σχέση με την υπερπροσφορά χωρητικότητας λόγω των παραδόσεων νεότευκτων πλοίων. Πλοία τα οποία είχαν παραγγελθεί τα προηγούμενα χρόνια αύξησαν το 2013 την προσφορά χωρητικότητας στην αγορά κατά 10% για τα Suezmax και κατά 2,6% για τα Aframax, γεγονός που σε συνδυασμό με το μικρό αριθμό διαλύσεων, λόγω του χαμηλού μέσου όρου ηλικίας του παγκόσμιου στόλου, συμβάλλουν στην αναστολή της ανάκαμψης των ναύλων.

Επιπλέον, ο κατακερματισμός της αγοράς δεξαμενοπλοίων όσον αφορά στις εταιρείες παροχής θαλάσσιων μεταφορών επιτρέπει στις ναυτιλιακές εταιρείες που διαθέτουν μεγαλύτερους στόλους να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας προσφέροντας χαμηλότερους ναύλους και υψηλότερη αξιοπιστία και ποιότητα υπηρεσιών. Συνεπώς, οι ναυλωτές επιδιώκουν να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας επιλέγοντας το βέλτιστο δυνατό δεξαμενόπλοιο, δεδομένων των λιμενικών και καναλικών γεωγραφικών περιορισμών, ώστε να εξασφαλίσουν το βέλτιστο μέγεθος της παρτίδας φορτίου.

Η DryShips εισήλθε στην αγορά των δεξαμενοπλοίων το 2010, με την παραγγελία 6 Aframax και 6 Suezmax, εκ των οποίων παραδόθηκαν τελικά τα 10 δεξαμενόπλοια. Οι συμβάσεις για την κατασκευή 2 Suezmax αναθεωρήθηκε από άλλη εταιρεία, η οποία ανέλαβε και την ιδιοκτησία των πλοίων, προκειμένου να αποδεσμευτεί η DryShips από τις υποχρεώσεις των συμβολαίων κατασκευής και να μειώσει τις εκκρεμείς δαπάνες της.

ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ

Η εποχικότητα είναι γνώρισμα όχι μόνο της αγοράς χύδην ξηρών φορτίων, όπως αναφέρθηκε στο Case study No.3, αλλά και της αγοράς υγρών φορτίων. Παρατηρείται αυξημένη ζήτηση προϊόντων πετρελαίου κατά τη διάρκεια των χειμερινών μηνών του βόρειου ημισφαιρίου, τα οποία χρησιμοποιούνται κυρίως ως καύσιμα και γενικότερα ως πρώτες ύλες για την παραγωγή ενέργειας. Η διακύμανση της ζήτησης λόγω καιρικών συνθηκών ευθύνεται για τις διακυμάνσεις των εσόδων και τις καταστάσεις αποτελεσμάτων ανά τρίμηνο, αλλά μπορεί να επηρεάσει και τη διάθεση μερισμάτων.

5.4.4 MARKET ORIENTATION

Η επιχειρησιακή στρατηγική της DryShips επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και διατήρηση σταθερών σχέσεων με τους πελάτες της – ναυλωτές. Για το λόγο αυτό, έχει αναγάγει σε κύριο στρατηγικό στόχο την αξιοπιστία στην παροχή υπηρεσιών με ανταγωνιστικό κόστος και εναρμόνιση με τα πρότυπα ασφαλείας και προστασίας του περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση των αποδόσεων των επενδύσεων και κατ'επέκταση η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΝΑΥΛΩΣΕΩΝ

Η ικανότητα της DryShips να διατηρεί σταθερές χρηματοροές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να συνάπτει μακροχρόνιες χρονοναυλώσεις για τα πλοία της και συμβόλαια εκμετάλλευσης μονάδων γεώτρησης. Κατά τη διάρκεια του 2013 συνολικά 20 από τα πλοία της DryShips βρίσκονταν σε συμβόλαια χρονοναυλώσεων, για τα 12 εκ των οποίων είχαν συμφωνηθεί ναύλοι υψηλότεροι από τις τρέχουσες τιμές της αγοράς. Ωστόσο, η ικανότητα των ναυλωτών να τηρήσουν τους όρους των συμβολαίων χρονοναύλωσης μέχρι τη λήξη τους εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς, για το λόγο αυτό υπάρχουν περιπτώσεις επαναδιαπραγμάτευσης της ναύλωσης και του ναύλου. Η ανανέωση των ήδη υπαρχόντων συμβολαίων εξαρτάται από τις γενικότερες συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και από τις συνθήκες ανταγωνισμού στο ναυτιλιακό χώρο.

Κατά τη διάρκεια του 2013 19 από τα 38 πλοία χύδην ξηρών φορτίων της εταιρείας απασχολούνταν στην ελεύθερη αγορά και σε βραχυχρόνιες χρονοναυλώσεις, οπότε τα έσοδα που προέρχονταν από αυτά αυξομειώνονταν ακολουθώντας την πορεία της ναυλαγοράς. Επιπλέον, οι χρονοναυλώσεις για τα υπόλοιπα 9 πλοία αναμένεται να λήξουν μέσα στο 2014 και το τμήμα ναυλώσεων έχει αναλάβει να ανανεώσει τα συμβόλαια χρονοναύλωσης ή να βρει αντίστοιχη απασχόληση, ώστε να μην υπάρξει επιπλέον έκθεση στους κινδύνους της αγοράς και αδυναμία της εταιρείας να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα να ζητηθεί από τους ναυλωτές επαναδιαπραγμάτευση του ναύλου, στην περίπτωση που η αγορά παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα από το ναύλο που είχε συμφωνηθεί κατά τη σύναψη του συμβολαίου χρονοναύλωσης.

Κατά τη διάρκεια του 2013 όλα τα δεξαμενόπλοια της εταιρείας απασχολούνταν στην ελεύθερη αγορά γεγονός που δηλώνει την υψηλή έκθεση στον κίνδυνο της ναυλαγοράς που είχε αναλάβει η εταιρεία. Η ομαλή και επιτυχής λειτουργία των πλοίων σε μία εξαιρετικά ασταθή αγορά, καθορίστηκε από την ικανότητα της διοίκησης και του τμήματος ναυλώσεων να επιτυγχάνουν

κερδοφόρες ναυλώσεις, να ελαχιστοποιούν το χρόνο αναμονής των πλοίων μεταξύ δύο ταξιδιών και το χρόνο ταξιδιού χωρίς φορτίο, στο βαθμό που τα παραπάνω είναι εφικτά. Τέλος, το 66% των κερδών για το 2013 προήλθαν από δύο μόνο ναυλωτές, γεγονός που αποδεικνύει το συγκεντρωτικό χαρακτήρα της αγοράς δεξαμενοπλοίων, ενώ οι συμφωνίες με άλλους πελάτες δεν αντιπροσώπευαν μερίδιο μεγαλύτερο του 10% για τον καθένα.

Όσον αφορά στην ελεύθερη αγορά ξηρών και υγρών φορτίων, ο έντονα ανταγωνιστικός χαρακτήρας οφείλεται στις σχέσεις προσφοράς και ζήτησης φορτίων και χωρητικότητας. Οι τιμές των προϊόντων, οι γεωγραφικές περιοχές φόρτωσης και εκφόρτωσης, το μέγεθος, η ηλικία, τα τεχνικά χαρακτηριστικά των πλοίων και η έγκριση των πλοίων τους από ναυλωτές και διαχειριστές είναι κάποιες από τις παραμέτρους που καθορίζουν τις σχέσεις ανταγωνισμού στο ναυτιλιακό χώρο.

ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΟΛΟΥ

Μία από τις αποφάσεις της διοίκησης της DryShips προς την κατεύθυνση της δημιουργίας επιπλέον αξίας για τους μετόχους είναι η επένδυση σε μεταχειρισμένα πλοία ξηρών φορτίων διαφόρων μεγεθών, Capesize, Panamax, Handymax και Handysize. Η DryShips προτίθεται να αυξήσει το στόλο της και η θυγατρική της Ocean Rig τις μονάδες γεώτρησης, εξασφαλίζοντας την απαιτούμενη χρηματοδότηση, εφόσον σταθμιστούν οι ευκαιρίες που προκύπτουν από την αγορά σε σχέση με την έκθεση στους κινδύνους που προκύπτουν από την κάθε επένδυση.

Οι επενδύσεις σε νεότευκτα πλοία ολοκληρώνουν τα σχέδια της εταιρείας για ισχυροποίηση της θέσης της στη ναυτιλιακή αγορά. Μέσα στο 2013 η εταιρεία έκλεισε συμφωνίες για την κατασκευή 2 Capesize, 4 VLOCs, 4 Panamax ice class 1A και 4 πλοίων γεωτρήσεων, τα οποία αναμένεται να παραδοθούν το 2014 και 2015.

ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ POOLS

Η DryShips συνδυαστικά με τους άλλους τύπους ναυλώσεων (ελεύθερη αγορά και αγορά χρονοναυλώσεων) προσχωρεί κατά διαστήματα σε εμπορικές συμφωνίες εκμετάλλευσης στόλων (shipping pools) από κοινού με άλλους εφοπλιστές, οι οποίοι διαθέτουν παρόμοια σύγχρονα πλοία ίδιου μεγέθους. Τρία Suezmax συμμετείχαν στο Blue Fin Tanker Pool και τρία Aframax συμμετείχαν στο Sigma Pool από την παραλαβή τους μέχρι το 2012 και το 2013 αντίστοιχα, οπότε έληξαν οι συμφωνίες. Ένα ακόμα Aframax διατηρεί τη συμφωνία με το Sigma Pool και μετά το 2013, ενώ η διοίκηση της DryShips προγραμματίζει να επωφεληθεί από αυτού του είδους τις συμφωνίες και στο μέλλον.

Ο σκοπός δημιουργίας των pools είναι η εμπορική λειτουργία ενός μεγάλου αριθμού πλοίων ως ένα ενιαίο σύστημα μεταφοράς όμοιων προϊόντων και η επίτευξη ευελιξίας στην πολιτική των ναυλώσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η προσφορά υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών. Η δυνατότητα κάλυψης μεγάλου εύρους γεωγραφικών περιοχών και θαλάσσιων δρόμων δίνει τη δυνατότητα αποτελεσματικού προγραμματισμού δρομολογίων, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα των πλοίων και ως εκ τούτου τα έσοδα που αποφέρουν στην εταιρεία. Επιπλέον, η συμμετοχή σε pools προσφέρει πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες που προέρχονται από την αγορά και δίνει τη δυνατότητα από κοινού χρήσης συστημάτων διευκόλυνσης της πλοήγησης, επηρεάζοντας τη διαμόρφωση στρατηγικής και τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Τα pools διαπραγματεύονται φορτία με έμπειρους και αξιόπιστους ναυλωτές κυρίως στην ελεύθερη αγορά, εξασφαλίζοντας διαθέσιμη χωρητικότητα για την εξυπηρέτηση της ζήτησης. Με τον τρόπο αυτό, τα pools εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες της αγοράς που προκύπτουν παράλληλα σε πολλές γεωγραφικές περιοχές και επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας που δε θα μπορούσαν να επιτευχθούν από έναν ιδιόκτητο στόλο λίγων πλοίων. Τα έξοδα καυσίμων και τα τέλη των λιμανιών καλύπτονται από το pool, ενώ η τεχνική διαχείριση και τα λειτουργικά έξοδα, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών των πληρωμάτων, της συντήρησης και της ασφάλισης του πλοίου αναλαμβάνονται από την πλοιοκτήτρια εταιρεία.

Τα μέλη των pools μοιράζονται τα κέρδη που προκύπτουν συνολικά από αυτό. Όταν κάποιο πλοίο είναι εκτός μίσθωσης, ο ιδιοκτήτης του δεν δικαιούται να εισπράξει χρήματα για την περίοδο αυτή, εκτός αν ο ναυλωτής ευθύνεται για αυτή την κατάσταση. Κάθε υποψήφιος συμμετέχων πρέπει να γίνει δεκτός από το pool σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί και ισχύουν για όλα τα μέλη.

Οι δεσμεύσεις του πλοιοκτήτη για τη συμμετοχή κάποιου πλοίου σε ένα pool είναι:

- Η πλήρης παραχώρηση του δικαιώματος ναύλωσης του/των πλοίων υπό την ιδιοκτησία του στο διαχειριστή του pool.
- Η υποχρέωση να εξασφαλίζει την ασφαλή εργασία των πληρωμάτων και να συντηρεί τα πλοία ακολουθώντας τα υψηλότερα πρότυπα ασφαλείας. Επίσης απαιτείται η διατήρηση της αξιοπλοΐας των πλοίων, των συμφωνηθέντων τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών, των απαιτούμενων πιστοποιητικών σύμφωνα με τον ISM και της νηολόγησης του πλοίου σε νηογνώμονα μέλους της Διεθνούς Ένωσης Νηογνώμωνων (IACS).

- Η διεκπεραίωση επιθεωρήσεων από πετρελαϊκές εταιρείες και η διατήρηση ενός ελάχιστου συμφωνηθέντος αριθμού εγκρίσεων ναύλωσης από αυτές (σε περίπτωση δεξαμενόπλοιων).
- Οι εκθέσεις επιθεωρήσεων των πλοίων πρέπει να στέλνονται στο pool τουλάχιστον κάθε 6 μήνες.
- Η απόκτηση όλων των σχετικών ασφαλιστικών συμβολαίων, Hull&Machinery, Protection&Indemnity και κάλυψη από κινδύνους πολέμου και πειρατείας.
- Όσον αφορά στην τεχνική διαχείριση (ανεφοδιασμός, προμήθειες, ανταλλακτικά, λιπαντικά, συντήρηση, επισκευή, δεξαμενισμός, κ.ά.) και την επάνδρωση των πλοίων, οι οποίες αναλαμβάνονται από τον πλοιοκτήτη, πρέπει να υπάρχει συμμόρφωση στις απαιτήσεις του Νηογνώμονα και των άλλων αρμόδιων αρχών.

Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση του pool έχει αποκλειστικά την ευθύνη να βρίσκει απασχόληση σε κάθε πλοίο που συμμετέχει σε αυτό, επιλέγοντας είτε ναύλωση ταξιδιού είτε χρονοναύλωση. Συγκεκριμένα, η εμπορική διαχείριση επιτυγχάνεται μέσω του προσανατολισμού στην αγορά και στην προσέλκυση ναυλωτών, παρέχοντας στους πλοιοκτήτες:

- Υπηρεσίες marketing
- Ανάλυση και αξιολόγηση των εμπορικών συναλλαγών
- Διαπραγμάτευση και διαχείριση των συμφωνιών συνεργασίας, δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες των ναυλωτών
- Εμπορικές δραστηριότητες, πληρωμές εξόδων και εισπράξεις εσόδων που σχετίζονται με αυτές
- Ανάλυση δράσης σε περίπτωση που προκύψουν απαιτήσεις αποζημιώσεων κατά τη διάρκεια της μεταφοράς των φορτίων
- Κατάρτιση προϋπολογιστικών, λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων του pool

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καθώς οι μελέτες και τα παραδείγματα εφαρμογών του market orientation σε όλους τους κλάδους της οικονομίας αποδεικνύουν ότι υπάρχουν περισσότερες θετικές παρά αρνητικές επιπτώσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης, ολοένα και περισσότερες είναι οι διοικήσεις των εταιρειών οι οποίες εμπεριέχουν τον προσανατολισμό στην αγορά στον στρατηγικό προγραμματισμό τους.

Οι τέσσερις εταιρείες οι οποίες έχουν επιλεγεί για ανάλυση είναι εισηγμένες σε διεθνή χρηματιστήρια και κάθε χρόνο δημοσιεύουν αναφορές σχετικά με τις τρέχουσες λειτουργίες και στρατηγικές που ακολουθούν, τις εκτιμήσεις για τη μελλοντική πορεία των ναυλαγορών και την περιγραφή των επενδυτικών τους σχεδίων. Αναλύοντας τα στοιχεία των Annual Reports για το 2013, τα οποία έχουν δημοσιευτεί για την πληροφόρηση των επενδυτών, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες αυτές έχουν κατανοήσει τις απαιτητικές συνθήκες της ναυτιλιακής αγοράς, παρατηρούν στενά και αναλύουν τις κινήσεις των αγορών, των δεικτών και των ανταγωνιστών, βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση νέων ευκαιριών και πειραματίζονται συστηματικά με πιθανές νέες στρατηγικές και επενδύσεις, ώστε να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες τάσεις της αγοράς. Δρουν ως πρωτοπόροι στην υιοθέτηση παρακτικών market orientation, αναπτύσσοντας προγράμματα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών τους και προσαρμόζοντας σε αυτά τις ιδιαιτερότητες της ναυλαγοράς και τις δυνατότητες της εταιρείας τους. Επιπλέον, οι διοικήσεις των τεσσάρων εταιρειών διαμορφώνουν ολοκληρωμένες στρατηγικές διοίκησης διατηρώντας παράλληλα υψηλή εστίαση στον πελάτη και στον ανταγωνιστή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brooks F. Roger, Lings N. Ian, Botschen A. Martina "Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts", (Routledge 1999)
- Evans Peter "Ωνάσης", (Εκδόσεις Κάκτος 1988)
- Foley Anthony, Fahy John, "Seeing market orientation through a capabilities lens", (Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Marketing Vol. 43 No. 1/2, 2009)
- Goldman Ariele, Grinstein Amir "Stages in the development of market orientation publication activity, A longitudinal assessment" (Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Marketing Vol. 44 No. 9/10, 2010)
- Gounaris Spiros, "Internal-market orientation and its measurement", (Elsevier, Journal of Business Research, 10.2005)
- Gounaris Spiros, Vassilikopoulou Aikaterini, Chatzipanagiotou C. Kalliopi "Internal-market orientation- a misconceived aspect of marketing theory", (Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Marketing Vol. 44 No. 11/12, 2010)
- Grinstein Amir "The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis" (Journal of the Academy of marketing science, 2008)
- Grönroos Christian "Service Management and Marketing", (Wiley 2007)
- Heiens A. Richard "Market Orientation: Toward an integrated framework", (Academy of marketing science review Vol. No.1, 2000)
- Jaworski J. Bernard, Kohli K. Ajay "Market Orientation: Antecedents and Consequences", (Journal of marketing, Vol. 57, 07.1993)

- Keskin Halit "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs- An extended model", Emerald Group Publishing Limited, European Journal of Innovation Management Vol. 9 No. 4, 2006)
- Kotler P. "Marketing Management", (Interbooks, 1994)
- Matsuno Ken, John T. Metzger "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship", (American marketing association , The journal of marketing Vol.64 No.4, 10.2000)
- Narver C. John, Slater F. Stanley, MacLachlan L. Douglas "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", (Product development and management association, The journal of product innovation management 2004)
- Porter E. Michael "Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors", (Free Press 1998)
- Raju S. P., Lonial C. Subhash, Crum D. Michael "Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework", (Elsevier, Journal of Business Research, 11.2010)
- Slater F. Stanley, Narver C. John, "Market Orientation and the Learning Organization" (The Journal of Marketing, 07.1995)
- Stopford Martin "Maritime Economics", (Routledge, 2009)
- Zirsak P. Kolar P. "Customer Orientation and marketing in containerized freight distribution and logistics", (Central European Business Review, 2012)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γκιζιάκης Β. Κωνσταντίνος, Παπαδόπουλος Ι. Αντώνης, Πλωμαρίτου Η. Εύη "Ναυλώσεις", (Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε. 2006)
- Γουλιέλμος Μ. Αλέξανδρος "Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων", (Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2005)

- Γούναρης Σπύρος "Μάρκετινγκ Υπηρεσιών", (Rosili 2003)
- Παπαδάκης Μ. Βασίλειος "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", (Εκδόσεις Μπένου Ε., 2012)
- Πλωμαρίτου Η. Εύη "Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εργαλείο Βελτίωσης της Πολιτικής Ναυλώσεων," (Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2006)
- Σιώμοκος Ι. Γεώργιος "Στρατηγικό Μάρκετινγκ", (Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2004)

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

- www.dryships.com
- www.ifosma.com
- www.maerskline.com
- www.marinemoney.com
- www.starbulk.com
- www.stealthgas.com