

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΑΚΤΟΠΛΟΪΑΣ

Μάρκου Β. Παναγιώτης

**Υποβληθείσα για το Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό
Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων -
Ολική Ποιότητα**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2014

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΑΚΤΟΠΛΟΙΑΣ

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... ΜΑΡΚΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Ημερομηνία..... 01/12/2014

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένεια μου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΑΚΤΟΠΛΟΪΑΣ

Μάρκου Β. Παναγιώτης

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό μάνατζμεντ, εσωτερικό περιβάλλον, εξωτερικό περιβάλλον, διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αξία, αξιολόγηση και έλεγχος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση της Blue Star Ferries με στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, του τρόπου υλοποίησης και εφαρμογής της στρατηγικής και των μεθόδων αξιολόγησης και ελέγχου. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, προσεγγίζεται θεωρητικά το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ που περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της επίδοσης της επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός Blue Star Ferries με βάση το υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	12
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	13
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	14
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	16
1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT.....	17
1.3. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT.....	18
1.3.1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	19
1.3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	20
1.3.3. Υλοποίηση Στρατηγικής.....	21
1.3.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	22
1.4. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	23
Βιβλιογραφία 1 ^ο Κεφαλαίου.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	25
2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	25
2.2.1. Γενικευμένο Περιβάλλον.....	26
2.2.2. Άμεσο Περιβάλλον.....	27
2.3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	32
2.3.1. Στοιχεία του εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	33
2.3.2. Η θεωρία των πόρων & ικανοτήτων.....	35

2.3.3. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	36
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	40
3.1.1. Ανάλυση S.W.O.T.....	40
3.1.2. Εταιρική Αποστολή και Σκοποί.....	41
3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	42
3.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	45
3.3.1. Στρατηγικές κατεύθυνσης.....	46
3.3.2. Στρατηγικές χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategies).....	49
3.3.3. Γονικές στρατηγικές.....	53
3.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	54
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	57
4.2. ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	58
4.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ.....	58
4.3.1. Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.....	59
4.3.2. Οργάνωση δομή βάση στρατηγικής.....	59
4.3.3. Στελέχωση.....	61
4.3.4. Διοίκηση.....	61
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	65
5.1.1.	Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί.....	66
5.1.2.	Καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης....	67
5.1.3.	Μέτρηση της επίδοσης.....	67
5.1.4.	Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης...	69
5.1.5.	Λήψη διορθωτικών μέτρων.....	69
5.2.	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	70
	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	71

ΜΕΡΟΣ Β΄: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ BLUE STAR FERRIES

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ BLUE STA FERRIES

6.1.	ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	73
6.2.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΑ GROUP.....	74
6.2.1.	Ιστορική Αναδρομή της Attica Group.....	74
6.3.	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ BLUE STAR FERRIES	74
6.3.1.	Ιστορική αναδρομή της εταιρείας Blue Star Ferries.....	77
6.3.2.	Αντικείμενο εργασιών.....	84
6.3.3.	Μέτοχοι.....	86
6.3.4.	Όραμα και Αποστολή.....	87
6.3.5.	Πωλήσεις.....	89

6.3.6. Δίκτυα διανομής.....	92
6.3.7. Ανταγωνιστικό Περιβάλλον.....	93
Βιβλιογραφία 6 ^ο Κεφαλαίου.....	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	99
7.2. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	99
7.2.1. Πολιτικό Περιβάλλον.....	99
7.2.2. Οικονομικό Περιβάλλον.....	101
7.2.3. Κοινωνικό – Πολιτισμικό Περιβάλλον.....	103
7.2.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	103
7.3. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	105
7.3.1. Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα Porter.....	106
Βιβλιογραφία 7 ^ο Κεφαλαίου.....	118

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	119
8.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	120
8.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	123
8.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	126
8.4.1. Τοποθέτηση και τμηματοποίηση.....	127
8.4.2. Μίγμα Μάρκετινγκ.....	127

8.4.3. Κύκλος Ζωής Προϊόντος.....	132
8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	133
8.6. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	134
8.7. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	135
8.8. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	135
8.9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	136
Βιβλιογραφία 8 ^ο Κεφαλαίου.....	141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

9.1. S.W.O.T. ANALYSIS.....	142
9.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	150
9.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	151
9.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	153
Βιβλιογραφία 9 ^ο Κεφαλαίου.....	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	158
10.1.1. Ποιοι θα εφαρμόσουν τη στρατηγική.....	158
10.1.2. Τι πρέπει να γίνει και πως αυτό θα υλοποιηθεί.....	159
10.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	160
10.2.1. Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου.	161
10.2.2. Αξιολόγηση στρατηγικής.....	161

10.2.3. Έλεγχος στρατηγικής.....	162
Βιβλιογραφία 10 ^{ου} Κεφαλαίου.....	164
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	165

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντα δίπλα μου, προσφέροντας μου ότι ήταν απαραίτητο για να ολοκληρώσω τις σπουδές μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύντροφο μου για την υπομονή της κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου στο πρόγραμμα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Νίκο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, για την πολύτιμη συνεισφορά του στην παρούσα εργασία.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Μήτρα TOWS

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1. Μερίσματα Μετοχών

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2. Κινήσεις και Κύκλος εργασιών

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3. Μεταφορικό έργο γραμμών εσωτερικού

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4. Μεταφορικό έργο γραμμών εξωτερικού

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1. Μεταφορικό έργο εταιρειών 2008 – 2012

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1. Διοικητικό Συμβούλιο

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2. Αναλυτική κατανομή ανά φύλο

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3. Αναλυτική κατανομή ανά στάθμη εκπαίδευσης που εργάζεται στη ξηρά

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4. Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1. Μήτρα EFAS

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2. Μήτρα IFAS

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3. Στρατηγικές Κατεύθυνσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4. Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2. Περιβάλλον Επιχείρησης

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1. Υπόδειγμα Porter

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2. Υπόδειγμα Porter (συμπληρωμένο από τον Freeman)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3. Αλυσίδα αξίας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1. Μήτρα B.C.G

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2. Πίνακας GE

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1. Διαδικασία αξιολόγησης ελέγχου

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1. Στόλος ακτοπλοΐας κατά τα έτη 2008 – 2012

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1. Διαχείριση μαγειρικών ελαίων (λίτρα)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2. Ανακύκλωση παταριών (τμχ)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.3. Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού

ΜΕΡΟΣ Α΄:

**ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μιας μελετημένης ανάλυσης, προερχόμενη από ένα σύνολο ενεργειών και διοικητικών αποφάσεων οι οποίες καθορίζουν τη μακροχρόνια λειτουργία και επίδοση μιας επιχείρησης. Σχετίζεται με επιχειρηματικές αποφάσεις και πράξεις οι οποίες επηρεάζουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε ένα επιταχυνόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να λάβουν τις αποφάσεις αυτές προσεκτικά δημιουργώντας στρατηγικές. Η στρατηγική περιλαμβάνει δηλαδή την απαραίτητη κρίση για την ορθή τοποθέτηση της επιχείρησης και τους πόρους της με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση των μακροχρόνιων κερδών της επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές και η διαδικασία διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης τους, δηλαδή το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελούν σημαντικό πεδίο διάκρισης των επιχειρήσεων και καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των σκοπών τους.

Έτσι ο ορισμός της στρατηγικής που θα μπορούσε να δοθεί είναι:
Αποφάσεις που κατευθύνονται από τους σκοπούς και τις ενέργειες που προέρχονται από τις δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες εναρμονίζονται με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί εξέλιξη της Επιχειρηματικής Πολιτικής και Στρατηγικής (Business Policy and Strategy) και ασχολείται με τη λεπτομερή καταγραφή των οργανωσιακών σκοπών, της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Επίσης καταγράφει τον καταμερισμό των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια τρέχουσα διαδικασία που εξελίσσεται στη διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στη δυναμική του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες ανάγκες, στους περιορισμούς τις ευκαιρίες και τις απειλές. Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτυγχάνει την επιτυχία μιας επιχείρησης μέσω της ενοποίησης του management, του marketing, της χρηματοοικονομικής λογιστικής, της έρευνας και ανάπτυξης και της παραγωγής. Με το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται όλη η επιχείρηση. Η ενασχόληση αυτή γίνεται τόσο από τον CEO, που ασχολείται με τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής, όσο και από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα της ιεράρχησης, τα οποία ασχολούνται με την Υλοποίηση της Στρατηγικής

Έτσι ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι: *Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης.*³

³ - Γεωργόπουλος Ν.: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα 2002, σελ. 23 – 26.

- Παπαδάκης Β.: Στρατηγικής των επιχειρήσεων, Αθήνα 2002, σελ. 28 – 30.

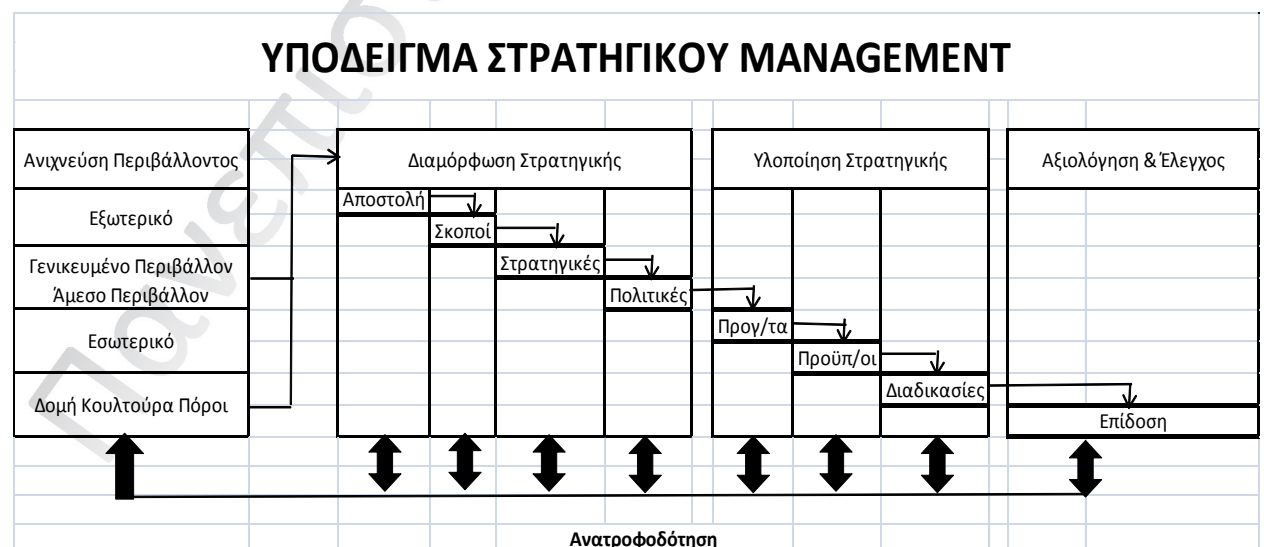
Όσον αφορά τη λέξη επίδοση⁴ σημαίνει η θέσπιση σωστών στόχων αποτελούμενοι από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Αυτές οι δύο έννοιες μπορούν να κατανοηθούν με δύο προτάσεις. Αποδοτικότητα είναι να *‘κάνεις τα σωστά πράγματα’*. Αποτελεσματικότητα είναι να *‘κάνεις πράγματα σωστά’*

1.3. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία, τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω. Αυτά είναι:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Τα στοιχεία αυτά του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.1.⁵



⁴ - Επίδοση = Αποδοτικότητα (στην υλοποίηση) + Αποτελεσματικότητα (στη διαμόρφωση)

⁵ - Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, p.9

- Παπαδάκης Β... σελ. 177 – 184.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

ΠΗΓΗ: Wheelen & Hunger (2004)

1.3.1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τον εντοπισμό, τη συλλογή και την αξιολόγηση όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη μελλοντική πορεία ενός οργανισμού. Όλες αυτές οι πληροφορίες ανακτώνται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε δυο κατηγορίες:

- Γενικευμένο ή Μάκρο – περιβάλλον
- Άμεσο περιβάλλον ή Μίκρο – περιβάλλον (κλάδος επιχείρησης)

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση με κάποιους παράγοντες οι οποίοι μπορεί να επηρεάζουν όλους τους βιομηχανικούς κλάδους. Ενώ το άμεσο περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο της επιχείρησης. Κλάδος ορίζεται ως το *σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν ίδια ή ομοιογενή προϊόντα.*

Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά τις μεταβλητές εκείνες που βρίσκονται εντός της επιχείρησης και οι οποίες βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε:

- Δομή
- Κουλτούρα
- Πόροι

Το διάγραμμα 1.2⁶ παρουσιάζει το περιβάλλον της επιχείρησης:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2. Περιβάλλον Επιχείρησης

ΠΗΓΗ: Wheelen & Hunger (2004)

1.3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Διαμόρφωση στρατηγικής καλούμε την ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Έτσι ένας ορισμός που μπορεί να παρουσιαστεί για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι: *το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού.*

⁶ - Wheelen & Hunger... p.10.

Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της Αποστολής, Αντικειμενικών Σκοπών, Στρατηγικών και Πολιτικών. Πιο αναλυτικά:

Αποστολή: Ο σκοπός και ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Απαντά στο ποιοι είμαστε και τι κάνουμε.

Σκοποί: Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Απαντά στο τι πρέπει αν πραγματοποιηθεί και ως πότε. Μια βασική διαφορά που πρέπει να αναφερθεί είναι ο διαχωρισμός των σκοπών και των στόχων. Ο στόχος αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος. Έτσι οι σκοποί είναι πιο προσδιορισμένοι και ορίζονται ποσοτικά και χρονικά.

Στρατηγικές: Οι στρατηγικές είναι σχέδια που περιγράφουν το πώς θα πετύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς μας. Οι στρατηγικές χωρίζονται σε τρία επίπεδα τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω. Αυτά είναι: Επιχειρησιακή, Επιχειρηματική και Λειτουργική.

Πολιτικές: Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές. Είναι γενικές οδηγίες που απορρέουν από τις στρατηγικές και διευκολύνουν στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

1.3.3. Υλοποίηση Στρατηγικής

Πρόκειται για τη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής και των πολιτικών της επιχείρησης, μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Ο στόχος είναι να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση στρατηγικής έγινε πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα

επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και να μετουσιώσει τις καλές ιδέες σε πράξεις. Ο ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί είναι: *η υλοποίηση της στρατηγικής είναι μέθοδοι των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό.*

Προγράμματα: Κατάσταση δραστηριοτήτων και απαιτούμενων σταδίων για την πραγματοποίηση ενός πλάνου.

Προϋπολογισμός: Αποτελούν την ποσοτική απεικόνιση των προγραμμάτων και αναλύουν από χρηματοοικονομικής πλευράς το όφελος και το κόστος που προκύπτει από ένα πρόγραμμα.

Διαδικασίες: Συστήματα βημάτων και τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρειες τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιούνται συγκεκριμένες εργασίες.

1.3.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή. Σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ πρέπει οι πληροφορίες για τα αποτελέσματα να είναι ακριβείς, ενώ εξίσου σημαντικός είναι ο επαναπροσδιορισμός των δεδομένων όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο. Έτσι περιορίζονται οι αδυναμίες και δίνεται η δυνατότητα για λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων ώστε να οδηγηθούμε στην αναμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού.

1.4. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πολλές επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στην επιτυχία μέσω μιας καλομελετημένης στρατηγικής. Ωστόσο, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία αλλά ότι βοηθάει σημαντικά στην επίτευξη και είναι αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης. Αναλυτικότερα οι λόγοι που καθιστούν την στρατηγική αναγκαία:⁷

- Συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών
- Θέτει κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής αλλά και για την ικανοποίηση των stakeholders.
- Ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων & ικανοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον
- Οριοθετεί την στρατηγική ως προς τον ανταγωνισμό
- Επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Επίσης:

- Μειώνει την αβεβαιότητα
- Εξασφαλίζει ομοιομορφία μεταξύ των λαμβανόμενων αποφάσεων ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται και αποπροσανατολίζουν την επιχείρηση από την πορεία της.

⁷ - Wheelen & Hunger... p.10

- Γεωργόπουλος Ν.:... σελ. 17 – 22 .

- Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Β .Παπαδακής, Αθήνα 1999. Σελ. 29.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα 2002, σελ. 23 – 26.
2. Παπαδάκης Β.: Στρατηγικής των επιχειρήσεων, Αθήνα 2002, σελ. 28 – 30.
3. Wheelen & Hunger, Strategic Management & Business Policy, p.9
4. Παπαδάκης Β... σελ. 177 – 184.
5. Wheelen & Hunger... p.10.
6. Γεωργόπουλος Ν.:... σελ. 17 – 22 .
7. Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Β .Παπαδακής, Αθήνα 1999. Σελ. 29.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΙΧΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε ότι το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό και το αντίστοιχο εξωτερικό σε γενικευμένο και άμεσο, ενώ το εσωτερικό διακρίνεται σε δομή, κουλτούρα, πόροι.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη της, καθώς εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος. Με την ανάλυση αυτή αποκτάται μια γνώση για τη εσωτερική και για την εξωτερική λειτουργία της επιχείρησης και καθορίζονται τα όρια δραστηριότητας και ανάπτυξης αναφορικά με την επιχείρηση, τον ανταγωνισμό και το γενικευμένο περιβάλλον.

2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από όλα τα εξωτερικά της επιχείρησης που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποδοτικότητά της. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και άμεσο ή αλλιώς στο περιβάλλον του κλάδου.

2.2.1 Γενικευμένο Περιβάλλον

Το γενικευμένο περιβάλλον αποτελεί το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνοντας δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα την πορεία της επιχείρησης. Οι δυνάμεις που συνθέτουν αυτό το περιβάλλον είναι:⁸

- Οικονομικές Δυνάμεις

Είναι οι δυνάμεις που ορίζουν τη διακίνηση του χρήματος, αγαθών και πληροφοριών που έχουν σχέση με την οικονομία. Περιλαμβάνουν την κατάσταση των οικονομικών μεγεθών αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης (επιτόκια, ισολογισμός συναλλάγματος, πληθωρισμός, μερίδιο αγοράς).

- Τεχνολογικές Δυνάμεις

Αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας και των τεχνολογικών εξελίξεων καθώς και τα επιτεύγματα που δύναται να επηρεάσουν την πορεία μιας επιχείρησης. (εκτεταμένες επιλογές μέσω διαδικτύου, νέοι τρόποι διανομής με τη βοήθεια της τεχνολογίας). Αποτελούν ευκαιρία για την επιχείρηση αν έχει τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτεί και απειλή αν δεν μπορέσει να προσαρμοστεί σε νέες απαιτήσεις.

- Πολιτικές - Νομικές Δυνάμεις

Είναι αυτές που καθορίζουν το πολιτικό και νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι

⁸ - Γεωργόπουλος Ν.:..., σελ. 73 – 88

- Παπαδάκης Β,... σελ. 56 – 60

- Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ.52 – 57

πολιτικές δυνάμεις αναφέρονται στη στάση της κυβέρνησης απέναντι στις ιδιωτικές και κρατικές επιχορηγήσεις και στις διεθνείς πολιτικές καταστάσεις (τιμή πετρελαίου, προσφορά πρώτων υλών). Οι νομικές δυνάμεις μπορεί να αναφέρονται στη νομοθεσία για τα μονοπώλια, νόμοι εναντίον της περιβαλλοντικής μόλυνσης, χρησιμοποίηση ενέργειας.

- Κοινωνικό–πολιτισμικές Δυνάμεις

Είναι οι δυνάμεις που αναφέρονται στην κοινωνία και στο πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναφέρονται στις αρχές, στα ήθη, στα έθιμα, στις συνήθειες και γενικότερα στα χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στον τρόπο ζωής, στις δημογραφικές αλλαγές, στις συνθήκες εργασίας, στη μόρφωση.

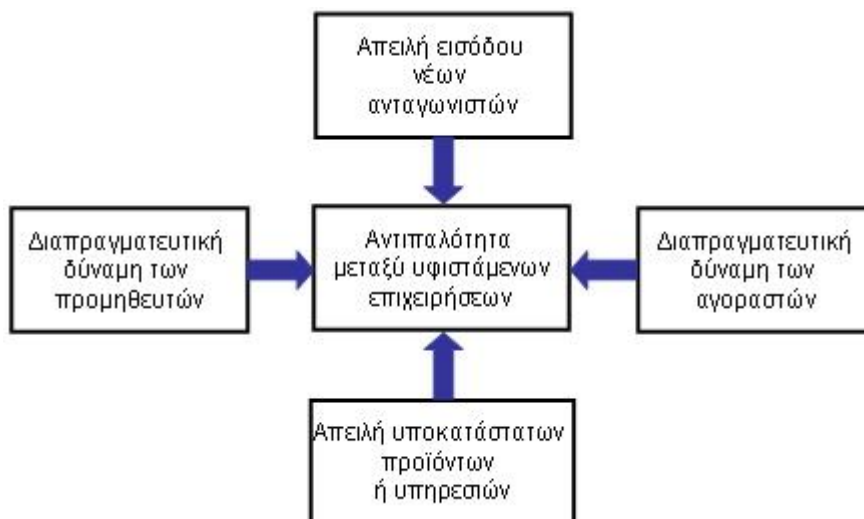
Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος βοηθά την επιχείρηση να αναγνωρίσει τους παράγοντες που το διαμορφώνουν αλλά και να εξετάσει τις επιδράσεις που θα έχουν όλοι αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες στην επιχείρηση.

2.2.2. Άμεσο Περιβάλλον

Το άμεσο περιβάλλον ή αλλιώς το περιβάλλον κλάδου περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση όπως η κοινωνία, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι μέτοχοι οι προμηθευτές, οι τοπικές οργανώσεις, οι πελάτες και οι εργατικές ενώσεις. Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων παρουσιάζεται στο υπόδειγμα του Michael Porter⁹, το οποίο προσδιορίζει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που

⁹ M. E Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980

ανήκει μια επιχείρηση. Στο διάγραμμα 2.1¹⁰ παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Porter.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.: Υπόδειγμα Porter

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger (2004)

Από το διάγραμμα 2.1 μπορεί να αναλυθεί η κάθε μια δύναμη ξεχωριστά ώστε να κατανοηθεί καλύτερα η λειτουργία τους και η χρησιμότητά τους.¹¹

1. Αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν τη

¹⁰ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 60 – 64.

¹¹ - Γεωργόπουλος Ν.:...σελ.90 – 111

- Παπαδάκης Β.: ... σελ. 66 – 76

- Σαρσέντης Β.... σελ. 111 – 125

μείωσή των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολο. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς. Όταν η *πίτα*, δηλαδή το μερίδιο αγοράς, είναι σταθερό, τότε είναι λογικό οι επίδοξοι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, αλλά όπως κι όταν οι ανταγωνιστές βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο.
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι πανομοιότυπα μεταξύ τους ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα.
- Το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει την κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Μερικά στοιχεία που επηρεάζουν τη δύναμη των προμηθευτών είναι: συγκέντρωση των προμηθευτών, μη ύπαρξη υποκατάστατων πηγών, υψηλό κόστος μετακίνησης.

3. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν ένα κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να παρεμβαίνουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος ή στην ποιότητα των υπηρεσιών.

4. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Κάθε νέα επιχείρηση που διεκδικεί ένα μερίδιο αγοράς από την υπάρχουσα. Αυτό αποτελεί απειλή για τον κλάδο. Η απειλή αυτή εξαρτάται οικονομίες κλίμακας, τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, τη διαφοροποίηση του προϊόντος, τη νομοθεσία.

5. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Ως υποκατάστατο είναι το προϊόν το οποίο μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

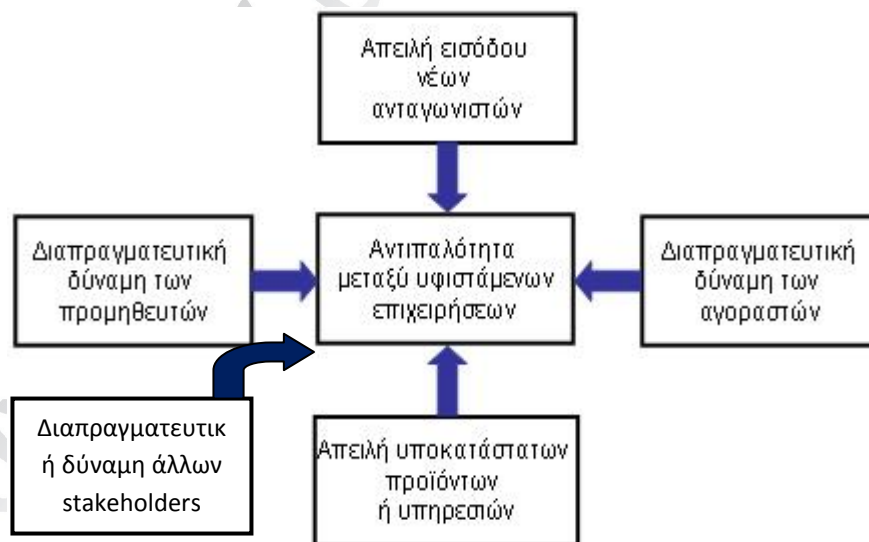
- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι το υπόδειγμα αυτό τροποποιήθηκε και προστέθηκε μια νέα δύναμη, η οποία συμπεριλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που δεν λαμβάνονται υπόψη.

6. Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders

Σε έναν κλάδο υπάρχουν και κάποιες άλλες ομάδες ή φορείς που μπορούν με τη συμπεριφορά τους να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις του κλάδου (διάγραμμα 2.2).

Με βάση το παραπάνω μοντέλο μπορεί να κατανοηθεί αν η εταιρεία αντιμετωπίζει ευκαιρία ή απειλή. Αυτό μπορεί να προσδιορισθεί από την δύναμη των παραπάνω ομάδων. Αν είναι μεγάλη τότε υπάρχει απειλή για την επιχείρηση, αν είναι μικρή αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2. Υπόδειγμα Porter (συμπληρωμένο από τον Freeman)

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger (2004)

Για να κατανοηθεί καλύτερα το περιβάλλον του κλάδου πραγματοποιείται η τμηματοποίηση του σε στρατηγικές ομάδες. Οι στρατηγικές ομάδες είναι πολύ χρήσιμες στα στρατηγικά στελέχη ως τρόπος καλύτερης αντίληψης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για το τι είναι στρατηγικές ομάδες είναι: *οι στρατηγικές ομάδες περιλαμβάνουν επιχειρηματικές μονάδες ή επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους τρόπους.*

Για να κατανοηθεί καλύτερα η χαρτογράφηση και το πώς μπορούν να παρουσιαστούν οι στρατηγικές ομάδες σε ένα διάγραμμα πρέπει να επιλεγθούν δύο στρατηγικές μεταβλητές που να διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο και να χρησιμοποιηθούν ώστε να προσδιορίσουν τον οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα. Ακόμη πρέπει να αποτυπωθούν γραφικά η διασταύρωση των δύο αυτών χαρακτηριστικών για κάθε επιχείρηση του κλάδου. Επίσης πρέπει να κυκλωθούν οι επιχειρήσεις που βρίσκονται πολύ κοντά μεταξύ τους. Το μέγεθος του κύκλου αντανάκλα το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας στον κλάδο. Τέλος αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι οι δύο επιλεγμένες στρατηγικές μεταβλητές δεν πρέπει να έχουν μεγάλο βαθμό συσχέτισης.

2.3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος παρουσιάζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορεί να παρουσιαστούν και πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση (ευκαιρίες) ή να αποφύγει (απειλές). Η εύρεση, όμως μόνο των ευκαιριών και των απειλών δεν είναι αρκετή, πρέπει να αναγνωριστούν και οι εσωτερικοί παράγοντες της επιχείρησης. Αυτές είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που θα προσδιορίσουν αν η

επιχείρηση είναι σε θέση και σε ποιο βαθμό να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να αποφύγει τις πιθανές απειλές. Πρέπει να παρουσιασθούν δύο ορισμοί για τις Δυνάμεις και Αδυναμίες ώστε να κατανοηθεί το νόημά τους.¹²

Δυνάμεις: πόροι που ένας οργανισμός διαθέτει και ικανότητες που ένας οργανισμός έχει αναπτύξει. Και τα δύο μπορούν να εκμεταλλευθούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αδυναμίες: πόροι και ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητες δεν υπάρχουν. Στέρξη της δυνατότητας σε ένα οργανισμό να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.1. Στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο τα τρία στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι δομή, κουλτούρα, πόροι. Τα στοιχεία αυτά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής εφόσον εναρμονίζονται με αυτή.

Δομή:

Είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας, η δομή είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση οργανώνει και συντονίζει τις ενέργειες και τις λειτουργίες των διαφόρων τμημάτων, έχοντας ως στόχο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ικανοτήτων και την επίτευξη των σκοπών. Με τον προσδιορισμό της δομής πραγματοποιείται καλύτερη κατανομή των

¹² - Γεωργόπουλος Ν.:...σελ. 125 – 137

- Σαρσέντης Β.... σελ.144 – 148.

- Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 87 – 89.

ανθρώπων και των άλλων πόρων στις λειτουργίες της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση τους. Παράλληλα συντονίζονται τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να ενεργούν συλλογικά και όχι ατομικά ή τμηματικά για την επίτευξη των στόχων.

Κουλτούρα:

Η κουλτούρα είναι εκείνο το στοιχείο που είναι μοναδικό για την επιχείρηση και το οποίο την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Αποτελεί το σύνολο των αξιών που είναι αποδεκτά από όλους και που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Πόροι της επιχείρησης:

Είναι τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για να πετύχει τους σκοπούς της. Οι πόροι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τις διοικητικές ικανότητες, τους χρηματοοικονομικούς πόρους, καθώς και τις εγκαταστάσεις.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω δύο προσεγγίσεων: τη θεωρία των πόρων & ικανοτήτων και την αλυσίδα αξίας. Η θεωρία των πόρων & ικανοτήτων εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και υποστηρίζει πως η αποτελεσματική χρήση των πόρων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες είναι ικανές να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναγνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3.2. Η θεωρία των πόρων & ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης ώστε να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βέβαια για να πετύχει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να γίνει συνδυασμός των πόρων και να οδηγηθεί σε διακεκριμένες ικανότητες. Σύμφωνα με τον Barney μία ικανότητα αποτελεί δύναμη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά.¹³

- Αξία: είναι συνώνυμο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ο πελάτης δίνει το πλεονέκτημα στην επιχείρηση να μπορέσει να ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις. Επιτρέπει στην επιχείρηση να εξουδετερώσει απειλές ή να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον
- Σπανιότητα: κατέχονται από ορισμένους υπάρχοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστικούς.
- Μη αντιγράψιμο: όταν άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να το αποκτήσουν, είτε μπορούν να το αποκτήσουν με υψηλότερο κόστος.
- Σύμφωνα με την οργάνωση: υποστηριζόμενη από την κατάλληλη δομή, τον κατάλληλο έλεγχο και τις υποστηριζόμενες αμοιβές.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η σπανιότητα και το μη αντιγράψιμο είναι πολύ σημαντικά ώστε να φτάσω στο διακριτή υπεροχή. Να έχει δηλαδή η επιχείρηση ένα πλεονέκτημα διαχρονικό το οποίο θα πρέπει να στηρίζεται σε διαρκείς πόρους και να μην αντιγράφεται εύκολα. Μια

¹³ - Γεωργόπουλος Ν.:...σελ.156 – 159

- Παπαδάκης Β.: ... σελ. 93 – 100

διακριτή υπεροχή είναι η ανταγωνιστική ικανότητα που προσδίδει διατηρήσιμη αξία την οποία η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

2.3.3. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις κύριες λειτουργίες της, ώστε να μελετηθεί σαν μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος. Το νόημα της επιχείρησης είναι να ‘σπάσουμε’ την επιχείρηση σε διάφορα τμήματα ώστε να βρω που έχω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹⁴

Οι δραστηριότητες χωρίζονται σε *κύριες δραστηριότητες* και *δραστηριότητες υποστήριξης*. Κύριες θεωρούνται εκείνες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση, στη διανομή του και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Υποστηρικτές είναι αυτές που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους.

Κύριες δραστηριότητες θεωρούνται:

Η διαχείριση εισροών: η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών όπως η αποθήκευση και ο έλεγχος αποθεμάτων.

¹⁴ - Γεωργόπουλος Ν.:..., σελ. 137 – 154

- Παπαδάκης Β.,... σελ. 109 – 115

Οι λειτουργίες: όπως η συναρμολόγηση, ο έλεγχος ποιότητας και η συντήρηση των μηχανημάτων, δραστηριότητες, μέσω των όποιων οι εισροές μετατρέπονται σε προϊόντα.

Η διαχείριση εκροών: όπως οι δραστηριότητες συλλογής, αποθήκευσης και διανομής προϊόντος στους αγοραστές.

Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις: δηλαδή δραστηριότητες που στοχεύουν στην ενημέρωση των καταναλωτών για το προϊόν της επιχείρησης ώστε να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα για αυτό.

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση: οι οποίες είναι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διατήρηση και την αύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση όπως οι επισκευές και οι εγγυήσεις.

Δραστηριότητες υποστήριξης θεωρούνται:

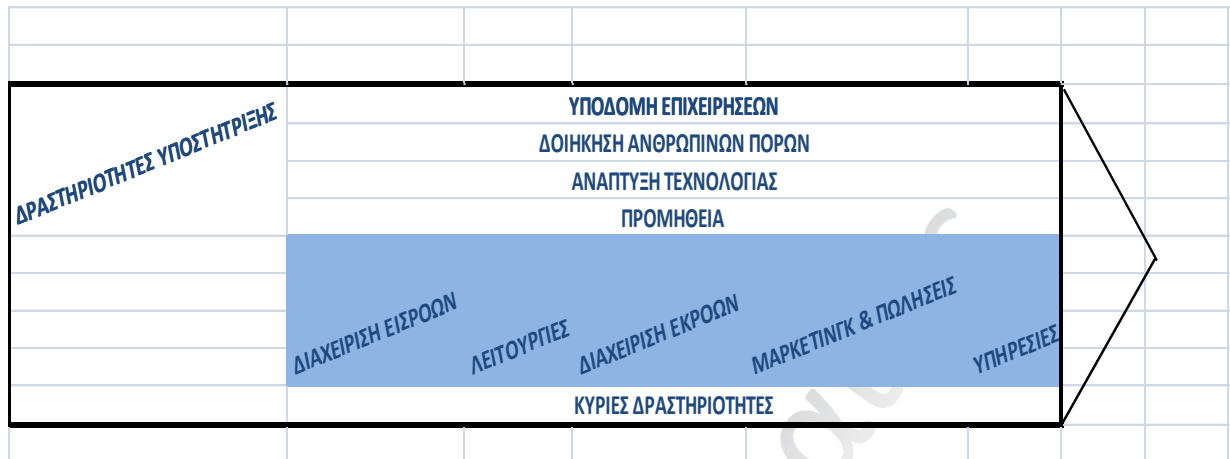
Η προμήθεια: που αναφέρεται στη λειτουργία του εφοδιασμού και την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας: δηλαδή η βελτίωση της τεχνολογίας η οποία χρησιμοποιείται σε κάθε δραστηριότητα.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες για την προσέλκυση, εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων. Στόχος είναι η απόλυτη ταύτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου με τις ανάγκες της αντίστοιχης θέσης.

Η υποδομή της επιχείρησης: που αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική, η λογιστική και τα πληροφοριακά συστήματα.

Παρακάτω παρουσιάζεται η αλυσίδα αξίας (διάγραμμα 2.3.):¹⁵



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3. Αλυσίδα αξίας

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger (2004)

¹⁵ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 87.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν.:..., σελ. 73 – 88
2. Παπαδάκης Β,... σελ. 56 – 60
3. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ.52 – 57
4. M. E Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980
5. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 60 – 64.
6. Γεωργόπουλος Ν.:...σελ.90 – 111
7. Παπαδάκης Β.: ... σελ. 66 – 76
8. Σαρσέντης Β... σελ. 111 – 125
9. Γεωργόπουλος Ν.:...σελ. 125 – 137
- 10.Σαρσέντης Β... σελ.144 – 148.
- 11.Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 87 – 89.
- 12.Γεωργόπουλος Ν.:...σελ.156 – 159
- 13.Παπαδάκης Β.: ... σελ. 93 – 100
- 14.Γεωργόπουλος Ν.:..., σελ. 137 – 154
- 15.Παπαδάκης Β,... σελ. 109 – 115
- 16.Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 87.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης. Αναφέρεται ουσιαστικά στην κατάσταση της επιχείρησης (S.W.O.T. Analysis), δηλαδή των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών και των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών. Στόχος είναι να βρεθεί ο στρατηγικός συνδυασμός όλων αυτών.

3.1.1. Ανάλυση S.W.O.T.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η SWOT Analysis αποτελεί τη διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων, εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, καθώς και των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών. Η ανάλυση αυτή βοηθά τα στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση του προϊόντος, την αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να εντοπίσουν ευκαιρίες και απειλές και να εκμεταλλευθούν τα πλεονεκτήματα τους ή να αποφύγουν τις απειλές.

Η SWOT Analysis μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γενικεύσει ένα σύνολο – αριθμό πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Η μήτρα TOWS (ένας εναλλακτικός τρόπος για την λέξη SWOT) εμφανίζει πως οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές αντιμετωπίζονται συνδυάζοντας τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες καταλήγοντας σε τέσσερις πιθανές

εναλλακτικές στρατηγικές.¹⁶ Αποτελεί ένα καλό τρόπο ώστε να χρησιμοποιηθεί, αυτό που ονομάζεται brainstorming, και να δημιουργηθούν στρατηγικές. Στον πίνακα 3.1 εμφανίζεται η μήτρα TOWS

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Μήτρα TOWS

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες νικώντας τις αδυναμίες
ΑΠΕΙΛΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις αδυναμίες για να αποφύγουν τις απειλές

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger (2004)

3.1.2. Εταιρική Αποστολή και Σκοποί

Μια επιχείρηση πρέπει να εξετάζει την αποστολή της και τους σκοπούς της πριν αξιολογήσει τις εναλλακτικές στρατηγικές. Η εταιρική αποστολή θα πρέπει να συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης καθώς προσδιορίζει τον σκοπό της ύπαρξης της και δηλώνει τον τρόπο της συμπεριφοράς και το πλαίσιο λειτουργίας της. Θα πρέπει να ορίζεται προσεκτικά και να προσαρμόζεται όταν το απαιτούν οι συνθήκες. Μια μη κατάλληλη αποστολή μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα στην επίδοση εάν δεν παρέχει κοινή γραμμή για τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

¹⁶ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ.114 – 115

καθώς τότε τα στελέχη δεν θα είναι σίγουρα για το που κατευθύνεται η επιχείρηση. Τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει η αποστολή είναι:¹⁷

- Ποιοι είναι οι πελάτες
- Ποια είναι τα προϊόντα
- Ποια είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση
- Τον βαθμό της τεχνολογικής ανάπτυξης
- Τη φιλοσοφία
- Τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Τον ενδιαφέρον για τη δημόσια εικόνα
- Το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους

Παράλληλα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει και τους σκοπούς της, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σύμφωνοι με την αποστολή. Εξίσου σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να έχει σαφείς, ρεαλιστικούς και σωστά εκφρασμένους σκοπούς ώστε να παρέχουν αρκετή καθοδήγηση και να αποφεύγονται οι παρερμηνείες.

3.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Μπορεί να είναι ανταγωνιστική, δηλαδή αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης μπορεί να είναι συνεργατική δηλαδή να γίνεται συνεργασία με ένα ή

¹⁷ - David F.: Strategic Management, 6th Edition, p. 89.

περισσότερους ανταγωνιστές ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹⁸

Ακόμη πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχουν τρία είδη βασικών στρατηγικών σύμφωνα με τον Porter, η ηγεσία κόστους (cost leadership), η διαφοροποίηση (differentiation) και η εστίαση (focus). Αρχικά, η ηγεσία κόστους έχει ως στόχο να γίνει η επιχείρηση ο πιο χαμηλός σε κόστος παραγωγός του κλάδου. Συνήθως απευθύνεται σε μεγάλη αγορά ώστε να μειώνεται το κόστος της μέσω μεγάλου όγκου παραγωγής. Τρεις βασικές ιδιότητες της είναι ότι

- Προσπαθεί να αναγνωρίσει όλα αυτά που θα τις δώσουν αποτελεσματικότητα σε όλες τις λειτουργίες της.
- Τα γενικά έξοδα διατηρούνται στο ελάχιστο και
- Προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να αντιλαμβάνονται ως συγκρίσιμα σε ποιότητα από αυτά που προσφέρονται από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

Έτσι μια επιχείρηση αν πετύχει χαμηλό κόστος στην παραγωγή της ή ακόμη κοντά στο μέσο κόστος της κλάδου τότε μπορεί να επιτύχει χαμηλές ή ισόποσες τιμές με τους ανταγωνιστές της ώστε να αυξήσει τις επιδόσεις της.

Όσον αφορά, την στρατηγική της *διαφοροποίησης*, η επιχείρηση έχει ως σκοπό την προσφορά μοναδικών προϊόντων που ευρέως δίδεται αξία από τους αγοραστές. Οι βασικές ιδιότητες της διαφοροποίησης είναι:

¹⁸ Kotler P.: Marketing Management, Prentice Hall 2003, p. 102 – 106

- Η επιχείρηση θέτει τον εαυτό της ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές της λόγω της μοναδικότητας του προϊόντος της. Έτσι επιλέγει ορισμένα χαρακτηριστικά που την φέρνουν σε μοναδική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Η διαφοροποίηση βασίζεται στην ποιότητα, εξυπηρέτηση, σχεδίαση προϊόντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει κάτι διαφορετικό από τις υπόλοιπες ώστε να ξεχωρίζει. Για αυτό τον λόγο διαφοροποιεί κάποια από τις λειτουργίες της.
- Τέλος οι αγοραστές λόγω της διαφοροποίησης και της μοναδικότητας του προϊόντος θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή που να υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης.

Τέλος η στρατηγική της *εστίασης* στοχεύει σε ένα περιορισμένο τμήμα και διαμορφώνει στρατηγική αποκλείοντας όλα τα υπόλοιπα. Στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Η εστίαση κόστους αξιοποιεί διαφορές στη συμπεριφορά κόστους ορισμένων τμημάτων, ενώ η εστίαση διαφοροποίησης αξιοποιεί τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών ορισμένων τμημάτων. Οι ιδιότητες που έχει:

- Καμία προσπάθεια εξυπηρέτησης όλης της αγοράς.
- Αποτελεσματικότητα της στρατηγικής εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος και την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης.

Όπως όμως αναφέρθηκε υπάρχει και η συνεργατική στρατηγική (cooperative strategies) που συνάπτουν συνεργασίες. Τέτοιες συνεργασίες γίνονται με δύο τρόπους: είτε μέσω κοινοπραξιών (joint venture) για το συνδυασμό διαφορετικών δυνάμεων (π.χ. τεχνολογία)

και την απόκτηση αξίας, είτε μέσω συνεργασιών αλυσίδας αξίας για μακροχρόνιες συμφωνίες με προμηθευτές ή διανομείς και τον έλεγχο της προσφερόμενης ποσότητας. Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας 3.2¹⁹ με τις στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

ΑΝΑΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΤΜΗΜΑΤΑ	ΕΣΤΙΑΣΗ	
ΑΓΟΡΑΣ	ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger (2004)

3.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει ή και αποφασίζει την γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής καθώς και το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει. Επίσης η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις Διευθύνσεις, τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες, άλλα συμφέροντα καθώς και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων της. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται κυρίως με την επιλογή της

¹⁹ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.148

στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της ή τον αριθμό των προϊόντων της.²⁰

3.3.1. Στρατηγικές κατεύθυνσης

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της όσον αφορά την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Οι στρατηγικές κατεύθυνσης διακρίνονται σε:

- Στρατηγικές ανάπτυξης όπου σχεδιάζεται και πραγματοποιείται επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Στρατηγικές σταθερότητας όπου δεν συμβαίνει καμία αλλαγή στις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης
- Στρατηγικές περισυλλογής όπου οι δραστηριότητες της επιχείρησης μειώνονται.

Στρατηγικές ανάπτυξης

Η επιβίωση και η ευημερία μιας επιχείρησης απαιτεί της συνεχή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά μέσω επέκτασης των δραστηριοτήτων της ή εξωτερικά μέσω:

²⁰ - Γεωργόπουλος Ν.:...σελ 209 – 227

- Παπαδάκης Β.: ... σελ. 283 – 318

- Σαρσέντης Β.... σελ. 174 – 180

- Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.117 – 121

Συγχωνεύσεων: νόμιμες συναλλαγές κατά τις οποίες δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνδυάζουν τις λειτουργίες τους μέσω της συναλλαγής μετοχών, αλλά μόνο μία τελικά παραμένει.

Εξαγορών: απόκτηση μιας επιχείρησης από μια άλλη. Η επιχείρηση που εξαγοράζεται απορροφάται εξ ολοκλήρου από την επιχείρηση που την αγοράζει.

Στρατηγικών συμμαχιών: συμφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για να μοιραστούν πόρους ή μοναδικές ικανότητες της καθεμιάς και να επιτύχουν τους στόχους. Γενικά υπάρχουν δύο στρατηγικές ανάπτυξης, η συγκέντρωση και η διαποίκιση.

Η συγκέντρωση μπορεί να επιτευχθεί είτε με κάθετη ολοκλήρωση είτε με οριζόντια ολοκλήρωση. Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι μια προσπάθεια απόκτησης ελέγχου των εισροών ή των εκροών ή και των δύο. Με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων καθώς γίνεται η ίδια προμηθευτής του εαυτού της, ενώ με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εκροών, αφού γίνεται η ίδια ο διανομέας των προϊόντων της. Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εξαγορά ή την δημιουργία επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής με αυτήν. Η στρατηγική αυτή διατηρεί την επιχείρηση στον ίδιο κλάδο, αλλά της προσφέρει τα μέσα για να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς και να ενδυναμώσει τη θέση της.

Η διαποίκιση χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να δημιουργήσουν διαφορετικά προϊόντα και να απευθυνθούν σε διαφορετικές αγορές. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της με το να μεταφέρεται σε

διαφορετικούς κλάδους. Υπάρχουν δύο τύποι διαποίκισης, η συσχετισμένη μέσω προώθησης νέων συσχετισμένων προϊόντων και η ασυσχέτιστη μέσω της προσθήκης νέων ασυσχέτιστων με τις υπάρχουσες δραστηριότητες προϊόντων.

Στρατηγικές σταθερότητας

Με τις στρατηγικές αυτές μια επιχείρηση συνεχίζει τις παρούσες δραστηριότητες της χωρίς καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές σταθεροποίησης μπορεί να είναι κατάλληλες για επιτυχημένες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε ένα προβλέψιμο περιβάλλον. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: η στρατηγική καμίας αλλαγής (no change strategy), η στρατηγική συγκομιδής (profit strategy) και η στρατηγική παύσης (pause strategy). Η στρατηγική καμίας αλλαγής στηρίζεται στην υπόθεση πως δεν θα υπάρξει καμιά αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, για αυτό και η επιχείρηση διατηρεί τη στρατηγική της. Η στρατηγική συγκομιδής κερδών προσανατολίζει την επιχείρηση στην περικοπή των δαπανών για άμεση αύξηση κερδών. Τέλος, η στρατηγική παύσης επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών για ανάκτηση του εσωτερικού λόγου.

Στρατηγική περισυλλογής

Η στρατηγική περισυλλογής ακολουθείται από μια επιχείρηση που δεν μπορεί να πραγματοποιήσει άμεσα τους σκοπούς της και επιθυμεί να διευθετήσει τις αδυναμίες της. Υπάρχουν τέσσερα είδη στρατηγικών περισυλλογής: η στρατηγική αναστροφής, η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης, η στρατηγική του ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης και η χρεοκοπία ή ρευστοποίηση. Η στρατηγική αναστροφής χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και πρέπει να προβεί σε στρατηγικές αλλαγές για να επιβιώσει και να

βελτιώσει την αποδοτικότητά της. Η στρατηγική της αιχμαλωσίας παρέχει ασφάλεια στην επιχείρηση που την υιοθετεί δίνοντας ως αντάλλαγμα της ανεξαρτησίας της. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση γίνεται ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα τη μακροχρόνια δέσμευση από αυτήν. Η στρατηγική ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης ακολουθείται από μια επιχείρηση που δε μπορεί να ανακάμψει ή να βρει ένα πελάτη ώστε να μετατραπεί σε αιχμάλωτη επιχείρηση και που δεν έχει άλλη επιλογή από το να ξεπουλήσει ή να εγκαταλείψει τον κλάδο. Τέλος, η στρατηγική χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης αποτελεί τη μοναδική λύση για μια επιχείρηση που βρίσκεται στη χειρότερη θέση με ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο και με λίγες προοπτικές ανάκαμψης. Η χρεοκοπία αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα ένα είδος διακανονισμού για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Αντίθετα από την χρεοκοπία, η ρευστοποίηση είναι τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

3.3.2. Στρατηγικές χαρτοφυλακίου (Portfolio Strategies)

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου είναι πιο συνήθης επιλογή για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής μια επιχείρησης που διαθέτει παραπάνω από ένα προϊόντα ή επιχειρησιακές μονάδες. Η ανάλυση αυτή προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν ή μονάδα συμβάλλει στη συνολική απόδοση της επιχείρησης, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειρίζεται αποδοτικά τις επενδύσεις της επιχείρησης. Οι πιο γνωστές προσεγγίσεις της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς που ανέπτυξαν στελέχη της συμβουλευτικής

εταιρείας B.C.G. (Boston Consulting Group) και η GE (General Electric) Business Screen.²¹

Μήτρα B.C.G.

Η Μήτρα B.C.G. απεικονίζει το χαρτοφυλάκιο μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται ως χάρτης για τον εντοπισμό των σημείων που καταλαμβάνουν τα προϊόντα ή οι μονάδες της επιχείρησης βάσει των κριτηρίων: (1) το υψηλό ή χαμηλό μερίδιο αγοράς και (2) τον υψηλό ή χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Κάθε προϊόν ή επιχειρησιακή μονάδα απεικονίζεται πάνω στο σχεδιάγραμμα με έναν κύκλο το μέγεθος του οποίου καθορίζεται από το ποσοστό συνεισφοράς του προϊόντος ή της μονάδος στη συνολική κερδοφορία ή απόδοση της επιχείρησης. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1²² τα προϊόντα ή οι μονάδες ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες.

²¹ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p. 137 – 143.

- Γεωργόπουλος Ν. :...σελ. 167 – 169.

- Γεωργόπουλος Ν. :...σελ. 173 – 194.

- Παπαδάκης Β.: ... σελ. 204 – 246.

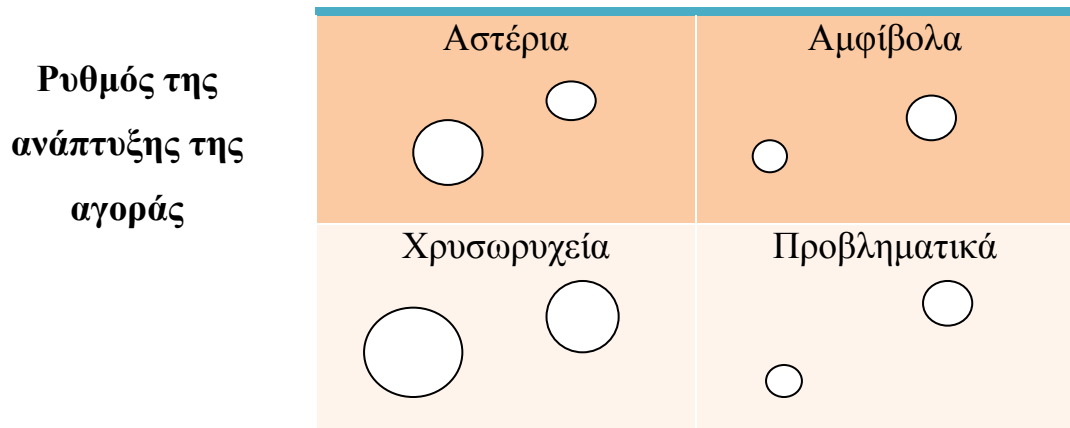
- Σαρσέντης Β. :...σελ. 167 – 173.

- Σαρσέντης Β. :...σελ. 182 – 190.

- Kotler P.:... p. 94 – 98

²² - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p. 179.

ΣΧΕΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.: Μήτρα B.C.G.

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

Χρυσωρυχεία (Cash Cows)

Είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που είναι επιτυχημένα και καταξιωμένα στην αγορά και φέρνουν πολλά μετρητά στην επιχείρηση. Τα μετρητά αυτά ξοδεύονται για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς το οποίο αν και μεγάλο, ωστόσο αναπτύσσεται αργά ή και καθόλου. Το πλεονάζον κέρδος επενδύεται στα αμφίβολα, εκτός αν αυτά αποτύχουν οπότε γίνονται προβληματικά.

Αστέρια (Stars)

Προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που αποτελούν ηγέτες στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται και η οποία αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς. Τα μετρητά που παράγουν επενδύονται στα ίδια, ενώ μετατρέπονται σε χρυσωρυχεία όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνει χαμηλός.

Αμφίβολα (Question marks)

Τα προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές αλλά κατέχουν μικρά μερίδια αγοράς. Με κατάλληλες ενέργειες μπορούν να μετατραπούν σε αστέρια, όσο ακόμα έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αποφεύγοντας τη μετατροπή τους σε προβληματικά. Η κύρια πηγή χρηματοδότησης τους είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία των χρυσωρυχείων.

Προβληματικά (Dogs)

Τα προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες που έχουν μικρά μερίδια αγοράς και που δραστηριοποιούνται σε αγορές χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Αυτά αποτελούν πρόβλημα για την επιχείρηση καθώς δεν έχουν καθόλου προοπτικές ανάπτυξης ή κερδοφορίας στο μέλλον. Η μήτρα B.C.G. διευκολύνει τη διοίκηση των προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων, καθώς και τη διατήρηση ενός ισορροπημένου χαρτοφυλακίου. Ωστόσο, απλουστεύει την πραγματική κατάσταση και δεν προτείνει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική.

GE Business Screen

Η μήτρα αυτή αποτελεί εξέλιξη της προηγούμενης με τη διαφορά ότι είναι πιο περίπλοκη καθώς αποτελείται όχι από τέσσερα, αλλά από εννέα τετράγωνα. Εδώ τα κριτήρια είναι: (1) η ελκυστικότητα της αγοράς και (2) η δύναμη της επιχείρησης. Αυτή η μέθοδος υστερεί λόγω πολυπλοκότητας στον προσδιορισμό της δύναμης της επιχείρησης και της ελκυστικότητας της αγοράς. Η μήτρα δίνεται στο διάγραμμα 3.2²³.

²³ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p. 181.

		ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
		ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΥΨΗΛΗ	Επένδυση και Ανάπτυξη	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική
	ΜΕΤΡΙΑ	Επιλεκτική Ανάπτυξη	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή
	ΧΑΜΗΛΗ	Εκλεκτική Στρατηγική	Αποεπένδυση ή συγκομιδή	Αποεπένδυση ή συγκομιδή

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Πίνακας GE

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger

3.3.3. Γονικές στρατηγικές

Η γονική στρατηγική προσδιορίζει και εξετάζει τον τρόπο λειτουργίας κάθε μονάδας με βάση τους πόρους και τις ικανότητες που μπορούν να δημιουργήσουν αξία τόσο στον όμιλο όσο και στην μητέρα εταιρεία. Αυτό είναι εφικτός την εστίαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητέρας εταιρείας και την συνένωση μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων της με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτή η ανάλυση θα συμβάλλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του τρόπου διοίκησης αυτών που ήδη λειτουργούν. Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι:²⁴

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους σημαντικών παραγόντων επιτυχίας.

²⁴ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 151 – 156

- Γεωργόπουλος Ν.σελ. 194 – 197.

- Γεωργόπουλος Ν.σελ. 206 – 208

- Παπαδάκης Β.: ... σελ. 576 – 584

2. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων στους οποίους η επίδοση μπορεί να βελτιωθεί
3. Ανάλυση το πόσο καλά η μητέρα επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα.

3.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο κύριος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του. Σε αυτή τη φάση είναι πολύ σημαντικό να αποφασίσει μια επιχείρηση αν κάθε λειτουργία θα ασκείται εσωτερικά ή αν θα ανατίθεται σε άλλη επιχείρηση (outsourcing). Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης: στο τμήμα μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής χρηματοοικονομικών κ.α. που πρέπει να προσανατολίζονται προς την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.²⁵

²⁵ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 165 – 185

- Μάλλιαρης Π. Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα 2001, σελ. 48 – 49

- Χυτήρης Λ.: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σελ. 15 – 20

- David F.R.:...p.151 – 162.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματική διαχείριση των αγοραστών και των ανταγωνιστών. Αφορά το προϊόν, τη διανομή, τη τιμολόγηση και την προβολή. Οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με τη στρατηγική τμηματοποίησης, τη στρατηγική διαφοροποίησης, τη στρατηγική τοποθέτησης και τη στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ.

Χρηματοοικονομική στρατηγική

Στηρίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για να ορίσει τις επιλογές και τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Στρατηγική ανθρώπινων πόρων

Αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και προσπαθεί να συνδυάσει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις δραστηριότητες της.

Στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων

Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με την επιλογή των τεχνολογικών και των πληροφοριακών συστημάτων που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να υπάρχει επαρκής ροή πληροφοριών εντός και εκτός της επιχείρησης.

Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης

Αφορά την έρευνα για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των προϊόντων των διαδικασιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ.114 – 115
2. David F.: Strategic Management, 6th Edition, p. 89
3. Kotler P.: Marketing Management, Prentice Hall 2003, p. 102 – 106
4. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.148
5. Γεωργόπουλος Ν.:...σελ 209 – 227
6. Παπαδάκης Β.: ... σελ. 283 – 318
7. Σαρσέντης Β.... σελ. 174 – 180
8. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.117 – 121
9. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p. 137 – 143.
- 10.Γεωργόπουλος Ν :...σελ. 167 – 169.
- 11.Γεωργόπουλος Ν :...σελ. 173 – 194.
- 12.Παπαδάκης Β.: ... σελ. 204 – 246.
- 13.Σαρσέντης Β. :...σελ. 167 – 173.
- 14.Σαρσέντης Β. :...σελ. 182 – 190.
- 15.Kotler P.:... p. 94 – 98
- 16.Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p. 179.
- 17.Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p. 181.
- 18.Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 151 – 156
- 19.Γεωργόπουλος Ν :...σελ. 194 – 197.
- 20.Γεωργόπουλος Ν. :...σελ. 206 – 208
- 21.Παπαδάκης Β.: ... σελ. 576 – 584
- 22.Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 165 – 185
- 23.Μάλλιαρης Π. Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα 2001, σελ. 48 – 49
- 24.Χυτήρης Λ.: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, σελ. 15 – 20
- 25.David F.R.:...p.151 – 162.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου στην πράξη. Ακόμη είναι όλοι εκείνοι οι μέθοδοι μέσω των οποίων οι στρατηγικές γίνονται λειτουργικές ή εκτελούνται σε έναν οργανισμό.²⁶ Εστιάζεται στη διαδικασία μέσω των οποίων οι στρατηγικές επιτυγχάνονται. Ωστόσο η υλοποίηση της στρατηγικής δεν είναι μια εύκολη διαδικασία καθώς παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες όπως:

- Αργοπορημένη υλοποίηση από την αρχικά σχεδιασμένη
- Μη συντονισμένες ενέργειες
- Ανταγωνισμός και κρίσεις που δυσχεραίνει την αποτελεσματικότητα των δράσεων
- Έλλειψη ικανοτήτων από τους εργαζόμενους
- Ανεξέλεγκτοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ανεπαρκής ηγεσία και κατεύθυνση από τους διευθύνοντες των τμημάτων
- Μη σαφής προσδιορισμός των πιο απαραίτητων εργασιών για την υλοποίηση.

Για να υπάρξει όμως μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει να προσδιοριστούν κάποιες βασικές έννοιες και να απαντηθούν κάποιες

²⁶ - Γεωργόπουλος Ν.:...σελ 229 – 233

- Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 192 – 193

ερωτήσεις. Ποιοι θα υλοποιήσουν την στρατηγική, πως πρέπει να διαχειριστούν οι λειτουργίες μιας επιχείρησης καθώς και με ποιο τρόπο πρέπει να γίνει η στελέχωση.

4.2. ΠΟΙΟΙ ΘΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΟΥΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από περισσότερα άτομα από αυτά που συμμετείχαν στη διαμόρφωση της. Στη διαμόρφωση της συμμετείχαν όλα τα διευθυντικά στελέχη, ενώ στην υλοποίηση της στρατηγικής συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι ο οποίοι προσπαθούν να φέρουν εις πέρας τις λειτουργίες ώστε να επιτευχθεί ο στόχος και να γίνει πραγματοποιήσιμη η στρατηγική που είχε διαμορφωθεί από τα ανώτερα στελέχη. Ωστόσο είναι εμφανές ότι σε κάθε αλλαγή οι περισσότεροι αντιδρούν, χωρίς να γνωρίζουν τον χρόνο και τον κόπο που απαιτήθηκε ώστε να δημιουργήσουν μια στρατηγική και αν πάρουν ορισμένες αποφάσεις. Έτσι η εταιρεία πρέπει να ενημερώνει για τις στρατηγικές τις και τις πολιτικές της ώστε να γίνει κατανοητό από όλους η αναγκαιότητα και η σημασία όλων αυτών που πρέπει να επιτύχουν και να γίνει κοινό όραμα όλων η αποτελεσματική υλοποίηση τους.²⁷

4.3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί μια στρατηγική απαιτείται η διαχείριση των λειτουργιών ώστε να ευθυγραμμιστούν με τα νέα δεδομένα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

²⁷ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 193 – 194

4.3.1. Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Για αυτές τις τρεις έννοιες είχαμε αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, τώρα θα αναφερθούμε στην υλοποίηση αυτών των τριών αναλυτικότερα.²⁸

Προγράμματα

Είναι το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο. Ουσιαστικά κατευθύνουν και προσανατολίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Προϋπολογισμοί

Αποτελούν τη χρηματική παρουσίαση των προγραμμάτων. Ο σχεδιασμός τους είναι ο τελευταίος έλεγχος της επιχείρησης για το αν η επιλεγμένη στρατηγική είναι σε θέση να εφαρμοστεί όσον αφορά το κόστος.

Διαδικασίες

Είναι οι τεχνικές που περιγράφουν τον τρόπο εκτέλεσης τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών ώστε να συμπληρωθούν τα προγράμματα της επιχείρησης. Αυτές αναπτύσσονται αφού έχουν εγκριθεί τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί.

4.3.2. Οργάνωση δομή βάση στρατηγικής

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης συνδέεται με μια σχέση αλληλεξάρτησης με της στρατηγική καθώς η δομή διαμορφώνεται με

²⁸ - Παπαδάκης Β.: ... σελ. 182 – 183

- Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 194 – 197

βάση τη στρατηγική και η στρατηγική λαμβάνει υπ' όψιν της τη δομή της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό η δομή να προσαρμόζεται στην εκάστοτε στρατηγική και να υποστηρίζει την υλοποίηση της. Και αυτό γιατί η δομή επηρεάζει άμεσα την υλοποίηση της στρατηγικής καθώς εκφράζει τον τρόπο οργάνωσης και συντονισμού των τμημάτων ώστε να λειτουργούν αποδοτικά, και καθώς επηρεάζει τους στόχους και τον τρόπο της κατανομής των πόρων.²⁹ Δεν υπάρχει κανόνας για το ποια δομή είναι καταλληλότερη, καθώς αυτό εξαρτάται από το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης, το μέγεθος της, τον κλάδο της, καθώς και από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Γενικά παρατηρείται ότι μικρές επιχειρήσεις επιλέγουν την απλή δομή, ενώ άλλες επιλέγουν την λειτουργική. Μερικές φορές συνηθίζεται να υιοθετείται να ακολουθείται η δομή κατά τμήματα. Εκτός αυτών των δομών υπάρχουν και άλλες που υιοθετούνται από τις πιο ανεπτυγμένες, επιχειρήσεις, όπως η μήτρα (matrix) – συνδυασμός προϊόντων και λειτουργιών – ή του δικτύου (network) – ανάθεση περισσότερων λειτουργιών σε τρίτες επιχειρήσεις. Ωστόσο ανεξάρτητα από τη δομή που θα αποφασίσει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να είναι σε θέση να προσαρμόζει άμεσα και αποτελεσματικά τη δομή και τη στρατηγική της στις νέες συνθήκες. Τέλος εκτός από τον ανασχεδιασμό της δομής εξίσου σημαντικός είναι και ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών.

²⁹ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 197 – 201.

- Γεωργόπουλος Ν. :...σελ. 194 – 197.

- Γεωργόπουλος Ν. :...σελ. 233 – 238

- Παπαδάκης Β.: ... σελ. 534 – 539

4.3.3. Στελέχωση

Μια αλλαγή στη στρατηγική περιλαμβάνει και τις αντίστοιχες προσαρμογές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή μιας νέας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει στην πρόσληψη νέων ανθρώπων ή ακόμη και στην απόλυση κάποιων που δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες. Επίσης μπορεί να οδηγήσει στην επανεκπαίδευση κάποιων ώστε να παρουσιαστούν βελτιωμένοι στις συνθήκες που πρόκειται να ακολουθήσουν. Όμως και η επιλογή των κατάλληλων αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στον προσδιορισμό των απαιτήσεων της νέας στρατηγικής και των δυνατοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού.³⁰

Ωστόσο η επιλογή των ανώτερων στελεχών είναι πιο δύσκολη και καθοριστική για την πορεία της επιχείρησης. Επειδή οι προτεραιότητες αλλάζουν οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν στελέχη που έχουν δεξιότητες και χαρακτηριστικά που είναι κατάλληλα για το κάθε στάδιο ανάπτυξης και θέσης που βρίσκεται η επιχείρηση.

4.3.4. Διοίκηση

Η κατάλληλη διοίκηση προσωπικού αναφέρεται στη καθοδήγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις δεξιότητες τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έτσι αποφεύγεται η εργασία βάση προσωπικής αντίληψης, αλλά προσαρμόζεται στην κατεύθυνση που δίνει η επιχείρηση για την εκπλήρωση των σκοπών.³¹ Αξίζει να σημειωθεί ότι η διοίκηση μπορεί να κατευθύνει μέσω της επιχειρησιακής κουλτούρας, ή των συστημάτων

³⁰ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 215 – 225.

³¹ - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 225 – 230

όπως ο προγραμματισμός ενεργειών, η διοίκηση με σκοπούς και η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Επιχειρησιακή κουλτούρα

Με την έννοια κουλτούρα της επιχείρησης παρουσιάζονται όλες εκείνες οι αντιστάσεις που δημιουργούνται ώστε να μένουν σταθερές οι σχέσεις και να υπάρχει διατήρηση της συμπεριφοράς προτύπων. Η κατάλληλη κουλτούρα για μια επιχείρηση είναι εκείνη που υποστηρίζει καλύτερα την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική θα πρέπει να συμφωνεί με την κουλτούρα και οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να συνοδεύεται με αντίστοιχη τροποποίηση της κουλτούρας.

Προγραμματισμός ενεργειών

Αφορά ένα σύστημα που καθοδηγεί τις δραστηριότητες προς την επίτευξη των στόχων. Αναπτύσσεται βάσει των υφιστάμενων προγραμμάτων της επιχείρησης και προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν μέσα ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, το προσωπικό και τα αποτελέσματα.

Διοίκηση με σκοπούς

Είναι ένας σύστημα διοίκησης όπου ο προϊστάμενος θέτει στον υφιστάμενο τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Διοίκηση ολικής ποιότητας

Αποτελεί μια προσέγγιση που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, με άμεση εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Εστιάζει στον πελάτη ανακαλύπτοντας τι πραγματικά θέλει και

προσπαθεί να το παρέχει. Βασίζεται σε έρευνα μέσα από την οποία εξάγει αποτελέσματα και συμπεράσματα, τα οποία προσπαθεί να βελτιώσει. Όσον αφορά την εστίαση στον πελάτη αναπτύσσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με πελάτες ώστε να μπορεί να αφουγκραστεί την ολοκληρωτική τους απαίτηση. Ακόμη πρέπει να αναφερθεί ότι συγκρίνει διαδικασίες και προϊόντα μιας επιχείρησης σε σχέση με την καλύτερη στον κλάδο. Τέλος υποστηρίζει την έννοια της συνεχούς βελτίωσης απαιτώντας συνεχόμενες προσπάθειες για τη μείωση του κόστους, τη σμίκρυνση του χρόνου και της ανταπόκρισης διατηρώντας την αξία που πρέπει να δοθείς τον πελάτη παρέχοντας συνεχόμενες καινοτομίες. Προσθέτει μικρές βελτιώσεις για αύξηση της ανταγωνιστικότητας δίνοντας αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και απορρίπτοντας κάθε είδους μορφή στασιμότητας. Για να έχει τη συνεχή βελτίωση απαιτεί όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη να συμμετέχουν σε ομάδες, ώστε να αποφασίζουν από κοινού και παρουσιάζονται όλα τα ενδεχόμενα προβλήματα που ενδείκνυται να παρουσιαστούν κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Παπαδάκης Β.: ... σελ. 182 – 183
2. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 194 – 197
3. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 197 – 201.
4. Γεωργόπουλος Ν. :...σελ. 194 – 197.
5. Γεωργόπουλος Ν. :...σελ. 233 – 238
6. Παπαδάκης Β.: ... σελ. 534 – 539
7. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 215 – 225.
8. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 225 – 230

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

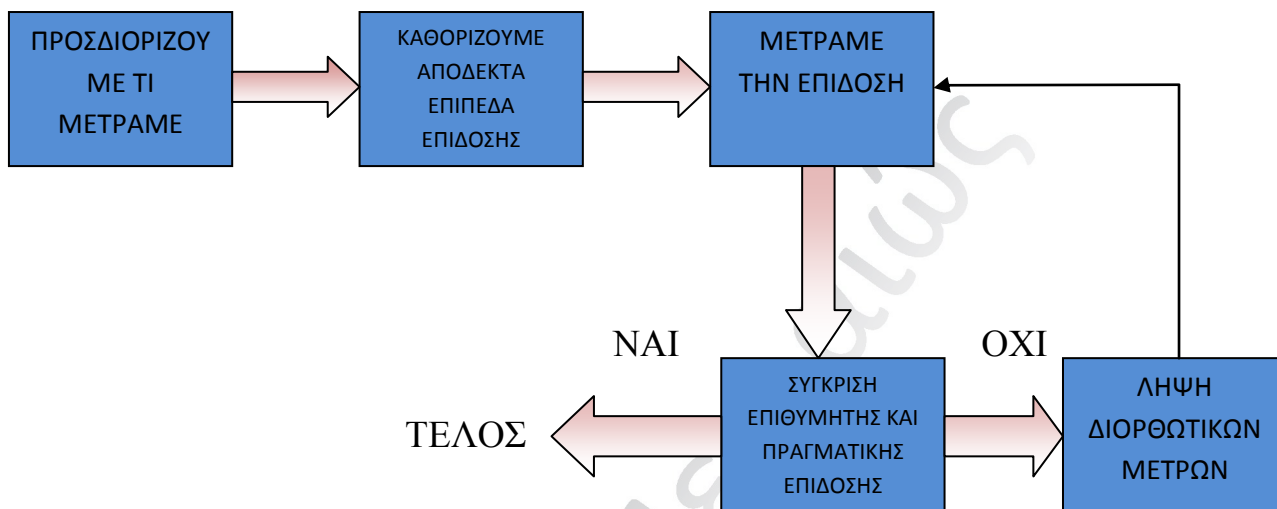
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

5.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελεί το τέταρτο στάδιο του στρατηγικού μανατζμεντ, ενώ παράλληλα αποτελεί και στάδιο επανεκκίνησης του. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για λήψη διορθωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων. Το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να επισημάνει αδυναμίες στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωση του. Κατά το στάδιο της αξιολόγησης ελέγχου η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδο της εφαρμοζόμενης στρατηγικής και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες, ώστε να επιβεβαιώνεται η σωστή επιλογή και εφαρμογή της στρατηγικής η οποία θα συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία της αξιολόγησης ελέγχου είναι μια διαδικασία όπου τα ανώτατα στελέχη, βασιζόμενα στους σκοπούς κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής, θέτουν πρότυπα μέσω των οποίων θα μετρηθεί η συνολική επίδοση του οργανισμού. Στελέχη όλων των επιπέδων μετρούν την επίδοση. Στη συνέχεια η πραγματική επίδοση συγκρίνεται με τα πρότυπα και στο τέλος αναλαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες εφόσον απαιτούνται. Η αξιολόγηση και έλεγχος είναι μια διαδικασία που αποτελείται από πέντε στάδια: τον προσδιορισμό του τι θα μετρηθεί, τον καθορισμό των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης, τη μέτρηση της επίδοσης, τη σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής

επίδοσης και τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.1.³²



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: Διαδικασία αξιολόγησης ελέγχου

ΠΗΓΗ: Wheelen and Hunger (2004)

5.1.1. Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί

Στο πρώτο αυτό βήμα της αξιολόγησης και ελέγχου η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τις διαδικασίες υλοποίησης και τα αποτελέσματα που θα μελετηθούν τα οποία θα πρέπει να μετριοούνται με έναν αντικειμενικό και συνεπή τρόπο. Ωστόσο αυτό δεν είναι δυνατό για κάθε επιμέρους διαδικασία για αυτό πρέπει να γίνεται εστίαση και επιλογή των πιο σημαντικών στοιχείων της διαδικασίας.

³² - Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.242.

5.1.2. Καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης

Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επίδοσης. Αποτελούν λεπτομερή έκφραση των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης. Τα αποδεκτά επίπεδα επίδοσης δεν αφορούν μόνο τις τελικές εκροές αλλά και τα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής των εκροών αυτών. Κάθε επιχείρηση πρέπει να θέτει συνεχώς νέα πρότυπα ώστε να βελτιώνεται συνεχώς.

5.1.3. Μέτρηση της επίδοσης

Η μέτρηση της επίδοσης δηλαδή του τελικού αποτελέσματος θα πρέπει να πραγματοποιείται με συγκεκριμένη μεθοδολογία και σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Για τη μέτρηση της επίδοσης υπάρχουν τρία συστήματα ελέγχου:³³

Έλεγχος συμπεριφοράς:

Εστιάζει στις δραστηριότητες που οδηγούν στην τελική επίδοση. Ο έλεγχος αυτός όπως ο σεβασμός ωραρίου κ.α. χρησιμοποιείται όταν είναι δύσκολο να υπολογισθεί η επίδοση.

Έλεγχος αποτελέσματος

Εστιάζει στην τελική επίδοση των δραστηριοτήτων όταν είναι εύκολο να μετρηθεί η επίδοση. Παραδείγματα είναι: το ποσοστό των πωλήσεων, η μείωση κόστους η ικανοποίηση των πελατών.

³³ - Γεωργόπουλος Ν.:...σελ.238 - 242

- Παπαδάκης Β.: ... σελ. 485 – 486

- Σαρσέντης Β.... σελ. 217 – 220

- Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.243 – 245

Έλεγχος πόρων

Επικεντρώνεται στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της επίδοσης.

Τα παραδοσιακά συστήματα που μετρούσαν την επίδοση μιας επιχείρησης βασιζόταν σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους. Τέτοια συστήματα δεν θεωρούνται πλέον κατάλληλα για την υπερνίκηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική της επιχείρησης. Στην ουσία αξιολογεί την στρατηγική αν η διαμόρφωση που έχει τεθεί γίνεται πραγματοποιήσιμη κατά την υλοποίηση.

Το Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton ως ένα μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές.

- Τη χρηματοοικονομική συνιστώσα (κύκλος εργασιών, κέρδη, απόδοση κεφαλαίου)
- Την πελατειακή συνιστώσα (μερίδιο αγοράς, μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελάτη)
- Τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (μέτρηση ποιότητας, χρονοδιαγράμματα)
- Τη συνιστώσα της μάθησης & ανάπτυξης (διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βαθμός βελτιώσεων)

Υπάρχει μία βασική λέξη, η οποία προσδίδει τρεις έννοιες του Balanced Scorecard. Αρχικά υπάρχει η εξισορρόπηση χρηματοοικονομικών μετρήσεων με μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων. Ακόμη εξισορρόπηση των σκοπών των μετόχων με τους

σκοπούς των πελατών & των λειτουργιών. Τέλος εξισορρόπηση στοιχείων του παρελθόντος και του μέλλοντος.

5.1.4. Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης

Εδώ πραγματοποιείται η σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή. Αν τα αποτελέσματα της πραγματικής επίδοσης βρίσκονται μέσα στην περιοχή ανεκτικότητας, τότε η διαδικασία μέτρησης σταματά σε αυτό το σημείο. Σε αντίθετη περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν αντιστοιχούν με την επιθυμητή επίδοση τότε θα πρέπει να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα.

5.1.5. Λήψη διορθωτικών μέτρων

Οι διορθωτικές δράσεις μηδενίζουν την απόκλιση που εμφανίζουν τα αποτελέσματα της πραγματικής επίδοσης σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους. Για να ληφθούν όμως τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν τα εξής.

- Η απόκλιση οφείλεται μόνο σε τυχαίες διακυμάνσεις
- Οι διαδικασίες πραγματοποιήθηκαν σωστά
- Οι διαδικασίες είναι κατάλληλες για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης

5.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένα σύστημα αξιολόγησης θεωρείται κατάλληλο και αποτελεσματικό όταν ευθυγραμμίζεται με την επιλεγμένη στρατηγική της επιχείρησης. Για να είναι ένα τέτοιο σύστημα πετυχημένο θα πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά.³⁴

- Να εστιάζει στις δραστηριότητες της επιχείρησης που αξιολογούνται ως σημαντικές ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που παρουσιάζονται για τη μέτρησή τους.
- Να εξετάζει μόνο τις απαιτούμενες πληροφορίες και να τις παρέχει εγκαίρως με σύντομο και περιεκτικό τρόπο.
- Να παρέχει πληροφόρηση και για ποσοτικά και για ποιοτικά μεγέθη
- Να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να υπάρχει η δυνατότητα λήψης διορθωτικών μέτρων
- Να υπάρχει διαχωρισμός της επίδοσης κάθε λειτουργίας ώστε να είναι εύκολος ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων και η διόρθωσή τους.
- Να λαμβάνει υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Να είναι κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους και να είναι προσανατολισμένο στην επιβράβευση της επίτευξης των στόχων και όχι στην τιμωρία της αποτυχίας
- Να περιλαμβάνει μεγέθη που επηρεάζουν όχι μόνο τη βραχυχρόνια, αλλά και τη μακροχρόνια πορεία της επιχείρησης.

³⁴ - Γεωργόπουλος Ν.:...σελ. 242

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.242.
2. Γεωργόπουλος Ν.:...σελ.238 - 242
3. Παπαδάκης Β.: ... σελ. 485 – 486
4. Σαρσέντης Β.... σελ. 217 – 220
5. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... p.243 – 245
6. Γεωργόπουλος Ν.:...σελ. 242

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΜΕΡΟΣ Β΄:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ BLUE STAR FERRIES

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ BLUE STAR FERRIES

6.1. ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της Blue Star Ferries με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος. Αρχικά θα γίνει μια αναφορά στον όμιλο Attica Group όπου ανήκουν η Superfast Ferries και η Blue Star Ferries. Επίσης θα αναλυθεί η παρούσα κατάσταση της εταιρείας και στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι τρόποι υλοποίησης, αξιολόγησης και ελέγχου. Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης αφορά την παρουσίαση της επιχείρησης καθώς και τις δραστηριότητες της. Παρουσιάζοντας αρχικά την Attica Group, ακολουθεί η περιγραφή της επιχείρησης με την παρουσίαση όλων εκείνων των στοιχείων που την προσδιορίζουν: προϊόντα, πωλήσεις, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομική κατάσταση κ.α.

Έπειτα θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή του μακρό – περιβάλλοντος και του περιβάλλοντος του κλάδου, καθώς αυτό αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Παράλληλα θα πραγματοποιηθεί και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή της δομής, της κουλτούρας και των πόρων της.

6.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ATTICA GROUP

Ο όμιλος Attica κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας στην Ανατολική Μεσόγειο μέσω της Superfast Ferries, ηγέτιδας ακτοπλοϊκής εταιρείας στην Αδριατική και της Blue Star Ferries, ηγέτιδας ακτοπλοϊκής στο Αιγαίο. Ο όμιλος διαθέτει το νεότερο στόλο της αγοράς με 13 πλοία και μέσο όρο ηλικίας 10 έτη.

6.2.1. Ιστορική Αναδρομή της Attica Group

Το 1914 ιδρύεται με έδρα τον Πειραιά και επωνυμία ‘Γενική Εταιρία Εμπορίου και Βιομηχανίας της Ελλάδος’. Αντικείμενο εργασιών η παραγωγή αλεύρων για αρκετές δεκαετίες υπό νέα επωνυμία ‘Κυλινδρόμυλοι Αττικής Α.Ε.’³⁵

6.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ BLUE STAR FERRIES

Η εταιρεία Blue Star Ferries αποτελεί τη μεγαλύτερη ναυτιλιακή εταιρεία, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της ακτοπλοΐας με πρωταγωνιστικό ρόλο τόσο στη Μεσόγειο, όσο και στην Αδριατική. Η εταιρεία γνωρίζει τις απαιτήσεις των καταναλωτών και για αυτό το λόγο παρακολουθεί τις εξελίξεις και συνεχώς αναπτύσσει και εξελίσσεται σε όλους τους τομείς, ενδυναμώνοντας τη θέση της στην Ελληνική ακτοπλοΐα φέρνοντας νεότευκτα και τα πιο σύγχρονα πλοία. Τα πλοία καταναλώνουν μόλις 10% της ενέργειας που καταναλώνουν τα οχήματα και 20% της ενέργειας που καταναλώνουν τα τραίνα. Μέσα στις δύο

³⁵ www.bluestarferries.gr

τελευταίες δεκαετίες η ναυτιλία έχει μειώσει την κατανάλωση ενέργειας της κατά 30%. Παράλληλα, ενώ μεταφέρει 80% του παγκόσμιου εμπορίου, παράγει μόνο το 2% των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα παγκοσμίως. Λιγότερο από 1% παγκοσμίως των διαρροών πετρελαίου οφείλονται στην επιβατηγό ναυτιλία ενώ τα επιβατηγά-οχηματαγωγά πλοία προκαλούν τη χαμηλότερη θαλάσσια ρύπανση από όλα τα είδη πλοίων.

Η εταιρεία Blue Star Ferries επιβάλλει αυστηρά μέτρα για τη διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος, την ποιότητα του στόλου, και την παροχή του υψηλότερου επιπέδου παροχής υπηρεσιών στους επιβάτες από την αρχή της δραστηριότητάς της. Στόχος της εταιρείας είναι να διατηρήσει τον ηγετικό της ρόλο στον κλάδο και θα συνεχίσει να αναπτύσσει και να υιοθετεί μέτρα που θα διασφαλίζουν την παροχή της καλύτερης δυνατής ποιότητας υπηρεσιών προς τους επιβάτες.

Η ανάπτυξη μίας εταιρικής πολιτικής εναρμονισμένης με τους περιβαλλοντολογικούς κανόνες τόσο για τα γραφεία όσο και για τα πλοία της εταιρείας είναι σοβαρή πρόκληση για αυτήν. Γι' αυτό το σκοπό η εταιρεία συνεργάζεται με τα πιο σύγχρονα ναυπηγεία για να διασφαλίσει ότι όλα τα πλοία της διαθέτουν τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά μέσα ώστε η λειτουργία τους να σέβεται και να προστατεύει την ανεκτίμητη αλυσίδα ζωής, τόσο της θάλασσας όσο και του αέρα. Παράλληλα, τα πλοία του στόλου πιστοποιούνται σύμφωνα με τα αυστηρότερα κριτήρια για την προστασία του περιβάλλοντος.

Τον Σεπτέμβριο του 2002, η Superfast Ferries και η Blue Star Ferries έγιναν οι πρώτες ελληνικές εταιρείες της επιβατηγού ναυτιλίας που έλαβαν την πιστοποίηση ISO 14001 Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Συγκεκριμένα η Blue Star Ferries S.A., όπως και τα πλοία Blue Star 1,

Blue Star 2, Blue Star Ithaki και Blue Horizon πιστοποιήθηκαν κατά τον κώδικα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001. Η πιστοποίηση έγινε από τον Αμερικανικό Φορέα Πιστοποίησης ABS Quality Evaluations του διεθνούς Ομίλου Εταιρειών American Bureau of Shipping. Κατά τον ίδιο τρόπο τα καινούρια πλοία που προστέθηκαν στην εταιρεία το 2003 Blue Star Paros και Blue Star Naxos πιστοποιήθηκαν κατά τον κώδικα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001 τον Αύγουστο του 2003.

Παράλληλα, τόσο η διαχειρίστρια εταιρεία Blue Star Ferries S.A. όσο και τα πλοία της είναι πιστοποιημένα κατά τον κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης ISM, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του SOLAS για την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα. Επιπροσθέτως η Blue Star Ferries S.A. καθώς και τα πλοία Blue Star 1, Blue Star 2, Blue Star Ithaki, Blue Star Paros, Blue Star Naxos και Blue Horizon είναι πιστοποιημένα κατά τα πρότυπα του κώδικα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000. Και οι δύο πιστοποιήσεις έγιναν από τον Αμερικανικό Φορέα Πιστοποίησης ABS Quality Evaluations του διεθνούς Ομίλου Εταιρειών American Bureau of Shipping. Η πιστοποίηση κατά τον κώδικα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000 αποτελεί αναγνώριση του υψηλού επιπέδου υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία.

Τα νεότευκτα πλοία της Blue Star Ferries είναι πλοία τελευταίας τεχνολογίας, οι προδιαγραφές των οποίων διασφαλίζουν τη συμμόρφωση προς τους ισχύοντες διεθνείς κανόνες προστασίας περιβάλλοντος Marine Pollution (Marpol) ,όπως αυτοί ορίζονται από το διεθνή οργανισμό International Maritime Organization (IMO). Επιπλέον, η σχεδίαση των υφάλων όλων των νεότευκτων πλοίων έγινε με στόχο τα κύματα που παράγονται στην επιφάνεια της θάλασσας κατά το ταξίδι, να επηρεάζουν το λιγότερο δυνατό τις διάφορες παράκτιες και άλλες θαλάσσιες δραστηριότητες.

Στόχος της εταιρείας είναι να προσφέρει στους επιβάτες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, περιορίζοντας παράλληλα όποιες επιπτώσεις μπορεί να έχει η λειτουργία των πλοίων, όπως κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα άλλωστε, στο περιβάλλον.

Η πολιτική της εταιρείας για την ελάχιστη επιβάρυνση του περιβάλλοντος από τη λειτουργία των πλοίων της επιτυγχάνεται μέσα από ένα συνδυασμό ενεργειών:

- Εξασφάλιση και διατήρηση της υψηλής απόδοσης κατά τη λειτουργία των μηχανών και των διαφόρων άλλων μηχανημάτων, μέσα από ένα σύστημα προληπτικής συντήρησης.
- Συνεχής επένδυση σε σύγχρονη τεχνολογία, φιλική προς το περιβάλλον.
- Αυστηρή τήρηση διεθνών και τοπικών κανονισμών.

6.3.1. Ιστορική αναδρομή της εταιρείας Blue Star Ferries

Η ιστορία του Ομίλου BLUE STAR NAYTILIAKHI A.E. ξεκινάει από το 1897 με τη δραστηριοποίηση στη μεταφορά εμπορευμάτων και εμπορευόμενων μεταξύ Πειραιά, Πάτρας, Ιονίων νήσων και Ιταλίας. Τις δεκαετίες 1980 και 1990 η εξέλιξη των δραστηριοτήτων της Εταιρείας ήταν αλματώδης αποκτώντας σημαντικό μερίδιο στις θαλάσσιες γραμμές εσωτερικού και εξωτερικού. Το 1999 η ΑΤΤΙCΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ απέκτησε το 38,87% των μετοχών της Εταιρείας και στη συνέχεια διέυρνε το ποσοστό συμμετοχής της στο 48,79%. Μετά την εξαγορά³⁶ της από την ΑΤΤΙCΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, η εταιρεία αλλάζει εμπορικό σήμα, ονομάζεται Blue Star Ferries και προχωράει σε πλήρη

³⁶ Αγορά, απόκτηση κυριότητας σε κάτι.

αναδιοργάνωση των λειτουργιών της. Τον Οκτώβριο 2007, η MIG SHIPPING S.A., 100% θυγατρική εταιρεία της MARFIN INVESTMENT GROUP ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ³⁷, υπέβαλε Υποχρεωτική Δημόσια Πρόταση προς τους μετόχους της BLUE STAR ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε. για την αγορά των μετά ψήφου μετοχών τους. Στις 4 Ιανουαρίου 2008 ανακοινώθηκαν τα αποτελέσματα της Υποχρεωτικής Δημόσιας Πρότασης³⁸ της MIG SHIPPING S.A. προς τους μετόχους της BLUE STAR ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε., βάσει των οποίων η MIG SHIPPING S.A., η MIG και η ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ κατείχαν συνολικά μετοχές που αντιπροσώπευαν ποσοστό 84,45% επί του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της εταιρίας. Τον Ιούνιο του 2008 το Διοικητικό Συμβούλιο³⁹ αποφάσισε να προτείνει προς τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων⁴⁰ τη συγχώνευση με απορρόφηση της εταιρείας από την ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 69-77α του κ.ν. 2190/20 και των άρθρων 1-5 του ν.2166/93. Η ημερομηνία κατάρτισης του Ισολογισμού Μετασχηματισμού ορίστηκε η 30η Ιουνίου 2008.

1918

Η ιστορία του ομίλου της ΑΤΤΙΚΑ Α.Ε ξεκινάει το 1918 με την ίδρυση της με έδρα τον Πειραιά και επωνυμία Ένωση Εταιρεία Εμπορίου και Βιομηχανίας της Ελλάδος.

³⁷ - www.marfininvestmentgroup.com

- Λεβάντης Ελευθέριος: Ανώνυμες Εταιρείες, Αθήνα 2000, σελ. 31.

- Παμπούκης Κωνσταντίνος: Έλεγχος της Ανώνυμης Εταιρείας, Αθήνα 1996, σελ. 80.

- Πεταλάς Κωνσταντίνος; Γνωρίζοντας την Ανώνυμη Εταιρεία, Αθήνα 2004, σελ. 79.

³⁸ Τσιμπής Μ.: Δημόσια Πρόταση Αγοράς Μετοχών, Αθήνα 1994, σελ.205

³⁹ Μάρκου Ι.: Αποφάσεις Διοικητικού Συμβουλίου Ανώνυμης Εταιρείας, Αθήνα 1999, σελ.19.

⁴⁰ Ζαχαριάδης Δημήτρης: Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες, Αθήνα 2002, σελ. 234.

1924

Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

1992

Αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος και επωνυμίας σε Επιχειρήσεις Αττικής Α.Ε., μετέπειτα Επιχειρήσεις Αττικής Α.Ε. Συμμετοχών.

1993

Υπό νέα διοίκηση με πρόεδρο τον κ. Περικλή Παναγόπουλο, ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας Αττική Ναυτιλιακή Α.Ε. μετέπειτα Superfast Ferries Ναυτιλιακή Α.Ε. και παραγγελία ναυπήγησης των δύο πρώτων Superfast (Superfast I & Superfast II) στη Γερμανία.

1996 Ιούλιος

Παραγγελία δύο νέων Superfast (Superfast III & Superfast IV) στα ναυπηγεία Knaerner Masa της Φινλανδίας.

1999 Αύγουστος

Συμφωνία με μετόχους της εταιρείας Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε. για την αγορά ποσοστού ελέγχου 39,8% της τελευταίας, ποσοστό που αργότερα φτάνει το 48,79 και αλλαγή του εμπορικού σήματος και ονόματος της εταιρείας σε Blue Star Ferries. Ο γραμμές Στρίντζης διαθέτουν σήμερα στόλο 12 πλοίων που εξυπηρετεί ακτοπλοϊκές γραμμές εσωτερικού και τη γραμμή μεταξύ Ελλάδος - Ιταλίας.

1999 Δεκέμβριος

Ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας Attica Premium A.E.N με σκοπό να αναλάβει τη γενική αντιπροσώπευση των πλοίων του ομίλου στην

Αττική, στα νησιά του Αιγαίου, στην κεντρική και βόρειο Ελλάδα και σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2000 Μάιος

Παραλαβή του πρώτου πλοίου νέας γενιάς για την Blue Star Ferries, του επιβατηγού-οχηματαγωγού Blue Star Ithaki από τα ναυπηγεία Daewoo Heavy Industries Ltd της Κορέας. Το υπερσύγχρονο νεότευκτο πλοίο δρομολογείται στις γραμμές των Κυκλάδων κερδίζοντας την προτίμηση του επιβατικού κοινού.

2000 Ιούνιος και Ιούλιος

Παραλαβή των επιβατηγών-οχηματαγωγών Blue Star 1 & Blue Star 2 από τα ναυπηγεία Van der Giessen de Noord N.V. της Ολλανδίας και δρομολόγηση τους στις γραμμές της Αδριατικής Θάλασσας.

2001 Φεβρουάριος και Απρίλιος

Παράδοση των Superfast VI & Superfast V από τα ναυπηγεία Howaldtswerke Deutsche Werf AG στο Κιέλο. Δρομολόγηση των δύο πλοίων στις γραμμές της Αδριατικής.

2001 Σεπτέμβριος

Συνεχίζοντας το επενδυτικό τους πρόγραμμα οι Επιχειρήσεις Αττικής ύστερα από έγκριση της Γενικής Συνέλευσης προχωρούν στην έκδοση μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου τριετούς διάρκειας, ύψους 45 εκατ. Ευρώ.

2002 Ιανουάριος και Φεβρουάριος

Παράδοση των Superfast IX & Superfast X από τα ναυπηγεία Howaldtswerke Deutsche Werft AG στο Κιέλο.

2002 Απρίλιος

Παραλαβή επιβατηγού-οχηματαγωγού Blue Star Paros από τα ναυπηγεία Daewoo Heavy Industries Ltd της Κορέας. Το υπερσύγχρονο Blue Star Paros δρομολογείται στις γραμμές των Κυκλάδων συνεχίζοντας την επιτυχία του Blue Star Ithaki

2002 Ιούνιος

Παραλαβή του επιβατηγού-οχηματαγωγού Blue Star Naxos από τα ναυπηγεία Daewoo Heavy Industries Ltd της Κορέας. Το υπερσύγχρονο Blue Star Naxos δρομολογείται στις γραμμές των Κυκλάδων.

2006 Ιούλιος

Ο όμιλος Attica προχωρά στην αγορά μιας ιστορικής εταιρείας για την γραμμή των Δωδεκανήσων, στην απόκτηση του κεφαλαίου της Δ.Α.Ν.Ε. ΔΙΑΓΟΡΑΣ, ΠΑΤΜΟΣ, και ΡΟΔΟΣ αγοράστηκαν από την Blue Star Ferries έναντι 19,9 εκ. ευρώ. Προσφορές κατέθεσαν ο Γ.Σ. Βαρδινογιάννης από κοινού με τον Γ. Καλογηράτο (μέχρι του ποσού των 13,5 εκ. ευρώ), η Hellenic Seaways (μέχρι του ποσού των 15,28 εκ. ευρώ) και η Blue Star Ferries που τελικά υπερίσχυσε με τελική προσφορά 15,4 εκ. ευρώ.. Το άρθρο που παρουσιάζεται στο Παράρτημα I στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρεται στην αγοραπωλησία της εν λόγω εταιρείας.

2007

Η Blue Star Ferries συνεχίζει να πρωταγωνιστεί γνωρίζοντας ανοδική πορεία και αύξηση των κερδών 13,5% το πρώτο εννεάμηνο του έτους.

Η αλλαγή για την Blue Star Ferries και συνολικά για την Attica Premium γίνεται μέσα στο 2007 και συγκεκριμένα στα τέλη. Η Blue Star Ferries και ο όμιλος των Επιχειρήσεων Αττικής αλλάζουν χέρια και ιδιοκτησία. Ο μεγαλύτερος πλέον επιχειρηματικός όμιλος στην Ελλάδα Marfin Investment Group αποκτά το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών.

2009 Ιούνιος

Η Attica Group ανακοινώνει την υπογραφή συμφωνίας για τη ναυπήγηση δύο υπερσύγχρονων επιβατηγών-οχηματαγωγών πλοίων με τα ναυπηγεία Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering Co. (DSME) της Κορέας. Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε Ευρώ 137,00 εκατ. περίπου για τα δύο πλοία. Η παράδοση του πρώτου πλοίου θα γίνει την άνοιξη του 2011 και του δεύτερου το α' τρίμηνο του 2012. Η επένδυση αυτή στοχεύει στη συνεχή προσπάθεια της εταιρείας να προσφέρει υψηλού επιπέδου μεταφορικές υπηρεσίες με σύγχρονα, καινούργια και γρήγορα πλοία και να συμβάλει στην ανάπτυξη των νησιών μας προς όφελος των κατοίκων και των επισκεπτών τους.

2009 Οκτώβριος

Η Attica Group ανακοινώνει την παραλαβή του νεότευκτου υπερσύγχρονου πλοίου Ro-Pax Superfast II, ναυπήγησης Σεπτεμβρίου 2009, από την Grimaldi Holding S.p.A., Γένοβας, Ιταλίας που ναυπηγήθηκε στα ναυπηγεία Nuovi Cantieri Aruania, Ιταλίας. Το Superfast II είναι το δεύτερο από την παραγγελία των δύο πλοίων. Το πλοίο θα δρομολογηθεί στη γραμμή Πάτρα-Ηγουμενίτσα-Μπάρι.

2009 Δεκέμβριος

Η Attica Group ανακοινώνει ότι προέβη σε συμφωνία με την BRETAGNE ANGLETERRE IRLANDE S.A., Γαλλίας, για την πώληση του πλοίου Superfast V. Η συναλλαγή αναμένεται να ολοκληρωθεί τον Φεβρουάριο 2010 με την παράδοση του πλοίου

2010

Δρομολόγηση του Blue Star Ithaki στη γραμμή Ραφήνας – Άνδρου – Τήνου – Μύκονο

2011 Μάρτιος

Η Attica Group ολοκληρώνει την πώληση του Superferry II στην Golden Star Ferries Shipping Co.

2011 Οκτώβριος

Η Attica Group ανακοινώνει την παραλαβή του νεότευκτου πλοίου Ro-Pax Blue Star Delos που ναυπηγήθηκε στα ναυπηγεία Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering Co., Ltd, Κορέας. Το Blue Star Delos είναι το πρώτο από την παραγγελία δύο πλοίων, υψηλών προδιαγραφών, ολικού μήκους 145,50 μέτρων, ταχύτητος 26 κόμβων και μεταφορικής ικανότητας 2.400 επιβατών και 450 αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσεως ή 50 φορτηγών οχημάτων και 150 αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσεως.

2012 Ιούνιος

Η Attica Group ανακοινώνει την παραλαβή του νεότευκτου υπερσύγχρονου πλοίου Ro-Pax Blue Star Patmos, που ναυπηγήθηκε στα ναυπηγεία Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering Co., Ltd, Κορέας. Το Blue Star Patmos είναι το δεύτερο από την παραγγελία δύο πλοίων, υψηλών προδιαγραφών, ολικού μήκους 145,50 μέτρων,

ταχύτητας 26 κόμβων και μεταφορικής ικανότητας 2.000 επιβατών και 427 αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσεως ή 60 φορτηγών οχημάτων και 145 αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσεως.

2013 Μάρτιος

Η Attica Group προέβη σε συμφωνία με την Genting Group για την πώληση του πλοίου SUPERFAST VI.⁴¹

6.3.2. Αντικείμενο εργασιών

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο της ναυτιλίας με σκοπό τη μεταφορά επιβατών και οχηματαγωγών στην Μεσόγειο και στην Αδριατική προσφέροντας τις βέλτιστες υπηρεσίες για ένα άνετο και ασφαλές ταξίδι. Η Blue Star Ferries διαθέτει 9 πλοία τα οποία δραστηριοποιούνται στις ελληνικές θάλασσες. Σήμερα αναγνωρίζεται ως μια από τις μεγαλύτερες ακτοπλοϊκές εταιρείες παγκοσμίως. Ο μέσος όρος ηλικίας των πλοίων της είναι ο 2^{ος} χαμηλότερος στον κλάδο καθώς η φιλοσοφία της εταιρείας παραμένει η αξιοποίηση νεότευκτων πλοίων παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Η εταιρεία ενίσχυσε το στόλο της στην ακτοπλοΐα με τη δρομολόγηση από τον Ιούλιο του 2012, στη γραμμή Πειραιάς – Χίο - Μυτιλήνη, του νεότευκτου πλοίου Ro-Pax Blue Star Patmos που κόστισε περίπου €70εκ. Το άλλο νεότευκτο πλοίο Blue Star Delos παρελήφθη και δρομολογήθηκε στις γραμμές των Κυκλάδων το δ' τρίμηνο του 2011.

⁴¹ - Σπυρόπουλος Παναγιώτης: Λεύκωμα Ναυτιλίας Πειραιάς, Δόξα, Δύναμη, Πρωταγωνιστές, Πειραιάς 2002, σελ. 112.

- NN. Blue Star Ferries στο www.bluestarferries.gr

- NN. Ενημερωτικό Δελτίο, Πειραιάς 2000, σελ. 21.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην περιοχή της Αδριατικής στις γραμμές Πάτρα - Ηγουμενίτσα - Ανκόνα και Πάτρα - Ηγουμενίτσα – Μπάρι με ενδιάμεση προσέγγιση στο λιμάνι της Κέρκυρας κατά τους θερινούς μήνες. Κατά τη διάρκεια του 2012, δραστηριοποιήθηκαν τα πλοία Superfast VI, Superfast XI (σε κοινοπραξία στη γραμμή της Ανκόνα με ένα πλοίο της ANEK), Superfast I και Superfast II.

Στην Ελλάδα, η εταιρεία δραστηριοποιήθηκε στις γραμμές των Κυκλάδων, της Δωδεκανήσου, στη γραμμή Πειραιάς – Ηράκλειο και από τον Ιούλιο του 2012 στη γραμμή Πειραιάς – Χίος - Μυτιλήνη όπου εκτέλεσαν δρομολόγια τα πλοία Blue Star Paros, Blue Star Naxos, Blue Star Delos, Blue Star Ithaki, Blue Star 1, Blue Star 2, Διαγόρας, Superfast XII και Blue Star Patmos. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία δραστηριοποιείται στις:

Γραμμές των Κυκλάδων ως εξής:

Πειραιάς - Πάρος – Νάξος – Ίος – Σαντορίνη – με το πλοίο BLUE STAR PAROS, εκτελώντας 1 δρομολόγιο μετ’ επιστροφής καθημερινά. Τους καλοκαιρινούς μήνες το πλοίο το αντικαθιστά το νεότευκτο πλοίο BLUE STA DELOS. Επίσης, Πειραιάς – Σύρος – Πάρος – Νάξος - Σαντορίνη & Αμοργός (Κατάπολα & Αιγιάλη) – Ηρακλειά – Σχοινούσα – Κουφονήσια – Δονούσα - Αστυπάλαια με το πλοίο BLUE STAR NAXOS. Ακόμη, έχουμε από Πειραιά – Σύρο – Τήνο – Μύκονο με το πλοίο BLUE STAR ITHAKI, εκτελώντας καθημερινά δρομολόγια για όλο το έτος. Επίσης, εκτελέστηκαν έκτακτα δρομολόγια στη γραμμή Πειραιάς – Πάρος κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Ακόμη από τον λιμάνι της Ραφήνας εκτελέστηκαν τα δρομολόγια Ραφήνα – Μύκονος – Πάρος – Νάξος - Ίος με το πλοίο BLUE STAR ITHAKI κατά την θερινή περίοδο.

Γραμμές των Δωδεκανήσων ως εξής:

Πειραιάς – Πάτμος – Λέρος – Κως - Ρόδος & - Σύρο – Αμοργό (Κατάπολα) με το πλοίο BLUE STAR, εκτελώντας δρομολόγια κάθε Δευτέρα, Τετάρτη, Παρασκευή μετ' επιστροφής.

Πειραιάς – Κάλυμνος – Κως - Ρόδος & Αστυπάλαια – Πάτμος – Λειψοί – Λέρος – Νίσυρος – Τήλος – Σύμη – Καστελλόριζο τρεις φορές την εβδομάδα με το πλοίο ΔΙΑΓΟΡΑΣ.

Πειραιάς - Σαντορίνη - Κως – Ρόδος τρεις φορές την εβδομάδα με το πλοίο BLUE HORIZON κατά τη θερινή περίοδο.

Γραμμή του Βορείου Αιγαίου ως εξής:

Πειραιάς – Χίο – Μυτιλήνη με το πλοίο BLUE STAR PATMOS

Γραμμή Ηρακλείου

Η γραμμή Ηρακλείου εξυπηρετείται από την Anek – Superfast (κοινοπραξία της εταιρείας με την Anek Lines) καθημερινά με τα πλοία BLUE STAR 1 της Blue Star Ferries και OLYMPIC CHAMPION της Anek Lines.⁴²

6.3.3. Μέτοχοι

Με βάση τα στοιχεία του μετοχολογίου της 31.12.2012, οι κάτοχοι των μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου άνω του 5% σύμφωνα με το Ν. 3556/2007.

⁴² www.bluestarferries.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1. Μερίσματα Μετοχών

Μέτοχοι	Αριθμός Μετοχών	%	Δικαίωμα Ψήφου	%
M.I.G. Shipping S.A.	149.072.510	77.78	-	-
Marfin Investment Group A.E. Συμμετοχών	22.241.173	11.60	171.313.683	89.38
Sivet Holding Inc.	8.273.724	4.31	8.273.724	4.31
Λοιποί Μέτοχοι	12.072.913	6.31	12.072.913	6.31
Σύνολο	191.660.320	100	191.660.320	100

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012/Blue Star Ferries

6.3.4. Όραμα & Αποστολή

Διαχρονικά σταθερή στρατηγική του Ομίλου είναι η διατήρηση των πρακτικών που προάγουν <<Ευ επιχειρείν>> στον τομέα της επιβατηγού ναυτιλίας.

Για την Attica Group, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι συνυφασμένη με την κουλτούρα του συνόλου των συμμετοχών της όπως επίσης και με τη επιχειρηματική της αποστολή και πολιτική. Η υπευθυνότητα με τις οποίες αντιμετωπίζονται οι ανάγκες των πελατών και οι συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρεία αποτελούν αδιαπραγμάτευτη αρχή της εταιρείας. Βασιζόμενος ο

Όμιλος σε αυτές τις αρχές, επιδιώκει να ενσωματώνει τους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες σε κάθε δραστηριότητα.

Η δέσμευση του προγράμματος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Attica Group αντανακλά σε αυτές τις αρχές και αξίες του Ομίλου και θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο κάθε ενέργειας σχεδιάζοντας προγράμματα τα οποία βρίσκουν εφαρμογή σε τέσσερα διακριτά πεδία ενδιαφέροντος που είναι η αγορά και η εταιρική διακυβέρνηση, το περιβάλλον και η αειφόρος ανάπτυξη, ανθρωπίνι πόροι, και οι τοπικές κοινωνίες.⁴³

Όραμα της εταιρείας είναι να συνεχίσει να κατέχει ισχυρή θέση, επενδύοντας σε νέα πλοία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Αποστολή της εταιρείας είναι η συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης διάθεσης καινοτόμων και ασφαλών υπηρεσιών στην Ακτοπλοΐα, πραγματοποιώντας τη βέλτιστη ποιότητα σε όλους τους πελάτες και προσδίδοντας προστιθέμενη αξία σε όλους τους stakeholders, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα την ηγετική της θέση στον κλάδο.

Η επίτευξη της αποστολής πραγματοποιείται με:

- Συμμετοχή και συμβολή ενός αξιόλογου συνόλου ανθρωπίνου δυναμικού
- Πίστη στην καινοτομία, στην ποιότητα, στην ασφάλεια ταξιδιού επενδύοντας σε υπερσύγχρονα πλοία
- Εκτεταμένη διανομή και συνεχής βελτίωση των δικτύων της
- Επένδυση στο marketing και στη δυναμική πώληση.

⁴³ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012/Blue Star Ferries.

6.3.5. Πωλήσεις

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΝΝΕΑΜΗΝΟΥ 2013

Κέρδη μετά από φόρους ευρώ 4,15 εκατ. Για πρώτη φορά μετά το εννεάμηνο του 2009. Σημαντική ενίσχυση κερδοφορίας προ φόρων αποσβέσεων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων (EBITDA) στα ευρώ 32,39 εκατ. Έναντι ευρώ 13,79 εκατ. Το εννεάμηνο 2012. Αύξηση κύκλου εργασιών 3,7% ενίσχυση του μεταφορικού έργου σε όλες τις κατηγορίες εισόδων με αύξηση των επιβατών κατά 7,2%, των φορτηγών οχημάτων κατά 3,9% και των ιδιωτικής χρήσης οχημάτων κατά 4.5%⁴⁴

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ⁴⁵

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Attica Group, θυγατρικής εταιρείας του Ομίλου Marfin Investment Group (MIG), ανακοινώνει τα αποτελέσματα του εννεαμήνου 2013 τα οποία παρουσιάζουν ενοποιημένες Πωλήσεις Ευρώ 214,83 εκατ. (Ευρώ 207,16 εκατ. το εννεάμηνο 2012) και Ενοποιημένα Κέρδη προ Φόρων, Χρηματοδοτικών, Επενδυτικών Αποτελεσμάτων και Αποσβέσεων (EBITDA) Ευρώ 32,39 εκατ. έναντι κερδών Ευρώ 13,79 εκατ. Το εννεάμηνο του 2012. Συνολικά τα κέρδη μετά από φόρους του Ομίλου ανήλθαν στα Ευρώ 4,15 εκατ. έναντι ζημιών Ευρώ 14,97 εκατ. το εννεάμηνο του 2012. Η σημαντική ενίσχυση των Κερδών προ Φόρων, Χρηματοδοτικών, Επενδυτικών Αποτελεσμάτων και Αποσβέσεων (EBITDA) είναι αποτέλεσμα σειράς

⁴⁴ - NN. Δελτίο Τύπου, Αποτελέσματα εννεάμηνου 2013

- www.ase.gr

⁴⁵ - www.irakliolive.gr / Αυξήθηκε το μεταφορικό έργο της Attica στη γραμμή Ηράκλειο – Πειραιάς

- www.capital.gr / Μείωση ζημιών και αύξηση κύκλου εργασιών το α εξάμηνο.

ενεργειών της Διοίκησης που αφορούν στη μείωση των διοικητικών εξόδων και των εξόδων διάθεσης και στην ενεργητική διαχείριση των δρομολογίων των πλοίων με σκοπό τη βελτίωση του μεταφορικού έργου ανά δρομολόγιο. Επίσης στη βελτίωση των αποτελεσμάτων συνέβαλε η μείωση των τιμών των καυσίμων η οποία, σε συνδυασμό με τη βελτιστοποίηση των δρομολογίων, επέφερε μείωση στο κόστος καυσίμων και λιπαντικών του Ομίλου σε ποσοστό 9,5% σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο. Επισημαίνεται ότι η σημαντική βελτίωση των λειτουργικών αποτελεσμάτων του Ομίλου επετεύχθη σε ένα δύσκολο οικονομικό περιβάλλον όπου η οικονομική κρίση που διέρχεται η χώρα μας έχει μειώσει αισθητά την καταναλωτική δαπάνη των πολιτών ενώ ταυτόχρονα συνεχίζεται αμείωτος ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρίες του κλάδου. Τα οικονομικά στοιχεία του εννεάμηνου 2013 ως και αυτά της αντίστοιχης περιόδου του 2012 απεικονίζονται με βάση τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης και παρουσιάζουν την 30^η Σεπτεμβρίου, 2013 Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων Ευρώ 354,20 εκατ. (Ευρώ 350,37 εκατ. την 31η Δεκεμβρίου 2012) και Πάγια Στοιχεία (πλοία) αξίας Ευρώ 635,01 εκατ. (Ευρώ 706,73 εκατ. την 31η Δεκεμβρίου, 2012). Στις 30 Σεπτεμβρίου 2013, τα ταμειακά διαθέσιμα του Ομίλου ανέρχονταν σε Ευρώ 31,18 εκατ. (Ευρώ 16,00 εκατ. την 31η Δεκεμβρίου 2012). Ο συνολικός δανεισμός του Ομίλου το εννεάμηνο του 2013 μειώθηκε κατά Ευρώ 49,76 εκατ. Στα αποτελέσματα του εννεάμηνου του 2013 περιλαμβάνονται καταβληθέντες χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα Ευρώ 10,34 εκατ. έναντι Ευρώ 10,33 εκατ. το εννεάμηνο του προηγούμενου έτους και αποσβέσεις Ευρώ 19,03 εκατ. έναντι Ευρώ 20,17 εκατ. την αντίστοιχη περίοδο του 2012. Παρακάτω παρουσιάζεται ένας πίνακας με τις κινήσεις του ομίλου της Attica Group.

Στον παρακάτω πίνακα 6.2.⁴⁶ παρουσιάζονται οι κινήσεις και ο κύκλος εργασιών, επιβατών, αυτοκινήτων και φορτηγών κατά τα έτη 2010, 2011 και 2012.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2. Κινήσεις και Κύκλος εργασιών

	2012	2011	2010
Κίνηση επιβατών	3.525.683	3.562.038	4.457.881
Κίνηση αυτοκινήτων	475.071	490.278	668.115
Κίνηση φορτηγών	254.112	243.035	267.377
Κύκλος εργασιών	256.002.000,00	246.790.000,00	271.521.000,00

ΠΗΓΗ: XRTC, Ετήσια Μελέτη για την Ελληνική Ακτοπλοΐα

Στη συνέχεια στους πίνακες 6.3. και 6.4.⁴⁷ παρουσιάζεται το μεταφορικό έργο της εταιρείας σε εσωτερικό και εξωτερικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3. Μεταφορικό έργο γραμμών εσωτερικού

	2011	2012
Επιβάτες	3.012.308	3.072.191
I.X	373.891	385.239
Φορτηγά	138.112	139.320

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

⁴⁶ Ετήσια Μελέτη για την Ελληνική Ακτοπλοΐα: Στον πάτο βρίσκονται τα μαργαριτάρια, Αθήνα 2013

⁴⁷ www.bluestarferries.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4. Μεταφορικό έργο γραμμών εξωτερικού

	2011	2012
Επιβάτες	460.178	383.439
I.X.	128.788	99.909
Φορτηγά	113.191	114.902

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

6.3.6. Δίκτυα διανομής

Το Δίκτυο πωλήσεων της ATTICA GROUP για τις διεθνείς γραμμές επεκτείνεται σε όλο τον κόσμο και υποστηρίζεται από 4 γραφεία που ανήκουν στον Όμιλο (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Κρήτη και Γερμανία) και από 30 Κεντρικούς Αντιπροσώπους (Premium Sales Agents) στις κυριότερες αγορές και λιμενικούς πράκτορες στα λιμάνια αναχώρησης των πλοίων. Επιπλέον, ως πλήρες μέλος της Διεθνούς Ένωσης Σιδηροδρόμων (UIC), καθώς και όλων των Ευρωπαϊκών Σιδηροδρομικών Οργανισμών για τη θάλασσα μεταφορά επιβατών, οι υπηρεσίες της διατίθενται σε 90 χώρες. Το σύστημα κρατήσεων του Ομίλου ATTICA συνδέεται με τα Διεθνή Δίκτυα Κρατήσεων, όπως τα μέσα των οποίων συνδέονται on-line περισσότερα από 20.000 Ταξιδιωτικά Γραφεία σε όλο τον κόσμο προσφέροντας στους πελάτες άμεσες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Χαρακτηριστικά ο Όμιλος διαθέτει 37 Κεντρικούς Αντιπροσώπους παγκοσμίως. Στόχος του Ομίλου είναι η διαρκής αναζήτηση νέων αγορών και προκλήσεων ώστε να επεκτείνει τις συνεργασίες του, αυξάνοντας ταυτόχρονα τις πωλήσεις. Το έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό μετά από στρατηγικό σχεδιασμό, κάνοντας χρήση όλων των εργαλείων marketing, επικοινωνεί με το δίκτυο των

συνεργατών και τους ενημερώνει και καθοδηγεί για την εμπορική πολιτική, καθώς και για τις δραστηριότητες και τα νέα προϊόντα των εταιριών του Ομίλου. Παράλληλα, επενδύοντας σε νέα μέσα και τεχνολογίες, ο Όμιλος προωθεί τις πωλήσεις εισιτηρίων on-line μέσω της δικής του ιστοσελίδας, πετυχαίνοντας αυξανόμενες πωλήσεις κάθε χρόνο. Επίσης συμμετέχει στις κυριότερες τουριστικές εκθέσεις στην Ευρώπη προβάλλοντας τα προγράμματα και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Η ATTICA Group μέσω της Blue Star και της Superfast Ferries, δραστηριοποιείται στις Ελληνικές Ακτοπλοϊκές Γραμμές. Το Δίκτυο Πωλήσεων εσωτερικού του Ομίλου είναι εξαιρετικά ανεπτυγμένο. Σε κάθε λιμάνι αναχώρησης ο Όμιλος διατηρεί λιμενικούς πράκτορες οι οποίοι συνδέονται on-line με το κεντρικό σύστημα κρατήσεων ενώ μέσω συστημάτων CRS (ForthCRS, Ferryscreen, Start) περισσότερα από 20.000 τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα και στο εξωτερικό έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κρατήσεις στο κεντρικό σύστημα κρατήσεων του Ομίλου.

6.3.7. Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια αγορά όπου και δραστηριοποιείται η Blue Star Ferries είναι ιδιαίτερος έντονος με την εταιρεία να κράτα την πρώτη θέση σε όλες τις γραμμές. Η δραστηριοποίηση στην αγορά χρειάζεται έντονη ταχύτητα και μόνο λίγες εταιρείες είναι αυτές που θα επιβιώσουν μέσα στο δυσμενές περιβάλλον που υπάρχει στην ακτοπλοΐα. Εταιρείες με καινοτομία και ποιότητα υπηρεσιών, με ασφάλεια στις μετακινήσεις των επιβατών και εμπορευμάτων θα είναι αυτές που θα συνεχίσουν να πρωταγωνιστούν στην αγορά. Ο πιο σωστός τρόπος ώστε

να εξετάσουμε τις ανταγωνιστικές εταιρείες είναι να διαφοροποιήσουμε τις γραμμές στις οποίες δραστηριοποιούνται οι εταιρείες. Κάθε ακτοπλοϊκή σύνδεση μπορεί να έχει και διαφορετικό target group.

Γραμμή Κυκλάδων

Η Blue Star Ferries δραστηριοποιείται στον χώρο των Κυκλάδων καθημερινά με δύο δρομολόγια, ένα πρωινό και ένα απογευματινό. Κατά τους θερινούς μήνες και άλλες εταιρείες (Hellenic Seaways) δρομολογούν πλοία στις γραμμές των Κυκλάδων. Βέβαια κάποια πλοία και κατά τη διάρκεια του χειμώνα προσελκύουν κάποια νησιά των Κυκλάδων.

Γραμμή Δωδεκανήσου

Σε αυτή τη γραμμή η Blue Star Ferries κρατά τα ηνία με καθημερινά δρομολόγια και επιπλέον δρομολόγια τρεις φορές την εβδομάδα περίπου το μισό χρόνο του έτους. Βέβαια και εδώ κάποιες εταιρείες προσελκύουν λιμάνια των Δωδεκανήσων κατά τη διάρκεια του έτους.

Γραμμή Βορειανατολικού Αιγαίου

Η Blue Star Ferries με συνέπεια στις υποσχέσεις της, τα τελευταία δύο χρόνια δρομολογεί πλοίο και σε αυτή τη γραμμή με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των νησιών του Βορείου Αιγαίου και συγκεκριμένα Χίο και Μυτιλήνη. Ανταγωνιστές της εταιρείας είναι η Hellenic Seaways, Nel lines καθώς και ένα πλοίο με στόχο την εξυπηρέτηση μόνο των οχηματαγωγών (Ro/Ro). Η Hellenic Seaways δρομολογεί πλοίο μόνο για Χίο, Μυτιλήνη, ενώ η Nel lines δραστηριοποιείται και για άλλα νησιά τους Βορειανατολικού Αιγαίου, όπως Σάμο Ικαρία κ.α.

Γραμμή Κρήτης

Η Blue Star Ferries σε συνεργασία με την Anek δραστηριοποιούνται σε συνεργασία υπό την μορφή κοινοπρακτικής εταιρείας στις γραμμές του Ηρακλείου. Κύριος ανταγωνιστής της εταιρείας είναι η Minoan Lines.

Γραμμή Ιταλίας

Και σε αυτή την γραμμή η Blue Star Ferries σε συνεργασία με την Anek δραστηριοποιούνται σε συνεργασία υπό την μορφή κοινοπρακτικής εταιρείας. Κύριος ανταγωνιστής της είναι

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Η αγορά του επιβατηγού οχηματαγωγού πλοίου «Διαγόρα» έκλεισε μία από τις εκκρεμότητες που είχε ο όμιλος της Attica και ειδικότερα η θυγατρική του Blue Star Ferries στην



ακτοπλοϊκή αγορά. Η Blue Star ήθελε το πλοίο για να το βάλει εκεί ακριβώς από όπου αυτό έκανε δρομολόγια στη γραμμή των Δωδεκανήσων έτσι ώστε να διπλώσει με το άλλο πλοίο της το «Blue Star 2» και να κλείσει ουσιαστικά τη γραμμή από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή της. Αν και επισήμως η εταιρεία δεν δηλώνει που θα δρομολογήσει το «Διαγόρας» όπως και τι προτίθεται να πράξει με τα άλλα δύο πλοία που αγόρασε στον πλειστηριασμό του ενεργητικού της ΔΑΝΕ το «Πάτμος» και το «Ρόδος» ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι εδώ και ένα περίπου μήνα έχει καταθέσει στο YEN δρομολόγια για τη νέα δρομολογιακή περίοδο (2006-2007) και έχει ζητήσει ένα επιπλέον δρομολόγιο στη γραμμή της Δωδεκανήσου με «αγορά νέου πλοίου».

Τη λύση της γραμμής των Δωδεκανήσων προκρίνει σε ανάλυση της και η Piraeus Securities, σημειώνοντας ότι η συγκεκριμένη γραμμή παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη και συμβάλλει στο EBITDA της Blue Star περισσότερο από τη γραμμή της Αδριατικής. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η δρομολόγηση του πλοίου θα εξυπηρετεί

το στόχο που έχει η Blue Star και ο όμιλος Attica γενικότερα για περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας των πλοίων της. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια η εταιρεία έχει βελτιώσει σημαντικά

τα λειτουργικά της κέρδη, ενώ έχει επίσης μειώσει σημαντικά το στόλο της. Το 2001 ο όμιλος διέθετε 14 πλοία ενώ το 2005 μόλις οκτώ πλοία. Επίσης το 2001 ο κύκλος εργασιών της ήταν 107,7 εκατ. ευρώ ενώ το 2005 αυξήθηκε στα 133,38 εκατ. ευρώ και τα EBITDA από 22,7 εκατ. ευρώ το 2001 στα 37,6 εκατ. ευρώ το 2005. Έτσι ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε στο εξεταζόμενο διάστημα κατά 30%, ο αριθμός επιβατών που μετέφερε αυξήθηκε κατά 36% περίπου ενώ τα EBITDA κατά 68% περίπου.

Πηγή: Εφημερίδα Ναυτεμπορική

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Λεβάντης Ελευθέριος: Ανώνυμες Εταιρείες, Αθήνα 2000, σελ. 31.
2. Παμπούκης Κωνσταντίνος: Έλεγχος της Ανώνυμης Εταιρείας, Αθήνα 1996, σελ. 80.
3. Πεταλάς Κωνσταντίνος; Γνωρίζοντας την Ανώνυμη Εταιρεία, Αθήνα 2004, σελ. 79.
4. Τσιμπρής Μ.: Δημόσια Πρόταση Αγοράς Μετοχών, Αθήνα 1994, σελ.205
5. Μάρκου Ι.: Αποφάσεις Διοικητικού Συμβουλίου Ανώνυμης Εταιρείας, Αθήνα 1999, σελ.19.
6. Ζαχαριάδης Δημήτρης: Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες, Αθήνα 2002, σελ. 234.
7. NN. Blue Star Ferries
8. NN. Ενημερωτικό Δελτίο, Πειραιάς 2000, σελ. 21.
9. NN. Δελτίο Τύπου, Αποτελέσματα εννεάμηνου 2013
- 10.Ετήσια Μελέτη για την Ελληνική Ακτοπλοΐα: Στον πάτο βρίσκονται τα μαργαριτάρια, Αθήνα 2013
- 11.Σπυρόπουλος Παναγιώτης: Λεύκωμα Ναυτιλίας Πειραιάς, Δόξα, Δύναμη, Πρωταγωνιστές, Πειραιάς 2002, σελ. 112.
- 12.www.bluestarferries.gr
- 13.www.atticagroup.com
- 14.www.marfininvestmentgroup.com
- 15.www.ase.gr
- 16.www.irakliolive.gr / Αυξήθηκε το μεταφορικό έργο της Attica στη γραμμή Ηράκλειο – Πειραιάς
- 17.www.capital.gr / Μείωση ζημιών και αύξηση κύκλου εργασιών το α εξάμηνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

7.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρώτο βήμα στην ανάλυση και διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον της επιχείρησης όπως αναφέρθηκε χωρίζεται σε γενικευμένο ή μακρό περιβάλλον και στο περιβάλλον κλάδου ή μικρό περιβάλλον. Για την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξεταστούν κάποιοι παράγοντες που συνιστούν και επηρεάζουν το μάκρο και μικρό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

7.2. ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το γενικευμένο περιβάλλον επιχείρησης περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που δεν επηρεάζουν άμεσα τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά δεν μπορούν να επηρεάσουν μακροχρόνια πορεία και στρατηγική. Όπως προαναφέρθηκε το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον επιχείρησης και τεχνολογικό περιβάλλον επιχείρησης.

7.2.1. Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική που επικρατεί στη χώρα. Ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον συνεπάγεται σε σταθερές οικονομίες κλίμακας, σταθερό κλίμα και περιορισμένο κίνδυνο καθιστώντας τις επενδύσεις ελκυστικές για τον χώρο. Η φορολογία και οι

νόμοι μιας χώρας, όμως καθιστούν τις επενδύσεις ριψοκίνδυνες. Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Μελετώντας ιδιαίτερα το πολιτικό περιβάλλον στον κλάδο της ακτοπλοΐας η τιμή των καυσίμων είναι σημαντικός παράγοντας.

Στο παράρτημα II που παρουσιάζεται στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρεται ένα άρθρο της ηλεκτρονικής εφημερίδας ναυτεμπορικής δημοσιευμένο στις 16/01/2014 με θέμα: *Σταθερή κίνηση επιβατών – μικρές απώλειες σε οχήματα*. Στο άρθρο αυτό αναφέρεται ο συνδυασμός της σταθερής κίνησης των επιβατών καθώς και της μείωσης στη τιμή του καυσίμου, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τα οικονομικά αποτελέσματα των ακτοπλοϊκών εταιρειών.

Επίσης, όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον αξίζει να αναφερθεί η νομοθεσία που ισχύει για τους διαγωνισμούς των άγονων γραμμών καθώς και οι αλλαγές που έγιναν ώστε να γίνεται καλύτερα ο προγραμματισμός των δρομολογίων από τις εταιρείες. Νέες τροποποιήσεις στο νομοθετικό πλαίσιο της ακτοπλοΐας (N/ 2932) εξετάζονται, σύμφωνα με πληροφορίες από το υπουργείο Θαλασσιών Υποθέσεων. Οι αλλαγές αυτές υπάρχει πρόθεση να κινούνται στην κατεύθυνση του χρόνου κατάθεσης από τις ακτοπλοϊκές εταιρείες των δικαιολογητικών για τις δρομολογήσεις των πλοίων -ειδικά στους διαγωνισμούς για την κάλυψη των άγονων γραμμών- καθώς και στη συντόμευση των χρονικών διαστημάτων που μεσολαβούν μεταξύ των διαφόρων φάσεων δρομολόγησης των πλοίων στην ακτοπλοΐα (ελεύθερη

δρομολόγηση - διαγωνισμοί).. Σε σχέση με τα δικαιολογητικά, εξετάζεται να δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να προσκομίζουν ορισμένα από αυτά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εξέλιξης των διαγωνισμών για τη σύναψη συμβάσεων δημόσιας υπηρεσίας και μετά την περάτωσή τους ώστε να προχωρούν γρηγορότερα όλες οι διαδικασίες.

Αλλαγές

Οι αλλαγές, σε σχέση με τη συντόμευση των χρονικών διαστημάτων που μεσολαβούν ανάμεσα στις διάφορες φάσεις δρομολόγησης, κρίνονται απαραίτητες ώστε να γίνεται καλύτερα και πιο έγκαιρα ο προγραμματισμός των δρομολογίων από τις εταιρείες της ακτοπλοΐας. Ο έγκαιρος προγραμματισμός είναι ένα θέμα που τίθεται συνεχώς από τα νησιά προκειμένου να τονωθεί η τουριστική τους κίνηση.⁴⁸

7.2.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένα από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε μια επιχείρηση. Επομένως, στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλήν εισόδημα
- Την προσφορά χρήματος
- Το επίπεδο ανεργίας
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών

⁴⁸ www.imerisia.gr / Αλλάζει η νομοθεσία για την ακτοπλοΐα.

- Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- Τις πληθωριστικές τάσεις
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Το κύριο χαρακτηριστικό των οικονομικών εξελίξεων το 2008 που επηρέασε καθοριστικά όλους τους κλάδους της οικονομίας και μέσα σε αυτούς και τον κλάδο της ακτοπλοΐας, ήταν η διεθνής οικονομική κρίση λόγω της διεθνής χρηματοπιστωτικής αναταραχής. Τα φαινόμενα αυτά, που παρουσιάστηκαν στο τέλος του έτους και οδήγησαν σε ένταση των πληθωριστικών πιέσεων και επιβάρυνση του ρυθμού της οικονομικής δραστηριότητας διεθνώς επηρέασαν δυσμενώς τον πληθωρισμό και τον ρυθμό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ενώ δεν άφησαν ανεπηρέαστο κανέναν κλάδο.

Κύριοι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο της ακτοπλοΐας είναι η φορολογία που επιβαρύνει το εισόδημα των καταναλωτών και μειώνει τη ζήτηση του κλάδου. Επίσης η υψηλή φορολογία που προστίθεται στην αξία των εισιτηρίων δημιουργεί προβλήματα στην αγορά.

Τέλος το διαθέσιμο εισόδημα σε συνδυασμό με την παρουσία υποκατάστατων υπηρεσιών (χαμηλές τιμές εναέριων μεταφορικών μέσων), επηρεάζει σημαντικά τον κλάδο και τη ζήτηση.

Στο παράστημα III αναφέρεται από άρθρο της ναυτεμπορικής αίτημα για τη μείωση του Φ.Π.Α. στον χώρο της ακτοπλοΐας ώστε να αυξηθεί η τουριστική κίνηση αφού αποτελεί βασικό παράγοντα για τις

μειώσεις των εισιτηρίων *Σήμα των τραπεζών για αναδιάρθρωση αναμένει η ακτοπλοΐα.*

7.2.3. Κοινωνικό – Πολιτισμικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας σε σχέση με μία άλλη. Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον είναι: Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ, οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων η ισότητα των μειονοτήτων, η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση, η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση, η έξαρση της εγκληματικότητας, η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού. Η γνώση και η αποδοχή των κοινωνικών και πολιτισμικών συνθέσεων είναι κρίσιμα για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης καθώς αυτή οφείλει να προσαρμόζεται στις μεταβολές που σημειώνονται στους παραπάνω παράγοντες. Η Blue Star Ferries με συμμετοχή στην κοινωνική υπευθυνότητα είναι πάντα δίπλα στον πολίτη. Μερικά παραδείγματα είναι η αποστολή ιατρικών μηχανημάτων στα νοσοκομεία των νησιών της χώρας και η συμμετοχή και προσφορά σε κοινωνικές εκδηλώσεις

7.2.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη

μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει: Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετιζόμενων προϊόντων, τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής, την πρόοδο της αυτοματοποίησης, την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφορικής τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες αφού εκμεταλλευθούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεγονός που τις επιτρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μια απρόσβλητη θέση στον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Οι επιχειρήσεις στον κλάδο της ακτοπλοΐας παρουσιάζουν ιδιαίτερη τεχνογνωσία και ιδιαίτερη ανάπτυξη στην τεχνολογία. Δημιουργία ποιοτικών συστημάτων μέσω καινοτόμων ιδεών με σκοπό την ασφαλέστερη μετακίνηση των επιβατών. Τεχνογνωσία στην πληροφόρηση και στην γενικότερη ενημέρωση των επιβατών άμεση πληροφοριακών συστημάτων. Άμεση εξυπηρέτηση και ευχέρεια στην πραγματοποίηση κρατήσεων μέσω διαδικτύου. Η αξιοπιστία της Blue Star Ferries αποδεικνύεται και έμπρακτα, καθώς είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Μια απόδειξη ποιότητας που απονεμήθηκε από τον Αμερικάνικο Φορέα Πιστοποίησης ABS Quality Evaluations, του διεθνούς ομίλου American Bureau of Shipping.

Επίσης υπάρχει εξασφάλιση και διατήρηση της υψηλής απόδοσης κατά τη λειτουργία των μηχανών και των διαφόρων άλλων μηχανημάτων, μέσα από ένα σύστημα προληπτικής συντήρησης. Ακόμη υπάρχει συνεχής επένδυση σε σύγχρονη τεχνολογία, φιλική προς το περιβάλλον, καθώς και αυστηρή τήρηση διεθνών και τοπικών κανονισμών. Τέλος, η Blue Star Ferries είναι μέλος της HELMEPA. Η Blue Star Ferries είναι ενεργό μέλος της HELMEPA, της Ελληνικής Ένωσης Προστασίας

Θαλάσσιου Περιβάλλοντος, μία μη-κερδοσκοπική, μη-κυβερνητική οργάνωση ιδιοκτητών πλοίων και εργαζομένων σε αυτά.

7.3. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Η ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΟ ΕΡΓΟ – ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Δεκεμβρίου 2013 η Attica Group δραστηριοποιήθηκε μέσω των θυγατρικών της στην Αδριατική θάλασσα και στην Ελληνική Ακτοπλοΐα με δεκατρία ιδιόκτητα επιβατηγά – οχηματαγωγά πλοία εκ των οποίων τα τέσσερα δρομολογήθηκαν στην Αδριατική και τα εννέα στην Ελληνική Ακτοπλοΐα.

Διεθνή Αγορά – Αδριατική⁴⁹

Σύμφωνα με τα στοιχεία των Ελληνικών λιμεναρχείων, η συνολική κίνηση στις γραμμές Ελλάδος-Ιταλίας σημείωσε αύξηση 5,5% σε επιβάτες, αύξηση 4,9% σε Ι.Χ. οχήματα και αύξηση 0,4% σε φορτηγά οχήματα, σε συνολικά 7,8% λιγότερα δρομολόγια.

Κατά το έτος 2013 τα πλοία της Attica Group στην Αδριατική, Superfast XI, Superfast XII (σε κοινοπραξία στη γραμμή της Ancona με ένα πλοίο της ANEK), Superfast I και Superfast II, αύξησαν το μερίδιο αγοράς κατά δύο μονάδες περίπου στους επιβάτες, στο 35,2% και κατά μία μονάδα στα Ι.Χ. οχήματα, στο 29,6%, ενώ το μερίδιο αγοράς μειώθηκε κατά μία μονάδα στα φορτηγά οχήματα, στο 35,7%.

⁴⁹ www.ellinikiaktoploia.net / Οικονομικά αποτελέσματα 2013 Attica Group.

Εγχώρια Αγορά⁵⁰

Το μεταφορικό έργο των πλοίων κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Δεκεμβρίου 2013, σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο, στους επιβάτες αυξήθηκε κατά 11,1% (529.201 επιβάτες), στα φορτηγά οχήματα μειώθηκε κατά 1,2% (113.514 φορτηγά οχήματα) και στα Ι.Χ. οχήματα αυξήθηκε κατά 9,2% (109.146 Ι.Χ. οχήματα). Στις γραμμές της Αδριατικής ο Όμιλος εκτέλεσε 0,8% περισσότερα δρομολόγια σε σχέση με το έτος 2012. Στις γραμμές εσωτερικού Πειραιάς-Κυκλάδες, Πειραιάς-Δωδεκάνησα, Πειραιάς-Ηράκλειο και Πειραιάς-Χίος-Μυτιλήνη το έτος 2013 καθώς και στη σύνδεση Ραφήνα-Κυκλάδες κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, το μεταφορικό έργο των πλοίων αυξήθηκε στους επιβάτες κατά 5,3% (3.234.394 επιβάτες), στα φορτηγά οχήματα αυξήθηκε κατά 4,3% (145.310 φορτηγά οχήματα) και στα Ι.Χ. οχήματα αυξήθηκε κατά 2,3% (394.271 Ι.Χ. οχήματα). Στις γραμμές εσωτερικού εκτελέστηκαν 1,5% λιγότερα δρομολόγια σε σχέση με το έτος 2012.

7.3.1 Ανάλυση κλάδου με βάση το υπόδειγμα του Porter

Περιλαμβάνει παράγοντες που δημιουργούν πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους της. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να αναλυθούν με το υπόδειγμα του Porter, το οποίο συμβάλλει στο να καθοριστεί η ανταγωνιστική δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ανάλυση με το υπόδειγμα Porter – Οι 5 δυνάμεις του Porter είναι

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

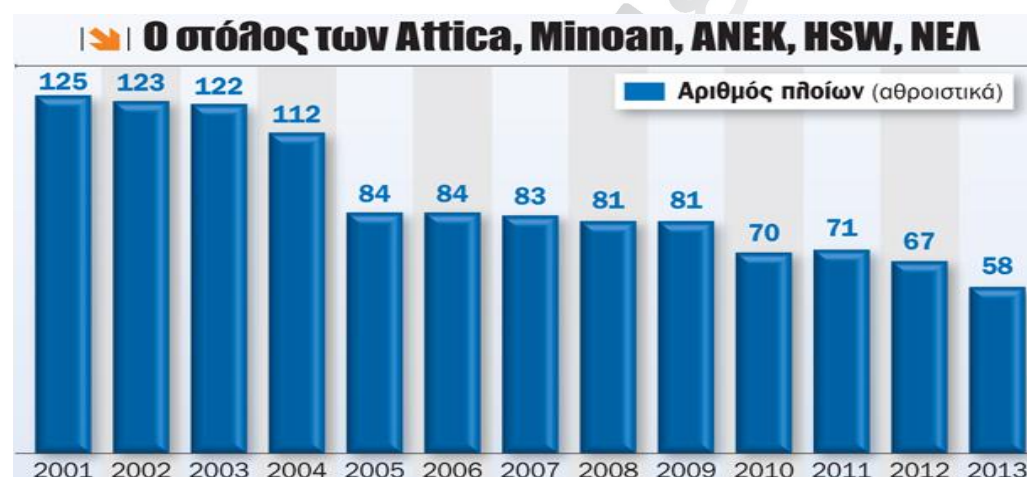
⁵⁰ www.ellinikiaktoploia.net

- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Κίνδυνοι από υποκατάστατα
- Λοιποί Ενδιαφερόμενοι

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων

Μετά από έρευνες ο ελληνικός στόλος είναι ίσως ο νεότερος στόλος της Ευρώπης. Το 75% των επιβατών διακινείται με πλοία μικρής ηλικίας. Έτσι συμπεραίνουμε ότι απαιτούνται υψηλές απαιτήσεις σε πάγιο εξοπλισμό και σε κεφάλαια, τόσο για την κατασκευή των πλοίων όσο και για τις εγκαταστάσεις των εταιρειών.

Συγκεκριμένα το διάγραμμα 7.1.⁵¹ μας απεικονίζει



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1. Στόλος ακτοπλοΐας κατά τα έτη 2008 – 2012

ΠΗΓΗ: www.capital.gr / Κινήσεις – ματ εν όψει αναδιάρθρωσης στην ακτοπλοΐα

Οι εταιρείες που ασχολούνται ήδη στον κλάδο έχουν το πλεονέκτημα ότι διαθέτουν εμπειρία αφού έχουν πλεονεκτήματα από την μακροχρόνια πορεία στον κλάδο. Επίσης υπερέχουν στο 'know how', γνώση του κλάδου, ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, γνώση των απαιτήσεων των καταναλωτών και γενικότερα γνώση της αγοράς. Πρέπει να αντιμετωπιστεί το όνομα και η φήμη των εδραιωμένων εταιρειών του κλάδου.

⁵¹ www.capital.gr

Η νομοθεσία είναι πάρα πολύ ισχυρή αφού συστήματα ποιότητας και διασφάλισης είναι αυτά που αποδίδουν στη καλύτερη αποδοτικότητα της εταιρείας. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχει υποχρέωση αυστηρής τήρησης της υφιστάμενης ευρωπαϊκής περιβαλλοντικής νομοθεσίας για την ποιότητα του αέρα.⁵² Έτσι σκοπός της χώρας και γενικότερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι να υπάρχει προστασία της δημόσιας υγείας με βελτίωση στην ποιότητα του αέρα με καθαρότερα καύσιμα που θα εκπέμπουν λιγότερους ρύπους στον χώρο της ακτοπλοΐας.

Τέλος, υπάρχουν δυσκολίες εισόδου στον κλάδο λόγω υψηλών οικονομιών κλίμακας. Λόγω της οικονομικής κρίσης τα τελευταία χρόνια τα μηνύματα δεν είναι αισιόδοξα για την ανάπτυξη της ακτοπλοΐας. Λιγότερα δρομολόγια και συνδέσεις νησιών ώστε να καλυφθούν τα έξοδα των ακτοπλοϊκών εταιρειών. Βέβαια λόγω της αύξησης της τουριστικής κίνησης κατά τη διάρκεια του εφετινής καλοκαιρινής περιόδου αναμένονται ελπιδοφόρα μηνύματα για την επιστροφή του κλάδου σε επίπεδα κερδοφορίας και βιώσιμα σχήματα. Συγκεκριμένα εκτιμάται ότι οι μεγάλες εταιρείες έχουν μια δυνητική προοπτική αθροιστικής λειτουργικής κερδοφορίας ύψους 170-180 εκατ. ευρώ. Για να επιτευχθεί, προτείνονται να προχωρήσουν όλες οι μεταξύ των εταιρειών δυνατές συνεργασίες, υπό οιαδήποτε μορφή, ώστε να εξαχθούν οι μέγιστες δυνατές συνέργειες, να γίνει ενδελεχής εξορθολογισμός της λειτουργίας τους με μειώσεις κόστους και να προχωρήσει ο συνολικός εξορθολογισμός των δρομολογίων με τρόπο που θα επιτρέψει περαιτέρω οικονομίες κλίμακας.⁵³

⁵² www.econews.gr / Εξαίρεση για τα ελληνικά νησιά στη νομοθεσία για καύσιμα της ακτοπλοΐας.

⁵³ www.kathimerini.gr / Η αύξηση της επιβατικής κίνησης δημιουργεί προϋποθέσεις για αναδιάρθρωση.

Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων

Ο εγχώριος ανταγωνισμός είναι μεγάλος καθώς μεγάλο μέρος της αγοράς είναι συγκεντρωμένο σε λίγες εταιρείες. Λίγες εταιρείες δραστηριοποιούνται στον κλάδο και τα αποτελέσματα από το 2008 μέχρι το 2012 δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικά για όσους θέλουν να εισχωρήσουν στον κλάδο. Στον παρακάτω πίνακα 7.1. αναφέρεται η κίνηση των επιβατών και οχημάτων αυτά τα χρόνια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1. Μεταφορικό έργο εταιρειών 2008 – 2012.

ΕΤΟΣ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΟΧΗΜΑΤΑ		ΦΟΡΤΗΓΑ		ΔΡΟΜ	
2.008	9.164.903		1.130.036		436.673		16.210	
2.009	9.067.329	-1,06%	1.155.684	2,27%	411.196	-5,83%	17.987	10,96%
2.010	8.782.894	-3,14%	1.106.484	-4,26%	401.863	-2,27%	17.707	-1,56%
2.011	8.109.583	-7,67%	1.007.683	-8,93%	382.967	-4,70%	15.155	-14,41%
2.012	7.034.211	-13,26%	830.011	-17,63%	349.046	-8,86%	12.164	-19,74%
2008 v 2012		-23,25%		-26,55%		-20,07%		-24,96%
2009 v 2012		-22,42%		-28,18%		-15,11%		-32,37%

ΠΗΓΗ: www.euro2day.gr / Ο νέος ακτοπλοϊκός χάρτης

Όπως βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα υπάρχει συνεχόμενη μείωση της τουριστικής κίνησης και γενικά των μετακινήσεων στον χώρο της ακτοπλοΐας στους επιβάτες, στα οχήματα και στα φορτηγά. Ο παραπάνω πίνακας και το μεταφορικό έργο των εταιρειών συνεχώς συρρικνώνεται τα τελευταία χρόνια της περιόδου της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στη χώρα μας. Έτσι μείωση του μεταφορικού έργου συνεπάγεται και ταυτόχρονα μείωση των εσόδων των εταιρειών.

Επίσης από τον παραπάνω πίνακα διακρίνεται ότι τα τελευταία χρόνια όχι απλά ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός, αλλά δεν υπάρχει ανάπτυξη στον κλάδο.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Βάσει των υπάρχοντων στοιχείων δεν υπάρχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών όσον αφορά τα είδη εκμεταλλεύσεως των προϊόντων ξενοδοχειακού εξοπλισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ακτοπλοϊκές εταιρείες προμηθεύονται πολλά προϊόντα για το ξενοδοχειακό πλάνο των πλοίων και τη γενικότερη ομαλή λειτουργία των πλοίων. Οι εταιρείες προμηθεύονται ανταλλακτικά και εξαρτήματα για τα πλοία καθώς και ξενοδοχειακό εξοπλισμό για την εξυπηρέτηση ενός του πλοίου. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που προσφέρουν αυτά τα είδη με αποτέλεσμα να υπάρχει μικρή δύναμη των προμηθευτών.

Όσον αφορά όμως τη βασική προμήθεια των εταιρειών που είναι το πετρέλαιο εκεί ο προμηθευτής έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη διότι είναι λίγοι στον αριθμό και η τιμή του δεν είναι σταθερή, αλλάζει μέρα με τη μέρα και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές των υπηρεσιών των ακτοπλοϊκών εταιρειών είναι ίδιοι οι ταξιδιώτες καθώς και οι μεταφορικές εταιρείες που συνεργάζονται για να μεταφέρουν φορτηγά οχήματα. Επίσης οι ακτοπλοϊκές εταιρείες μεταφέρουν δέματα και ιδιωτών αλλά και διαφόρων εταιρειών εξυπηρετώντας με τον τρόπο αυτό τη μεταφορά δεμάτων. Οι αγοραστές δεν μπορούν να πιέσουν για μείωση των τιμών διότι δεν αγοράζουν ποτέ σε μεγάλες ποσότητες.

Κίνδυνοι από υποκατάστατα

Ως υποκατάστατη υπηρεσία θεωρούνται άλλοι τρόποι μετακίνησης επιβατών και εμπορευμάτων. Το αεροπλάνο είναι ένα βασικό υποκατάστατο διότι μεταφέρει και επιβάτες και εμπορεύματα στα νησιά. Η συνεχόμενη αύξηση των ναύλων εξαιτίας των αυξήσεων του κράτους στρέφει την προσοχή των καταναλωτών σε υποκατάστατες υπηρεσίες. Το κόστος στις τιμές των εισιτηρίων είναι αρκετά μεγάλο και έτσι σε συνδυασμό με τη μείωση των αεροπορικών ναύλων λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού οι καταναλωτές στρέφονται σε άλλα είδη μεταφοράς.

Γενικά ο τρόπος αντιμετώπισης των εταιρειών είναι περίεργος π.χ. η καθυστέρηση εκτέλεσης ενός δρομολογίου έχει σαν αποτέλεσμα την κλήση του πλοίαρχου προς απολογία και την επιβολή προστίμων ενώ εάν καθυστερήσει ένα δρομολόγιο ΚΤΕΛ δεν αποδίδονται ευθύνες σε κανέναν.⁵⁴

Στο παράρτημα IV που παρουσιάζεται στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρεται ένα άρθρο από την ομιλία του Πρόεδρου του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Επιβατηγού Ναυτιλίας κ. Μ.Σακέλλη δημοσιευμένο σε ηλεκτρονική ιστοσελίδα στις 26/08/2014 με θέμα: *‘Προστασία στην ακτοπλοΐα’*

⁵⁴ www.capital.gr / Σήμα κινδύνου για την ακτοπλοΐα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Φρένο στην πτωτική πορεία της επιβατικής και μεταφορικής κίνησης στην ακτοπλοΐα φαίνεται να μπήκε το 2013. Σύμφωνα με τα πρώτα ανεπίσημα στοιχεία που έχουν στη διάθεσή τους ακτοπλοϊκές εταιρείες και αφορούν την κίνηση από τον Πειραιά προς τα νησιά του Αιγαίου, στη διάρκεια του 2013 η επιβατική κίνηση παρέμεινε στα ίδια επίπεδα με αυτά του 2012 (περίπου στα 7 εκατ. επιβάτες), ενώ ελαφρά μείωση της τάξης του 1% εμφανίζει η κίνηση των Ι.Χ. οχημάτων (μεταφέρθηκαν περίπου 840.000 Ι.Χ.) και μείωση 2% η κίνηση των φορτηγών οχημάτων (μεταφέρθηκαν 380.000 φορτηγά). Δεδομένου όμως ότι έγιναν 6% λιγότερα δρομολόγια (υπολογίζονται σε 12.200), μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι πληρότητες στα πλοία ήταν λίγο καλύτερες. Όμως στα χρόνια που η κρίση πλήττει την ακτοπλοΐα χάθηκαν περισσότεροι από 2,5 εκατ. επιβάτες, περίπου 400.000 Ι.Χ. και 60.000 φορτηγά, ενώ και η τιμή του καυσίμου εξακολουθεί να κινείται σε επίπεδα σχεδόν 60% υψηλότερα από ότι το 2008. Ωστόσο, οι τιμές καυσίμων μειώθηκαν σε σύγκριση με το 2012. Σε συνδυασμό με το φρενάρισμα στην πτώση της κίνησης, έχουμε δύο παράγοντες που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα των ακτοπλοϊκών εταιρειών για το 2013 θα είναι μάλλον καλύτερα απ' ότι του 2012, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει σε καμία περίπτωση επιστροφή στην κερδοφορία, η οποία παραμένει ζητούμενο από το 2008.

Πηγή: Ναυτεμπορική 2014

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Στο μεταξύ, τη μείωση του Φ.Π.Α. στις ακτοπλοϊκές μεταφορές, που αποτελεί καίρια συμβολή στην ενίσχυση της τουριστικής κίνησης των νησιωτικών προορισμών, δρομολογεί ο υπουργός Ναυτιλίας και Αιγαίου Μιλτιάδης Βαρβιτσιώτης, όπως ανακοίνωσε στη χθεσινή, πρώτη, συνεδρίαση του νέου διοικητικού συμβουλίου του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος.

Ακόμη, η διεθνής οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τη μείωση των εισοδημάτων και την ύφεση της ελληνικής οικονομίας αποτελούν μερικούς οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο της ακτοπλοΐας.

Πηγή: Ναυτεμπορική 2014

Πανεπιστήμιο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

«Νομίζω ότι θα ήταν λάθος να μιλήσουμε σήμερα για τα προβλήματα μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Δεν είναι μόνο οι γραμμές Β. Αιγαίου που αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλά και άλλες γραμμές. Πρέπει να ασχοληθούμε με τα γενικότερα προβλήματα του κλάδου διαφορετικά οι λύσεις που θα βρούμε σήμερα μπορεί να είναι προσωρινές. Στη συνέχεια της ομιλίας του ο κ. Μ. Σακέλλης αναφέρθηκε στις αιτίες της ακτοπλοϊκής κρίσης, καθώς και στα αποτελέσματα.

ΑΙΤΙΕΣ ΤΗΣ ΑΚΤΟΠΛΟΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

- Μείωση κίνησης 2009 – 2014.
- Την περίοδο 2009-2013 η Ακτοπλοΐα έχει χάσει 11.800.000 επιβάτες και 988.000 οχήματα. Τούτο σημαίνει απώλεια εσόδων € 310.000.000.
- Αύξηση του ενεργειακού κόστους, σχεδόν διπλάσιο από το 2009
- ΦΠΑ & κρατήσεις τρίτων - επηρεάζουν αρνητικά την κίνηση
Η συνολική επιβάρυνση φτάνει το 26,39%.
- Νόθευση του ανταγωνισμού με παρεμβάσεις και μη τήρηση συμβατικών υποχρεώσεων με αλλαγή νομοθεσίας.
- Καθυστέρηση εκσυγχρονισμού του θεσμικού μας πλαισίου.
- Ιταλία εργοδοτικές εισφορές
- Στις Διεθνείς γραμμές όπως της Ελλάδας-Ιταλίας, δεν επιδοτούνται οι εργοδοτικές εισφορές των πληρωμάτων των πλοίων με

Ελληνική σημαία, με αποτέλεσμα τα Ελληνικά πλοία να μειονεκτούν έναντι των πλοίων με Ευρωπαϊκές σημαίες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα των παραπάνω προβλημάτων είναι ήδη ορατά και τα ζούμε καθημερινά. Οι ζημιές των εταιρειών ξεπέρασαν το δις από το 2009.

Μείωση ρευστότητας – δυσκολίες κάλυψης του κόστους κίνησης, καύσιμα και πληρώματα. Προβλήματα και σε άλλες περιοχές πλην το Β. ΑΙΓΑΙΟ. Διακοπή εξυπηρέτησης γραμμών ΠΑΤΡΑ-ΣΑΜΗ, και ΠΕΙΡΑΙΑ ΡΕΘΥΜΝΟ. Αποχωρήσεις πλοίων, ναυλώσεις, πωλήσεις ΝΗΣΟΣ ΧΙΟΣ, ΛΑΤΩ. Θα πωληθούν και άλλα την περίοδο 2014-2015. Σε λίγο δεν θα υπάρχουν διαθέσιμα πλοία για τα δρομολόγια Δημόσιας Υπηρεσίας. Κανένα ενδιαφέρον από εταιρείες εξωτερικού. Πιθανή η συγχώνευση και μείωση των δρομολογίων εάν συνεχιστούν τα προβλήματα. Δημιουργία ακατάλληλου περιβάλλοντος για επενδύσεις οι οποίες είναι μια διαρκής ανάγκη.

ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

- Η μεγάλη εποχικότητα 60% (Ιούνιος-Σεπτέμβριος) έχει σαν αποτέλεσμα την εκτέλεση πολλών ζημιογόνων δρομολογίων.
- Η επιβολή υποχρέωσης εκτέλεσης δρομολογίων τη χειμερινή περίοδο, δηλαδή η υποχρεωτική 10μηνη απασχόληση, σημαίνει ότι στην Ακτοπλοία επιβάλλεται Δημόσια Υπηρεσία και στα ελεύθερα δρομολόγια.

Συνεπώς όταν αντιμετωπίζονται έκτακτες περιπτώσεις όπως η οικονομική κρίση στη χώρα μας, η μείωση της κίνησης και η αύξηση του ενεργειακού κόστους, όταν διακυβεύονται εθνικά συμφέροντα, η βιωσιμότητα των νησιών μας και ο τουρισμός της πατρίδας μας, τότε το Κράτος οφείλει να παρεμβαίνει. Τούτο, περιέργως, πλην ορισμένων θεσμικών αλλαγών, δεν συνέβη και δεν συμβαίνει. Χωρίς αμφιβολία η Ακτοπλοΐα είναι ένας μεγάλος παράγοντας της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας και ο μεγαλύτερος για την ανάπτυξη των νησιών μας. Η Ακτοπλοΐα είναι τουρισμός, το 80% του κόστους του πλοίου είναι ξενοδοχείο και το 60-85% του πληρώματος αφορά το ξενοδοχείο.

ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΣΗΜΑΣΙΑ

Δεν έχει γίνει κατανοητή η σημασία των Ακτοπλοϊκών μας συγκοινωνιών. Είμαστε λοιπόν υποχρεωμένοι για άλλη μια φορά να υπενθυμίσουμε τον ρόλο της Ακτοπλοΐας για την προστασία των εθνικών μας συμφερόντων και την επιβίωση των νησιωτών. Επίσης πρέπει να τονίσουμε τη μεγάλη σημασία της Ακτοπλοΐας στην Εθνική Οικονομία.

ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ

39.000 κάθε χρόνο 100/ημέρα + πορθμεία 199.000 540/ημέρα

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΩΝ

2014

13.200.000

7.600.000

ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΤΕΣ

57%

3.200.000

ΞΕΝΟΙ

24%

4.400.000

ΕΛΛΗΝΕΣ

33%

Τα νησιά μας θα υποδεχθούν περίπου 12 εκ. τουρίστες. Το σύνολο της τροφοδοσίας υλικών και άλλων εμπορευμάτων μεταφέρεται με τα Ακτοπλοϊκά πλοία. Έμμεση επίδραση: τουρισμός, εμπόριο, γεωργία, υπηρεσίες. Μέσω του τουρισμού και των άλλων τομέων της οικονομίας που εξαρτώνται από την Ακτοπλοΐα, η Ακτοπλοΐα παράγει το 8,5% του ΑΕΠ της χώρας και δημιουργεί θέσεις εργασίας που αντιστοιχούν στο 66% της απασχόληση των νησιών (ΜΕΛΕΤΗ ΙΟΒΕ).

ΛΥΣΕΙΣ

- Μείωση του ΦΠΑ στα επίπεδα των τουριστικών επιχειρήσεων. Τα οικονομικά Υπουργεία πρέπει να πιστέψουν ότι από την μείωση του ΦΠΑ θα αυξηθούν τελικά τα φορολογικά έσοδα λόγω της αύξησης της κίνησης και των έμμεσων επιδράσεων στον τουρισμό το εμπόριο και την γεωργία των νησιών
- Μείωση του ενεργειακού κόστους, όπως συνέβη και με την βιομηχανία.
- Άμεσα κατάργηση της επιβάρυνσης που αφορά το κόστος τήρησης στρατηγικών αποθεμάτων.
- Επιδότηση εργοδοτικών εισφορών 15%
- Κρατήσεις τρίτων
- ◀ • Μείωση των κρατήσεων υπέρ τρίτων που επιβαρύνουν τα εισιτήρια με άμεση κατάργηση του επίναυλου 3%.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. www.imerisia.gr / Αλλάζει η νομοθεσία για την ακτοπλοΐα.
2. www.ellinikiaktoploia.net / Οικονομικά αποτελέσματα 2013 Attica Group.
3. www.capital.gr
4. www.econews.gr / Εξαίρεση για τα ελληνικά νησιά στη νομοθεσία για καύσιμα της ακτοπλοΐας.
5. www.kathimerini.gr / Η αύξηση της επιβατικής κίνησης δημιουργεί προϋποθέσεις για αναδιάρθρωσ
6. www.capital.gr / Σήμα κινδύνου για την ακτοπλοΐα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

8.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για μια επιτυχημένη στρατηγική πρέπει η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης να μπορεί να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές (εξωτερικό περιβάλλον) και να εκτιμά τις δυνάμεις και αδυναμίες της (εσωτερικό περιβάλλον). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αξιολογώντας τις ενδεχόμενες ικανότητες της επιχείρησης. Συνεπώς κρίνεται αναγκαία μια λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να καθοριστούν οι δραστηριότητες που μπορούν εκτελεστούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές και να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί δίνοντας έμφαση στις λειτουργίες, ώστε να εξεταστούν τόσο οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες, οι φυσικοί πόροι και ανθρώπινοι πόροι, όσο και οι ικανότητες των ατόμων να διαμορφώνουν και να υλοποιούν λειτουργικούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές.

Ειδικότερα οι παράγοντες που εξετάζονται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης, το μάρκετινγκ, τη χρηματοοικονομική ανάλυση, την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγική διαδικασία, το ανθρώπινο δυναμικό και τα πληροφοριακά συστήματα.

8.2. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η εταιρεία Blue Star Ferries χαρακτηρίζεται από λειτουργική οργανωτική δομή, ενώ παράλληλα η εταιρεία έχει θεσπίσει ένα σύστημα αξιών, εσωτερικών κανόνων, αρχών και μηχανισμών, ελέγχου για την ευθυγράμμιση της διοίκησης της επιχείρησης με τα συμφέροντα των Stakeholders και τη εδραίωση της αξιοπιστίας απέναντι σε αυτούς.

Η Blue Star Ferries ανήκει στον όμιλο Attica Group με Πρόεδρο τον κ. Μάγαιρα Κυριάκο. Στον παρακάτω πίνακα 8.1.⁵⁵ παρουσιάζεται το Διοικητικό Συμβούλιο της Attica Group

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1. Διοικητικό Συμβούλιο

Κυριάκος Δ. Μάγαιρας	Πρόεδρος	Εκτελεστικό Μέλος
Μιχάλης Γ. Σακέλης	Αντιπρόεδρος	Εκτελεστικό Μέλος
Σπύρος Χ. Πασχάλης	Διευθύνων Σύμβουλος	Εκτελεστικό Μέλος
Ευθύμιος Θ. Μπουλούτας		Μη Εκτελεστικό Μέλος
Αρετή Γ. Σουβατζόγλου		Μη Εκτελεστικό Μέλος
Μάρκος Α. Φόρος		Ανεξάρτητο, Μη Εκτελεστικό Μέλος
Αλέξανδρος Θ. Εδιπίδης		Ανεξάρτητο, Μη Εκτελεστικό Μέλος

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

Ο Όμιλος δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εξασφάλιση της διαφάνειας σε όλες τις εταιρικές πράξεις και συναλλαγές. Στο πλαίσιο

⁵⁵ www.bluestarferries.gr

αυτό η εταιρεία συνέταξε τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης ο οποίος και αποσκοπεί στην καταγραφή των πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η εταιρεία.

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Διακυβέρνησης:⁵⁶

- Στο εννεαμελές Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας μετέχουν τέσσερα εκτελεστικά μέλη, τρία μη εκτελεστικά και δύο ανεξάρτητα μη εκτελεστικά.
- Οι ιδιότητες του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου δεν συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο
- Καταρτίστηκε και εφαρμόζεται εσωτερικός έλεγχος λειτουργίας της εταιρείας όπου καταγράφονται οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα όλων των οργανωτικών μονάδων της εταιρείας και του Ομίλου.
- Συστήθηκε και λειτουργεί Επιτροπή Ελέγχου σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3693/2008 αρ. 37
- Λειτουργούν η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και οι υπηρεσίες Εταιρικών Ανακοινώσεων και Εξυπηρέτησης Μετόχων.

Όσον αφορά την γενική επιτροπή ελέγχου, η Γενική Συνέλευση Μετόχων προκειμένου να διασφαλίσει την, σε κάθε περίπτωση έννομη και ασφαλή λειτουργία της εταιρείας και τον περιορισμό των οικονομικών και νομικών κινδύνων, αποφάσισε σε εφαρμογή του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου και των διατάξεων περί εταιρικής διακυβέρνησης που στόχο τη διαφάνεια και τη συντονισμένη εποπτεία των εργασιών, των ελεγκτών, τη σύσταση Επιτροπής Ελέγχου. Η Επιτροπή Ελέγχου αναφέρεται το Διοικητικό Συμβούλιο. Κύριος σκοπός της Επιτροπής είναι η υποβοήθηση του Διοικητικού Συμβουλίου στην

⁵⁶ www.bluestarferries.gr

άσκηση των εποπτικών καθηκόντων του, στην εξασφάλιση της διαφάνειας στις εταιρικές δραστηριότητες και στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων και ευθυνών του έναντι των μετόχων και των αρχών εποπτείας.

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου λειτουργεί ως ανεξάρτητο όργανο της εταιρείας και εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου. Βασική αποστολή της Διεύθυνσης είναι η διενέργεια ελέγχων στις λειτουργίες και εγκεκριμένες διαδικασίες όλων των οργανωτικών μονάδων της εταιρείας και του Ομίλου, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία στο πλαίσιο της στρατηγικής και η επίτευξη των προγραμματισμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της. Στα βασικά καθήκοντα της Διεύθυνσης Ελέγχου είναι:

- Ο σχεδιασμός των ετήσιου προγράμματος ελέγχου και των επιμέρους προγραμμάτων και η εκτέλεση αυτών μες στόχο την εξακρίβωση και διασφάλιση τήρησης των πολιτικών διαδικασιών, καθώς και της αποδοτικής και σύννομης λειτουργίας της εταιρείας και των θυγατρικών εταιρειών του Ομίλου
- Η παροχή στη Διοίκηση της απαραίτητης πληροφόρησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της εταιρείας
- Η μελέτη της πληρότητας και ποιότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η εισήγηση αποτελεσματικότερων διαδικασιών για τη βελτίωση με σκοπό των επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Η παρακολούθηση της εφαρμογής και της συνεχούς τήρησης του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του Καταστατικού για την έγκαιρη αναγνώριση και αξιολόγηση πιθανών επιχειρησιακών κινδύνων.

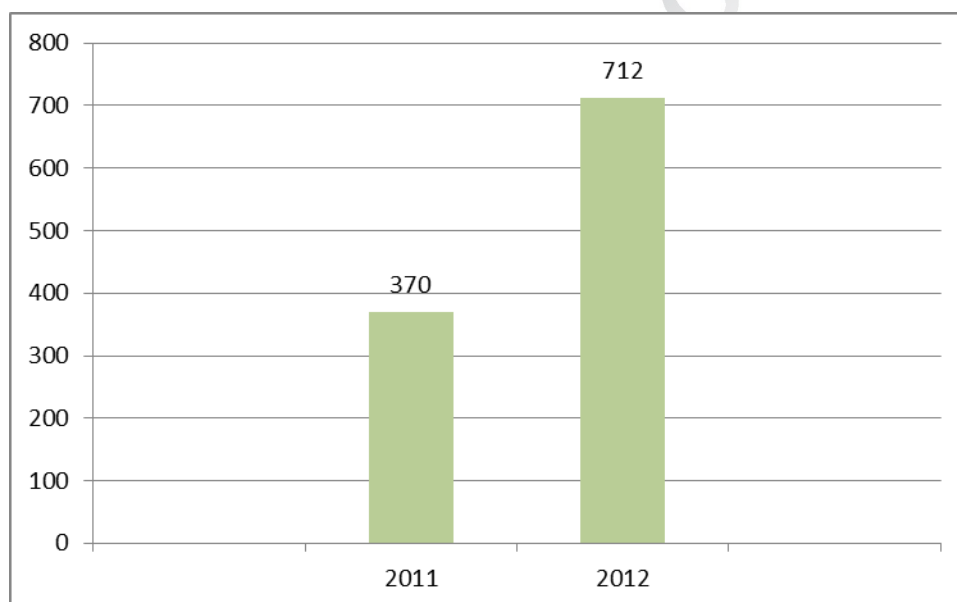
- Ο έλεγχος της εφαρμογής που αφορά την εταιρεία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανώνυμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής
- Ο έλεγχος της οργανωτικής δομής και λειτουργικής κατάστασης της εταιρείας.

8.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η Blue Star Ferries έχει ενστερνισθεί τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τις οποίες τις μετασχηματίζει σε πολιτικές και δράσεις στην καθημερινή λειτουργία της. Για αυτήν, η σύγχρονη επιχείρηση πέραν της καθαρά οικονομικής της διάστασης, διαδραματίζει και ένα σημαντικό πολύπλευρο ρόλο στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος. Έτσι η Blue Star Ferries στηρίζει την τοπική κοινωνία, ενώ η επαφή διοίκησης και εργαζομένων διατηρείται άμεση και προσωπική.

Η εταιρεία δίνει βαρύτητα σε θέματα περιβαλλοντικής ανάπτυξης. Τα πιο σημαντικά θέματα είναι θέματα που αφορούν εκπομπές καυσαερίων, εκροές στη θάλασσα, διαχείριση απορριμμάτων, χρήση πρώτων υλών και πόρων και περιβαλλοντικά ζητήματα τοπικών κοινωνιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Όμιλος είναι η πρώτη ελληνική εταιρεία που της επιβατηγού ναυτιλίας που έλαβαν την πιστοποίηση ISO 14001:1996 Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Όσον αφορά το προσωπικό της η εταιρεία αξιωματικούς με αρμοδιότητα την εφαρμογή περιβαλλοντικών μέτρων σε κάθε πλοίο. Επίσης στα γραφεία της εταιρείας ειδικευμένοι μηχανικοί καταγράφουν επιδόσεις και θέτουν τις προδιαγραφές για εξειδικευμένη έρευνα.

Όσον αφορά τις πρώτες ύλες και τη διαχείριση αποβλήτων η εταιρεία δίνει σημαντική βαρύτητα σε αυτά τα ζητήματα και προβαίνει σε ανακύκλωση υλικών ώστε να μειώσει τον όγκο των αποβλήτων. Τα χρησιμοποιημένα μαγειρικά έλαια χρησιμοποιούνται για να καλύψουν ενεργειακές και λιπαντικές ανάγκες. Πραγματοποιείται η προώθηση τους με νόμιμο τρόπο και περιβαλλοντικά ορθό με στόχο τη βιομηχανική χρήση, δηλαδή για παραγωγή βιοκαυσίμων και βιολιπαντικών. Στο παρακάτω διάγραμμα 8.1. παρουσιάζεται η διαχείριση των μαγειρικών ελαίων⁵⁷



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1. Διαχείριση μαγειρικών ελαίων (λίτρα)

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

Κύρια προτεραιότητα της εταιρείας αποτελεί η ανακύκλωση χαρτιού στα γραφεία της εταιρείας. Πρέπει να κατανοήσουμε ότι η παραγωγή ενός τόνου χαρτιού ισοδυναμεί με 17 μεγάλα δέντρα και αν υπολογίσουμε ότι το 93% των απορριμμάτων των επιχειρήσεων είναι σε χαρτί, τότε κάθε σελίδα χαρτί που στέλνουμε για ανακύκλωση είναι

⁵⁷ www.bluestarferries.gr

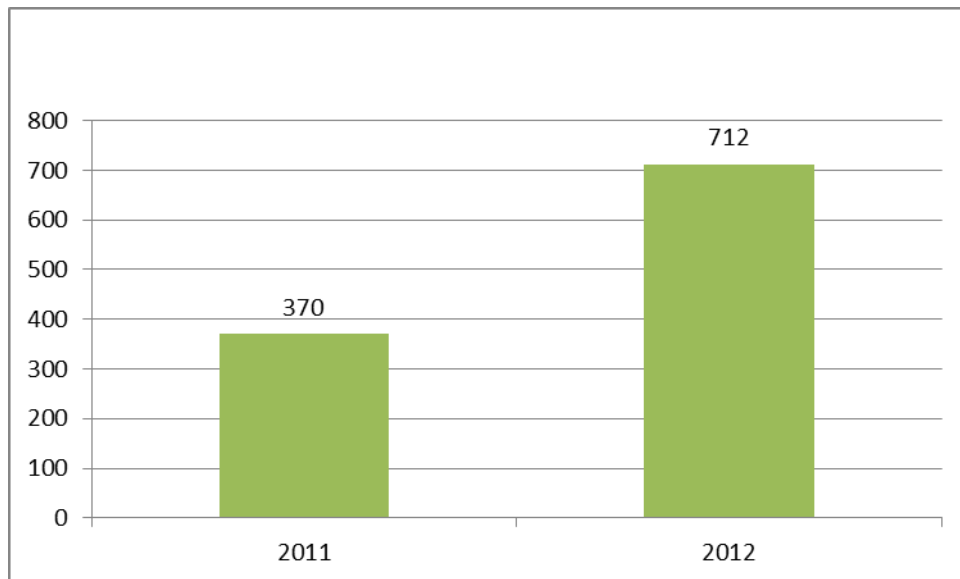
κέρδος για ένα βιώσιμο μέλλον. Η εταιρεία ανακύκλωσε το 2011, 9352 κιλά χαρτιού και το 2012, 9400 κιλά χαρτιού. Επίσης η εταιρεία συμμετέχει στην ανακύκλωση ηλεκτρονικών συσκευών. Το έτος 2012 συλλέχθηκαν από τα γραφεί και από τα πλοία 57 ηλεκτρονικές συσκευές παρουσιάζοντας αύξηση 77% σε σχέση με το 2011. Ακόμη το έτος 2012 ανακυκλώθηκαν από τα πλοία και από τα γραφεία 712 τεμάχια χρησιμοποιημένων μελανιών, αύξηση 90% σε σχέση με τα 370 τεμάχια που συλλέχθηκαν το έτος 2011.

Σημαντική συνεργασία με την εταιρεία ΑΦΗΣ έχει η εταιρεία η οποία έχει τοποθετήσει κάδους ανακύκλωσης χρησιμοποιημένων μπαταριών στα γραφεί και τα πλοία. Σύμφωνα με στοιχεία που συλλέχθηκαν ο Όμιλος ανακύκλωσε μέσα από τα γραφεία και τα πλοία

- 2008: 147 κιλά μπαταριών
- 2009: 575 κιλά μπαταριών
- 2010: 593 κιλά μπαταριών
- 2011: 10.358 κιλά μπαταριών (η αύξηση αυτή οφείλεται στην προσθήκη και μεγαλύτερων μπαταριών προς ανακύκλωση
- 2012: 8.621 κιλά μπαταριών

Στο παρακάτω διάγραμμα 8.2.⁵⁸ παρουσιάζεται η ανακύκλωση μπαταριών κατά τα έτη 2011 – 2012 με στόχο την ορθολογική μετά – χρήση στα πλαίσια του προγράμματος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της Blue Star Ferries.

⁵⁸ www.bluestarferries.gr



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2. Ανακύκλωση μπαταριών (τμχ)

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

Μία ακόμη δραστηριότητα που εγκαινιάστηκε το 2012 ήταν η συλλογή και ανακύκλωση λαμπτήρων. Ο υδράργυρος επιβαρύνει το οικοσύστημα μολύνοντας όλη τη τροφική και ζωική αλυσίδα. Μέσα στο 2012 η εταιρεία κατάφερε να συλλέξει 800 λαμπτήρες οι οποίοι μεταφέρθηκαν σε ειδικά σημεία συλλογής.

8.4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ⁵⁹

Μέσω της στρατηγικής Μάρκετινγκ που ακολουθεί η Blue Star Ferries επιδιώκει να καλύψει πολλαπλές ανάγκες της αγοράς, να διαφοροποιηθεί στην αγορά μέσα από τον ανταγωνισμό και να διατηρήσει ηγετική θέση στον κλάδο αυξάνοντας το μερίδιο της αγοράς της. Η εταιρεία ακολουθεί τις αρχές του Ελληνικού Κώδικα Διαφήμισης – Επικοινωνίας (ΕΚΔ – Ε) του Συμβουλίου Ελέγχου Επικοινωνίας (ΣΕΕ)

⁵⁹ Kotler Philip, Armstrong Garry: Αρχές του Μάρκετινγκ, 2001, σελ. 156

βάση του οποίου διασφαλίζει ότι το επικοινωνιακό υλικό είναι νόμιμο, έντιμο και ειλικρινές ενώ ταυτόχρονα σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ της εταιρείας πραγματοποιεί ελέγχους των διαφημιστικών μηνυμάτων πριν την επικοινωνία τους ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η διαδικασία αυτή υλοποιείται και σε συνεργασία με το νομικό τμήμα της εταιρείας.

8.4.1. Τοποθέτηση και Τμηματοποίηση

Οι υπηρεσίες της εταιρείας απευθύνονται σε όλο τον κόσμο, σε αυτούς που θέλουν να ταξιδέψουν για να πραγματοποιήσουν τις διακοπές τους καθώς και σε μεταφορικές εταιρείες, οι οποίες μεταφέρουν προϊόντα στα νησιά μας. Οι υπηρεσίες της εταιρείας πραγματοποιούνται στα γραφεία της όπου εξυπηρετούν τους πελάτες, στα κεντρικά τη λιμενικά γραφεία καθώς και σε όλα τα τουριστικά γραφεία. Βέβαια οι υπηρεσίες συνεχίζονται και εντός των πλοίων ώστε να προσφέρουν ένα ασφαλές και άνετο ταξίδι.

8.4.2. Μίγμα Μάρκετινγκ⁶⁰

Η εταιρεία χρησιμοποιεί το μίγμα μάρκετινγκ ως βασικό εργαλείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτό αποτελείται από το προϊόν, την προβολή, την

⁶⁰ - Ζώτος Γιώργος.: Διαφήμιση Σχεδιασμός και Λειτουργία στα Πλαίσια της Επιχείρησης και του Διαφημιστικού Γραφείου , Θεσσαλονίκη 2002, σελ. – 21.

- Redfern R.: What Readers Want From Newspapers, Advertising Age, 1995, σελ. 25.

- Wells William, Burnett John, Moriarty Sandra: Advertising: PRINCIPLES & PRACTICE, New Jersey 1998 σελ. 314.

- Χαιρετάκης Μ.: Τηλεόραση και Διαφήμιση - Η Ελληνική Περίπτωση, Αθήνα 1997, σελ. 103-282

τιμολόγηση και τη διανομή που θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα παρακάτω.

ΠΡΟΪΟΝ

Ως προϊόν θα πρέπει να ορίσουμε τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία εκτός αλλά και εντός των πλοίων της. Η Blue Star Ferries επενδύει στα καινούργια πλοία αφού η κατέχει τα νεότερα πλοία όχι μόνο στην Ελληνική Ακτοπλοΐα αλλά και στον κόσμο. Ακόμη επενδύει στις υπηρεσίες στην εξυπηρέτηση των πελατών της πριν πραγματοποιήσει το ταξίδι. Επίσης επενδύει κατά τη διάρκεια του ταξιδιού με πολλές υπηρεσίες αφού μεγάλες εταιρείες εστίασης εξυπηρετούν τους καταναλωτές εντός των πλοίων.

ΠΡΟΒΟΛΗ

Η Blue Star Ferries είναι η 1η εταιρεία στον κλάδο της με το μεγαλύτερο διαφημιστικό κονδύλι. Αξίζει να σημειώσουμε ότι το διαφημιστικό budget συνήθως είναι 5,5% του budget των εσόδων. Η ανάλυση εδώ έχει ως αντικείμενο τα διαφημιστικά μέσα, την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών τους καθώς και των τυχόν προβλημάτων που μπορεί να δημιουργήσουν σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση σπάνια επιλέγει μόνο ένα και μοναδικό μέσο για την προβολή του διαφημιστικού μηνύματος. Συνήθως, χρησιμοποιεί συνδυασμό περισσότερων μέσων με στόχο τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος, δηλαδή τη μεγαλύτερη δυνατή προβολή.⁶¹ Έτσι, και η Blue Star Ferries συνδυάζει πολλά διαφημιστικά μέσα για την προώθηση και γνωστοποίηση των υπηρεσιών της.

⁶¹ Μαουρουλέας Νίκος: Τεχνική Λιανικών Πωλήσεων, Αθήνα – Πειραιάς 1994, σελ. 157

Τύπος

Οι εφημερίδες αποτελούν σημαντικό μέσο επικοινωνίας καθώς ενημερώνουν τον αναγνώστη καθημερινά για τα γεγονότα που συμβαίνουν όχι μόνο σε εγχώριο, αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Περίπου το 65% των ενηλίκων διαβάζουν εφημερίδα κάθε μέρα. Οι τοπικές εφημερίδες είναι πολύ σημαντικές για τις τοπικές κοινωνίες και ταυτόχρονα για τις επιχειρήσεις τους για αυτό χρησιμοποιείται συχνά οι διαφήμιση. Περίπου το 85% των διαφημίσεων στην εφημερίδα γίνονται από τοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, ενώ το υπόλοιπο 15% γίνεται από εθνικές ή περιφερειακές εφημερίδες.

Η Blue Star Ferries διαφημίζει τις υπηρεσίες της σε ορισμένες εφημερίδες προσπαθώντας να καλύψει όλο το εύρος των αναγνωστών σε όλη την Ελλάδα. Έτσι, διαφήμισε τις υπηρεσίες σε εφημερίδες που έχουν κατανάλωση όχι μόνο στη Αθήνα αλλά και στις επαρχίες. Μερικές από αυτές είναι καθημερινές και άλλες κυριακάτικες. Οι εφημερίδες στις οποίες λαμβάνουν χώρα οι διαφημίσεις της εν λόγω εταιρείας είναι: Βήμα Κυριακής, Καθημερινή και Καθημερινή της Κυριακής, Ελευθεροτυπία και Ελευθεροτυπία Κυριακής, τα Νέα και τα Νέα του Σαββατοκύριακου, το Έθνος και το Έθνος Κυριακής, το Πρώτο θέμα, ο Κόσμος του επενδυτή, στο Καρφί και η Παρασκευή και 13.

Περιοδικά

Οι διαφημίσεις στα περιοδικά είναι πιο επιτυχημένες λόγω της υψηλής ποιότητας χαρτιού που χρησιμοποιούν, όχι μόνο στις έγχρωμες εικόνες αλλά και στις ασπρόμαυρες. Τα περιοδικά έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και κρατούν το ενδιαφέρον του καταναλωτή περισσότερο από την εφημερίδα. Μερικά περιοδικά όπως το National Geographic, χρησιμοποιούνται και σαν αναφορές και μπορεί να μην πεταχτούν ποτέ.

Πάρα πολλοί ενδιαφερόμενοι για τα παραπάνω περιοδικά τα αγοράζουν και τα φυλάσσουν σε κάποιο ράφι στη βιβλιοθήκη τους ώστε να ανατρέχουν σε τυχόν απορίες και άρθρα που έχουν γραφτεί. Λειτουργούν έτσι σαν εγκυκλοπαίδειες. Βέβαια και τα περιοδικά παρουσιάζουν κάποια μειονεκτήματα. Η υψηλή ποιότητα χαρτιού απαιτεί και ταυτόχρονα υψηλό κόστος και μεγάλο χρόνο προετοιμασίας. Τέλος, τα περιοδικά δεν εμφανίζουν ευελιξία ως προς την επιλογή του χρόνου προβολής της διαφήμισης.

Η Blue Star Ferries δεν επένδυσε όλα τα χρήματα της στη διαφήμιση μέσω περιοδικών. Μόνο σε ένα περιοδικό επένδυσε για την προβολή των υπηρεσιών της, στο car.

Τηλεόραση

Η τηλεόραση αποτελεί το ισχυρότερο και δημοφιλέστερο μέσο για την εκπομπή διαφημιστικών μηνυμάτων. Η τηλεόραση αποτελεί για τους διαφημιστές το βασικό μέσο για την αναπαραγωγή διαφημίσεων. Αυτό συμβαίνει διότι μπορεί να αξιοποιεί ταυτόχρονα ήχο, εικόνα, χρώμα, κίνηση ώστε να προκαλέσει ερεθίσματα στους καταναλωτές και να διεγείρει το ενδιαφέρον τους.

Τέλος, η διαφήμιση στην τηλεόραση μπορεί να επαναληφθεί πάρα πολλές φορές σε μια μέρα, αδύνατο για τις εφημερίδες και τα περιοδικά. Εκτός όμως από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, πρέπει να προσθέσουμε ότι η τηλεόραση αποτελεί το πιο ακριβό μέσο για την ανάπτυξη διαφημιστικών μηνυμάτων. Όσον αφορά την Blue Star Ferries, σε σχέση με τον τομέα της τηλεόρασης επενδύει περισσότερα χρήματα από τα περιοδικά. Προσπαθεί μέσω της τηλεόρασης να ενημερώσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο επιβατικό κοινό, καθώς τα παραπάνω κανάλια έχουν και τη μεγαλύτερη ακροαματικότητα.

Ραδιόφωνο

Το ραδιόφωνο αποτελεί το μόνο μέσο διαφήμισης, όπου ο ακροατής μπορεί να κάνει και άλλα πράγματα ταυτόχρονα. Αποτελεί το γρηγορότερο και πιο επίκαιρο μέσο. Έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των ανθρώπων και χρησιμοποιείται οποιαδήποτε στιγμή και σε κάθε περίπτωση. Χρησιμοποιεί μόνο τον ήχο.

Η Blue Star Ferries, όπως αναφέραμε έχει επενδύσει και σε αυτό το μέσο ώστε να έχει επιτυχημένη προβολή. Για να έχει τη μέγιστη δυνατή προβολή η εταιρεία το 2006 αποφάσισε να διαφημιστεί όχι μόνο μέσω του ραδιόφωνου της Αθήνας αλλά και της επαρχίας. Με τον τρόπο αυτό ήθελε να ενημερώσει όλους τους ανθρώπους στην Ελλάδα για τα προγράμματά και τα δρομολόγια της. Όπως αναφέραμε παραπάνω η Blue Star Ferries προσπάθησε να καλύψει το επιβατικό κοινό όλων των περιοχών της Ελλάδας μέσω των πέντε ιδιωτικών τηλεοπτικών καναλιών με τη μεγαλύτερη εμβέλεια. Έτσι και με το ραδιόφωνο προσπάθησε να ενημερώσει όλο το επιβατικό κοινό.

Υπαίθρια Διαφήμιση

Αποτελεί τη δραστηριότητα, η οποία πραγματοποιείται σε ελεύθερους χώρους και απευθύνεται στους περαστικούς καταναλωτές. Οι πιο συνηθέστερες μορφές είναι οι αφίσες και οι πινακίδες.

Η Blue Star Ferries διαφημίζει τις υπηρεσίες της χρησιμοποιώντας την υπαίθρια διαφήμιση. Τέτοιες διαφημίσεις συναντάμε συνήθως σε εθνικές οδούς μέσα στην πόλη και φυσικά στην περιοχή των λιμανιών που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

ΔΙΑΝΟΜΗ

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία διανέμει τις υπηρεσίες της από τα κεντρικά της γραφεία, από τα κεντρικά της γραφεία στα λιμάνια της χώρας καθώς και από τα λιμενικά γραφεία στα νησιά της. Ακόμη, υπάρχει ένα δίκτυο από τουριστικά γραφεία που μπορούν εξυπηρετήσουν όλες τις περιοχές της χώρας. Τέλος κρατήσεις μπορούν να γίνουν και μέσω Internet στο site της εταιρείας www.bluestarferries.gr.

ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Η τιμή περιλαμβάνει την τιμολογιακή πολιτική, κόστος παραγωγής και διανομής. Επίσης περιλαμβάνει τις τιμές, εκπτώσεις και χορηγού επικοινωνίας. Η τιμή είναι το μόνο στοιχείο στο μίγμα Marketing το οποίο συνδέεται άμεσα με τα έσοδα της επιχείρησης.

8.4.3. Κύκλος Ζωής Προϊόντος

Όπως έχουμε διδαχθεί ο κύκλος ζωής του προϊόντος έχει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι το στάδιο της **εισαγωγής** στο οποίο έχει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης ο οποίος αρχίζει να αυξάνεται. Στη συνέχεια το δεύτερο στάδιο, το στάδιο της **ανάπτυξης** υπάρχει μεγάλη αύξηση των πωλήσεων. Στο τρίτο στάδιο το οποίο ονομάζεται στάδιο της **ωριμότητας** η αγορά έχει φθάσει στο όριο της και στη συνέχεια οι πωλήσεις αρχίζουν να πέφτουν. Τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο της **κάμψης**, στο οποίο οι πωλήσεις πέφτουν με γρηγορότερους ρυθμούς και αν η επιχείρηση δεν αντιδράσει αποτελεσματικά, τότε το προϊόν θα αποσυρθεί από την αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, η Blue Star Ferries, έχει περάσει από το στάδιο της εισαγωγής αφού δεν είναι από τις πρωτοεμφανιζόμενες εταιρείες στο χώρο της ναυτιλίας. Όπως αναφέραμε στο ιστορικό της εταιρείας, η Blue

Star Ferries έχει αλλάξει κάτοχο μετά την αγορά της το 1999 από τον κ. Παναγόπουλο ως τα τέλη του 2007 όπου κατέληξε στον όμιλο MIG.

8.5. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ⁶²

Πιστεύω της εταιρείας είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το μεγαλύτερο κεφάλαιο της ανάπτυξης της. Οι άνθρωποι που εργάζονται στα γραφεία και τα πλοία συμβάλλουν με την αφοσίωση τους για την υψηλού επιπέδου παροχή υπηρεσιών προς τους επιβάτες, έτσι και η εταιρεία εφαρμόζει πρακτικές που ενισχύουν την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στον όμιλο της Attica Group 1.011 ενώ οι 175 εργάζονται στην ξηρά και 836 στη θάλασσα. Στο παρακάτω διάγραμμα 8.3.⁶³ παρουσιάζεται η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.3. Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

⁶² - Χυτήρης Λ.: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα 2001

⁶³ www.bluestarferries.gr

Στον πίνακα που ακολουθεί 8.2.⁶⁴ παρουσιάζεται η αναλυτική κατανομή ανά φύλο στον Όμιλο

Φύλλο	Ξηρά	Θάλασσα	Μ.Ο Ηλικίας (ξηρά)	Μ.Ο Ετών Εργασίας (ξηρά)	% Ξηρά	% Θάλασσα
Άνδρες	85	788	43,64	12,62	49%	94%
Γυναίκες	90	48	38,37	12,79	51%	6%

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2. Αναλυτική κατανομή ανά φύλο

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

Στον παρακάτω πίνακα 8.3.⁶⁵ παρουσιάζεται η αναλυτική κατανομή των εργαζομένων της εταιρείας που εργάζονται στην ξηρά με βάση της εκπαίδευσή τους

Εκπαίδευση	Πανεπιστημιακή	Τεχνολογική	Δευτεροβάθμια	Υποχρεωτική
Άνδρες	29	33	22	1
Γυναίκες	22	42	26	0

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3. Αναλυτική κατανομή ανά στάθμη εκπαίδευσης που εργάζεται στη ξηρά

ΠΗΓΗ: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη 2012 / Blue Star Ferries

8.6. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματική ροή πληροφοριών ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης και έχοντας ομαλή λειτουργία των διαδικασιών. Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν είναι το κατάλληλο για την επιχείρηση και εφόσον εφαρμόζεται σωστά.

⁶⁴ www.bluestarferries.gr

⁶⁵ www.bluestarferries.gr

8.7. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης R&D είναι υπεύθυνο για την επιλογή και την εφαρμογή της τεχνολογίας που θα υιοθετήσει η εταιρεία και για την ανάπτυξη των μεθόδων για την αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις υπηρεσίες και τις λειτουργίες της επιχείρησης.⁶⁶ Η Blue Star Ferries διαθέτει ένα πολύ ανεπτυγμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης που τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έρευνα και ανάπτυξη περιλαμβάνει τους εξής τομείς:

Στη *Διαδικασία* ώστε να βρεθούν πιο οικονομικοί και πιο αποτελεσματικοί τρόποι λειτουργίας των υπηρεσιών της

Στην επιλογή των *Ορθών Λειτουργιών* ώστε να επιλέγονται εκείνες που θα οδηγήσουν σε σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης χωρίς να μειώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών της.

Στις *Προτιμήσεις και τις Ανάγκες των Καταναλωτών*, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσαρμόζεται άμεσα και αποτελεσματικά στις αλλαγές προτιμήσεων των καταναλωτών και να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Παράλληλα η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύει την αγορά με πρωτοποριακές υπηρεσίες ώστε να υπερέχει του ανταγωνισμού.

8.8. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ως παραγωγική διαδικασία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η εταιρεία παρουσιάζει πολλές βασικές διαδικασίες και λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα τόσο εντός των πλοίων της αλλά και εντός των

⁶⁶ - Τηλικίδου Ειρήνη: Η Έρευνα του Μάρκετινγκ, Αθήνα 2004, σελ. 54.

γραφείων της. Τα πλοία όπως αναφέρθηκε είναι τα νεότερα στην ελληνική ακτοπλοΐα και η επιλογή των πρώτων υλών σε όλους τους τομείς της εταιρείας γίνεται με υψηλότερες και αυστηρότατες προδιαγραφές και ποιοτικοί έλεγχοι σε όλα τα στάδια από την επιλογή των πρώτων υλών ως την προώθηση των υπηρεσιών της. Όλα τα πλοία της εταιρείας λειτουργούν και είναι πιστοποιημένα με μια σειρά συστημάτων διοίκησης.

8.9. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εκτίμηση της απόδοσης μιας εταιρείας επιτυγχάνεται με την ανάλυση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Η ανάλυση αυτή παρέχει στοιχεία για την εξέλιξη της εταιρείας από έτος σε έτος και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες που εξηγούνται παρακάτω ταξινομημένοι ανά κατηγορία.

• ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

$$\text{Τρέχουσας Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

$$\text{Άμεσης Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

- **ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

Μετρούν το βαθμός τον οποίο η εταιρεία έχει χρηματοδοτηθεί με δανειακά κεφάλαια.

$$\text{Δανειακής Επιβάρυνσης} = \frac{\text{Ξένα Κεφάλαια}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$$

$$\text{Αυτοχρηματοδότησης Παγίων} = \frac{\text{Ίδια Κεφάλαια}}{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}$$

- **ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ**

Μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των πόρων της επιχείρησης.

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων} = \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα}}$$

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων} = \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Καθαρά Πάγια}}$$

$$\text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού} = \frac{\text{Καθαρές Πωλήσεις}}{\text{Συνολικό Ενεργητικό}}$$

- **ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη.

$$\text{Καθαρό Περιθώριο Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$$

$$\text{Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια Κεφάλαια}}$$

Στον πίνακα παρουσιάζονται μερικοί από τους πιο σημαντικούς δείκτες για τα έτη 2011 και 2012

	2012	2011	Τάση
Τρέχουσας Ρευστότητας	0,81	0,75	↑
Άμεσης Ρευστότητας	0,80	0,71	↑
Δανειακής Επιβάρυνσης			
Αυτοχρηματοδότησης Παγίων	0,89	0,86	↑
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	50,07	23,11	↑
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	0,45	0,47	↓
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,30	0,33	↓
Περιθώριο Κέρδους στις Πωλήσεις	- 0,013	- 0,18	↑
Αποδοτικότητα Ίδιων Κεφαλαίων	- 0,006	- 0,10	↑

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4. Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Δείκτης Τρέχουσας Ρευστότητας

Δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία της. Η Blue Star Ferries παρουσιάζει άνοδο σε αυτό τον δείκτη. Ο δείκτης αυτός πρέπει να είναι τουλάχιστον ίσος με τη μονάδα, το γεγονός ότι είναι μικρότερος δείχνει πιθανό πρόβλημα εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας

Δείχνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει τις υποχρεώσεις της χωρίς να εισπράξει τις απαιτήσεις από την πώλησης των υπηρεσιών της. Σε αυτόν τον δείκτη η εταιρεία παρουσιάζει άνοδο.

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Δείχνει εάν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης έχουν χρηματοδοτηθεί από ξένα ή από ίδια κεφάλαια, βέβαια δείχνει και την αναλογία ξένων προς ίδιων κεφαλαίων.

Δείκτης Αυτοχρηματοδότησης Παγίων

Δείχνει το βαθμό κατά τον οποίο τα πάγια της επιχείρησης χρηματοδοτήθηκαν εξολοκλήρου από ίδια κεφάλαια. Ο δείκτης αυτός δεν είναι ιδιαίτερα χαμηλός παρουσιάζοντας μικρή αύξηση.

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων

Εκφράζει τη συχνότητα ανανέωσης των αποθεμάτων μέσα σε ένα έτος. Ο δείκτης αυτός είναι πολύ υψηλός και αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία δε διαθέτει υψηλά αποθέματα και ότι η εταιρεία είναι ικανή να πουλάει τα αποθέματα της γρήγορα το οποίο είναι θετικό.

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων

Ο δείκτης κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός καθώς δείχνει πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία.

Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού

Προσδιορίζει τον αριθμό των κύκλων περιστροφής που πραγματοποιούν τα κεφάλαια που επενδύθηκαν σε ενεργητικά στοιχεία μέσα σε ένα έτος. Ο δείκτης αυτός είναι πολύ μικρός και δείχνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί σε μικρό βαθμό τα περιουσιακά της στοιχεία σε σχέση με τις πωλήσεις.

Περιθώριο Κέρδους

Ο δείκτης αυτός είναι αρνητικός διότι η εταιρεία παρουσίασε ζημίες κατά τα δύο αυτά έτη. Βέβαια το 2012 υπήρχε βελτίωση σε πολύ μεγάλο βαθμό αφού οι ζημίες μειώθηκαν κατά πολύ.

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός μετρά την ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τα ίδια κεφάλαια. Και αυτός ο δείκτης είναι αρνητικός γεγονός στο οποίο οφείλεται οι ζημίες που παρουσιάζει η εταιρεία σε αυτά τα δύο έτη. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να διαχειριστεί το κόστος και ένα δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα που θα μειώσει τα κόστη ή θα αυξήσει τις πωλήσεις της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Kotler Philip, Armstrong Garry: Αρχές του Μάρκετινγκ, 2001, σελ. 156
2. Ζώτος Γιώργος.: Διαφήμιση Σχεδιασμός και Λειτουργία στα Πλαίσια της Επιχείρησης και του Διαφημιστικού Γραφείου , Θεσσαλονίκη 2002, σελ. 21.
3. Redfern R.: What Readers Want From Newspapers, Advertising Age, 1995, σελ. 25.
4. Wells William, Burnett John, Moriarty Sandra: Advertising: PRINCIPLES & PRACTICE, New Jersey 1998 σελ. 314.
5. Χαιρετάκης Μ.: Τηλεόραση και Διαφήμιση - Η Ελληνική Περίπτωση, Αθήνα 1997, σελ. 103-282
6. Μαυρουλέας Νίκος: Τεχνική Λιανικών Πωλήσεων, Αθήνα – Πειραιάς 1994, σελ. 157
7. Χυτήρης Λ.: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα 2001
8. Τηλικίδου Ειρήνη: Η Έρευνα του Μάρκετινγκ, Αθήνα 2004, σελ. 54.
9. www.bluestarferries.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

9.1. SWOT ANALYSIS

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης απαιτεί τον εντοπισμό στρατηγικών κατευθύνσεων και την επιλογή των καταλληλότερων από αυτές. Η εκτίμηση των στρατηγικών αυτών πραγματοποιείται με την ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων, που θα οδηγήσει στον προσδιορισμό του συγκριτικού πλεονάσματος της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η ανάλυση αυτή (SWOT Analysis), περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση των εξωτερικών Ευκαιριών και Απειλών και των εσωτερικών Δυνάμεων και Αδυναμιών που αφορούν την εταιρεία Blue Star Ferries. Πιο αναλυτικά έχουμε:

Ευκαιρίες

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω λόγω της οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζει ο κλάδος της ακτοπλοΐας και γενικότερα σχεδόν όλοι οι κλάδοι της χώρας, μπορούν να υπάρξουν περιθώρια για περαιτέρω συγχωνεύσεις, συνενώσεις και συνέργιες. Αυτό κατάφερε και η Blue Star Ferries θέλοντας να συνεχίσει να πρωταγωνιστεί στον συγκεκριμένο κλάδο. Δημιούργησε κοινοπραξία με την Anek lines στη γραμμή του Ηρακλείου και στη γραμμή της Ιταλίας. Με τη στρατηγική κίνησή τους, οι δύο ελληνικοί όμιλοι θέλουν να αντιμετωπίσουν το αυξανόμενο λειτουργικό κόστος των πλοίων και ταυτοχρόνως να διατηρήσουν τις

υψηλές προδιαγραφές των παρεχομένων υπηρεσιών.⁶⁷ Άλλωστε στόχος είναι οι οικονομικοί ναύλοι για τους επιβάτες.⁶⁸

Επίσης η αύξηση κατά 3% της συμβολής του ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ το 2014, όπως ανακοίνωσε η έκθεση του παγκόσμιου συμβουλίου ταξιδιών και τουρισμού⁶⁹ φθάνοντας το 7.4% του συνολικού ΑΕΠ τονίζοντας την οικονομική και κοινωνική σημασία του τομέα στη χώρα, καθώς και τις δυνατότητές του για την επόμενη δεκαετία. Αναμένεται να ενισχυθεί κατά 3% το 2014 και κατά 3,7% ετησίως έως το 2024, αγγίζοντας τα 41,8 δις. ευρώ (19,1% του ΑΕΠ). Έτσι αποδεικνύεται ότι ο τουρισμός είναι ένα βασικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας από το οποίο αναμένουμε ανάπτυξη.

Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι υπάρχει σταδιακή αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών ώστε να μπορούν να εξυπηρετούνται πολλά ελληνικά νησιά. Βέβαια πρέπει να αναφέρουμε ότι πρέπει και οι τοπικές αρχές να λύσουν τα εκάστοτε προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν ώστε να προχωρήσουμε σε μεγαλύτερη αξιοποίηση των λιμενικών μας υποδομών.

Επιδοτούμενα κονδύλια από το κράτος για την εξυπηρέτηση των άγονων γραμμών. Παρόλο που φέτος μειώθηκαν κατά 10%, όπως αναφέρεται σε παραπάνω παράρτημα.

Απειλές

⁶⁷ www.protothema.gr / Μέχρι το 2017 η κοινοπραξία Anek Lines – Superfast Ferries

⁶⁸ www.flashnews.gr / Ζητούμενο οι οικονομικοί ναύλοι για τους επιβάτες λείει η κοινοπραξία Anek – Superfast.

⁶⁹ www.tovima.gr / Αύξηση της συμβολής του Ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ το 2014.

Απειλές φαίνονται να παρουσιάζονται αρκετές λόγω της μη σταθερότητας στην Ελληνική αγορά και στον κλάδο της ακτοπλοΐας τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Την περίοδο 2009-2013 η Ακτοπλοΐα έχει χάσει 11.800.000 επιβάτες και 988.000 οχήματα.

Όπως αναφέραμε το κόστος των καυσίμων και το ενεργειακό κόστος έχει διπλασιαστεί. Έτσι λόγω του υψηλού κόστους το υπουργείο έχει ως στόχο τη χρήση LNG⁷⁰ στα πλοία. Μείωση λειτουργικού κόστους στην ακτοπλοΐα και τόνωση της ανταγωνιστικότητας εκτιμά το υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου ότι θα επιφέρει η χρήση του LNG στα πλοία.⁷¹

Μία βασική για την εταιρεία και γενικά όλες τις ακτοπλοϊκές είναι ότι κλάδος ο συγκεκριμένος βασίζεται στην εποχικότητα. (60% Ιούνιος-Σεπτέμβριος) Έτσι, έχει σαν αποτέλεσμα την εκτέλεση πολλών ζημιολογών δρομολογίων.

Επίσης η ύπαρξη υψηλού ΦΠΑ & κρατήσεις τρίτων επηρεάζουν αρνητικά την κίνηση. Η συνολική επιβάρυνση φτάνει το 26,39%.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται δίνεται ο πίνακας EFAS⁷² (External Factor Analysis Summary) ο οποίος εμπεριέχει τους παραπάνω παράγοντες και συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

⁷⁰ Υγροποιημένο φυσικό αέριο

⁷¹ www.kathimerini.gr / Χρήση LNG στην ακτοπλοΐα προτείνει το υπουργείο Ναυτιλίας

⁷² Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 97 – 98

Η πρώτη στήλη του πίνακα αυτού περιέχει τους παραπάνω παράγοντες. Η δεύτερη στήλη δίνει το συντελεστή βαρύτητας του κάθε παράγοντα, δηλαδή το πόσο σημαντικός είναι κάθε παράγοντας. Το άθροισμα αυτών ισούται με τη μονάδα. Η τρίτη στήλη δείχνει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση ανταποκρίνεται στον κάθε στρατηγικό παράγοντα, δηλαδή το κατά πόσο εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις απειλές. Η τελευταία στήλη δίνει το γινόμενο της βαρύτητας επί τη βαθμολογία, και όσο πιο μεγάλο το αποτέλεσμα, τόσο πιο καθοριστικός είναι ο παράγοντας για την επίδοση της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.1. Μήτρα EFAS

Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Ευκαιρίες			
Περιθώρια για περαιτέρω συγχωνεύσεις	0,2	3	0,6
Σταδιακή αναβάθμιση λιμενικών υποδομών	0,1	2	0,2
Επιδοτούμενα κονδύλια από το κράτος για την εξυπηρέτηση των άγονων γραμμών	0,2	4	0,8
Απειλές			
Μη σταθερότητα στην Ελληνικά αγορά και στον κλάδο της ακτοπλοΐας λόγω της οικονομικής ύφεσης	0,2	3	0,6
Κόστος καυσίμων	0,07	3	0,21
Εποχικότητα	0,03	2	0,06

Υψηλό Φ.Π.Α. και κρατήσεις τρίτων	0,2	3	0,6
Σύνολα	1		3,07

Δυνάμεις

Όσον αφορά τις δυνάμεις της εταιρείας μπορούμε να αναφέρουμε αρκετές διότι οι πόροι και οι ικανότητες τα έχει εκμεταλλευθεί και της έχουν αναπτύξει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού πρωταγωνιστεί στο χώρο της ακτοπλοΐας τα τελευταία χρόνια. Η ποιοτική διοίκηση, η πολύ μεγάλη τεχνογνωσία καθώς και ισχυρή επωνυμία της είναι μερικά χαρακτηριστικά δυνάμεων της Blue Star Ferries. Άλλωστε αυτό αποδεικνύεται και από τα παραπάνω με τα τόσα χρόνια ιστορία που έχει η εταιρεία. Όσον αφορά την τεχνογνωσία η Attica Group επιβραβεύθηκε για τη νέα εφαρμογή «Προϋπολογισμός και Προγραμματισμός» (Budgeting and Planning), στην επιτυχή ανάπτυξη της οποίας υποστηρίχθηκε από την Singular Logic.⁷³ Η εφαρμογή αναπτύχθηκε με σκοπό τη βέλτιστη σύνταξη του προϋπολογισμού, τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τον προϋπολογισμό και με το προηγούμενο έτος, ενώ επιταχύνει τη δημιουργία οικονομικών σεναρίων διευκολύνοντας σημαντικά την λήψη αποφάσεων για την καλύτερη οικονομική απόδοση του Ομίλου.

Επίσης η Blue Star Ferries διαθέτει έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό της εταιρείας. Στον παραπάνω πίνακα 8.6. στο κεφάλαιο 8 υπάρχει αναλυτική κατανομή ανά στάθμη εκπαίδευσης των εργαζομένων που εργάζονται στη ξηρά.

Πλέον αξίζει να σημειωθεί ότι η η Attica ήλθε σε συμφωνία και με επενδυτικά κεφάλαια υπό τη διαχείριση της Fortress Investment Group

⁷³ www.naftemporiki.gr / Διάκριση στα SAP Quality Awards

για επένδυση ύψους 75 εκατ. ευρώ στον όμιλο.⁷⁴ Η συμφωνία με τη Fortress, η οποία φέρνει για πρώτη φορά μετά από πολλά χρόνια ξένα κεφάλαια στην ελληνική ακτοπλοΐα, ενισχύει σημαντικά τη θέση της Attica στην εσωτερική αγορά αλλά και στις διεθνείς γραμμές Ελλάδα-Ιταλίας, όπου αντιμετωπίζει τον έντονο ανταγωνισμό του ιταλικού ομίλου Grimaldi.

Ακόμη μια δύναμη που παρουσιάζει η εταιρεία είναι το ισχυρό τμήμα Μάρκετινγκ που με επιτυχία όλα αυτά τα χρόνια προωθεί προγράμματα μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, μεταφέρει άριστα στους καταναλωτές τα νέα και τις υπάρχον υπηρεσίες. Η MSPS σε συνεργασία με την Blue Star Ferries, δημιούργησαν τον interactive Facebook διαγωνισμό «Travel Fun».⁷⁵

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η εταιρεία τα τελευταία χρόνια αντιμετώπισε προβλήματα όπως όλοι οι κλάδοι στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά υπήρχε βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων της Blue Star Ferries τη χρονιά 2014.⁷⁶

Τέλος η Blue Star Ferries καταφέρνει ορθή χρήση δρομολογίων σε όλη τη διάρκεια της και αυτό αποτελεί ακόμη μία δύναμη, μαζί με τις προ – αναφερόμενες, σε σχέση με τις άλλες ακτοπλοϊκές εταιρείες.

Αδυναμίες

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω μια από τις αδυναμίες της εταιρείας είναι οι πολλοί έμμεσοι φόροι και οι κρατήσεις υπέρ τρίτων στο κόστος εισιτηρίων που περιορίζουν τις τιμολογιακές πολιτικές των

⁷⁴ www.kathimerini.gr / Συμφωνία Attica με τους δανειστές
www.reporter.gr / Το deal που ταράζει τα νερά στην ακτοπλοΐα
www.businesnews.gr / Fortress επενδύει 75 εκατ. Ευρώ στην Attica Group.

⁷⁵ www.marketingweek.gr / Η MSPS δημιουργεί για της Blue Star Ferries

⁷⁶ www.attica-group.com / Δελτίο τύπου, Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση 1/1 – 30/06/2014.

εταιρειών. Έτσι σε συνάρτηση με την αυξητική τάση στην τιμή του πετρελαίου υπάρχει και αυξανόμενο κόστος στις τιμές των εισιτηρίων. Σαν αποτέλεσμα ο καταναλωτής – επιβάτης να μην μπορεί να αντέξει αυτό το επιπλέον κόστος.

Επιπλέον λόγω της μείωσης των εσόδων τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της κρίσης που επικρατεί στη χώρα, και το αυξανόμενο κόστος πετρελαίου, η εταιρεία κατά τους χειμερινούς μήνες μειώνει τα δρομολόγια της ώστε να ελαττώσει τα συνολικά κόστη στο τέλος του έτους.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται δίνεται ο πίνακας IFAS (Internal Factor Analysis Summary) ο οποίος εμπεριέχει τους παραπάνω παράγοντες και συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Ο πίνακας αυτός έχει ακριβώς την ίδια δομή με τον προηγούμενο πίνακα με τη διαφορά ότι δίνει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες. Και εδώ διαλέγουμε το μεγαλύτερο σταθμισμένο αποτέλεσμα, ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση να αξιοποιήσει τις πιο σημαντικές δυνάμεις της και να αποφύγει τις πιο καθοριστικές αδυναμίες της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.2. Μήτρα IFAS

Στρατηγικοί Παράγοντες	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Σταθμισμένο Αποτέλεσμα
Δυνάμεις			
Ποιοτική Διοίκηση	0,04	3	0,12
Η πολύ μεγάλη τεχνογνωσία στο χώρο της ακτοπλοΐας	0,06	4	0,24

Η ισχυρή επωνυμία καθώς και η μεγάλη εμπειρία της εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο	0,1	4	0,4
Το έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό της εταιρείας	0,1	3	0,3
Το πολύ καλά οργανωμένο τμήμα Μάρκετινγκ που με επιτυχείς διαφημίσεις στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης επικοινωνεί άριστα στους καταναλωτές τα νέα και τις υπάρχον υπηρεσίες	0,1	4	0,4
Επενδυτικά κεφάλαια - Ομαλές τραπεζικές σχέσεις.	0,2	4	0,8
Βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων	0,06	4	0,24
Ορθή χρήση δρομολογίων	0,08	3	0,24
Αδυναμίες			
Πολλοί έμμεσοι φόροι στο κόστος εισιτηρίων περιορίζουν τις τιμολογιακές πολιτικές των εταιρειών	0,08	4	0,32
Κρατήσεις υπέρ τρίτων ανεβάζουν το κόστος	0,1	4	0,4

Μειώσεις δρομολογίων κατά τους θερινούς μήνες.	0,08	3	0,24
Σύνολα	1		3.7

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει ότι η Blue Star Ferries εκμεταλλεύεται σημαντικά τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και τις δυνάμεις της ως εταιρεία. Παράλληλα αντιμετωπίζει αρκετά αποτελεσματικά τις απειλές και τις αδυναμίες της. Συνεπώς η Blue Star Ferries είναι μια εταιρεία που έχει την ικανότητα να εκτιμά σωστά τους στρατηγικούς παράγοντες και τις καταστάσεις της αγοράς, να εντοπίζει τις ευκαιρίες και να κάνει τις σωστές κινήσεις για να τις εκμεταλλεύεται.

9.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Με τις επιχειρησιακές στρατηγικές προσδιορίζονται οι επιμέρους στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον προσδιορισμό και την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών διαφορετικών στρατηγικών κατεύθυνσης: ανάπτυξη των δραστηριοτήτων, σταθερότητα, δηλαδή διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων, ή τέλος περισυλλογή δηλαδή μείωση των δραστηριοτήτων.

Η Blue Star Ferries είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στον κλάδο της και έχει τις απαραίτητες βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Συνεπώς οι στρατηγικές σταθερότητα και περισυλλογή απορρίπτονται. Η Blue Star Ferries συνεχώς αναπτύσσεται με επέκταση σε νέους προορισμούς,

συνεχίζοντας να στηρίζει τις απομακρυσμένες νήσους της χώρας μας με ασφάλεια και συνέπεια στα δρομολόγια της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.3. Στρατηγικές Κατεύθυνσης

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΥΨΗΛΗ	Ανάπτυξη	Ανάπτυξη	Περικοπές
	ΜΕΤΡΙΑ	Σταθερότητα	Ανάπτυξη	Περικοπές
	ΧΑΜΗΛΗ	Ανάπτυξη	Ανάπτυξη	Περικοπές

Η στρατηγική της ανάπτυξης επιλέγεται από εταιρείες όπως η Blue Star Ferries όπου θέλουν να πρωταγωνιστούν στην αγορά και να γίνονται συνεχώς ανταγωνιστικότερες. Η Blue Star Ferries για αυτό το λόγο αναπτύσσεται συνεχώς και αυτό επιτυγχάνεται με επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέες γραμμές. Δημιουργείται έτσι μία πολιτική εξάπλωσης και οδηγούμενη κυρίως από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Η στρατηγική της ανάπτυξης επαληθεύεται με επιλογές όπως οι κοινοπραξίες, αφού δημιουργήθηκε κοινοπραξία μεταξύ της εταιρείας και της Anek lines στη γραμμή της Κρήτης και συγκεκριμένα του Ηρακλείου και γραμμής του εξωτερικού και συγκεκριμένα της Ιταλίας.

9.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με τον Porter δύο βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού: την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση. Βάσει αυτών δύο στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει

ουσιαστικά τρεις επιλογές όσο αφορά τη στρατηγική που μπορεί να επιλέξει.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9.4. Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ		
	ΧΑΜΗΛΗ ΘΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΓΟΡΑΣ	ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η επιχείρηση που ακολουθεί ηγεσία κόστους πρέπει να αναπτύξει ικανότητες που να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά της και να μειώνουν το κόστος των υπηρεσιών της. Ο ηγέτης κόστους πρέπει να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαιο και να κάνει συνεχείς κεφαλαιακές επενδύσεις.

Από την άλλη η εταιρεία που ακολουθεί στρατηγική εστίασης πρέπει να έχει την ικανότητα πρέπει να έχει την ικανότητα να προωθεί υπηρεσίες χαμηλού κόστους σε μια περιοχή ή να αυξάνει την ικανότητα στην ανταπόκριση προς τους καταναλωτές.

Η Blue Star Ferries προσφέροντας υπηρεσίες που καλύπτουν και απευθύνονται σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Συνεπώς δεν έχει νόημα να εστιάσει σε κάποιο ή σε κάποια τμήματα της αγοράς.

Τέλος η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχει ικανότητες στα τμήματα της οργάνωσης που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών. Η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει συνεχώς το τμήμα έρευνας και

ανάπτυξης όσο αφορά την καινοτομία και τις τεχνολογικές της ικανότητες, και παράλληλα θα πρέπει να δίνει έμφαση στο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων με προσανατολισμό στον καταναλωτή. Η επιχείρηση που διαφοροποιεί τα προϊόντα τη πρέπει να διαθέτει εταιρική φήμη για ποιότητα, μακρά παράδοση και αποτελεσματικότερη συνεργασία με τα κανάλια διανομής.

9.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι λειτουργικές στρατηγικές εφαρμόζονται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης: στο τμήμα μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής χρηματοοικονομικών κ.α. που πρέπει να προσανατολίζονται προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να αναπτυχθούν οι λειτουργικές στρατηγικές θα πρέπει να πρώτα να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, δηλαδή τα χαρακτηριστικά αυτά στα οποία είναι εξαιρετικά καλή και ξεχωρίζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- **Brand loyalty**
- **Ποιότητα προϊόντων**
- **Αξίопιστο σύστημα διανομής**
- **Εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό**

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι λειτουργικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η Blue Star Ferries.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η Blue Star Ferries απευθύνεται σε όλο την αγορά και για αυτό το λόγο τη στρατηγική της ανάπτυξης προϊόντος, διότι μπορεί να αναπτύξει

νέες υπηρεσίες με νέα δρομολόγια ή και άλλες υπηρεσίες εντός των πλοίων της. Επίσης μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική διείσδυσης της αγοράς χρησιμοποιώντας τεχνικές προώθησης πωλήσεων των υπηρεσιών της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αξιοποιώντας την τιμολογιακή της πολιτική στις υπηρεσίες ή δημιουργώντας εκπτωτικά πακέτα για την προώθηση του τουρισμού συμβάλλοντας πάντα στην προώθηση της ποιότητας των υπηρεσιών της.

Όσον αφορά την προβολή η Blue Star Ferries υπάρχουν δύο στρατηγικές, η στρατηγική push και στρατηγική pull. Με την πρώτη η εταιρεία προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της μέσω των δικτύων διανομής της ενώ στη δεύτερη επενδύει στη διαφήμιση εκτός καταστήματος. Η εταιρεία θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι επενδύει στη διαφήμιση μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης αλλά επενδύει και στην προώθηση των υπηρεσιών της μέσω των κεντρικών πρακτορείων αλλά και των κεντρικών λιμενικών γραφείων.

Τέλος, όσον αφορά τη διανομή θα επισημάνουμε ότι η εταιρεία προωθεί τα προϊόντα μέσω των επιλεγμένων συνεργατών της, τα κεντρικά της γραφεία και τα κεντρικά λιμενικά γραφεία σε όλα τα λιμάνια αλλά ανά τον κόσμο. Επίσης προωθεί τις υπηρεσίες μέσω αυτό - ποιημένων προγραμμάτων που χρησιμοποιούν τα τουριστικά γραφεία σε όλο τον κόσμο, αλλά και μέσω του διαδικτύου και των ηλεκτρονικών πωλήσεων που μπορούν να πραγματοποιήσουν όλοι οι καταναλωτές.

Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Η Blue Star Ferries εδώ επιλέγει τον εξωτερικό δανεισμό μέσω τραπεζών και όχι μόνο στα ίδια κεφάλαια της. Αυτός ο τρόπος είναι και ο καταλληλότερος για εταιρείες τέτοιου μεγέθους.

Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων

Και εδώ υπάρχουν δύο στρατηγικές: μεγάλος αριθμός ανειδίκευτου προσωπικού και προσεκτική επιλογή έμπειρου και σωστά καταρτισμένου προσωπικού. Η Blue Star Ferries δίνει έμφαση σε αυτό τον τομέα και επιλέγει πάντα έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό με ικανότητες που θα εστιάζει την προσοχή στην πραγματοποίηση των στόχων της εταιρείας. Η στρατηγική αυτή είναι η καταλληλότερη καθώς μόνο με επιλογή ανθρώπων με γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία μπορεί μια επιχείρηση να οδηγηθεί στην ευημερία και την ανάπτυξη.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Η Blue Star Ferries και εδώ επιλέγει άρτια ενοποιημένα πληροφοριακά συστήματα για την ομαλή λειτουργία των διαδικασιών της. Τα πληροφοριακά της συστήματα είναι σωστά οργανωμένα και σύγχρονα βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών της.

Στρατηγική R&D

Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης χρειάζεται ένα οργανωμένο και δημιουργικό τμήμα R&D για να μπορεί να υπερέχει των ανταγωνιστών της. Για αυτό και η Blue Star Ferries εστιάζει στη δημιουργία καινοτομικών και ποιοτικών υπηρεσιών και που τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στρατηγική Παραγωγικής Διαδικασίας

Η Blue Star Ferries έχει ως επίκεντρο του τρόπου λειτουργίας την ποιότητα των υπηρεσιών της, την οποία και τη θεωρεί παραπάνω από απλή υποχρέωση προς τον καταναλωτή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 97 – 98
2. www.protothema.gr / Μέχρι το 2017 η κοινοπραξία Anek Lines – Superfast Ferries
3. www.flashnews.gr / Ζητούμενο οι οικονομικοί ναύλοι για τους επιβάτες λείει η κοινοπραξία Anek – Superfast.
4. www.tovima.gr / Αύξηση της συμβολής του Ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ το 2014.
5. www.kathimerini.gr / Χρήση LNG στην ακτοπλοία προτείνει το υπουργείο Ναυτιλίας
6. www.naftemporiki.gr / Διάκριση στα SAP Quality Awards
7. www.kathimerini.gr / Συμφωνία Attica με τους δανειστές
8. www.reporter.gr / Το deal που ταραάζει τα νερά στην ακτοπλοία
9. www.businessnews.gr /Fortress επενδύει 75 εκατ. Ευρώ στην Attica Group.
10. www.marketingweek.gr / Η MSPS δημιουργεί για της Blue Star Ferries
11. www.attica-group.com / Δελτίο τύπου, Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση 1/1 – 30/06/2014.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

10.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγική αποτελεί μια σημαντική διαδικασία διότι μια καλή στρατηγική όσο καλά και να έχει προγραμματιστεί και να έχει διαμορφωθεί το σημαντικό είναι να υλοποιηθεί κατάλληλα. Βέβαια η υλοποίηση μιας στρατηγικής είναι μια πολύπλοκη διαδικασία γιατί πραγματοποιείται με τη μεταβίβαση εξουσίας και ευθυνών σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Δηλαδή, για να υλοποιηθεί η στρατηγική θα πρέπει να ενεργοποιηθεί και να συντονιστεί το σύνολο της επιχείρησης.

10.1.1. Ποιοι θα εφαρμόσουν την στρατηγική

Για να υλοποιηθεί κατάλληλα και σωστά μια στρατηγική πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να λειτουργεί μέσα από τη θέση του ώστε η λειτουργία που πραγματοποιεί να εναρμονίζεται με τη στρατηγική της επιχείρησης. Βέβαια αυτοί που θέτουν τη στρατηγική σε λειτουργία είναι οι διευθυντές των τμημάτων της επιχείρησης. Στη συνέχεια όλοι οι εργαζόμενοι υλοποιούν τη στρατηγική αλλά κάποιοι από αυτούς συμμετέχουν ελάχιστα ή σχεδόν καθόλου στη διαμόρφωση της.

10.1.2. Τι πρέπει να γίνει και πως αυτό θα υλοποιηθεί

Κύριοι στόχοι της Blue Star Ferries είναι η συνεχής ανάπτυξη των υπηρεσιών της, η σταθερά αυξανόμενη πορεία της στον κλάδο της ακτοπλοΐα, καθώς και η συνεχόμενη αποδοχή εμπιστοσύνης από το επιβατικό κοινό. Αυτό θα επιτευχθεί με νέους προορισμούς και με την κατάλληλη προβολή και επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό. Βέβαια πάντα θα είναι συνεχιστές της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν εδώ και τόσα χρόνια. Απαιτείται έτσι ένα πρόγραμμα για την προβολή, τη διανομή, τη τιμολόγηση και την ανάπτυξη των υπηρεσιών της.

Προβολή

Η Blue Star Ferries για την προβολή της χρησιμοποιεί τη διαφήμιση στα μέσα μαζικής ενημέρωση όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η εταιρεία χρησιμοποιεί όλα τα μέσα περισσότερο κατά τη θερινή περίοδο ή ανάλογα με την περίοδο των προσφορών που προωθούνται από το εμπορικό τμήμα. Βέβαια θα μπορούσε να διαφημίζεται και κατά τους υπόλοιπους μήνες με λιγότερο διαφημιστικό χρόνο.

Τιμολόγηση

Η τιμολογιακή πολιτική στο συνολικό κλάδο της ακτοπλοΐας είναι αρκετά υψηλή, βέβαια αυτό δεν οφείλεται μόνο στην πολιτική της εταιρείας αλλά όπως αναφέραμε εξαρτάται από παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο (υψηλή φορολογία, υψηλά κόστη προς τρίτους). Παρόλα αυτά η Blue Star Ferries θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το κόστος είναι χαμηλό σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες και συσχετίζοντας το κόστος αυτό με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει εντός και εκτός των πλοίων της. Άλλωστε η τιμολογιακή της

πολιτική έχει πολλές εκπωτικές προσφορές ανά περιόδους και ανά τμήματα ή ομάδες της κοινωνίας μας.

Διανομή

Η εταιρεία όπως αναφέρθηκε έχει ένα ευρύ δίκτυο διανομής των μέσω όλων των τουριστικών γραφείων ανά τον κόσμο καθώς και μέσω των κεντρικών και λιμενικών της πρακτόρων. Τα τελευταία χρόνια έμφαση και βάρος δίνεται στις πωλήσεις μέσω του διαδικτύου.

Περισσότερα σεμινάρια στους πωλητές για τον τρόπο λειτουργίας θα ευνοούσε τον τρόπο λειτουργίας τους, οι οποίοι αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι της εταιρείας. Για αυτό το λόγο η εταιρεία θα πρέπει να του εκπαιδεύει εντατικά.

Ανάπτυξη των υπηρεσιών

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών θα βασιστεί στο πολύ καλό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Έρευνες αγοράς θα οδηγήσουν στον τρόπο βελτίωσης των υφιστάμενων υπηρεσιών. Συνεπώς η εταιρεία πρέπει να υποστηρίζει εντονότερα το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Ωστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται ικανοποιητικά στις απαιτήσεις των καταναλωτών της.

10.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος εξετάζουν αν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχουν τεθεί κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Συγκρίνουν τα επιδιωκόμενα και τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και παρέχουν στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

10.2.1 Διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

Σε γενικές γραμμές η αξιολόγηση της στρατηγικής επιδιώκει να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα.

- Οι επιλεγμένοι στόχοι είναι οι κατάλληλοι;
- Οι πολιτικές και τα προγράμματα εφαρμόζονται αποτελεσματικά;
- Είναι τα μέχρι τώρα αποτελέσματα τα αναμενόμενα;

Συχνά οι απαντήσεις που δίνονται οδηγούν στον εντοπισμό των προβλημάτων που απαιτούν άμεση παρέμβαση.

10.2.2. Αξιολόγηση στρατηγικής

Για το αν μια στρατηγική είναι επιτυχημένη έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Βάση των στοιχείων που έχουμε μπορούμε να θέσουμε τις παρακάτω ερωτήσεις ώστε να δούμε αν μι στρατηγική είναι επιτυχημένη.

- ✓ Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή της Blue Star Ferries;
- ✓ Είναι εναρμονισμένη με το εξωτερικό της περιβάλλον;
- ✓ Είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρησιακές δυνάμεις, στόχους, πολιτικές, πόρους και προσωπικές αξίες του προσωπικού;
- ✓ Καλύπτει μια στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από άλλους;
- ✓ Συγκρούεται με άλλες εφαρμοσμένες στρατηγικές της επιχείρησης;
- ✓ Έχει επαληθευτεί η στρατηγική με τα κατάλληλα κριτήρια και τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης;
- ✓ Ταιριάζει με τον κύκλο ζωής των υπηρεσιών;
- ✓ Είναι ο χρόνος ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;
- ✓ Έχει ακριβής και ειλικρινής εκτίμηση του ανταγωνισμού;

10.2.3. Έλεγχος στρατηγικής

Ο έλεγχος της στρατηγικής ακολουθεί μετά την εφαρμογή της στρατηγικής και αφορά τη μέτρηση του αποτελέσματος. Σε αυτή τη φάση η εταιρεία χρησιμοποιεί πρότυπα ώστε να συγκρίνει τα αποτελέσματα με τα επιθυμητά πρότυπα που αυτή θα ήθελε να πραγματοποιήσει.

Σύστημα ελέγχου

Το σύστημα ελέγχου που θα εφαρμόσει η επιχείρηση πρέπει να εναρμονίζεται με την επιλεγμένη στρατηγική και θα πρέπει να ακολουθεί τους παρακάτω κανόνες:

- Να εξετάζει όσο το δυνατό λιγότερες πληροφορίες και να εστιάζει σε εκείνες που συμβάλλουν ουσιαστικά στην τελική απόδοση της επιχείρησης.
- Να μην παραλείπεται η μέτρηση σημαντικών δραστηριοτήτων ακόμα και αν υπάρχουν δυσκολίες κατά τον προσδιορισμό και την ποσοτικοποίηση τους.
- Να πραγματοποιείται εγκαίρως ώστε να υπάρχει περιθώριο επέμβασης
- Να πραγματοποιείται βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
- Να δίνει έμφαση στην επιβράβευση της επίτευξης ενός στόχου και όχι στη τιμωρία της αποτυχίας.
- Να μπορεί να πραγματοποιείται μόνο στο συγκεκριμένο τμήμα που παρουσιάζει πρόβλημα και απαιτείται επέμβαση.

Στοιχεία Ελέγχου

Ο έλεγχος και η μέτρηση της Blue Star Ferries πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία μέσω της μεθοδολογίας Balanced Scorecard θα τα μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους . Η μεθοδολογία

αυτή είναι ένα μέσο αξιολόγησης της εταιρικής επίδοσης από τέσσερις διαφορετικές οπτικές.

Χρηματοοικονομική συνιστώσα	Κέρδη Απόδοση κεφαλαίου Κύκλος εργασιών
Πελατειακή συνιστώσα	Μερίδιο αγοράς Μέτρηση βαθμού ικανοποίησης πελατών
Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών	Μετρήσεις ποιότητας Χρονοδιαγράμματα
Συνιστώσα της μάθησης & της ανάπτυξης	Ποσοστό εσόδων από την παροχή νέων υπηρεσιών Αξιοποίηση προτάσεων εργαζόμενων Βαθμός βελτιώσεων

Υπεύθυνοι αξιολόγησης & ελέγχου

Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης είναι η ανώτατη διοίκηση. Ωστόσο μια διαδικασία ελέγχου είναι αποτελεσματική εάν συμμετέχουν σε αυτήν και οι υπεύθυνοι όλων των τμημάτων. Κάθε στέλεχος πρέπει να αξιολογεί τα λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης που υπόκεινται στην αρμοδιότητα του. Αρκεί να συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία και αφού τα επεξεργαστεί, να τα παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.

Συχνότητα ελέγχου

Η περίοδος του ενός έτους κρίνεται η πιο κατάλληλη καθώς τότε αποτιμάται χρηματοοικονομικά μια επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Wheelen T.L. and Hunger J.D.:... σελ. 150 – 154
2. Γεωργόπουλος Ν.:...σελ.115
3. Παπαδάκης Β... σελ. 196 – 198.
4. Σαρσέντης Β... σελ. 186 – 192.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αρτίκης Γ.: Ανάλυση & Προγραμματισμός, Αθήνα 2002.
- Γεωργόπουλος Ν.: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Ζαχαριάδης Δ.: Χρήμα – Πίστη – Τράπεζες, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. Αθήνα 2002.
- Ζώτος Γ.: Διαφήμιση, Σχεδιασμός & Λειτουργία στα Πλαίσια της Επιχείρησης και του Διαφημιστικού Γραφείου, Θεσσαλονίκη 2002.
- Κανελλόπουλος Χ.: Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα 1991.
- Kotler Philip, Armstrong Garry, Αρχές του Μάρκετινγκ, 2001.
- Λεβάνης Ελευθέριος: Ανώνυμες Εταιρείες, Αθήνα 2000.
- Μάλλιαρης Π.: Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα 2001.
- Μάρκου Ι.: Αποφάσεις Διοικητικού Συμβουλίου Ανώνυμης Εταιρείας, Αθήνα 1999
- Μαυρουλέας Ν.: Τεχνική Λιανικών Πωλήσεων, Αθήνα – Πειραιάς 1994.
- Παμπούκης Κ.: Έλεγχος της Ανώνυμης Εταιρείας, Αθήνα 1996.
- Παπαδάκης Β.: Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Αθήνα 1999
- Παπαδάκης Β.: Στρατηγική Μάνατζμεντ, Αθήνα 2002.
- Πεταλάς Κ.: Γνωρίζοντας την Ανώνυμη Εταιρεία, Αθήνα 2004

- Σαρσένης Β.: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, Αθήνα 1996.
- Σπυρόπουλος Π.: Λεύκωμα Ναυτιλίας, Πειραιάς – Δόξα – Δύναμη – Πρωταγωνιστές, Πειραιάς 2002.
- Τηλικίδου Ε.: Η έρευνα του Μάρκετινγκ, Αθήνα 2004.
- Τσίμπρης Μ.: Δημόσια Πρόταση Αγοράς Μετοχών , Αθήνα 2004.
- Χαιρετάκης Μ.: Τηλεόραση και Διαφήμιση – Η Ελληνική Περίπτωση, Αθήνα 1997.
- Χυτήρης Λ.: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα 2001.

Ξενόγλωσση

- David F.: Strategic Management Prentice Hall
- Kotler P.: Marketing Management, Prentice Hall 2003.
- Porter M.: Competitive Strategy , Free Press
- Redfern R.: What Readers want from newspapers, Advertising age, 1995.
- Van Home J.C.: Financial Management & Policy, Prentice Hall 2002
- Wells Willian, Burnett John, Moriarty Smora.: Advertising Principles & Practice, New Jersey 1998
- Wheelen Thomas & Hunger David.: Concepts in Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall 2006.

- **Άρθρα – Εφημερίδες**

Ελληνικά

- Αυξήθηκε το μεταφορικό έργο της Attica στη γραμμή Ηράκλειο – Πειραιάς, 27/11/2013 irakliolive.gr
- Μείωση ζημιών και αύξηση κύκλου εργασιών το α' εξάμηνο 22/08/2013, capital.gr
- Αλλάζει η νομοθεσία για την ακτοπλοΐα, 22/2/2011 imerisia.gr
- Οικονομικά αποτελέσματα 2013 Attica Group 28/03/2014 ellinikiaktoploia.net
- Κινήσεις – εν όψει αναδιάρθρωσης όταν ακτοπλοΐα, 20/07/2014 capital.gr
- Ακτοπλοΐα: η αύξηση της επιβατικής κίνησης δημιουργεί προϋποθέσεις για αναδιάρθρωση, 3/08/2014 kathimerini.gr
- Εξαίρεση για τα ελληνικά νησιά στη νομοθεσία για τα καύσιμα της ακτοπλοΐας, 17/2/2014 econews.gr
- Σήμα κινδύνου για την ακτοπλοΐα, 17/3/2014 capital.gr
- Σήμα των τραπεζών για αναδιάρθρωση αναμένει η ακτοπλοΐα, 16/01/2014 kathimerini.gr
- Αύξηση της συμβολής του Ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ το 2014, 19/03/2014 tovima.gr
- Μέχρι το 2017 η κοινοπραξία Anek lines – Superfast Ferries, 28/06/2013 protothema.gr

- Ζητούμενο οι οικονομικοί ναύλοι για τους επιβάτες λείει η κοινοπραξία Anek – Superfast, 30/07/2014 flashnews.gr
- Χρήση LNG στην ακτοπλοΐα προτείνει το υπουργείο Ναυτιλίας, 23/04/2014 kathimerini.gr
- Διάκριση στα SAP Quality Awards, 16/4/2014 naftemporiki.gr
- Συμφωνία Attica με τους δανειστές, 3/09/2014 kathimerini.gr
- Το deal που ταραάζει τα νερά, 7/08/2014 reporter.gr
- Η MSPS δημιουργεί για την Blue Star Ferries, 23/07/2014 marketingweek.gr
- Fortress επενδύει 75 εκατομμύρια ευρώ στην Attica Group, businessnews.gr
- N.N.: Γραμμές Στρίντζη Α.Ε. Ενημερωτικό Δελτίο, Πειραιάς 2000.
- N.N.: Δελτίο Τύπου Αποτελέσματα Εννεάμηνου 2013.
- N.N.: Δελτίο Τύπου Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση 1/1 – 30/6/2014.
- Ετήσια Μελέτη για την Ελληνική Ακτοπλοΐα: Στον πάτο βρίσκονται μαργαριτάρια, Αθήνα 2013.
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Blue Star Ferries 2012.
- Εφημερίδα Κρητική Ενημέρωση, Δεκέμβριος 2007.
- Περιοδικό Εφοπλιστής, Αύγουστος 2006.
- Εφημερίδα Ναυτεμπορική 10/07/2006.

Ξενόγλωσσα

- Schwaninger Markus: Strategic business management in tourism, June 1986.
- Ioannis N. Lagoudis and Ioannis Theotokas: The competitive advantage in the Greek shipping industry, chapter 4.
- Maria Lekakou, Thomas K. Vitsounis: Research in Transportation Business and Management, 2011

Παραρτήματα

- *Το Διαγόρας επιστρέφει στη Δωδεκάνησο*, Ναυτεμπορική 10/7/2006.
- *Σταθερή κίνηση επιβατών – μικρές απώλειες σε οχήματα*, Ναυτεμπορική 16/01/2014.
- *Σήμα των τραπεζών για αναδιάρθρωση αναμένει η ακτοπλοΐα*, Ναυτεμπορική 2014.
- *Προστασία στην ακτοπλοΐα*, Ομιλία Προέδρου Συνδέσμου Επιχειρήσεων Επιβατηγού Ναυτιλίας κ. Μ. Σακέλλη, 26/08/2014.

Διαδικτυακοί Τόποι

- www.atticagroup.com
- www.bluestarferries.gr
- www.ase.gr
- www.naftemporiki.gr

- www.capital.gr
- www.euro2day.gr
- www.econews.gr
- www.kathimerini.gr
- www.portnet.gr
- www.imerisia.gr
- www.ellinikiaktoploia.net
- www.flashnews.gr
- www.tovima.gr
- www.reporter.gr
- www.businessnews.gr
- www.marketingweek.gr
- www.irakliolive.gr