



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Διπλωματική Εργασία

« Στρατηγική Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων σε περίοδο κρίσης »

Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Ocean Rig UDW

Γκότσης Π Νικόλαος

ΜΔΕ-ΟΠ 1211

Επιβλέπων: Καθηγητής κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς,

Ιούνιος 2015

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1ο – Έννοια της Στρατηγικής

1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Ορισμός Στρατηγικής.....	2
1.3	Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	4
1.4	Αποστολή και Όραμα.....	7
1.5	Σκοποί και Στόχοι	8
1.6	Στρατηγικές.....	9
1.6.1	Ιεράρχηση Στρατηγικής.....	10
1.6.1.1	Επιχειρησιακή Στρατηγική	11
1.6.1.1.1	Στρατηγική Κατεύθυνσης	12
1.6.1.1.2	Στρατηγική Χαρτοφυλακίου	15
1.6.1.1.3	Γονικές Στρατηγικές.....	16
1.6.1.2	Επιχειρηματική Στρατηγική.....	17
1.6.1.3	Λειτουργική Στρατηγική.....	20
1.7	Πολιτικές.....	22
1.8	Επίλογος 1 ^{ου} κεφαλαίου	22
	Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου.....	24

Κεφάλαιο 2^ο – Ανίχνευση Περιβάλλοντος

2.1	Εισαγωγή.....	25
2.2	Εξωτερικό Περιβάλλον	26
2.2.1	Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον.....	28
2.2.2	Άμεσο ή Μίκρο-Περιβάλλον	31
2.2.2.1	Στρατηγικές Ομάδες.....	39
2.3	Εσωτερικό περιβάλλον.....	43
2.3.1	Δομή (Structure)	43

2.3.2 Κουλτούρα (Culture)	46
2.3.3 Πόροι και Ικανότητες (Resources)	47
2.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	48
2.5 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	48
2.6 Επίλογος 2 ^{ου} κεφαλαίου	50
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου.....	51
Κεφάλαιο 3 ^ο – Υλοποίηση Στρατηγικής	
3.1 Εισαγωγή.....	52
3.2 Ποιοι υλοποιούν τη στρατηγική.....	54
3.3 Διαχείριση Λειτουργιών.....	54
3.3.1 Προγράμματα	55
3.3.2 Προϋπολογισμοί	56
3.3.3 Διαδικασίες.....	56
3.4 Προετοιμασία πριν την υλοποίηση της στρατηγικής.....	57
3.5 Δόμηση, κατανομή πόρων, κουλτούρα και ηγεσία της επιχείρησης	59
3.6 Πρακτικές υλοποίησης στρατηγικής.....	65
3.7 Πληροφοριακά συστήματα	71
3.7.1 Κατηγοριοποίηση Εταιρικών Πληροφοριακών Συστημάτων με βάση το Διοικητικό που εξυπηρετούν	73
3.7.2 Κατηγοριοποίηση Πληροφοριακών συστημάτων με βάση τις λειτουργίες τους.....	76
3.8 Επίλογος 3 ^{ου} κεφαλαίου	78
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου.....	80
Κεφάλαιο 4ο - Αξιολόγηση και Έλεγχος	
4.1 Εισαγωγή.....	81
4.2 Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	82
4.3 Επιθυμητά χαρακτηριστικά της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου	86

4.4 Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου	87
4.5 Συστήματα και τεχνικές ελέγχου	88
4.6 Προβλήματα και παρενέργειες της αξιολόγησης και του ελέγχου	90
4.7 Επίλογος 4ου κεφαλαίου	91
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου.....	93
Κεφάλαιο 5ο - Βιομηχανία Υπεράκτιας Γεώτρησης πετρελαίου και αερίου	
5.1 Εισαγωγή.....	94
5.2 Ιστορική αναδρομή της Offshore Oil and Gas Drilling Industry	95
5.2.1 Ορισμός	95
5.2.2 Ιστορία της Υπεράκτιας Γεώτρησης	95
5.2.3 Η τεχνολογική εξέλιξη στην Offshore oil and gas drilling βιομηχανία	98
5.3 Επίλογος 5ου κεφαλαίου	104
Παράρτημα Α Κεφαλαίου 5.....	106
Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου.....	121
Κεφάλαιο 6ο - Η Πορεία της Ocean Rig	
6.1 Εισαγωγή.....	122
6.2 Παρουσίαση της Ocean Rig	123
6.2.1 Η Ιστορία και η Ανάπτυξη της εταιρείας	123
6.2.2 Αντικείμενο εργασιών	124
6.2.3 Drilling Rigs (Γεωτρύπανα)/ Drillships (Πλωτά Γεωτρύπανα)	124
6.2.4 Στόλος.....	125
6.2.5 Το όραμα της επιχείρησης	127
6.2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της λειτουργίας των μονάδων.....	129
6.2.7 Μέτοχοι.....	130
6.2.8 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον	131
6.3 Επίλογος 6ου κεφαλαίου	132

Βιβλιογραφία 6ου Κεφαλαίου.....	134
Κεφάλαιο 7ο - Στρατηγική Ανάλυση της Ocean Rig UDW	
7.1 Εισαγωγή.....	135
7.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	136
7.2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	136
7.2.1.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον.....	137
7.2.1.2 Άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον.....	151
7.2.1.2.1 Ανάλυση του Κλάδου σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter.....	165
7.2.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	177
7.2.2.1 Δομή της Ocean Rig UDW.....	178
7.2.2.2 Κουλτούρα της Ocean Rig UDW.....	185
7.2.2.3 Πόροι και Ικανότητες της Ocean Rig UDW.....	188
7.2.2.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ocean Rig UDW.....	189
7.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	190
7.3.1 SWOT Analysis για την εταιρεία Ocean Rig UDW.....	190
7.3.2 Η Αποστολή της Ocean Rig UDW.....	197
7.3.3 Οι στρατηγικές της Ocean Rig UDW.....	198
7.4 Υλοποίηση, Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής της Ocean Rig UDW	200
7.4.1 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	200
7.4.1.1 Ποιοι θα εφαρμόσουν τη στρατηγική.....	201
7.4.1.2 Τι πρέπει να γίνει και πως αυτό θα υλοποιηθεί.....	201
7.4.2 Αξιολόγηση και έλεγχος της Στρατηγικής.....	202
7.4.2.1 Αξιολόγηση της στρατηγικής.....	202
7.4.2.2 Έλεγχος της στρατηγικής.....	203
7.5 Επίλογος 7ου κεφαλαίου.....	204
Βιβλιογραφία 7ου Κεφαλαίου.....	207
Βιβλιογραφία.....	208

Κατάσταση Εικόνων

Εικόνα 1.1: Περιβάλλον Λειτουργίας Επιχειρήσεων	2
Εικόνα 1.2: Σύνδεση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος	4
Εικόνα 1.3: Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	6
Εικόνα 1.4: Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού με σημείο εκκίνησης το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.....	8
Εικόνα 1.5: Ιεραρχία της Στρατηγικής	11
Εικόνα 1.6: Μήτρα B.C.G	15
Εικόνα 1.7: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	18
Εικόνα 2.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	27
Εικόνα 2.2: Ανάλυση P.E.S.T.....	28
Πίνακας 2.1: Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον μιας επιχείρησης.....	30
Εικόνα 2.3: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter	32
Εικόνα 2.4: Υπόδειγμα Porter/ Παράγοντες των επιμέρους δυνάμεων.....	38
Εικόνα 2.5: Διαγραμματική απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στον υποκλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων	42
Εικόνα 2.6: Απλή Δομή	44
Εικόνα 2.7: Λειτουργική Δομή.....	45
Εικόνα 2.8: Πολυτμηματική Δομή	45
Εικόνα 3.1: Συγκεντρωτική και Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων.	60
Εικόνα 3.2: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου ποιότητας.....	65
Εικόνα 3.3: Φάσεις του έργου του ανασχεδιασμού και συνεχής διαχείριση της αλλαγής	68
Εικόνα 3.4: Διαδικασία της σύγκρισης επιχειρησιακών επιδόσεων.....	69
Εικόνα 3.5: Μεθοδολογία Six Sigma – Φάσεις εφαρμογής	71
Εικόνα 3.6: Επίπεδα οργάνωσης και κλάδοι λειτουργίας στην επιχείρηση	73
Εικόνα 3.7: Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων στην Επιχείρηση.....	75
Εικόνα 4.1: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	82
Εικόνα 4.2: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	83
Εικόνα 5.1: Γεώτρηση και κατασκευή προβλητών στο Summerland, California.....	96
Εικόνα 5.2: Cable-tool derricks στη λίμνη Caddo στη Louisiana. περίπου το 1911 ..	99

Εικόνα 5.3: Πλατφόρμα γεώτρησης της εταιρείας Kerr-McGee, είναι γνωστή ως Kermac rig No. 16, ήταν η πρώτη υπεράκτια εξέδρα στον Κόλπο του Μεξικού πέρα από το θέαμα της στεριάς.	101
Εικόνα 5.4: Η πλατφόρμα γεώτρησης <i>Cognac</i> της εταιρείας Shell Oil Company...	103
Εικόνα 5.5: <i>S-44</i> , Σχεδιάστηκε για την εταιρεία California Company από τους Friede & Goldman.....	107
Εικόνα 5.6: <i>Mene Grande</i> , σχεδιάστηκε για την εταιρεία Mene Grande Oil Company	108
Εικόνα 5.7: <i>Mr. Louie</i> , σχεδιάστηκε από τον Emile Brinkmann.....	108
Εικόνα 5.8: <i>Delta Offshore No.1</i> , submersible drill rig σχεδιασμού	109
Εικόνα 5.9: <i>Delta Offshore No. 46</i> , η πρώτη σταθερή υποβρύχια στήλη.....	110
Εικόνα 5.10: <i>Sedco 135</i> , το σχεδιασμό του ενέκρινε ο Walter Michel	111
Εικόνα 5.11: <i>E.W. Thornton</i> σχεδιάστηκε για την εταιρεία Reading & Bates Drilling Company από τον Walter Michel.	112
Εικόνα 5.12: <i>Sidewinter</i> , Σχεδιάστηκε για την εταιρεία Zapata Offshore Company από τον Emile Brinkmann	113
Εικόνα 5.13: <i>Aleutian Key</i> , Σχεδιάστηκε για την εταιρεία key International Drilling Company.....	114
Εικόνα 5.14: <i>Auger</i> , Σχεδιάστηκε από την εταιρεία Shell oil	115
Εικόνα 5.14: <i>P-35</i>	116
Εικόνα 5.15: <i>Neptune</i> , σχεδιάστηκε από την εταιρεία Oryx Energy	116
Εικόνα 5.16: <i>Sanha LPG FPSO</i>	117
Εικόνα 5.17: <i>Red Hawk</i> , τεχνολογίας spar cell	117
Εικόνα 5.18: <i>Multicolumn Floater</i> , διασταύρωση τεχνολογιών Cell Spar και semisubmersible.....	118
Εικόνα 5.19: <i>LNG FPSO</i> , σχεδιάστηκε από τις εταιρείες SBM και τη γερμανική Linde	119
Εικόνα 5.20: <i>LNG LITE Concept</i> , προήλθε από την εταιρεία SeaOne Maritime Corp	120
Εικόνα 6.1: Μέτοχοι της εταιρείας Ocean Rig UDW.....	128
Εικόνα 7.1: Η κατεύθυνση της ροής των μετρητών μέσα στις υπεράκτιες αγορές .	152
Εικόνα 7.2: Market rate assessment by water depth segment.....	155
Εικόνα 7.3: Deepwater Fleet Utilization.....	156

Εικόνα 7.4: Ultra-Deepwater Fleet Utilization	156
Εικόνα 7.5: Mid-Water Fleet Utilization	157
Εικόνα 7.6: Total Supply & Demand - Floaters, Worldwide	159
Εικόνα 7.7: Floaters Ordered Per Year, 2004-2013.....	159
Εικόνα 7.8: Supply and Demand, All Competitive Jack-Up Rigs Worldwide.....	160
Εικόνα 7.9: Η διακύμανση της τιμής του πετρελαίου	162
Εικόνα 7.10: Expected Increase in World Liquids Consumption.....	163
Εικόνα 7.11: Global Energy Consumption	164
Εικόνα 7.12: Average Oil & Gas Reserve Replacement for the ten Largest Listed Oil Companies.....	165
Εικόνα 7.13: Το σύνολο των πλωτήρων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο.....	168
Εικόνα 7.14: Γεωγραφική διανομή του συνολικού στόλου των γεωτρήσεων.....	169
Εικόνα 7.15: Χάρτης με τις περιοχές που δραστηριοποιούνται τα γεωτρήματα.....	169
Εικόνα 7.15: Μέσος όρος ηλικίας του στόλου ανάλογα με το βάθος γεώτρησης....	172
Εικόνα 7.16: Σε ποια βάθη νερού πραγματοποιεί γεωτρήσεις το σύνολο του στόλου	172
Εικόνα 7.17: Οι κατασκευάστριες εταιρείες και ο αριθμός των νεόκτιστων γεωτρήσεων.	174
Εικόνα 7.18: Παγκόσμια διανομή της MODU κατασκευής το 2011.	174
Εικόνα 7.19: Αποτελέσματα του Υποδείγματος Porter για τον κλάδο της υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου.	177
Εικόνα 7.20: Ocean Rig's Corporate Chart.....	179
Εικόνα 7.21: Ocean Rig's Board & Management	180
Εικόνα 7.22: Ocean Rig's Executive Vice President and his collaborators	181
Εικόνα 7.24: Legal & Tax Department.....	181
Εικόνα 7.25: Insurance & Claim Department.....	182
Εικόνα 7.26: Ocean Rig's IT Group.....	182
Εικόνα 7.23: Ocean Rig's Chief Executive Officer and his collaborators	183
Εικόνα 7.24: Ocean Rig's Marketing & Contracts Department.....	184
Εικόνα 7.25: Ocean Rig's Finance & Accounting Department	185
Εικόνα 7.26: Άυλα περιουσιακά στοιχεία της Ocean Rig UDW.....	188

Κεφάλαιο 1ο – Έννοια της Στρατηγικής

1.1 Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση, δηλαδή η συνεργασία ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων, έχει ως αντικειμενικό σκοπό τη διενέργεια συναλλαγών με το περιβάλλον της ώστε να οδηγηθεί στην κερδοφορία. Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθούν οι στόχοι της θα πρέπει να προβεί σε έναν σωστό σχεδιασμό ώστε να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος, με τρόπο που θα της εξασφαλίσει ένα διαρκές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

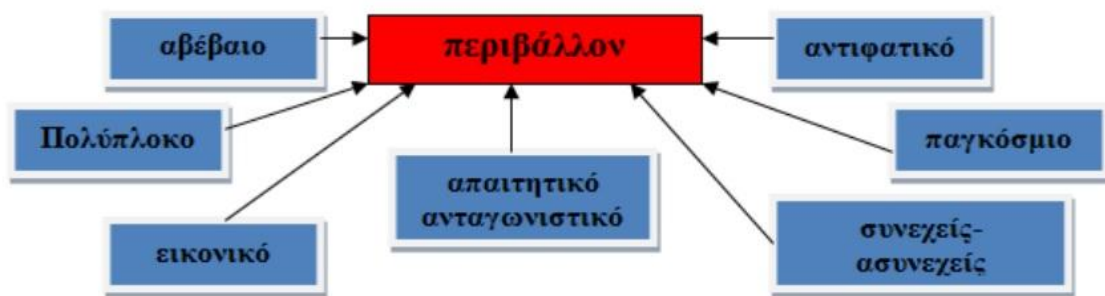
Η στρατηγική λοιπόν αποτελεί ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο που θα οδηγήσει στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας στρατηγικής αποτελεί η καλή κατάσταση αυτής και η σωστή εκτέλεσή της. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεσή της είναι κακή. Επίσης, μια μέτρια στρατηγική όσο και καλή να είναι η εκτέλεσή της, δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση. Με καλή στρατηγική αλλά και τη σωστή εκτέλεσή της οδηγούμαστε στο σωστό στρατηγικό μανάτζμεντ.

Βέβαια, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι ακόμη κι αν μια επιχείρηση έχει καταστρώσει μια πολύ καλή στρατηγική και έχει προβεί σε άψογη εκτέλεση αυτής, οι εξελίξεις που επικρατούν στο περιβάλλον της μπορεί να την οδηγήσουν σε αρνητικές αποδόσεις. Στην περίπτωση αυτή οι μανάτζερ θα πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές προκειμένου να ξεπεραστούν οι αντιξοότητες αυτές καθώς και να διασφαλίζουν με κάποιο τρόπο ότι η επιχείρηση θα είναι πάντα δυνατή και ευέλικτη στις απρόβλεπτες εξελίξεις έτσι ώστε να μην επηρεάζεται εύκολα από αυτές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης, η οποία γενικότερα διαμορφώνεται από την ιστορία της, τις φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς και το πλεονέκτημα που έχει διαμορφώσει έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2010). Στόχος του είναι η διευκόλυνση κάθε οργανισμού να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, μέσα σε αν απρόβλεπτο περιβάλλον (Εικόνα 1.1). Με την πάροδο των χρόνων κι όσο η λειτουργία της επιχείρησης γίνεται όλο και πιο σύνθετη, η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής δεν πρέπει να μένουν στην τύχη, επιβάλλεται να εστιάζονται στην επιλογή και στην εφαρμογή στρατηγικών επιλογών που βασίζονται:

- Σε μια ακριβή και πραγματική εκτίμηση της θέσης της εταιρείας,
- Σε μία σαφή και αντικειμενική εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού.



Εικόνα 1.1: Περιβάλλον Λειτουργίας Επιχειρήσεων

Πηγή: Τσακίρη Αίνα, Εισαγωγή στον Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο ΑΠΘ, 2004

1.2 Ορισμός Στρατηγικής

Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία, μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα

πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί δηλαδή το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές όψεις της. Έτσι, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της. (εικόνα 1.2)

Σημειώνεται όμως, ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης και δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά αυτής είναι τα παρακάτω:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

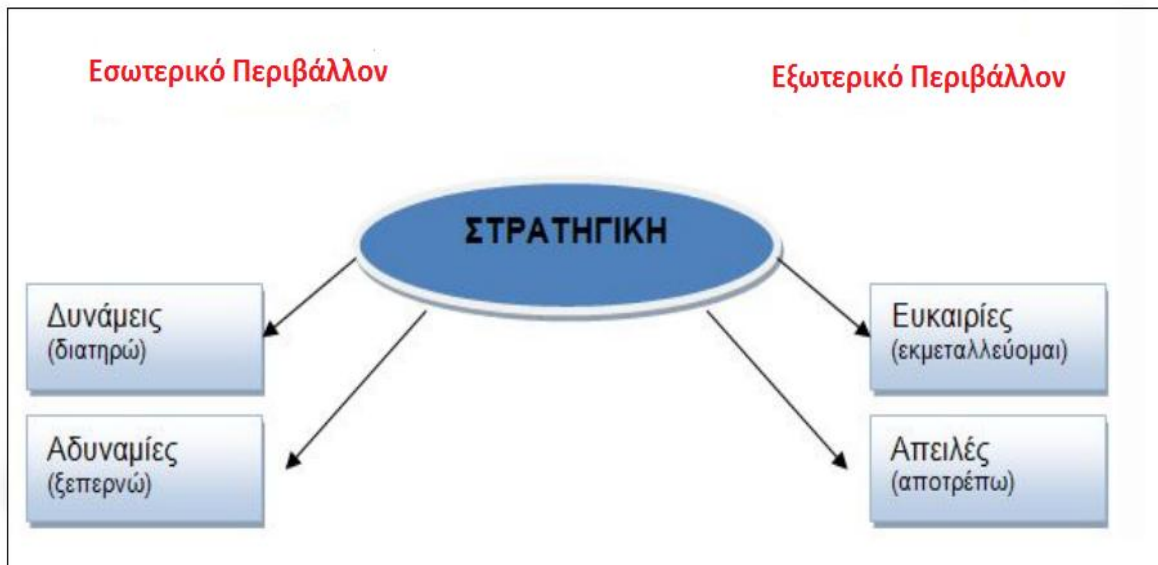
Με βάση λοιπόν τα παραπάνω χαρακτηριστικά οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική εκπληρώνει τους παρακάτω στόχους:

➤ Υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Με το συντονισμό των επιμέρους αποφάσεων μέσα σε έναν οργανισμό και την απλοποίηση αυτών, μέσω περιορισμών στην έκταση των εναλλακτικών αποφάσεων και την μείωση της έκτασης των ερευνών ασχολείται η στρατηγική και έτσι διευκολύνει την αναζήτηση λύσης σε κάποιο πρόβλημα

➤ Συντονισμός και επικοινωνία: Πέρα από την επίτευξη της συνέπειας στις επιχειρηματικές αποφάσεις στην οποία συμβάλλει η στρατηγική, συντελεί και στην επίτευξη αποφάσεων σε μεγάλους και σύνθετους οργανισμούς. Αποφάσεις μεταξύ διαφορετικών ατόμων, τμημάτων ακόμη και διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων, ενισχύοντας έτσι την επικοινωνία μέσω της παροχής κοινής κατεύθυνσης σε όλα τα άτομα-μέλη του οργανισμού από τα ανώτερα έως τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας.

➤ Η Στρατηγική σαν σκοπός: Η στρατηγική σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση. Έτσι λειτουργεί και η ίδια σαν σκοπός για τον οργανισμό.

➤ Η Στρατηγική σαν σύνδεσμος ανάμεσα στην επιχείρηση και στο εξωτερικό περιβάλλον.



Εικόνα 1.2: Σύνδεση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Thompson John with Martin Frank, 2005, Strategic Management, Awareness And Change, 5th Edition

Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται. Πρόκειται για μια συνεχόμενη διαδικασία της οποίας το αποτέλεσμα, πραγματοποιηθείσα στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή, αλλά ο συνδυασμός επιθυμητής και αναδυόμενης, όπως φαίνεται και στην εικόνα 1.3.

1.3 Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) αποτελεί την πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που πρέπει ένας οργανισμός να αντιμετωπίσει είτε είναι δημόσιος είτε είναι ιδιωτικός. Ουσιαστικά αφορά στο πώς αυτός θα επιβιώσει και θα επικρατήσει μέσα στον ανταγωνισμό αλλά και πως μέσα από αυτή τη δύσκολη φάση θα θέσει τα θεμέλια για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον. Η επιτυχία στο παρόν δεν είναι αρκετή διότι αυτή δεν εξασφαλίζεται στο μέλλον. Επομένως, απαιτούνται ουσιαστικές

προϋποθέσεις για τη διατήρηση αυτής στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η προαναφερθείσα πρόκληση, δημιουργείται λόγω των απαιτήσεων του παρόντος και του μέλλοντος και βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης εξελίσσεται συνεχώς και μπορεί να υπάρξουν διαφορές σε αυτό μεταξύ παρόντος και μέλλοντος. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές, αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Όπως είναι εύλογα εννοούμενο οι παραπάνω παράγοντες δημιουργούν μεταβολές στο περιβάλλον της επιχείρησης κι έτσι αυτή θα πρέπει να αλλάζει και να προσαρμόζεται συνεχώς. Σημαντικό όπλο για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης από την πλευρά της επιχείρησης είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, με το οποίο η επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προσφέρει το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία συνδυάζοντας τις εξελίξεις του εξωτερικού με του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

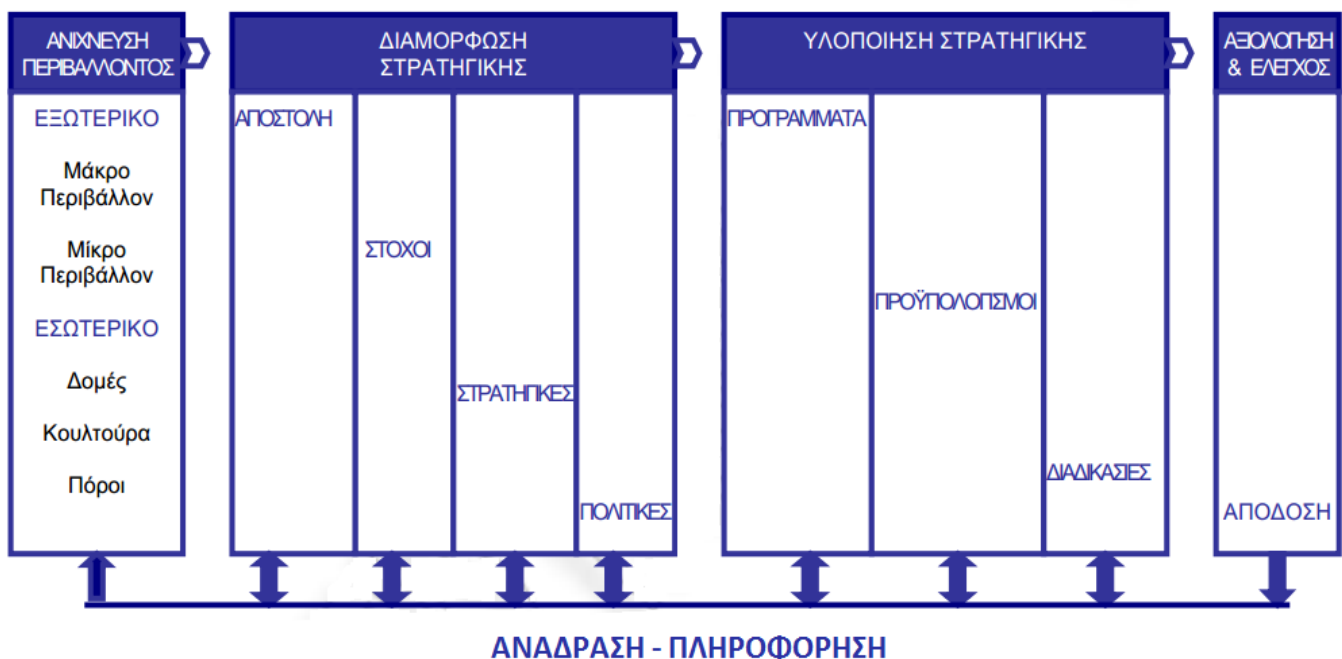
Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί λοιπόν πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης διότι απαντά στα τρία κρίσιμα ερωτήματα:

1. Που βρίσκεται η επιχείρηση; (Ανάλυση περιβάλλοντος)
2. Που θέλει να βρεθεί; (Διαμόρφωση στρατηγικής)
3. Πως θα φτάσει στο σημείο αυτό; (Υλοποίηση στρατηγικής)

Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της, πριν καθορίσει την αποστολή, τους σκοπούς τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Οι στρατηγικές αποφάσεις αυτής αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον της μέσα στο οποίο λειτουργεί, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ

αυτών. Επομένως, το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ όπως φαίνεται στην εικόνα 1.3, ακολουθεί τα παρακάτω τέσσερα διαδοχικά στάδια:

1. Ανάλυση περιβάλλοντος επιχείρησης
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος



Εικόνα 1.3: Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen Thomas, Hunger David, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson, 13th edition. 2012

Η **ανίχνευση του περιβάλλοντος** περιλαμβάνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για να κάνουμε τις παραπάνω ενέργειες χρησιμοποιούμε το υπόδειγμα της S.W.O.T ανάλυσης, η οποία ουσιαστικά περιλαμβάνει την ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και των Αδυναμιών (Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής. (Γεωργόπουλος Ν, 2010). Η S.W.O.T. ανάλυση αποτελεί και τη βασική εισροή για το επόμενο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Η **διαμόρφωση της στρατηγικής** ασχολείται με την ανάπτυξη των μακροχρόνιων σχεδίων της επιχείρησης λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος αυτής προκειμένου να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται από το εξωτερικό της περιβάλλον καθώς και να αντιμετωπίσει της απειλές αυτού. Στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνονται ο καθορισμός της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών καθώς και των πολιτικών της επιχείρησης.

Το επόμενο στάδιο είναι η **υλοποίηση της στρατηγικής**, η οποία είναι ουσιαστικά η διαδικασία με την οποία η διοίκηση θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Τέλος, έχουμε την **αξιολόγηση και τον έλεγχο** όπου η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει την επίδοση της επιχείρησης καταγράφοντας και συγκρίνοντας τα πραγματικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Με τον όρο επίδοση εννοούμε την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης, όπου η αποτελεσματικότητα αποτελεί τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης, ενώ αποδοτικότητα πρόκειται για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των εισροών και εκροών ενός συστήματος, είναι μετρήσιμο μέγεθος.

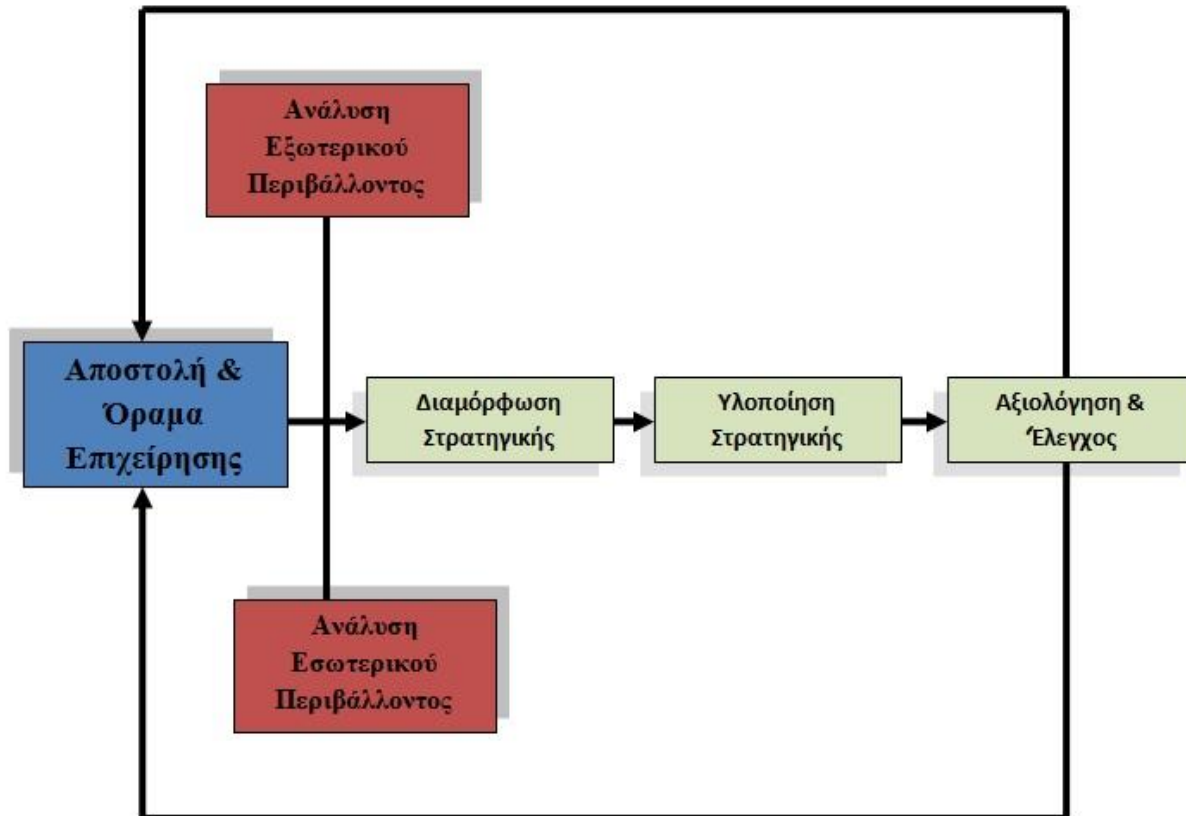
1.4 Αποστολή και Όραμα

Η **αποστολή (mission)** της επιχείρησης αφορά τον λόγο ή την αιτία ύπαρξης αυτής, ποιοι είμαστε και τι θέλουμε να κάνουμε. Αποτελεί βασικό κομμάτι της επιχείρησης και απαντά σε ερωτήματα που αφορούν τη φύση και την ύπαρξη αυτής, ερωτήματα όπως:

- ✓ Τι είδους επιχειρηματική δραστηριότητα είναι επιχείρηση και ποιος είναι ο τομέας δραστηριοποίησης.
- ✓ Ποια είναι η επιχείρηση, τι είναι, γιατί υπάρχει, ποια η θεμελιώδη προϋπόθεση ύπαρξης της.

Το **όραμα (vision)** καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μερικές φορές περιγράφει πώς η οργάνωση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται

Η αποστολή και το όραμα μιας επιχείρησης αποτελεί το σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως φαίνεται και στην εικόνα 1.4, δηλώνοντας έτσι την σημαντικότητά τους για κάθε επιχείρηση.



Εικόνα 1.4: Υπόδειγμα στρατηγικού σχεδιασμού με σημείο εκκίνησης το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης

Πηγή: Kotler Philip, Keller Kevin Lane, *Marketing Management, 12th Edition, 2006*

1.5 Σκοποί και Στόχοι

Σκοποί (Objectives) μιας επιχείρησης θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα σχεδιασμένης δραστηριότητας. Απαντάνε στα ερωτήματα Τι και Πότε. Πρόκειται για μετρήσιμο μέγεθος το οποίο προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του (Αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 2% σε ένα χρόνο). Ο σκοπός μιας επιχείρησης μπορεί να αφορά την αποτελεσματικότητά αυτής, την

κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, την ανάπτυξη, την φήμη, τον πλουτισμό των μετοχών, την χρήση των πόρων, την τεχνολογία κ.α. (Wheelen και Hunger, 2012).

Στόχος (Goal) μιας επιχείρησης αναφέρεται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος. Είναι μη μετρήσιμο μέγεθος

Γενικότερα, το να καθοριστούν οι σκοποί μιας επιχείρησης αποτελεί το δεύτερο βασικό βήμα στο στρατηγικό μάνατζμεντ μετά τον καθορισμό της αποστολής αυτής. Είναι αυτοί που μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Πρόκειται για δεσμεύσεις που πραγματοποιούν οι μάνατζερ και γενικότερα τα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας, να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Με τον καθορισμό λοιπόν των σκοπών από την πλευρά των μάνατζερ επιτυγχάνεται να εστιαστεί η προσοχή της επιχείρησης στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Έχουν μεγάλη σημασία για το μάνατζμεντ. Αν η αποστολή της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν πρόοδο στην έγκαιρη επίτευξή τους, τότε η αποστολή είναι σαν να μην υπάρχει. Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων αυτών είναι από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Στο σημείο αυτό και κυρίως όσο αναφορά τους σκοπούς που καθορίζει η επιχείρηση θα πρέπει να αναφερθεί ότι οφείλεται να είναι συγκεκριμένοι και ποσοτικοποιημένοι. Η επιχειρηματική εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένως ότι οι επιχειρήσεις που θέτουν συγκεκριμένους στόχους και επιδιώκουν την επίτευξή τους επιμελώς έχουν καλύτερη επίδοση από τις επιχειρήσεις που επιχειρούν με αυτοσχεδιασμούς και ευχολόγια.

1.6 Στρατηγικές

Στρατηγικές (strategies), πρόκειται για περιεκτικά σχέδια που αναλύουν τον τρόπο πραγματοποίησης των σκοπών και της αποστολής μιας επιχείρησης. Διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές

Τα τρία είδη στρατηγικής είναι αυτά που αναφέρθηκαν πιο πάνω κι αξίζει να αναφερθεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει και να εφαρμόσει και τα τρία αυτά είδη. Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy) εστιάζει στην ανάπτυξη και τη

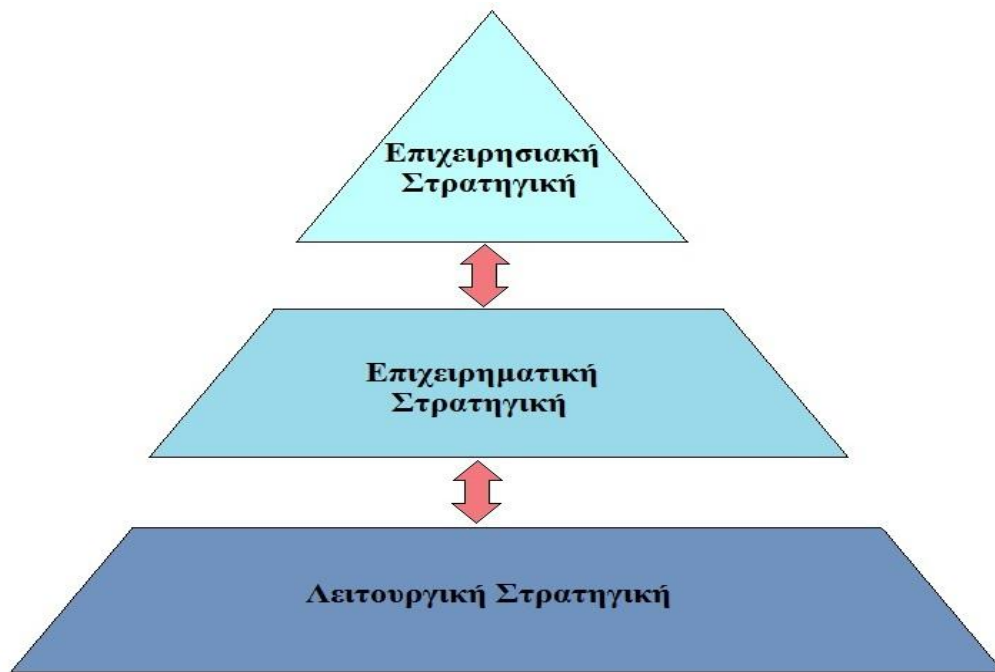
διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων της, η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) στην ανταγωνιστική θέση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και η λειτουργική στρατηγική (functional strategy) η οποία εστιάζει στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης

1.6.1 Ιεράρχηση Στρατηγικής

Σημαντικό ρόλο στην επιλογή αλλά και στην εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών για μια επιχείρηση παίζει, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, το περιβάλλον της επιχείρησης τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα αυτής. Όσο πιο καλή είναι η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τόσο πιο πιθανό είναι αυτή να οδηγηθεί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, στη βελτίωση της θέσης της έναντι αυτής των ανταγωνιστών της και γενικότερα στην αύξηση των κερδών της.

Οι στρατηγικές, όπως φαίνεται και στην εικόνα 1.5, εφαρμόζονται στα τρία ακόλουθα επίπεδα:

- το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy)
- το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy)
- το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy)



Εικόνα 1.5: Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010

1.6.1.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού δηλαδή προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί και πώς αυτές οι μπορούν να δομηθούν και να διαχειριστούν σωστά (σε ποιους κλάδους ανταγωνιζόμαστε). Ο ρόλος επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει να είναι υποστηρικτικός, δηλαδή να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων μεταξύ τους (π.χ μεταφορά τεχνογνωσίας), κατανομή των πόρων μεταξύ των μονάδων κ.ά (Γεωργόπουλος, 2010).

Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία ζητήματα:

1. Τη στρατηγική κατεύθυνσης της επιχείρησης, που αφορά τον γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης:

- ✓ Στρατηγική ανάπτυξης (growth)

- ✓ Στρατηγική σταθερότητας (stability)
- ✓ Στρατηγική περισυλλογής (retrenchment)

2. Τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) της επιχείρησης, που αφορά τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων.

3. Τη γονική στρατηγική (directional strategy) της επιχείρησης, που αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

1.6.1.1.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης

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

- Στρατηγική Ανάπτυξης
- Στρατηγική Σταθερότητας
- Στρατηγική Περισυλλογής

Στρατηγική Ανάπτυξης

Για την επιβίωση και την ευημερία μιας επιχείρησης επιβάλλεται η συνεχόμενη ανάπτυξη αυτής και των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης μπορεί να επέλθει εσωτερικά ή εξωτερικά σύμφωνα με τους παρακάτω τρόπους: *Πηγή: <http://www.euretirio.com/2013/06/exagora.html#ixzz387Qu3STX>*

- Συγχωνεύσεις (mergers), πρόκειται για την ένωση δύο ή περισσότερων εταιριών επί ίσοις όροις, με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Οι δύο εταιρίες μέσω μιας αμοιβαίας συμφωνίας μετατρέπονται ουσιαστικά σε μία ενιαία νομική οντότητα

που συνδυάζει τα περιουσιακά στοιχεία, τις διαδικασίες και τους πόρους των δύο εταιρειών.

- Εξαγορές (Acquisitions), Πρόκειται για μια εταιρική πράξη όπου μια εταιρία αγοράζει τα περιουσιακά στοιχεία / μετοχές μιας εταιρίας-στόχου προκειμένου να αναλάβει τον έλεγχο της
- Στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances), Πρόκειται για 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:

1. Η **Ολοκλήρωση** (Κάθετη και Οριζόντια): Η *κάθετη ολοκλήρωση* διακρίνεται σε: α) κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω όπου η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων καθώς γίνεται η ίδια προμηθευτής του εαυτού της, και β) κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός όπου η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εκροών, αφού γίνεται η ίδια ο διανομέας των προϊόντων της. Η *οριζόντια ολοκλήρωση* αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εξαγορά ή τη 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.
2. Η **διαποίκιση** (Συσχετισμένη και Ασυσχετίστη): Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις όταν θέλουν να δημιουργήσουν διαφορετικά προϊόντα και να δραστηριοποιηθούν σε διαφορετικές αγορές. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της και δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους. Υπάρχουν δύο τύποι διαποίκισης: α) η *συσχετισμένη (related diversification)* η οποία πρόκειται για δημιουργία νέων προϊόντων που σχετίζεται τα προϊόντα που ήδη παράγει η επιχείρηση (π.χ. η εταιρεία που φτιάχνει σαμπουάν να παράγει και conditioner) και η β) *ασυσχετίστη (unrelated diversification)*, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση παράγει προϊόντα τα οποία δεν σχετίζονται με τα ήδη παραγόμενα προϊόντα αυτής (π.χ. η εταιρεία που παράγει ζυμαρικά και αποφάσισε να επεκταθεί παράγοντας μπαταρίες).

Στρατηγική Σταθερότητας

Τη στρατηγική της σταθερότητας ακολουθούν οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Ουσιαστικά η επιχείρηση συνεχίζει τις δραστηριότητες που ήδη κάνει χωρίς να επιφέρει κάποια αλλαγή σε αυτές. Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές σταθερότητας: α) η *στρατηγική καμίας αλλαγής* (no-change strategy), η οποία υποθέτει ότι δεν θα υπάρξει κάποια αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, β) η *στρατηγική συγκομιδής* (profit strategy), όπου στοχεύει στη μείωση των δαπανών μέσω περικοπών και συνεπώς αύξηση στα κέρδη αυτής και τέλος γ) η *στρατηγική παύσης* (pause strategy), η οποία επιλέγεται μετά από περιόδους μεγάλων αλλαγών και στοχεύει στην ανάκτηση του εσωτερικού ελέγχου.

Στρατηγική Περισυλλογής

Όταν μια επιχείρηση αδυνατεί να πετύχει τους σκοπούς, παρόλαυτα επιθυμεί να διευθετήσει τις αδυναμίες της ακολουθεί την στρατηγική της περισυλλογής. Η συγκεκριμένη στρατηγική περιλαμβάνει τα παρακάτω είδη: α) η *στρατηγική αναστροφής* (turnaround strategy), η οποία χρησιμοποιείται προκειμένου μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις πιέσεις που δέχεται, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές και για το λόγο αυτό προβαίνει σε στρατηγικές αλλαγές με στόχο την επιβίωση και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της, β) η *στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης* (captive company strategy), στην οποία μια επιχείρηση επιλέγει έναν μοναδικό προμηθευτή ή γίνεται η ίδια μοναδικός διανομέας μιας άλλης επιχείρησης έχοντας ως αντάλλαγμα τη μακροχρόνια δέσμευση μεταξύ τους. Συνήθως επιλέγεται από της επιχειρήσεις ως στρατηγική διότι παρέχει ασφάλεια στην επιχείρηση που την υιοθετεί δίνοντας ως αντάλλαγμα την ανεξαρτησία της, γ) η *στρατηγική του ξεπουλήματος ή αποεπένδυσης* (sell out/ divestment strategy), όπου στην συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση δεν μπορεί να ανακάμψει από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει και έτσι δεν έχει άλλη επιλογή από το να την πουλήσει ή να εγκαταλείψει τον κλάδο, τέλος, δ) η *χρεοκοπία ή ρευστοποίηση* (bankruptcy or liquidation), όπου η χρεοκοπία αφορά τη μοναδική λύση που έχει μια επιχείρηση η οποία βρίσκεται σε πολύ δυσμενή θέση και έχει πολύ ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα

ένα είδος διακανονισμού για τις υποχρεώσεις της. Αντίθετα από τη χρεοκοπία, η *ρευστοποίηση* είναι η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

1.6.1.1.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Η συγκεκριμένη στρατηγική ακολουθείται συχνά από επιχειρήσεις που διαθέτουν παραπάνω από ένα προϊόντα ή επιχειρησιακές μονάδες. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου ουσιαστικά προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν ή μονάδα συμβάλλει στη συνολική επίδοση της επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειρίζεται σωστά τις επενδύσεις της. Η πιο γνωστή προσέγγιση της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου αγοράς που ανέπτυξαν στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας B.C.G. (Boston Consulting Group), η οποία λειτουργεί ως χάρτης και βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν σε ποια σημεία βρίσκονται τα προϊόντα τους βάσει κάποιων κριτηρίων. Τα εν λόγω κριτήρια είναι: α) το μερίδιο αγοράς (υψηλό ή χαμηλό), β) ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Τα προϊόντα ή οι επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης απεικονίζονται πάνω στο σχεδιάγραμμα και χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες όπως φαίνεται και στην εικόνα 1.6.



Εικόνα 1.6: Μήτρα B.C.G

Χρυσωρυχεία (Cash Cows): Πρόκειται για τα προϊόντα ή τις επιχειρησιακές μονάδες, τα οποία είναι ήδη επιτυχημένα και γνωστά στην αγορά και συνεπώς αποδίδουν στην επιχείρηση πολλά μετρητά. Τα μετρητά αυτά χρησιμοποιούνται να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, το οποίο παρότι είναι μεγάλο έχει αργή ανάπτυξη, διότι η αγορά είναι κορεσμένη. Το πλεονάζον κέρδος επενδύεται στα αμφίβολα, εκτός αν αυτά αποτύχουν οπότε γίνονται προβληματικά.

Αστέρια (stars): Πρόκειται για προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες τα οποία κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Η ανάπτυξη της αγοράς αυτής έχει γρήγορη ανάπτυξη, ενώ τα μετρητά που παράγουν επενδύονται στα ίδια, ενώ μετατρέπονται σε χρυσωρυχεία όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γίνει χαμηλός.

Αμφίβολα (question marks): Πρόκειται για προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε ραγδαία αναπτυσσόμενες αγορές όμως έχουν μικρά μερίδια αγοράς. Τα προϊόντα αυτά με τις κατάλληλες ενέργειες μπορούν να μετατραπούν σε αστέρια, όσο ακόμα η αγορά έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, αποφεύγοντας τη μετατροπή τους σε προβληματικά. Η κύρια πηγή χρηματοδότησής τους είναι τα προϊόντα ή οι μονάδες που ανήκουν στην κατηγορία των χρυσωρυχείων.

Προβληματικά (dogs): Πρόκειται για προϊόντα ή οι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν μικρά μερίδια αγοράς και που δραστηριοποιούνται σε αγορές χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης. Αυτά αποτελούν πρόβλημα για την επιχείρηση καθώς οι προοπτικές ανάπτυξης ή κερδοφορίας στο μέλλον είναι μηδαμινές.

1.6.1.1.3 Γονικές Στρατηγικές

Η συγκεκριμένη στρατηγική εστιάζει στον τρόπο λειτουργίας της κάθε μονάδας βάσει των πόρων και των ικανοτήτων που προσδίδουν αξία τόσο στον όμιλο στον οποίο ανήκουν όσο και στη μητρική εταιρεία. Αυτό γίνεται αν εστιάσει στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μητρικής εταιρείας αλλά και στο «πάντρεμα» μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων της με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Αυτή η ανάλυση θα συμβάλλει στην επιλογή νέων μονάδων αλλά και στον προσδιορισμό του

τρόπου διοίκησης αυτών που είδη λειτουργούν. Τα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι: (Wheelen και Hunger, 2012)

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους σημαντικών παραγόντων επιτυχίας.
2. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων στους οποίους η επίδοση μπορεί να βελτιωθεί.
3. Ανάλυση του πόσο καλά η μητέρα-επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα.

1.6.1.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική πρόκειται για στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της μέσα στον χώρο στον οποίο και δραστηριοποιείται. Εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών αυτής και μπορεί να είναι *ανταγωνιστική* (competitive strategy), δηλαδή ένας αγώνας ενάντια στους ανταγωνιστές προκειμένου να φτάσει στον στόχο της ο οποίος είναι η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή *συνεργατική* (cooperative strategy), δηλαδή να υπάρξει συνεργασία μεταξύ αυτής και ενός ή περισσότερων ανταγωνιστών προκειμένου να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή και τα δυο μαζί. Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση το πώς η επιχείρηση ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Οι τρεις βασικές κατά τον Porter επιχειρηματικές στρατηγικές όπως φαίνεται και στην εικόνα 1.7 είναι :

- **Ηγεσία κόστους** (cost leadership), όπου στόχος της επιχείρησης είναι να έχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής στον κλάδο.
- **Διαφοροποίηση** (differentiation), όπου στόχος είναι η προσφορά μοναδικών προϊόντων στην αγορά που δίνουν στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από αυτή των ανταγωνιστών μας.

- **Εστίαση** (focus), στοχεύοντας δηλαδή σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς και προσπαθεί να κερδίσει ένα πλεονέκτημα κόστους ή ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης σ' αυτό.

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

Εικόνα 1.7: Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Wheelen and Hunger, 2012

Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί **στρατηγική ηγεσίας κόστους** ουσιαστικά προσπαθεί να προσφέρει το προϊόν της στην αγορά έχοντας εξασφαλίσει το χαμηλότερο κόστος για την παραγωγή του έναντι αυτού των ανταγωνιστών της, χωρίς βέβαια να είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Η εταιρεία συνήθως απευθύνεται σε μια αγορά μεγάλη προκειμένου να εξασφαλίσει μείωση στο κόστος της μέσω μεγάλου όγκου παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν ποικίλουν και μπορεί να αναφέρονται σε:

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και αντιμετώπιση πιθανόν αυξήσεων σε τιμές των πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος λόγω χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης
- Δυνατότητα μείωσης στην τιμή των προϊόντων αν αυτό απαιτηθεί από τους καταναλωτές
- Μαζική παραγωγή προϊόντων λόγω ύπαρξης μεγάλων οικονομιών κλίμακας

- Εκπτώσεις από προμηθευτές λόγω μεγάλων ποσοτήτων παραγγελίας
- Αντιμετώπιση υποκατάστατων λόγω ύπαρξης ήδη χαμηλής τιμής πώλησης των προϊόντων
- Μη εύκολη πρόσβαση ανταγωνιστών λόγω χαμηλού κόστους,

Αν μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και να διατηρήσει την ηγεσία κόστους, τότε η επίδοσή της θα είναι υψηλή. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να διατηρούν το προϊόν σε μια ποσότητα συγκρίσιμη με των ανταγωνιστών τους ώστε να γίνεται αποδεκτό από τους αγοραστές.

Προκειμένου όμως μια επιχείρηση να ακολουθήσει τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους θα πρέπει να ακολουθεί τουλάχιστον μία από τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Τη δυνατότητα να μπορεί να διαθέτει μεγάλες οικονομίες κλίμακας
2. Καινοτομία στις διεργασίες και βελτιώσεις αυτής όσο αναφορά την παραγωγική διαδικασία και όχι στο προϊόν
3. Φθηνό εργατικό δυναμικό, το οποίο θα μπορεί να ελέγχει
4. Σχεδιασμό προϊόντων που οδηγεί σε εύκολη κατασκευή
5. Φθηνά κανάλια διανομής

Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί **στρατηγική διαφοροποίησης** στοχεύει στο να είναι μοναδική στο κλάδο παρέχοντας ένα προϊόν διαφοροποιημένο σε σχέση με των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να θεωρούνται από τους καταναλωτές μοναδικά. Η επιχείρηση ουσιαστικά επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται από τους αγοραστές ως σημαντικά και τοποθετείται με μοναδικό τρόπο στη αγορά ώστε να καλύψει τις ανάγκες αυτών. Η μοναδικότητα που προσφέρει στην αγορά η επιχείρηση της δίνει τη δυνατότητα να δώσει μεγαλύτερη τιμή στα προϊόντα της. Τα μέσα για να επιτευχθεί η διαφοροποίηση δεν είναι ίδια σε όλους κλάδους και μπορεί να εντοπιστούν στο ίδιο το προϊόν, στα κανάλια διανομής, στο μάρκετινγκ.

Προκειμένου όμως μια επιχείρηση να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να ισχύει γι' αυτή τουλάχιστον μία από τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Ισχυρό Μάρκετινγκ
2. Δυνατή Έρευνα και Ανάπτυξη για ανεύρεση νέων καινοτόμων προϊόντων
3. Πελάτες με μεγάλη αγοραστική δύναμη οι οποίοι θα μπορέσουν να αγοράσουν το προϊόν
4. Έλεγχο σε τουλάχιστον μία γραμμή παραγωγής
5. Να έχει παράδοση στη βιομηχανία, ισχυρό Brand Name
6. Ισχυρή συνεργασία με προμηθευτές και κανάλια διανομής

Τέλος, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί **στρατηγική εστίασης** επιλέγει ουσιαστικά ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή μιας ομάδας τμημάτων και διαμορφώνει τη στρατηγική της προκειμένου να εξυπηρετήσει τις ανάγκες μόνο των συγκεκριμένων τμημάτων αποκλείοντας τα υπόλοιπα. Η συγκεκριμένη στρατηγική διακρίνεται σε δύο επιμέρους στρατηγικές, την εστίαση με βάση το κόστος και την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, όπου στην πρώτη η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει το πλεονέκτημα κόστους και στη δεύτερη να αποκτήσει το πλεονέκτημα μοναδικότητας προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή. Η εστίαση κόστους αξιοποιεί διαφορές στη συμπεριφορά κόστους των επιλεγμένων τμημάτων, ενώ η εστίαση διαφοροποίησης αξιοποιεί τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών επιλεγμένων τμημάτων.

Εκτός όμως από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στον κλάδο, υπάρχουν όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι συνεργατικές στρατηγικές (cooperative strategies) που οι εταιρείες συνεργάζονται. Τέτοιου είδους συνεργασίες μπορούν να πραγματοποιηθούν με δύο τρόπους: α) μέσω *κοινοπραξιών* (joint venture) έτσι ώστε να συνδυαστούν διαφορετικές δυνάμεις και τελικά να προσδώσουν αξία στα παραγόμενα προϊόντα, ή β) μέσω *συνεργασιών αλυσίδας-αξίας*, οι οποίες πρόκειται για μακροχρόνιες συμφωνίες με προμηθευτές ή διανομείς με σκοπό τον έλεγχο της προσφερόμενης.

1.6.1.3 Λειτουργική Στρατηγική

Στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στα λειτουργικά τμήματα μιας επιχείρησης: μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & ανάπτυξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομική, πωλήσεων, διανομής κ.λπ. Η βασική αποστολή μιας λειτουργικής στρατηγικής είναι:

α) η υποστήριξη της επιχειρηματικής στρατηγικής και

β) η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων για το τμήμα.

Βασικοί υπεύθυνοι κατάστρωσης των λειτουργικών στρατηγικών είναι κατά κανόνα οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων και τα επιτελεία τους. Θα πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ της λειτουργικής και της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση, καθώς και συντονισμός μεταξύ των διάφορων λειτουργικών στρατηγικών που ακολουθούνται από τα διάφορα τμήματα. Από αυτό προκύπτει ότι πρέπει να υπάρχει και καλή συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής των λειτουργικών τμημάτων, ειδικά όταν μιλάμε για σύγχρονες επιχειρήσεις όπου τα κενά μεταξύ των τμημάτων είναι μηδαμινά.

Στρατηγική Μάρκετινγκ : Με τη συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση στοχεύει στο να διαχειριστεί αποδοτικά και αποτελεσματικά τους αγοραστές και ανταγωνιστές της. Αφορά το προϊόν, τη διανομή, τη τιμολόγηση και την προβολή και οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ έχουν να κάνουν με τη στρατηγική τμηματοποίησης ή τη στρατηγική αγοράς- στόχου, τη στρατηγική στοχοθέτησης, τη στρατηγική τοποθέτησης και τέλος τη στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ (Προϊόν, Τιμή, Προώθηση, Διανομή).

Χρηματοοικονομική Στρατηγική: Η συγκεκριμένη στρατηγική στηρίζεται στη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης προκειμένου να ορίσει τις επιλογές και τις κατάλληλες ενέργειες που θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων: Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά την επιλογή της τεχνολογίας καθώς και των πληροφοριακών συστημάτων που κάνει η επιχείρηση και τα οποία θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πραγματοποιείται σωστή ροή πληροφορίας εντός και εκτός της επιχείρησης.

Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης: Η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά την έρευνα για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των προϊόντων που παρέχει η επιχείρηση ή των διαδικασιών που ακολουθεί.

1.7 Πολιτικές

Οι πολιτικές βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες σαφώς και συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής αφού παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος μέσα στην επιχείρηση. (Wheelen και Hunger, 2012). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης τους.

1.8 Επίλογος 1^ο κεφαλαίου

Στο κλείσιμο του πρώτου κεφαλαίου έχουμε αποκτήσει μια πρώτη εικόνα και έχουμε εξοικειωθεί με την έννοια της στρατηγικής και τη σημασία αυτής μέσα στις επιχειρήσεις. Όπως λοιπόν αναφέρθηκε και στην εισαγωγή η στρατηγική των επιχειρήσεων αποτελεί ένα σχέδιο που θα οδηγήσει στην υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης και η οποία αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια είδαμε την έννοια του στρατηγικού μανάτζμεντ, τα ερωτήματα που αυτό απαντά (που είμαστε; που θέλουμε να πάμε; πως θα φτάσουμε εκεί;) καθώς και τα στάδια από τα οποία αποτελείται το υπόδειγμα αυτού (ανίχνευση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος).

Επιπλέον, έγινε αναφορά στο δεύτερο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ, διαμόρφωση στρατηγικής, όπου επισημάνθηκαν οι έννοιες της αποστολής

και οράματος της επιχείρησης, στους σκοπούς και τους στόχους, στις στρατηγικές και στην ιεραρχία αυτών και τέλος στις πολιτικές μιας επιχείρησης.

Τα υπόλοιπα στάδια του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ περιγράφονται αναλυτικότερα στα επόμενα κεφάλαια.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Τσακίρη Λήνα (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
3. Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), 'Marketing Management', Prentice Hall, 12th edition.
4. Thompson John with Martin Frank (2005), Strategic Management, Awareness and Change, 5th Edition.
5. Wheelen Thomas, Hunger David (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition
6. <http://www.euretirio.com/2013/06/exagora.html#ixzz387Qu3STX>

Κεφάλαιο 2^ο – Ανίχνευση Περιβάλλοντος

2.1 Εισαγωγή

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις κινούνται και εξελίσσονται επιδρά σε πολύ σημαντικό βαθμό στις δραστηριότητές τους. Η επίδραση αυτή μπορεί να αφορά τη διαμόρφωση την ανάπτυξη αλλά και τη φύση των δραστηριοτήτων αυτών. Πρόκειται για ένα περιβάλλον πολύπλοκο το οποίο καθορίζεται από αλληλοσυνδεόμενα και αλληλοεπηρεαζόμενα στοιχεία που αφορούν άμεσα τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Τέτοιες μεταβλητές είναι οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, δημογραφικές, πολιτισμικές, θρησκευτικές, οι συνεχόμενες αλλαγές σε αυτές τις μεταβλητές οδηγούν σε αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Επομένως, γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι προκειμένου μια επιχείρηση να επιβιώσει και να εξελιχθεί θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και να προσαρμόζεται εύκολα στις συνεχόμενες αλλαγές που προκύπτουν σε αυτό εκτιμώντας τις και προβλέποντάς τις.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Η ανίχνευση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, γνωστό ως μακρο-περιβάλλον καθώς και την εσωτερική κατάσταση αυτής, γνωστό ως μικρο-περιβάλλον και οδηγεί στην απόκτηση από την πλευρά των μάνατζερ εφόδια για την διαμόρφωση της σωστής στρατηγικής.

Συγκεκριμένα με την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου, η επιχείρηση αποκτά σημαντικές πληροφορίες που αφορούν αυτό και μπορεί να είναι:

- ✓ **Ευκαιρίες** (opportunities), τις οποίες αν εκμεταλλευτεί η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην ανάπτυξη αποδοτικών δραστηριοτήτων που θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- ✓ **Απειλές** (threats), τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά εφαρμόζοντας κατάλληλες στρατηγικές.

Με την ανάλυση, από την άλλη του εσωτερικού περιβάλλοντός της μία επιχείρηση, θα μπορούσε να εντοπίσει μεταβλητές που αποτελούν τις **δυνάμεις** και τις **αδυναμίες** της. Οι μεταβλητές αυτές μπορούν να εντοπιστούν στα σημεία αυτά που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αυτές είναι: η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της.

Επομένως, η ανίχνευση του περιβάλλοντος σημαίνει παρακολούθηση και διαχείριση σημαντικών πληροφοριών προερχόμενες τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον αυτής. Πληροφορίες που θα βοηθήσουν τους μάνατζερ να αναγνωρίσουν τα σημεία εκείνα από τα οποία θα εξαρτηθεί το μέλλον την επιχείρησης. Ο πιο γνωστός και απλούστερος τρόπος να πραγματοποιηθεί η παραπάνω ανίχνευση είναι μέσω της ανάλυσης των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η S.W.O.T Analysis.

2.2 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικά όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία που έχουν επιρροή στην λειτουργία και αποδοτικότητά της. Για όλες τις επιχειρήσεις ασχέτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται υπάρχουν συνιστώσες που μπορούν να τις επηρεάσουν. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PEST environment) και β) το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον (Task environment).

Στην εικόνα 2.1 απεικονίζονται τα στοιχεία εκείνα του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης. Παρουσιάζονται το γενικευμένο, το άμεσο και το εσωτερικό περιβάλλον σε ομόκεντρους κύκλους, όπου στο κέντρο βρίσκεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η ουσία του συγκεκριμένου σχήματος είναι να δείξει ότι όσο προχωράμε μέσα στο κέντρο τόσο περισσότερο σχετίζονται οι παράγοντες

αυτοί με τη ίδια την επιχείρηση. Μια παρατήρηση που μπορεί να γίνει στο συγκεκριμένο σημείο είναι ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είναι μεταβλητοί δίνοντας την πρόκληση στην επιχείρηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές που αυτοί προκαλούν λόγω αυτής της μεταβλητότητας. Εάν μια επιχείρηση αγνοήσει τις αλλαγές αυτές κινδυνεύει να χάσει πολλά ακόμη και την επιβίωσή της μέσα στο μεγάλο ανταγωνιστικό περιβάλλον.



Εικόνα 2.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Johnson Gerry and Scholes Kevan, Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, Sixth Edition, Prentice Hall, 2002.

Η ανάλυση λοιπόν του εξωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στο να καταδείξει συγκεκριμένα θέματα τα οποία ένας μάνατζερ θα χρησιμοποιήσει προκειμένου να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές κινήσεις της οποίες θα ακολουθήσει. Ένα μικρό μέρος από τα προαναφερθείσα θέματα είναι:

- Ποιοι είναι οι παράγοντες που υπάρχουν στο Μακρό-περιβάλλον της επιχείρησης, ποιες αλλαγές επιφέρουν και πόσο επηρεάζουν το άμεσο περιβάλλον στις επιχειρήσεις οι αλλαγές αυτές.
- Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που επιδρούν στον κλάδο και επιφέρουν αλλαγές σε αυτόν.
- Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές δυνάμεις και πόσο μεγάλες μπορεί να είναι.

- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία και την ελκυστικότητα του κλάδου.
- Πόσο ελκυστικός είναι ένας κλάδος και ποιες οι πιθανότητες για κερδοφορία αυτού.

2.2.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον

Στο γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνονται όλες οι εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρηματικές αποφάσεις και δραστηριότητες σε οποιοδήποτε κλάδο κι αν αυτές πραγματοποιούνται. Η περιβαλλοντική ανάλυση που είναι γνωστή και ως ανάλυση P.E.S.T. από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological περιλαμβάνει τις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:



Εικόνα 2.2: Ανάλυση P.E.S.T

Οικονομική: Περιλαμβάνει τις δυνάμεις εκείνες που αποτελούν το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Είναι μια μεταβλητή πολύ σημαντική διότι μπορεί και επηρεάζει τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνται όλες οι επιχειρήσεις

ανεξαρτήτου μεγέθους. Στην συγκεκριμένη μεταβλητή περιλαμβάνονται παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το επίπεδο της ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα κ.α., παράγοντες που σαφώς μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση σε πολύ μεγάλο βαθμό όσο αναφορά τη λειτουργία της και τη δράση της.

Κοινωνικό-πολιτιστική: Περιλαμβάνει δυνάμεις που αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο από αξίες, κοινωνικούς και ηθικούς κανόνες και ιδανικά, οι οποίες επιδρούν στην επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις και να προσαρμόζονται μέσα σε αυτές προκειμένου να βρίσκουν την αποδοχή από το κοινωνικό σύνολο. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι: ο τρόπος ζωής των ανθρώπων και οι αλλαγές που γίνονται σε αυτόν, οι κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, οι προσδοκίες καριέρας, η ίση αντιμετώπιση στον εργασιακό χώρο, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, η δομή της οικογένειας, το επίπεδο της μόρφωσης κ.α. Κάνοντας, η επιχείρηση, μια προσεχτική ανάλυση του κοινωνικού-πολιτιστικού περιβάλλοντος είναι πολύ πιθανό στην απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της.

Πολιτικό-νομική: Περιλαμβάνει δυνάμεις που καθορίζουν το νομικό και το πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την πολιτική κατάσταση των χωρών, νόμους και κυβερνητικούς φορείς που είναι πιθανό να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή και απειλές για τις επιχειρήσεις. Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική όπως στην φορολογία, στους ελέγχους ή την εργατική νομοθεσία κ.α. επηρεάζουν σημαντικά τις επιχειρήσεις. Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι υπάρχουν και επιχειρήσεις που επηρεάζουν αυτές την πολιτική κατάσταση μιας χώρας. Γενικότερα όμως η μελέτη των συγκεκριμένων δυνάμεων είναι εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου το πολιτικό-περιβάλλον δεν είναι σταθερό.

Τεχνολογική: Περιλαμβάνει δυνάμεις που αφορούν το επίπεδο της τεχνολογίας και τις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μία αγορά. Η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται, συνεπώς μπορεί να δώσει σε ευκαιρία σε μια επιχείρηση που τόλμησε και επένδυσε σε τεχνολογία προκειμένου να προσαρμοστεί στο νέο απαιτητικό τεχνολογικό περιβάλλον, αλλά και να αποτελέσει απειλή για μια επιχείρηση, η οποία δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει σε ένα τέτοιο περιβάλλον λόγω μη προσαρμογής στην τεχνολογική εξέλιξη. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι η εξέλιξη του διαδικτύου, τα όλο και

εξελιγμένα μηχανήματα που μπορούν να στελεχώσουν την γραμμή παραγωγής, η πλέον εύκολη επεξεργασία δεδομένων, τα πληροφοριακά συστήματα που σου δίνουν την δυνατότητα ελέγχουν ολόκληρης της επιχείρησης, οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές.

Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζεται συνοπτικά το μάκρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης

Η ανάλυση λοιπόν του μάκρο- περιβάλλοντος συμβάλλει στην κατανόηση των αλλαγών που συμβαίνουν ή πρόκειται να συμβούν, επιπλέον παρέχει τη δυνατότητα να εκτιμηθεί και η επίδραση αυτών των αλλαγών στον κλάδο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται αλλά και στην ίδια την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους θα πρέπει συνεχώς να ελέγχουν και να αξιολογούν τις πραγματοποιηθείσες αυτές εξελίξεις προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμοστούν σε αυτές ή και να τις εκμεταλλευτούν προς όφελος τους μέσω του σχεδιασμού κατάλληλης στρατηγικής και υλοποίησης αυτής που θα την οδηγήσει στην εκπλήρωση των προς επίτευξη στόχων.

ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΝΟΜΙΚΗ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ
Οικονομική Πολιτική	Διαθέσιμο εισόδημα
Φορολογία	Προσφορά χρήματος
Αντιμονοπωλιακή Νομοθεσία	Πληθωριστικές τάσεις
Εργατική Νομοθεσία	Ποσοστό ανεργίας
Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Διαμορφωμένα Επιτόκια
Αντιμετώπιση ξένων Επενδυτών	Οικονομικός κύκλος
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ
Αλλαγές τρόπου ζωής	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Σύνθεση πληθυσμού	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
Συνήθειες αγοραστών	Κρατικές δαπάνες σε έρευνα
Δομή οικογένειας	Προστασία πατέντας
Επίπεδο μόρφωσης	Πρόοδοι στην αυτοματοποίηση
Προσδοκίες καριέρας	Ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
Δημογραφικά στοιχεία	Διάδοση του διαδικτύου

Πίνακας 2.1: Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον μιας επιχείρησης

2.2.2 Άμεσο ή Μίκρο-Περιβάλλον

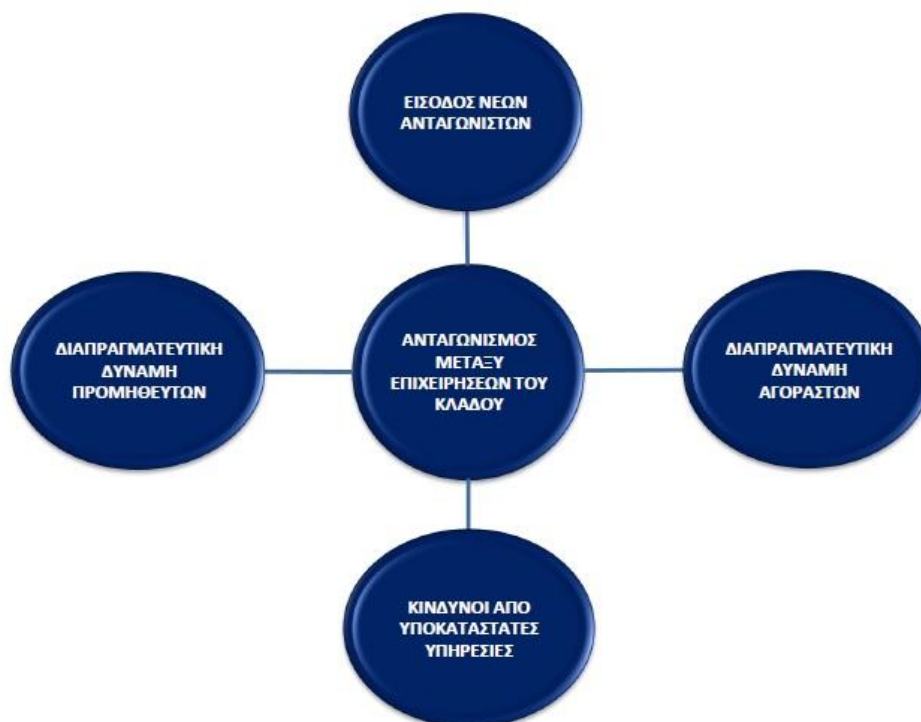
Σε αντίθεση με το μάκρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης το άμεσο ή μίκρο-περιβάλλον αυτής αποτελείται από δυνάμεις οι οποίες αλληλεπιδρούν με αυτή συνεχώς, δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την επιχείρηση, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται καθώς και την οικονομία γενικότερα. Μια επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται στο συγκεκριμένο περιβάλλον, επομένως είναι αναμενόμενο να επηρεάζεται άμεσα από αυτό. Οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι εργατικές ενώσεις καθώς και η κοινωνία και η αγορά γενικότερα αποτελούν ομάδες που συνθέτουν το μίκρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Προκειμένου μια επιχείρηση να ολοκληρώσει τους στόχους της, είναι απαραίτητη η κατανόηση του άμεσου περιβάλλοντός της και να αντιληφθεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ομάδων που αλληλεπιδρούν μέσα σε αυτό, ανάγκες των οποίων η ικανοποίηση από την πλευρά της επιχείρησης καθορίζονται από κριτήρια που θέτουν οι ίδιες οι ομάδες. Αν μια από τις προαναφερθείσες ομάδες δεν ικανοποιηθεί στο βαθμό που η ίδια θέλει τότε θα ασκήσει πίεση στην επιχείρηση. Από αυτό γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση όχι απλώς να γνωρίζει τις διαφορετικές ομάδες που αποτελούν το άμεσο περιβάλλον της αλλά να γνωρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες αυτών.

Για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και τις δυνάμεις που βρίσκονται σε αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα του Michael Porter, βάσει του οποίου μπορεί να προσδιοριστούν η ένταση και η φύση του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο αλλά και ποιες στρατηγικές μπορούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν να ακολουθήσουν. Συγκεκριμένα, το υπόδειγμα του Porter δείχνει την ελκυστικότητα του κλάδου και περιλαμβάνει την ανάλυση πέντε δυνάμεων:

- 1) η απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στον κλάδο,
- 2) η απειλή από υποκατάστατα,
- 3) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- 4) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και

5) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.



Εικόνα 2.3: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Εν συνεχεία της έρευνας του Porter υπήρξαν ερευνητές που υποστήριξαν ότι ο κλάδος δεν μπορεί να αποτυπωθεί μόνο με τις πέντε αυτές δυνάμεις αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη μία ακόμη δύναμη αυτή των υπόλοιπων ενδιαφερομένων (Other Stakeholders), μια ομάδα που περιλαμβάνει παράγοντες που το υπόδειγμα του Porter δεν λάμβανε υπόψη.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων: Η είσοδος νέων επιχειρήσεων, μέσα σε ένα κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη υπάρχουν σε αυτόν αλλά και αυτών που θα εισέλθουν. Ο ανταγωνισμός θα οξυνθεί λόγω του ότι οι νέες επιχειρήσεις εισάγουν στον κλάδο νέα δυναμικότητα, νέους και σημαντικούς πόρους συνοδευόμενη από την επιθυμία τους να αποκτήσουν και αυτοί μερίδιο στην αγορά, επομένως οι υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι λογικό να επιθυμεί την ύπαρξη εμποδίων εισόδου σε πιθανούς ανταγωνιστές. Σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι (Grant, 2005):

- ✓ Οικονομίες κλίμακας: είναι γνωστό ότι το κόστος ανά μονάδα παραγωγής μειώνεται όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής ενός προϊόντος, αυτό συμβαίνει γιατί το σταθερό κόστος επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος, καθώς και στο γεγονός ότι λόγω αυξημένης παραγωγής οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές τους. Επομένως, για την παραγωγή μεγάλης ποσότητας απαιτούνται και μεγάλες οικονομίες κλίμακας.
- ✓ Διαφοροποίηση προϊόντος: Όταν ένα προϊόν βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης ή της ωρίμανσης του κύκλου ζωής του, αυτό σημαίνει ότι είναι ήδη γνωστό στους καταναλωτές. Η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι καταναλωτές στα προϊόντα αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο να τις νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στο κλάδο, ιδιαίτερα όταν το προϊόν αυτό είναι διαφοροποιημένο/ μοναδικό.
- ✓ Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: όπως οι καταναλωτές δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη σε ήδη υπάρχοντα, δοκιμασμένα προϊόντα το ίδιο συμβαίνει και με τα κανάλια διανομής τα οποία εμφανίζονται διστακτικά στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά. Ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι σημαντικός ειδικά όταν τα κανάλια διανομής είναι περιορισμένα, στην συγκεκριμένη περίπτωση η μόνη επιλογή που έχουν οι νέες επιχειρήσεις μέσα σε ένα κλάδο είναι η επιθετική διανομή των προϊόντων τους κατευθείαν στους τελικούς χρήστες αυτών.
- ✓ Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: οι επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στο κλάδο έχουν μειονέκτημα σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, διότι δεν κατέχουν το know-how για την παραγωγή του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες λόγω μακροχρόνιων συμβολαίων με τους προμηθευτές τους, το κόστος της ιδιόκτητης τεχνολογίας, η ευνοϊκή τοποθεσία εγκατάστασης, οι κρατικές επιδοτήσεις, και γενικότερα η γνώση του κλάδου στον οποίο επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν.
- ✓ Απαιτήσεις σε κεφάλαια εισόδου: οι επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν σε ένα κλάδο θα χρειαστεί να επενδύσουν υψηλά κεφάλαια προκειμένου να

ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό που ήδη υπάρχει από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο. Τα κεφάλαια που απαιτούνται προκειμένου μια επιχείρηση να εισέλθει σε ένα κλάδο διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, και είναι ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και της τεχνολογίας που απαιτείται. Στο συνολικό κεφάλαιο δεν περιλαμβάνονται μόνο έξοδα για την κατασκευή ή την αγορά των παγίων αλλά και τα έξοδα κίνησης, μάρκετινγκ, αποθεμάτων, τα οποία μπορούν να κάνουν το κεφάλαιο αρκετά μεγάλο κι έτσι ακόμη κι αν η είσοδος σε κάποιο κλάδο είναι ελκυστική, το γεγονός ότι το κεφάλαιο είναι μεγάλο μπορεί να αποτρέψει την είσοδο επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο, ιδιαίτερα μάλιστα αν τα κεφάλαια που θα επενδυθούν δεν αναμένεται να αποδώσουν άμεσα κέρδη (Γεωργόπουλος, 2010).

- ✓ Κυβερνητική πολιτική: η δύναμη των κυβερνήσεων βρίσκεται στις άδειες που δίνουν στις επιχειρήσεις προκειμένου αυτές να δραστηριοποιούνται μέσα σε μία χώρα, στους κανονισμούς που θέτουν, στους νόμους. Ένα επιπλέον εμπόδιο μπορεί να είναι διάφοροι περιβαλλοντικοί περιορισμοί καθώς και η προστασία τεχνολογικών ευρεσιτεχνιών, απαραίτητες για τη σωστή λειτουργία του ανταγωνισμού μέσα σε ένα κλάδο. Τα παραπάνω μπορούν να περιορίσουν, ακόμη και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο. Τα τελευταία πάντως χρόνια, με το άνοιγμα των αγορών παγκοσμίως, οι κυβερνητικοί περιορισμοί τείνουν να παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στην απόφαση εισόδου.

Απειλή από υποκατάστατα: Υποκατάστατο θεωρείται ένα προϊόν το οποίο μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν σε μία συγκεκριμένη χρήση, ικανοποιεί δηλαδή την ίδια ανάγκη. Η ύπαρξη των υποκατάστατων επηρεάζει άμεσα την ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης, οι επιχειρήσεις που παράγουν αυτά ανταγωνίζονται μεταξύ τους ενώ το αν η απειλή από αυτά είναι μεγάλη ή όχι εξαρτάται από (Grant, 2005):

- ✓ τον αριθμό αυτών,
- ✓ το αν πραγματοποιείται ή όχι ολική υποκατάσταση του προϊόντος από αυτά, συγκεκριμένα η απειλή της υποκατάστασης είναι μεγάλη εάν το

υποκατάστατο προσφέρει ίδια ή και καλύτερη ποιότητα από τα προϊόντα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο,

- ✓ την επίδραση στην τιμή, τα υποκατάστατα θέτουν μια ανώτατη τιμή στα προϊόντα του κλάδου, επομένως διατηρούν τα κέρδη των επιχειρήσεων του κλάδου σε χαμηλά επίπεδα,
- ✓ την τάση των καταναλωτών να στρέφονται προς αυτά.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Οι αγοραστές επηρεάζουν εύκολα ένα κλάδο διότι μπορούν να διαμορφώσουν την τιμή των προϊόντων, επιζητούν την καλύτερη ποιότητα και απαιτούν καλή εξυπηρέτηση. Οι παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι (Grant, 2005):

- ✓ Συγκέντρωση αγοραστών: υπάρχει συγκέντρωση των αγοραστών ή οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλους όγκους αγορών.
- ✓ Διαφοροποίηση προϊόντος: Όσο περισσότερο ένα προϊόν είναι διαφοροποιημένο τόσο περισσότερο μπορεί να μειωθεί και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- ✓ Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω: Αυτό σημαίνει ότι ο αγοραστής μπορεί και εκτελεί ο ίδιος δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου, δηλαδή είναι σε θέση να παράγει πρώτες ύλες ή προϊόντα.
- ✓ Πληροφόρηση: Οι αγοραστές πληροφορούνται για το τι συμβαίνει μέσα στον κλάδο και έτσι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα μέσα σε αυτό.
- ✓ Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη: Λόγω αυτών των χαμηλών κερδών που απολαμβάνουν οι αγοραστές πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου προκειμένου να μειώσουν όσο το δυνατό περισσότερο το κόστος των αγορών τους.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Οι προμηθευτές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης και μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την αγορά με διάφορους τρόπους. Το ότι είναι σημαντικοί οφείλεται στο γεγονός ότι συμβάλλουν στη βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος των επιχειρήσεων

καθώς και στο ότι προσφέρουν λύσεις σε θέματα παραγωγικής διαδικασίας. Η ποιότητα αλλά και οι τιμές των πρώτων υλών είναι παράγοντες πολύ σημαντική για την επιχείρηση, οι δύο αυτοί παράγοντες καθορίζονται από τους προμηθευτές αυτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών προσδιορίζεται από παράγοντες όπως (Grant, 2005):

- ✓ Αριθμός προμηθευτών: Όσο πιο μικρός είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο περισσότερο μειώνεται η δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές και ποιότητα των πρώτων υλών, επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.
- ✓ Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν κάποιος προμηθευτής προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν δημιουργείται κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή, αν θελήσει να συνεργαστεί με κάποιον άλλον προμηθευτή
- ✓ Τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: αν μπορούν τα προϊόντα των προμηθευτών να υποκατασταθούν από κάποια άλλα, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- ✓ Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές μπορούν να κάνουν δραστηριότητες που κάνουν και οι πελάτες τους, στην περίπτωση αυτή αποτελούν ανταγωνιστές αυτών και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Το πόσο μεγάλη ή μικρή είναι η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο αποτελεί σημαντικό στοιχείο το οποίο προσδιορίζει την ελκυστικότητά του. Η ένταση αυτή προέρχεται από διάφορες κινήσεις που κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους μέσα στην αγορά. Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού μέσα σε ένα κλάδο είναι (Grant, 2005):

- ✓ Αριθμός ανταγωνιστών: Όσο περισσότερες είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα κλάδο τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ανταγωνισμός. Πολύ πιθανό είναι να δημιουργηθεί πόλεμος τιμών μεταξύ τους προκειμένου να υπάρξει κάποια που θα κυριαρχήσει στις υπόλοιπες αποκτώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Από την άλλη μεριά όταν κάποια

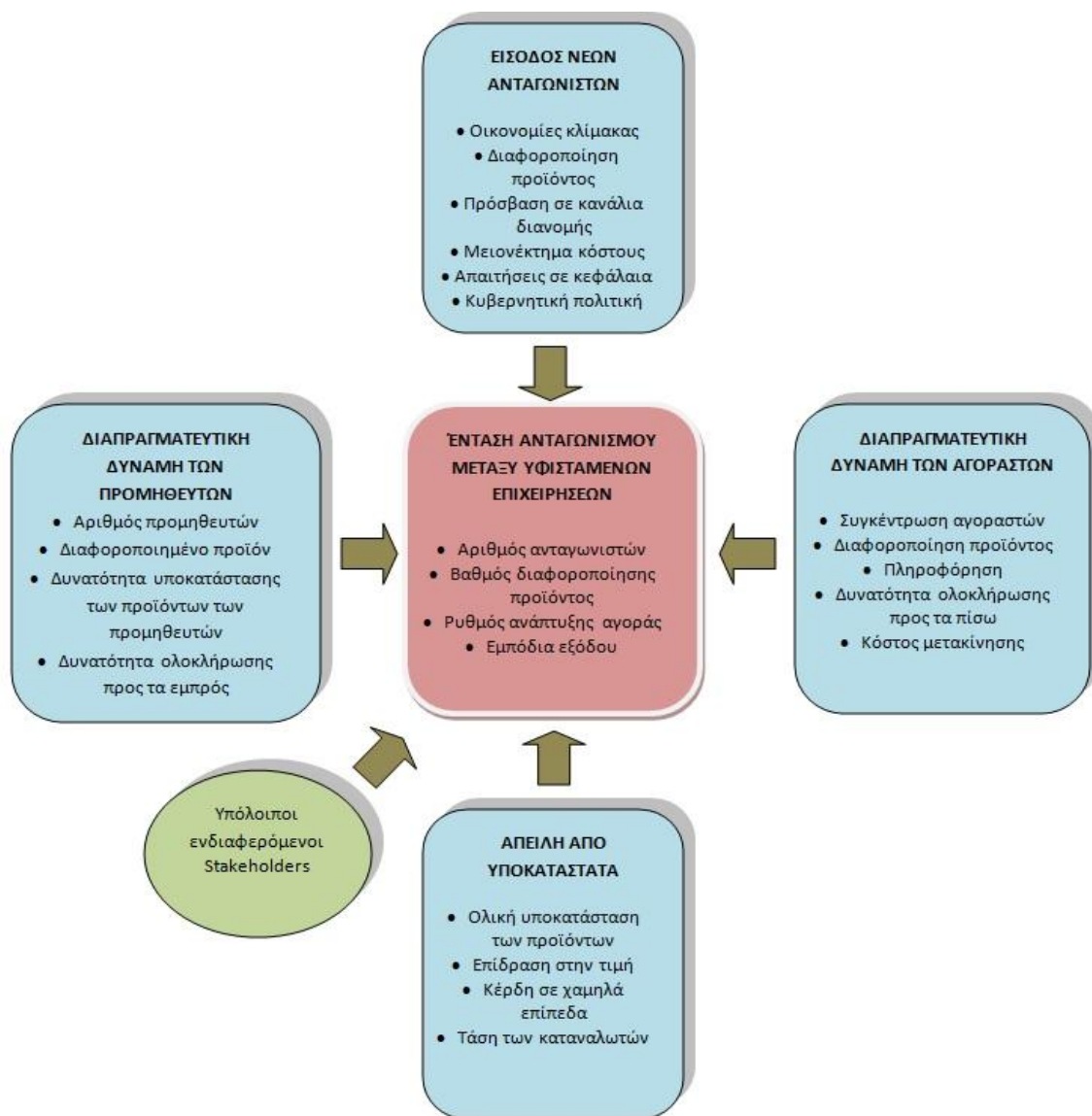
επιχείρηση έχει δεσπόζουσα θέση μέσα σε μία αγορά, η ένταση του ανταγωνισμού σταθεροποιείται.

- ✓ Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος: Όταν το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση δεν είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένο σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών τότε μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί με ένα από αυτά, δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης για τους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση το αποτέλεσμα είναι να ξεσπάσει πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων και συνεπώς μείωση του ποσοστού κέρδους για ολόκληρο τον κλάδο.
- ✓ Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Όταν μία αγορά αναπτύσσεται διαρκώς συνεπάγεται και αύξηση των αριθμών των καταναλωτών, επομένως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν αύξηση στις πωλήσεις τους μέσω της προσέλκυσης όλο και περισσότερων καταναλωτών. Στην περίπτωση όμως που η ανάπτυξη της αγοράς σταθεροποιείται ή και επιβραδύνεται ο ανταγωνισμός είναι έντονος, διότι προκειμένου μια επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιό της αγοράς της θα πρέπει να το «πάρει» από τους ανταγωνιστές της.
- ✓ Εμπόδια εξόδου: Είναι αυτά τα οποία εμποδίζουν μια επιχείρηση να βγει από έναν κλάδο όπως μεγαλύτερο κόστος για να εξέλθει από αυτόν παρά να παραμείνει. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια για την έξοδό τους από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται κι έτσι αναγκάζονται να λειτουργούν με πολύ χαμηλά ή και ζημιογόνα ποσοστά κέρδους. Τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την αδυναμία εξόδου μιας επιχείρησης από ένα κλάδο βαρύνουν γενικά το σύνολο του κλάδου λόγω του ότι υπάρχει μεγάλη προσφορά. Τα εμπόδια εξόδου μιας επιχείρησης από ένα κλάδο μπορεί να προέρχονται από α) περιουσιακά στοιχεία τα οποία έχουν υψηλή αξία και η χρήση τους είναι περιορισμένη έως και καθόλου αλλά και η μεταπώληση τους μπορεί να είναι δύσκολη, μη συμφέρουσα ακόμη και αδύνατη, β) υψηλό κόστος εξόδου το οποίο μπορεί να προέρχεται από εργασιακές συμβάσεις για παράδειγμα, γ) αλληλεξαρτήσεις μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, δ) κυβερνητικούς περιορισμούς ακόμη και συναισθηματική λόγιοι που αποτρέπουν την έξοδο μιας επιχείρησης από έναν κλάδο (Γεωργόπουλος, 2010)

Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders: Ομάδες όπως τοπικοί φορείς, οργανώσεις, πιστωτές, μέτοχοι, συνδικάτα εργαζομένων κ.α. μπορούν με την συμπεριφορά τους να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο.

Βάσει του μοντέλου του Porter μπορούμε να προσδιορίσουμε αν μια επιχείρηση διαθέτει μεγάλη ή μικρή δύναμη. Μεγάλη δύναμη για μία επιχείρηση σημαίνει ότι αποτελεί απειλή για τους ανταγωνιστές της ενώ μικρή αποτελεί ευκαιρία.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνονται συνοπτικά το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter καθώς και των παραγόντων που επικρατούν σε κάθε μία από αυτές.



Εικόνα 2.4: Υπόδειγμα Porter/ Παράγοντες των επιμέρους δυνάμεων

2.2.2.1 Στρατηγικές Ομάδες

Ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση πολλές φορές φαντάζει κάτι γενικό και είναι δύσκολο από κάποιον να κατανοήσει τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μέσα σε αυτόν. Μέσα σε ένα κλάδο μπορεί να υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων οι οποίες μπορεί να διαφέρουν όσον αφορά τα στρατηγικά τους χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα και τους στόχους τους, με αποτέλεσμα να ανταγωνίζονται σε εντελώς διαφορετικά επίπεδα η καθεμία. Ένας τέτοιος κλάδος χαρακτηρίζεται ανομοιογενής. Βέβαια μέσα σε έναν τέτοιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν κοινά χαρακτηριστικά ή ίδιες δυνάμεις και αδυναμίες. Συνεπώς, προκειμένου να πραγματοποιηθεί καλύτερη ανάλυση του ανταγωνισμού μέσα σε έναν συγκεκριμένο κλάδο γίνεται ομαδοποίηση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες μέσα σε αυτόν χρησιμοποιώντας παραμέτρους όπως τα παραγόμενο προϊόντα, τα κανάλια διανομής, τη τεχνολογία, το μερίδιο της αγοράς της κάθε επιχείρησης, γεωγραφική κάλυψη κ.α., παράμετροι οι οποίοι τοποθετούν τις επιχειρήσεις μέσα στο κλάδο.

Στρατηγική ομάδα είναι μία ομάδα επιχειρηματικών μονάδων ή επιχειρήσεων που “επιχειρούν να εφαρμόσουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους”. Η ομοιογένεια των επιχειρήσεων κάθε στρατηγικής ομάδας διευκολύνει την ανάλυση του ανταγωνισμού σε κάθε ομάδα δίνοντας μια καλύτερη εικόνα για το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2010).

Σε κάθε στρατηγική ομάδα περιλαμβάνονται επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι άμεσος. Επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες είναι δυνατόν να διαφέρουν πάρα πολύ μεταξύ τους με συνέπεια να διαφέρει πολύ και η ανάλυση του υποδείγματος Porter για κάθε μία από αυτές.

Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν βάσει συνδυασμού των στρατηγικών που ακολουθούν, της δομής και της κουλτούρας σε στρατηγικούς τύπους, οι οποίοι δείχνουν το για ποιο λόγο επιχειρήσεις που παρότι αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις συμπεριφέρονται διαφορετικά και μάλιστα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αναφορικά οι βασικότεροι στρατηγικοί τύποι είναι:

- Υπερασπιστές
- Χρυσοθήρες
- Αναλυτές
- Αντιδραστικοί

Γενικά από την διάκριση στρατηγικών ομάδων προκύπτουν πλεονεκτήματα που μπορούν να ωφελήσουν αρκετά τον αναλυτή, όπως:

- Στην κατανόηση των άμεσων ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση, με ποιόν τρόπο αναπτύσσεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων αυτών καθώς και τις διαφορές τους.
- Στον εντοπισμό ευκαιριών και πιθανότητας να μπορέσει μία επιχείρηση να μετακινηθεί από την στρατηγική ομάδα που βρίσκεται σε μία άλλη δεδομένου των φραγμών που υπάρχουν (mobility barriers).
- Στην πρόβλεψη αλλαγών που ενδέχεται να πραγματοποιηθούν μέσα σε μία ή οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε απειλές που πρέπει να αντιμετωπιστούν ή σε ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτούν.
- Στον εντοπισμό τμημάτων μέσα στο κλάδο που μπορεί να έχουν μείνει ανεκμετάλλευτα.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες μέσα σε ένα κλάδο πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας διάφορους παραμέτρους, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και προσδιορίζουν την τοποθέτηση τους μέσα σε αυτόν. Μερικές από αυτές τις παραμέτρους είναι οι παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2010):

- ✓ Το μέγεθος της επιχείρησης
- ✓ Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της, αν το brand name είναι ισχυρό και δίνει έμφαση σε αυτό.
- ✓ Κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί
- ✓ Πολιτική πίεσης (Push Policy) ή πολιτική έλξης (Pull Policy)

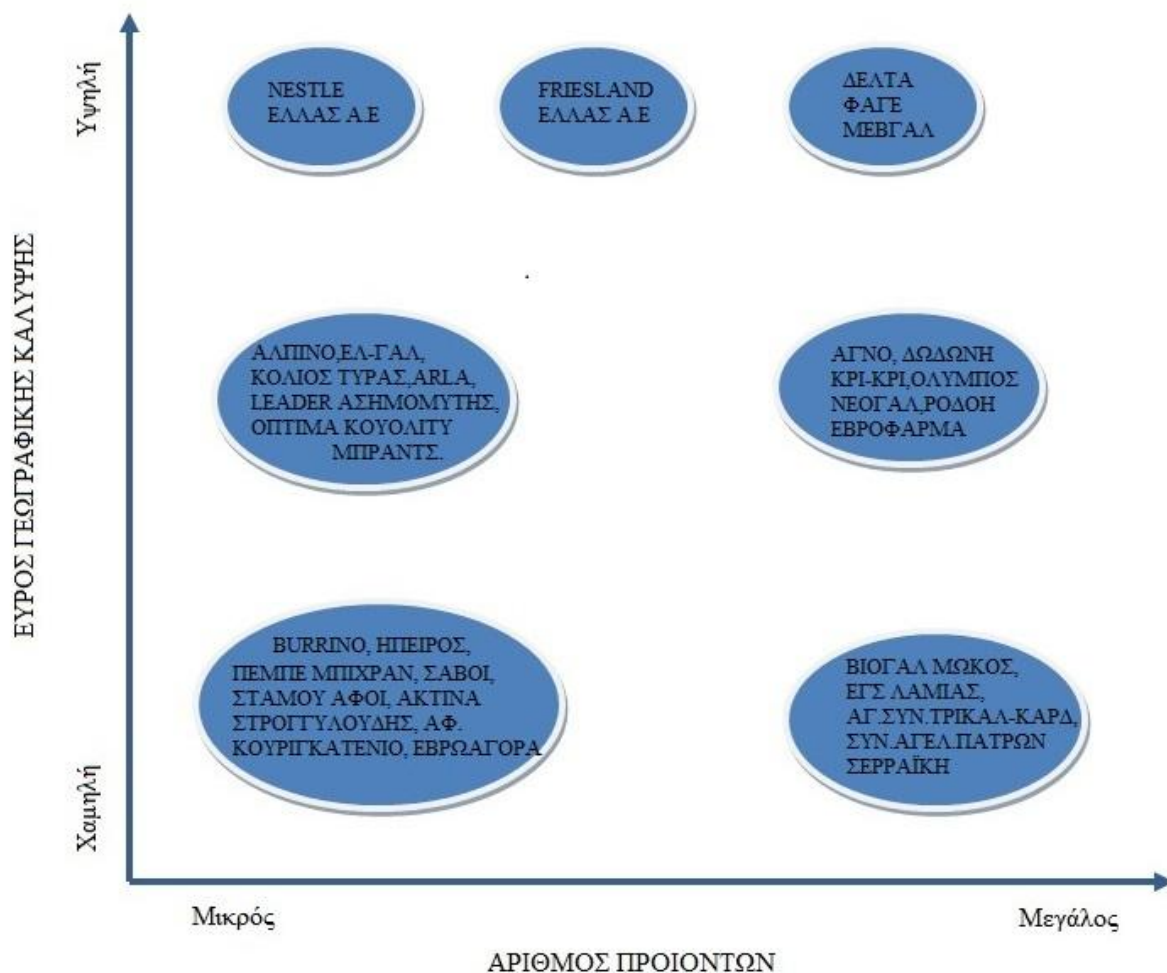
- ✓ Αν η επιχείρηση ηγείται στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών
- ✓ Η ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει
- ✓ Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσής της.
- ✓ Τη θέση της όσο αναφορά το κόστος παραγωγής, αν στοχεύει στην ελαχιστοποίηση αυτού
- ✓ Η έκταση της γεωγραφικής της κάλυψης.
- ✓ Η τιμολογιακή πολιτική της
- ✓ Ο αριθμός των προϊόντων που προσφέρει
- ✓ Η επιρροή της σε άλλους φορείς και ομάδες
- ✓ Το ιδιοκτησιακό της καθεστώς, αν πρόκειται για αυτόνομη, θυγατρική ή συνεταιριστική επιχείρηση.
- ✓ Η εξυπηρέτηση που προσφέρει σύμφωνα με τις εγκαταστάσεις της, τη μεταφορά, την παροχή πληροφοριών, ενέργειες για την υποστήριξη των προϊόντων της εφόσον αυτά πουληθούν.

Μετά την επιλογή των βασικών μεταβλητών που σχετίζονται με την ανάλυση των επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο, επόμενο βήμα είναι η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων που αυτές απαρτίζουν. Για την διαδικασία αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν όσες μεταβλητές θέλουμε όμως χάριν ευκολίας συνήθως χρησιμοποιούνται δύο υπό την προϋπόθεση ότι οι μεταβλητές αυτές δεν πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους διότι από τις προαναφερθείσες παραμέτρους, πολλές μεταξύ επηρεάζονται. Μέσα σε μία στρατηγική ομάδα θα βρίσκονται επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν στον ίδιο βαθμό τις μεταβλητές αυτές που επιλέχθηκαν για την ανάλυση.

Στη συνέχεια δημιουργούμε ένα σύστημα δύο κάθετων αξόνων, ο κάθε άξονας εκφράζει και μία μεταβλητή. Στην περιοχή που ορίζουν οι δύο αυτοί άξονες τοποθετούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου ανάλογα με την έντασή των δύο αυτών μεταβλητών, οι επιχειρήσεις ομαδοποιούνται βάσει των κοινών τους χαρακτηριστικών, μπαίνοντας σε ένα κύκλο. Κάθε κύκλος αποτελεί και μία στρατηγική ομάδα.

Όταν πραγματοποιηθεί η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου, για την ανάλυση αυτών των ομάδων ξεχωριστά, αντιμετωπίζουμε την κάθε ομάδα ως ένα νέο κλάδο, στην φάση αυτή είναι ομοιογενής και αναλύουμε βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως.

Στη παρακάτω εικόνα, για παράδειγμα, απεικονίζονται οι στρατηγικές ομάδες του κλάδου της γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα. Η χαρτογράφηση έγινε σύμφωνα με την χρήση δύο μεταβλητών: την έκταση της γεωγραφικής κάλυψης και τον αριθμό των προϊόντων που προσφέρουν.



Εικόνα 2.5: Διαγραμματική απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στον υποκλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010.

2.3 Εσωτερικό περιβάλλον

Κατά τη διαδικασία κατάστροφης μιας στρατηγικής το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αυτής. Με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορούν να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση. Από την άλλη με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, στρεφόμαστε στα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία θα μας οδηγήσουν σε δυνάμεις και αδυναμίες αυτής και τα οποία θα συμβάλλουν προκειμένου αυτή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και να αποφύγει τις απειλές.

Δύναμη είναι κάποιο στοιχείο ή χαρακτηριστικό που εφαρμόζει η επιχείρηση το οποίο δίνει σε αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ *αδυναμία* είναι μία κατάσταση που μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντός της: α) τη δομή, β) την κουλτούρα, και γ) τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης.

2.3.1 Δομή (Structure)

Είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Αφορά τη διάταξη των ρόλων μέσα σε μια επιχείρηση καθώς και των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων που την απαρτίζουν. Μέσω αυτής η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να οργανώσει και να συντονίσει τη λειτουργία των διαφόρων τμημάτων μέσα στην επιχείρηση στοχεύοντας στην ικανοποίηση των σκοπών και στην εκπλήρωση της αποστολής της.

Όταν προσδιορίζεται η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης προσδοκείται η σωστή και αποτελεσματική κατανομή των ανθρώπινων πόρων στις επιμέρους λειτουργίες αυτής προκειμένου να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα. Επίσης, μέσω της δομής

συντονίζονται τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης προκειμένου αυτά να δουλεύουν συλλογικά προς την επίτευξη των στόχων.

Τρεις είναι οι κυριότερες οργανωτικές δομές:

- η απλή,
- η λειτουργική και
- η πολυτμηματική.

Η **απλή δομή**, όπως φαίνεται και στη παρακάτω εικόνα 2.6, περιλαμβάνει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και τους εργαζομένους. Το χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης δομής είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες και ο ιδιοκτήτης παίρνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις. Προτιμάται από μικρές επιχειρήσεις, όταν όμως η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο η δομή αυτή παύει να υιοθετείται.



Εικόνα 2.6: Απλή Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010.

Η **λειτουργική δομή**, όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα 2.7, περιλαμβάνει την ανώτατη διοίκηση και τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα. Με την δομή αυτή ξεπερνιούνται τυχόν αδυναμίες από την πλευρά του διευθυντή όσο αναφορά την επεξεργασία πληροφοριών, οι επικεφαλείς των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων αναφέρονται απευθείας στον γενικό διευθυντή, είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους. Το μάρκετινγκ, η παραγωγή, οι ανθρώπινοι πόροι και η χρηματοοικονομική λειτουργία αποτελούν τις επιχειρηματικές λειτουργίες της επιχείρησης με μια τέτοια δομή.



Εικόνα 2.7: Λειτουργική Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010.

Με την **πολυτμηματική δομή ή δομή κατά τμήματα**, όπως φαίνεται και στη παρακάτω εικόνα 2.8, η επιχείρηση διαιρείται σε επιμέρους μονάδες ανάλογα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει. Το κάθε τμήμα αποτελείται από επιχειρηματικές λειτουργίες όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω. Η πολυτμηματική δομή είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους και πολυπλοκότητας, οι οποίες έχουν και μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος.



Εικόνα 2.8: Πολυτμηματική Δομή

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2010.

2.3.2 Κουλτούρα (Culture)

Η κουλτούρα αποτελεί μοναδικό στοιχείο για μια επιχείρηση, διότι είναι αυτό που την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Πρόκειται για το σύνολο των πιστεύω και των αξιών, κοινά αποδεκτό από όλους και δείχνει τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται όλο το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Η κουλτούρα δημιουργεί στα μέλη της επιχείρησης το αίσθημα ότι γνωρίζουν ποιοι είναι, τι είναι αυτό που κάνουν και ποιος ο λόγος ύπαρξής τους. Επομένως αποτελεί τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010).

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις που συλλογικά διαμορφώνουν την κουλτούρα της επιχείρησης, αυτές είναι (Γεωργόπουλος, 2010):

1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου
2. Προσοχή στην λεπτομέρεια
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
4. Προσανατολισμός στον άνθρωπο
5. Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
6. Επιθετικότητα
7. Σταθερότητα

Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό μάνατζμεντ, διότι στρατηγική και κουλτούρα θα πρέπει να βαδίζουν μαζί, αλλιώς η μη εναρμόνιση αυτών είναι πιθανόν να οδηγήσει στην αποτυχία. Επιπλέον, αν δεν υπάρχει μια κοινή και ισχυρή κουλτούρα που πρεσβεύει τις αξίες και τα πιστεύω θα οδηγηθούμε σε συγκρούσεις και κακή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Το να διαμορφωθεί η κουλτούρα μέσα σε μία επιχείρηση δεν είναι εύκολο εγχείρημα, απαιτεί χρόνο και μπορεί να επηρεάσει εύκολα και την στρατηγική που αυτή ακολουθεί καθώς και την γενικότερη εφαρμογή ενός νέου στρατηγικού σχεδιασμού.

2.3.3 Πόροι και Ικανότητες (Resources)

Αποτελούν τις διαδικασίες, τα στοιχεία, οι γνώσεις και γενικότερα τα μέσα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους προς επίτευξη στόχους της. Οι πόροι διακρίνονται σε:

- Φυσικούς: Οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, τα κτίρια
- Χρηματοοικονομικούς: τα διαθέσιμα κεφάλαια, η χρηματοδότηση, οι σχέσεις με δανειστές και πιστωτές.
- Ανθρώπινους: οι γνώσεις, η εμπειρία, οι ικανότητες
- Ψυχολογικούς: η τεχνογνωσία, η φήμη της επιχείρησης, η εικόνα της, πατέντες.

Οι πόροι αυτοί μπορούν να αξιοποιηθούν, συνδυαστούν και οργανωθούν σωστά, μπορεί να συμβάλλουν στην απόκτηση αλλά και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία επιχείρηση.

Συνοψίζοντας το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αυτό αποτελείται από τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες αυτής. Στη δομή περιλαμβάνονται η ιεραρχία της επιχείρησης, δηλαδή το οργανόγραμμά της, η επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων της καθώς και η ροή εργασίας και παραγωγής. Η κουλτούρα αποτελεί τις αξίες, τα πιστεύω και τις προσδοκίες της επιχείρησης και τέλος οι πόροι και οι ικανότητες αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό, στις διοικητικές ικανότητες, στους χρηματοοικονομικούς πόρους και στις εγκαταστάσεις.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες εφόσον εκτιμηθούν σωστά θέτουν την επιχείρηση ικανή να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, τι οποίες σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον καθορίζεται η επιχειρησιακή στρατηγική. Με την εξάλειψη των αδυναμιών και την ενίσχυση των δυνάμεων καθώς και με την αποφυγή των απειλών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2010).

2.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Δεν γίνεται να μιλάμε για στρατηγική επιχειρήσεων και να γίνει αναφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτών, το οποίο αποτελεί και το σημαντικότερο σημείο της. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι το στοιχείο εκείνο που μια επιχείρηση είναι καλή σε σχέση με τις ανταγωνίστριές της, κάτι στο οποίο είναι δυνατή, μπορεί να είναι από μια διαδικασία έως και κάποιο άτομο στο ανθρώπινο δυναμικό της. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν αντιγράφεται, ούτε αντικρούεται οδηγεί μια επιχείρηση σε μακροχρόνια κερδοφορία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί είτε αν η επιχείρηση δημιουργήσει αξία μέσω της μείωσης στο κόστος της (επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους) είτε αυξάνοντας την προσδοκία των καταναλωτών για το προϊόν, την οποία είναι και πρόθυμοι να πληρώσουν (επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης).

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα (Τσακίρη, 2004):

- Να παράγει με χαμηλό κόστος.
- Να προσφέρει το προϊόν ή τις υπηρεσίες της σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της.
- Να πετυχαίνει σημαντικά κέρδη.
- Να διαφοροποιείται από τους υπόλοιπους.

Παράγοντες όπως η αποδοτικότητα της επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει, η ανταπόκριση του καταναλωτή αλλά και η καινοτομία της συμβάλλουν στην δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.

2.5 Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει και να οδηγηθεί στην επιτυχία θα πρέπει διατηρήσει το αποκτώμενο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Για να γίνει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στους πελάτες της:

- Τη βέλτιστη απόδοση
- Τη βέλτιστη ποιότητα
- Την καινοτομία
- Ανταπόκριση στις ανάγκες αυτών

Οι δυνάμεις της επιχείρησης προκαλούν τη βελτίωση στους τομείς αυτούς, ενώ οι αδυναμίες της οδηγούν στην επιδείνωση των τομέων αυτών.

Όπως λοιπόν αναφέρθηκε και προηγουμένως μια επιχείρηση αν αξιοποιήσει σωστά τους πόρους και τις ικανότητές της, εκμεταλλευτεί δηλαδή τις δυνάμεις, εξαλείψει τις αδυναμίες της και σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται από το εξωτερικό της περιβάλλον μπορεί να οδηγηθεί στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της.

Όταν το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα χαρακτηρίζεται από:

- **Αξία (Value)**, δίνει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση
- **Σπανιότητα (Rareness)**, δεν το έχουν οι ανταγωνιστές
- **Μη αντιγραψιμότητα (Imitability)**, δεν μπορούν εύκολα να το αντιγράψουν
- **Συμφωνία με την οργάνωση (Organization)**, η επιχείρηση είναι οργανωμένη σωστά και σε θέση να το αξιοποιήσει

Τότε με την σωστή εκμετάλλευση αυτού, μπορεί να μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε άλλη περίπτωση η επιχείρηση που έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές για να είναι αυτό διατηρήσιμο θα πρέπει αν είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της.

2.6 Επίλογος 2^{ου} κεφαλαίου

Στο 2^ο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια μικρή θεωρητική ανάλυση για το πρώτο στάδιο του μοντέλου του στρατηγικού μανάτζμεντ που αφορά την ανίχνευση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Το περιβάλλον αυτό, όπως είδαμε αποτελείται από το *εξωτερικό περιβάλλον* και *εξωτερικό περιβάλλον*.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον στο οποίο περιλαμβάνονται όλες οι εξωτερικές δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρηματικές αποφάσεις, η ανάλυση αυτού γίνεται χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της P.E.S.T Analysis και β) το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον το οποίο αποτελείται από δυνάμεις οι οποίες αλληλεπιδρούν με αυτή συνεχώς, δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την ίδια την επιχείρηση, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται καθώς και την οικονομία γενικότερα και η μελέτη αυτού πραγματοποιείται με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του υποδείγματος Porter.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από α) τη δομή της επιχείρησης, δηλαδή η ιεραρχία αυτής που ουσιαστικά πρόκειται για το οργανόγραμμά της, η επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων της καθώς και η ροή εργασίας και παραγωγής, β) την κουλτούρα της, δηλαδή το σύνολο των πιστεύω και των αξιών της, το οποίο είναι κοινά αποδεκτό από όλους και δείχνει τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται όλο το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, και γ) τους πόρους και τις ικανότητες οι οποίοι πρόκειται για τις διαδικασίες, τα στοιχεία, τις γνώσεις και γενικότερα τα μέσα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους προς επίτευξη στόχους της.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της S.W.O.T analysis μπορούν να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Αν λοιπόν οι επιχείρηση εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις της σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες που προκύπτουν μπορεί να αποκτήσει το ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Τσακίρη Λήνα (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη
3. Grant Robert (2005), Contemporary Strategy Analysis, Fifth Edition, Blackwell Publishing
4. Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2006), Exploring Corporate Strategy Enhanced Media Edition, 7th Edition, Financial Times Press

Κεφάλαιο 3^ο – Υλοποίηση Στρατηγικής

3.1 Εισαγωγή

Η **Υλοποίηση στρατηγικής** αποτελεί το τρίτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο όπου παρουσιάστηκε το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το ίδιο σημαντική με τα υπόλοιπα στάδια δεδομένου ότι μια στρατηγική όσο σωστά κι αν είναι διαμορφωμένη δεν θα στεφθεί με επιτυχία αν δεν υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Όμως τα δύο αυτά στάδια, αν και είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους, η επιτυχία του ενός δεν συνεπάγεται αυτόματα και την επιτυχία του άλλου (Γεωργόπουλος, 2010).

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί ουσιαστικά τις ενέργειες εκείνες που κάνουν πράξη το στρατηγικό σχέδιο. Κατά τη διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής, εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών και των διαδικασιών της.

Το στάδιο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ που αφορά τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι επικεντρωμένο στο να είναι αυτή *αποτελεσματική*, δηλαδή η απόφαση για το ποιές στρατηγικές θα ακολουθήσει η επιχείρηση να την οδηγήσουν στην εκπλήρωση των στόχων της. Για την επιτυχή διαμόρφωσή της παίζουν ρόλο το όραμα της επιχείρησης, η σωστή ανάλυση του περιβάλλοντός της τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού καθώς και η τοποθέτησή της στην αγορά. Από την άλλη το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής θα πρέπει να είναι συγκεντρωμένο στο να είναι αυτή *αποδοτική*, δηλαδή οι στρατηγικές που τελικά διαμορφώθηκαν και εφαρμόζονται να οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για την επιτυχημένη υλοποίησή της παίζει σημαντικό ρόλο η καλή

συνεργασία των μελών της επιχείρησης δίνοντάς τους και το κατάλληλο κίνητρο προκειμένου αυτοί να παρακινηθούν.

Κατά τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής μπορεί να παρουσιαστούν πολλές δυσκολίες, όπως:

- Ο ανταγωνισμός και οι κρίσεις που δυσκολεύουν τις δράσεις της επιχείρησης.
- Ύπαρξη μη συντονισμένων ενεργειών.
- Έλλειψη ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων
- Παράγοντες από το περιβάλλον της επιχείρησης που δεν μπορούν να ελεγχθούν.
- Καθυστέρηση στην υλοποίηση της σχεδιασμένης στρατηγικής.
- Μη ικανότητα της ηγεσίας να κατευθύνει σωστά τους εργαζομένους.
- Λάθος προσδιορισμός των εργασιών που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής.

Με τη διαμόρφωση της στρατηγικής ασχολούνται τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης ενώ η υλοποίηση αφορά τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη. Η υλοποίηση όμως αυτής μπορεί να επηρεάσει σημαντικά ολόκληρη την επιχείρηση πράγμα που την καθιστά πολύ σημαντική και πολύπλοκη. Επομένως, για την σωστή υλοποίηση της στρατηγικής, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, απαιτείται ομαδική και συντονισμένη προσπάθεια από όλους τους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση.

Όταν λοιπόν τα ανώτερα στελέχη διαμορφώσουν την στρατηγική και πριν αυτή υλοποιηθεί θα πρέπει να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως:

1. Ποιοι είναι αυτοί που θα υλοποιήσουν τη στρατηγική;
2. Τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο θα πρέπει να διαχειριστούν οι εργαζόμενοι τις λειτουργίες της επιχείρησης προκειμένου να οδηγηθεί η επιχείρηση στα επιθυμητά αποτελέσματα;
3. Πως θα κάνουν μέσα στην επιχείρηση αυτό που χρειάζεται να γίνει;

4. Πώς πρέπει να διοικείται μια επιχείρηση για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι πολύ βασική για την σωστή υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία θα φέρει στην επιχείρηση αυτό που επιδιώκει, δηλαδή την κερδοφορία.

3.2 Ποιοι υλοποιούν τη στρατηγική

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, με τη διαμόρφωση της στρατηγικής ασχολούνται κυρίως στελέχη και διευθυντές τμημάτων ενώ με την υλοποίηση αυτής όλοι οι εργαζόμενοι, ανάλογα με την θέση που κατέχει ο καθένας τους, επομένως βγαίνει εύλογα το συμπέρασμα ο αριθμός των ατόμων που ασχολούνται με την υλοποίηση της στρατηγικής είναι σαφώς μεγαλύτερος από τον αριθμό των ατόμων που τη διαμορφώνουν.

Κατά την υλοποίηση λοιπόν της στρατηγικής ενδέχεται να προκύψει πρόβλημα αντιδράσεων στις αλλαγές που θα προκύψουν, από τα άτομα τα οποία θα συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία, η αιτία αυτού είναι ότι αυτοί δεν συμμετείχαν στην διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν τον χρόνο και τον κόπο που χρειάστηκε για να πραγματοποιηθεί. Είναι λοιπόν σημαντικό όλοι οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα αυτοί που συμμετέχουν άμεσα με την υλοποίηση της στρατηγικής να ενημερώνονται για ποιες είναι οι στρατηγικές και οι πολιτικές που θα ακολουθηθούν, δίνοντας έμφαση στο πόσο σημαντικές είναι προκειμένου να αποτελέσει κοινό όραμα σε όλους η σωστή υλοποίησή της.

3.3 Διαχείριση Λειτουργιών

Προκειμένου λοιπόν να υλοποιηθεί η στρατηγική που έχει διαμορφωθεί θα πρέπει οι λειτουργίες της επιχείρησης να διαχειριστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβιβαστούν με

τη νέα κατάσταση. Ο τρόπος για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο είναι μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

3.3.1 Προγράμματα

Τα προγράμματα αφορούν τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να υλοποιηθεί το στρατηγικό σχέδιο. Δίνουν κατεύθυνση και προσανατολισμό στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

- Διαφημιστικά προγράμματα
- Εκπαιδευτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην εξειδίκευση των εργαζομένων
- Προγράμματα μάρκετινγκ προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις

Τα παραπάνω αποτελούν τρία παραδείγματα προγραμμάτων που εφαρμόζονται μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2012), κατά τη διαδικασία ανάπτυξης προγραμμάτων θα πρέπει να δοθεί σημασία σε θέματα όπως:

- ❖ **Εφικτότητα:** Όταν τα προγράμματα εφαρμοστούν μέσα σε μια επιχείρηση θα επηρεάσουν σε αρκετό βαθμό τη σταθερότητα του συστήματος που αυτή έχει αναπτύξει, επομένως θα πρέπει να εξεταστεί αν το προτεινόμενο πρόγραμμα μπορεί να αποτελέσει κι αυτό ένα σταθερό σύστημα.
- ❖ **Σειρά εκτέλεσής τους:** Πότε κι από πού τα προγράμματα θα ξεκινήσουν να εφαρμόζονται, καθώς και η μελέτη του αν η σειρά εκτέλεσης αυτών παίζει σημαντικό ρόλο στην σωστή και επιτυχημένη της υλοποίησης.
- ❖ **Τοποθεσία:** Αφορά τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και κατά πόσο αυτές πρέπει να αναδιοργανωθούν προκειμένου να καθιερωθούν τα προτεινόμενα

προς υλοποίηση προγράμματα συμπεριλαμβανομένου τι ευκολίας και του κόστους που αυτό θα απαιτήσει για να καθιερωθούν.

- ❖ **Ρυθμός και έκταση των αλλαγών:** Η αλλαγή που πραγματοποιείται μπορεί να γίνει με αργό ή γρήγορο ρυθμό, σταδιακά ή ολοκληρωτικά επιφέροντας συνέπειες όσο αναφορά την αποδοχή από τους εργαζομένους αλλά και την επιτυχία της.
- ❖ **Αξιολόγηση από τους stakeholders:** Η αξιολόγηση αφορά την αξία που προσδίδουν τα προγράμματα μέσα στην επιχείρηση καθώς κι αν έχουν αγνοεί αλληλεπιδράσεις από την εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών.

3.3.2 Προϋπολογισμοί

Εφόσον αναπτυχθούν τα προγράμματα μέσα στην επιχείρηση ξεκινά η διαδικασία ανάπτυξης των προϋπολογισμών, οι οποίοι αποτελούν την έκφραση των προγραμμάτων με χρηματικούς όρους. Ουσιαστικά πρόκειται για ανάλυση του τι θα κοστίσει μια συγκεκριμένη η εφαρμογή μιας διαδικασίας μέσα στην επιχείρηση καθώς και τα αναμενόμενα κέρδη από αυτή. Πριν εγκριθεί κάποιο πρόγραμμα για εφαρμογή του στην επιχείρηση υπολογίζεται η απόδοσή του διότι μια στρατηγική που έχει φανεί ιδανική στην αρχή μπορεί να μην κριθεί εφαρμόσιμη κατόπιν της κοστολόγησης συγκεκριμένων προγραμμάτων, επομένως, ο σχεδιασμός των προϋπολογισμών αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο που κάνει η επιχείρηση προκειμένου να οριστικοποιήσει ότι η επιλεγμένη προς εφαρμογή στρατηγική είναι σε θέση να πραγματοποιηθεί και αποσκοπεί στην γενικότερη διαφύλαξη των εταιρικών κεφαλαίων της επιχείρησης.

3.3.3 Διαδικασίες

Μετά τη διαδικασία των προϋπολογισμών και εφόσον τελικά εγκριθεί η εφαρμογή των προγραμμάτων αναπτύσσονται οι διαδικασίες. Ουσιαστικά οι διαδικασίες είναι το βασικό συστατικό των προγραμμάτων διότι περιγράφουν τον τρόπο που θα εκτελεστούν

οι εργασίες μέσα την επιχείρηση προκειμένου να εφαρμοστούν τα προγράμματα μέσα σε αυτή. Είναι λεπτομερείς στις περιγραφές των ενεργειών για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων στην επιχείρηση, έχουν συνοχή και περιλαμβάνουν επαναλαμβανόμενες ενέργειες συγκριτικά με τα προγράμματα τα οποία όπως αναφέρθηκε χωρίζονται σε επιμέρους διαδικασίες. Η συχνή ανανέωσή τους είναι απαραίτητη προκειμένου να αντιλαμβάνονται όλοι τις μεταβολές που υφίστανται, μεταβολές στην τεχνολογία και στην προς υλοποίηση στρατηγική.

3.4 Προετοιμασία πριν την υλοποίηση της στρατηγικής

Για να υλοποιηθεί σωστά η στρατηγική είναι απαραίτητη η στελέχωση του κατάλληλου προσωπικού και η δημιουργία ικανοτήτων και ανταγωνιστικών δυνατοτήτων αυτής. Επομένως, πριν ξεκινήσει η διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής θα πρέπει να γίνουν οι παραπάνω ενέργειες που καθιστούν τον οργανισμό ικανό να υλοποιήσει με επιτυχία τη στρατηγική που έχει επιλεγεί.

Στελέχωση του οργανισμού με το κατάλληλο προσωπικό. Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να εφαρμόσει μια στρατηγική, η αλλαγές που θα προκύψουν από την εφαρμογή αυτή οδηγεί την επιχείρηση σε αλλαγές και προσαρμογές στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αλλαγές αυτές μπορεί να είναι πρόσληψη νέων εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες ή απόλυση εργαζομένων λόγω ακατάλληλων δεξιοτήτων ή εκπαίδευση των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων. Ουσιαστικά, η στελέχωση είναι η διαδικασία τοποθέτησης των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις, στις οποίες αυτοί θα καλύψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις απαιτήσεις αξιοποιώντας αποτελεσματικά τις δυνατότητές τους.

Η σύσταση μιας ισχυρής ομάδας στελεχών στην ανώτατη διοίκηση σε συνδυασμό με το κατάλληλους εργαζομένους, οι οποίοι διαθέτουν εμπειρία και τεχνικές δεξιότητες παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να έχουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που τους καθιστούν ικανούς να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις που προκύπτουν σε κάθε στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης. Η στελέχωση της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό, σε πολλές

εταιρείες αντιμετωπίζεται με τον ίδιο βαθμό προτεραιότητας ή θεωρείται και μεγαλύτερης σημαντικότητας από τις επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις. Στόχος των εταιρειών είναι όλο το εργατικό της δυναμικό από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μέχρι και τον από εργαζόμενο να δουλεύει σαν μια δεμένη ομάδα.

Όμως, θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι ο τρόπος επιλογής των στελεχών θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τη στρατηγική που εφαρμόζεται και τις απαιτήσεις που αυτή έχει κι όχι σύμφωνα με τις δεξιότητες και ικανότητες που έχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Οι τρόποι στελέχωσης μιας επιχείρησης ποικίλουν, μπορεί να γίνει εσωτερικά μέσω των ίδιων ήδη υπάρχοντων εργαζομένων της επιχείρησης είτε εξωτερικά μέσω αγγελιών και άλλων τρόπων.

Δημιουργία ικανοτήτων και ανταγωνιστικών δυνατοτήτων της επιχείρησης:
Προκειμένου η στρατηγική να υλοποιηθεί σωστά θα πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόσει τις ικανότητες και δυνατότητές της, αλλά και με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη της αγοράς αυτές να αναβαθμίζονται και να τροποποιούνται προκειμένου να προσαρμόζονται σωστά στις νέες συνθήκες. Η παραπάνω διαδικασία πραγματοποιείται σταδιακά κι έτσι απαιτείται αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρία καθώς και η δημιουργία μιας κοινής οργανωτικής ικανότητας.
2. Η συνεχής απόκτηση εμπειρίας και η συνεχόμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν στο να εξελίσσεται η προαναφερθείσα ικανότητα αυτών σε μια αποδεδειγμένα αληθινή ικανότητα.
3. Η τελειοποίηση της τεχνογνωσίας των εργαζομένων και η συνεχή βελτίωσή τους στη διεξαγωγή μιας δραστηριότητας ώστε η εταιρεία να γίνεται καλύτερη από τους ανταγωνιστές της στη συγκεκριμένη δραστηριότητα, οδηγεί στην εξέλιξη της ικανότητας από αληθινή σε ξεχωριστή, η οποία αν εκμεταλλευθεί θα δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση που δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές αυτής δίνει στην επιχείρηση την

ευκαιρία απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτιώνει την υλοποίηση της επιλεγθείσας στρατηγικής.

3.5 Δόμηση, κατανομή πόρων, κουλτούρα και ηγεσία της επιχείρησης

Δόμηση

Η δομή της επιχείρησης και η στρατηγική που εφαρμόζεται σχετίζονται μεταξύ τους κι αυτό γιατί η δομή διαμορφώνεται σύμφωνα με την στρατηγική ενώ η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τη δομή. Η προσαρμογή της δομής της επιχείρησης στην στρατηγική που εφαρμόζεται είναι πολύ σημαντική διότι αυτή επηρεάζει άμεσα την υλοποίηση της δεύτερης. Πρόκειται ουσιαστικά για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνει και συντονίζει τα τμήματά της έτσι ώστε αυτά να λειτουργούν με τον πλέον αποδοτικότερο τρόπο. Επιπρόσθετα, πέραν του συντονισμού των τμημάτων της επιχείρησης, η οργάνωση των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών που απαρτίζουν την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης καθώς και ο βαθμός εξουσίας στη λήψη αποφάσεων σημαντικών για τη λειτουργία αυτής, είναι θέματα πολύ σημαντικά για την επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής και μπορούν να οδηγήσουν σε πλεονεκτήματα όπως είναι το χαμηλότερο κόστος. Η μορφή δόμησης της επιχείρησης αναφέρθηκαν αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 2, εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όμως, θα πρέπει να αναφέρουμε πως ανάλογα με το βαθμό εξουσίας και την ελευθερία λήψης αποφάσεων που δίνεται σε κάθε μονάδα της επιχείρησης αλλά και σε κάθε εργαζόμενο αυτής διακρίνονται οι παρακάτω οργανωτικές δομές:

- ✓ **Συγκεντρωτική:** όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης είναι μικρός. Σε αυτή τη δομή τα κατώτερα στελέχη δεν έχουν σχεδόν καμία εξουσία και οι αποφάσεις για σημαντικά θέματα θα πρέπει να προωθούνται στα διοικητικά στελέχη στην κορυφή της ιεραρχίας, τα οποία διαθέτουν εμπειρία και εξειδίκευση. Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται από μια τέτοια δόμηση είναι:

1. Άμεσος έλεγχος των εργασιών
 2. Ομοιομορφία στις πολιτικές και στον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων
 3. Καλύτερη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων στελεχών
- ✓ **Αποκεντρωμένη:** όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης είναι μεγάλος. Σε αυτή τη δομή τα κατώτερα στελέχη έχουν περισσότερη εξουσία και λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και παίρνουν οι ίδιοι τις αποφάσεις πολλές φορές. Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται από μια τέτοια δόμηση είναι:
1. Ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων
 2. Δημιουργία στελεχών με εμπειρία
 3. Λήψη σωστότερων αποφάσεων και προσαρμοσμένων σε νέες συνθήκες



Εικόνα 3.1: Συγκεντρωτική και Αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων.

Πηγή: Thompson John with Martin Frank, Strategic Management, Awareness an Change, 5th Edition, 2005

Για το ποια δομή είναι κατάλληλη για μια στρατηγική που εφαρμόζονται υπάρχουν παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, το περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό) που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν πριν αυτή αποφασισθεί. Είναι σύνηθες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ίδιο κλάδο να έχουν και την ίδια δομή.

Πέραν όμως, της δομής που μια επιχείρηση θα υιοθετήσει τελικά, σημαντικό είναι η προσαρμογή αυτής καθώς και της στρατηγικής στα νέα δεδομένα με τρόπο άμεσο και

αποτελεσματικό. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οποιαδήποτε αλλαγή στην εφαρμοζόμενη στρατηγική θα οδηγήσει σε αλλαγές της οργανωτικής δομής της επιχείρησης κι αυτό διότι: η οργανωτική δομή συμβάλλει εντόνως στον τρόπο που θα καθοριστούν οι στόχοι και οι πολιτικές της επιχείρησης καθώς επίσης είναι αυτή που επιβάλλει και με ποιον τρόπο θα κατανεμηθούν οι πόροι της επιχείρησης. Θα πρέπει λοιπόν ο σχεδιασμός της να συνάδει με την εφαρμογή της στρατηγικής προκειμένου να την διευκολύνει.

Κατανομή των πόρων

Όταν η επιχείρηση προχωρήσει στην υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει να κατανείμει τους επιχειρησιακούς της πόρους στις διάφορες δραστηριότητές της, τις επιχειρηματικές της μονάδες και στα τμήματά της. Όπως αναφέρθηκε και στο 2^ο κεφάλαιο οι πόροι μας επιχείρησης διακρίνονται σε φυσικούς, ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς και τεχνολογικούς, δεδομένου όμως ότι οι πόροι αυτοί βρίσκονται σε περιορισμένο βαθμό μέσα στην επιχείρηση και ότι η επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής εξαρτάται από αυτούς, θα πρέπει αυτοί να κατανεμηθούν ορθολογικά.

Σύμφωνα με τους σκοπούς και τις προτεραιότητες που έθεσε η επιχείρηση στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής πραγματοποιείται και η ορθολογική κατανομή των πόρων. Μέσω της ορθολογικής κατανομής των πόρων υποστηρίζονται οι προγραμματισμένες δραστηριότητες της επιχείρησης βάσει προτεραιότητας που έχει τεθεί σε κάθε μια από αυτές. Η μη ορθολογική κατανομή των πόρων οδηγεί την επιχείρηση σε σπατάλη των περιορισμένων πόρων της και στην απομάκρυνση από την σωστή και τελικά επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής της (Γεωργόπουλος, 2010).

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, κατά την αρχική διαδικασία εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής αναπτύσσονται οι προϋπολογισμοί της επιχείρησης βάσει των οποίων κατανέμονται οι χρηματοοικονομικοί πόροι αυτής. Το κατά πόσο μια επιχείρηση είναι σε θέση να εξασφαλίζει τους πόρους που απαιτούνται προκειμένου να στηρίξει τις νέες στρατηγικές και τις επιχειρηματικές της μονάδες επηρεάζει σημαντικά και την υλοποίηση αυτής. Μια χαμηλή χρηματοδότηση θα αποτελέσει τροχοπέδη στην πρόοδο και στη λειτουργία των οργανωτικών μονάδων κατά τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής. Από την άλλη, μια υψηλή χρηματοδότηση μπορεί να θεωρηθεί και σπατάλη των πόρων της επιχείρησης. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι μια

οποιαδήποτε αλλαγή στην στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή ή την μετακίνηση των πόρων αυτής.

Κουλτούρα

Όπως αναφέρθηκε στο 2^ο κεφάλαιο η κάθε επιχείρηση έχει και τη δική της κουλτούρα, η οποία είναι αυτή που την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Πέραν λοιπόν της δομής, η κουλτούρα της επιχείρησης θα πρέπει κι αυτή να συνάδει με την εφαρμοζόμενη στρατηγική. Η κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των πιστεύω και των αξιών, κοινά αποδεκτό από όλους και δείχνει τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται όλο το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Αποτελεί στοιχείο της επιχείρησης αρκετά κρίσιμο το οποίο συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα αυτής, στο επίπεδο ανταγωνιστικότητάς της και τέλος στην μακροπρόθεσμη απόδοσή της.

Οι κουλτούρες των επιχειρήσεων διαφέρουν μεταξύ τους ακόμη και στο βαθμό που οι αξίες και τα πιστεύω που αυτές προασπίζουν επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Δηλαδή, υπάρχουν κουλτούρες που η κρατάνε δεκαετίες μέσα σε μία επιχείρηση και έχουν ριζώσει τόσο ώστε να έχουν μεγάλη επιρροή στις δραστηριότητες αυτής, στους κανόνες που θεσπίζονται για την συμπεριφορά όλων των εργαζομένων και συμβάλλουν στην καλή επίδοση αυτής. Υπάρχουν όμως και κουλτούρες που είναι σχετικά αδύναμες και η επιρροή τους είναι αντίστοιχη, συνέπεια αυτών είναι να μην βοηθούν στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η σύνδεση της κουλτούρας της επιχείρησης και της στρατηγικής είναι απαραίτητα διότι μέσω της κουλτούρας καθοδηγούνται οι εργαζόμενοι να ακολουθούν συμπεριφορές και πρακτικές που θα τους οδηγήσουν στην σωστή υλοποίηση της στρατηγικής.

Το να αλλάξεις την κουλτούρα μέσα σε μία επιχείρηση είναι κάτι πολύ δύσκολο, διότι από τη φύση της η κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει ιδιαίτερα αν έχει εδραιωθεί μέσα στην επιχείρηση. Η επιτυχία και η αποτυχία στην αλλαγή μιας επιχειρησιακής κουλτούρας εξαρτάται από το κατά πόσο η ανώτατη ηγεσία αυτής είναι ικανή να το πραγματοποιήσει.

Ηγεσία

Με τον όρο ηγεσία μέσα στις επιχειρήσεις αναφέρεται στην ικανότητα των διευθυντικών στελεχών μέσα σε αυτή να επιβλέπουν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους προκειμένου να εκτελούνται οι δραστηριότητες με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Η επιτυχημένη υλοποίηση αυτών θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Για να το επιτύχουν όμως αυτό οι μάνατζερ θα πρέπει να δίνουν όραμα, προοπτική και κατεύθυνση (Χυτήρης, 2001).

Η ηγεσία μέσα στις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντική αφού ο ρόλος της είναι να προσδιορίζει ποια θα είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και με ποιο τρόπο αυτοί θα αξιοποιηθούν έτσι ώστε να επιτευχθεί η σωστή λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Η ανυπαρξία ηγεσίας οδηγεί και σε ανικανότητα των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης όπως η στελέχωση, η οργάνωση και ο προγραμματισμός να οδηγήσουν την επιχείρηση στην υλοποίηση των στόχων της μέσω της σωστής λειτουργίας τους. Αυτοί που ασκούν την ηγεσία είναι τα ανώτερα στελέχη μέσα σε μια επιχείρηση, ενώ είναι πολύ σύνηθες, ιδίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ασκείται από τους ιδιοκτήτες αυτών.

Σύμφωνα με τον τρόπο που ένας ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις διακρίνονται τα παρακάτω είδη ηγεσίας:

Αυταρχικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό: Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ο μάνατζερ διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες όλοι καλούνται να υπακούσουν χωρίς καμία συζήτηση. Το στυλ αυτό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε νέους εργαζόμενους, οι οποίοι θα πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι οι οποίοι είναι «δύσκολο να διοικηθούν» και δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.

Γραφειοκρατικό: Εδώ ο μάνατζερ «διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς σύμφωνα με κάποιους συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει τα προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες. Συνήθως χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή

προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.

Δημοκρατικό: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. Τύπος εργαζομένων στον οποίο απευθύνεται είναι εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία, εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο της δουλειάς τους, εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.

Χαλαρό: Εδώ ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμιξης». Μεταβιβάζει, «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων στους εργαζομένους. Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. Οι τύποι των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται είναι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

Είναι όμως γεγονός ότι κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιό στυλ είναι κατάλληλο, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πως και κάτω από ποιές συνθήκες. Το ποιό τελικά είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

1. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και το σύστημα αξιών του μάνατζερ.
2. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων.
3. Παράγοντες κατάστασης : τεχνολογία της επιχείρησης, δομή, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες.

Ο τρόπος που ασκείται η ηγεσία μέσα στην επιχείρηση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό και τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, δηλαδή συμβάλλει στην διαμόρφωση του οράματος και καθοδηγεί τους εργαζομένους αλλά και στην υλοποίηση αυτής διότι παρακινεί τα μέλη της επιχείρησης να κινηθούν προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πολλές φορές ο ηγέτης μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να έχει τέτοια

προσωπικότητα ώστε ολόκληρη η επιχείρηση να ταυτίζεται με αυτόν, κάτι στο οποίο θα πρέπει να δοθεί σημασία. Ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να αναζητεί μια καλή ομάδα η οποία θα τον στηρίζει, την οποία θα λαμβάνει υπόψη στις αποφάσεις, μέσω της οποίας θα διοικεί και θα ελέγχει όλη την επιχείρηση.

3.6 Πρακτικές υλοποίησης στρατηγικής

Προκειμένου η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής να γίνει κοινό μέλημα όλων των εργαζομένων που εμπλέκονται σε αυτή, τα διοικητικά στελέχη μέσα στην επιχείρηση παροτρύνουν και ενθαρρύνουν τις οργανωσιακές μονάδες να υιοθετήσουν πρακτικές που θα οδηγήσουν στην καλύτερη εκτέλεση των δραστηριοτήτων που απαρτίζουν την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, προάγοντας την συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών.

Τα πιο γνωστά και διαδεδομένα εργαλεία που μετράνε την αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση της στρατηγικής μέσα σε μια επιχείρηση είναι:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM): είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των μελών της επιχείρησης αλλά και των λειτουργιών αυτής. Ο έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί αυτοσκοπό μέσα στην επιχείρηση και αναμένεται από όλα τα μέλη αυτής να συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση αυτής. Η Δ.Ο.Π δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης, στοχεύει στην ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και στην μείωση του κόστους, εστιάζει στην πρόληψη των λαθών μέσω επιθεωρήσεων και όχι στη διόρθωσή τους.



Εικόνα 3.2: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου ποιότητας

Με τη πάροδο του χρόνου, την ανάπτυξη της Δ.Ο.Π ως φιλοσοφίας και την εφαρμογή της από πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί εργαλεία διοίκησης γνωστά ως εργαλεία ποιότητας, τα οποία συνεισφέρουν στον έλεγχο και την επόπτευση της εφαρμοζόμενης ποιότητας. Παρότι μερικά από τα εργαλεία αυτά είναι απλούστατα στο τρόπο που λειτουργούν, είναι ικανά να παρέχουν πολύτιμα δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη ποιότητα. Τέτοια εργαλεία στη φαρέτρα της Ποιότητας είναι τα ακόλουθα:

Διαγράμματα ροής, χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Η εκπόνηση διαγράμματος ροής απαιτεί πολύ χρόνο αλλά αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη παραστατική απεικόνιση κάθε είδους παραγωγικής λειτουργίας και βοηθά στον εντοπισμό των προβληματικών σημείων.

Φύλλα ελέγχου, είναι ειδικές τυποποιημένες φόρμες που χρησιμοποιούνται ήδη από πολλές επιχειρήσεις για την καταγραφή της συχνότητας ή του αριθμού των εμφανίσεων ενός συγκεκριμένου γεγονότος. Τα φύλλα ελέγχου μπορεί να είναι πολύπλοκα ή απλά, ανάλογα με το τι πληροφορίες θέλουμε να συλλέξουμε. Σ' αυτά καταγράφονται συστηματικά τα ιστορικά δεδομένα ή παρατηρήσεις που αφορούν τη δραστηριότητα και καταγράφονται στη χρονική στιγμή που αυτά συμβαίνουν.

Ιστογράμματα, είναι γραφική αναπαράσταση ενός συνόλου δεδομένων και χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέρχονται για παράδειγμα από φύλλα ελέγχου. Τα ιστογράμματα παρουσιάζουν μια κατανομή συχνοτήτων για διακριτά ή συνεχή δεδομένα και είναι ο τύπος γραφήματος που χρησιμοποιείται πιο συχνά από όλους.

Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος, είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αναγνώριση, διερεύνηση και γραφική παρουσίαση όλων των πιθανών αιτιών ενός προβλήματος, ώστε να γίνει δυνατός ο εντοπισμός της γενεσιουργού αιτίας. Το κυριότερο πλεονέκτημά του είναι ότι βοηθά την ομάδα να επικεντρωθεί στις αιτίες και όχι στα συμπτώματα του προβλήματος.

Διαγράμματα Pareto. Είναι ο καλύτερος τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων ανάλυσης για τον εντοπισμό των πιο σημαντικών από τις αιτίες. Παρουσιάζει γραφικά τη σχετική συχνότητα ή βαρύτητα των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα, απεικονίζοντας με απλό τρόπο το πόσο σημαντική είναι η επίδραση μιας αιτίας στη δημιουργία του προβλήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες, καθώς και την ποσοστιαία βελτίωση που θα επιφέρει η απάλειψη της κάθε μιας. Η αρχή του Pareto λέει ότι το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών ή ότι το 20% των αιτιών δημιουργεί το 80 % των προβλημάτων.

Ανασχεδιασμό των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR): Πρόκειται για ουσιαστική αναθεώρηση και επανασχεδιασμό των διαδικασιών μιας επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση αυτών συνδυαστικά με το κόστος, την ποιότητα, την ταχύτητα, τα οποία αποτελούν κρίσιμα κριτήρια για την απόδοση της επιχείρησης. Με το συγκεκριμένο εργαλείο μια επιχείρηση θα μπορούσε να αναδιοργανώσει το ανθρώπινο δυναμικό της και να το μετατρέψει σε μια ομάδα δεμένη, η οποία είναι ικανή να ελέγχει εξολοκλήρου τις διαδικασίες καθώς και να είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας μέσα σε μια επιχείρηση με τρόπο φθηνότερο, καλύτερο που να υποστηρίζει την προς υλοποίηση στρατηγική.



Εικόνα 3.3: Φάσεις του έργου του ανασχεδιασμού και συνεχής διαχείριση της αλλαγής.

Πηγή: *EpistimonikoMarketing.gr*

Σύγκριση επιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας (Benchmarking): πρόκειται για συγκριτική αξιολόγηση, είναι ένα εργαλείο που συνεχώς καθορίζει, κατανοεί και προσαρμόζει «άριστες» πρακτικές και διαδικασίες, τις οποίες μπορεί η επιχείρηση να εντοπίσει εντός ή εκτός αυτής. Η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε με άλλες εταιρείες με κορυφαίες αποδόσεις κι έχει στόχο τη βελτίωση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας αξιοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές που υπάρχουν. Το benchmarking παρέχει σημαντική βοήθεια στις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα αυτές να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς άμεσα, να καινοτομούν έχοντας πάντα στο επίκεντρό τους τον πελάτη αξιοποιώντας με αποτελεσματικό τρόπο τις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Ουσιαστικά είναι η σύγκριση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας με τις καλύτερες του κόσμου και η υιοθέτηση αυτής από την επιχείρηση.



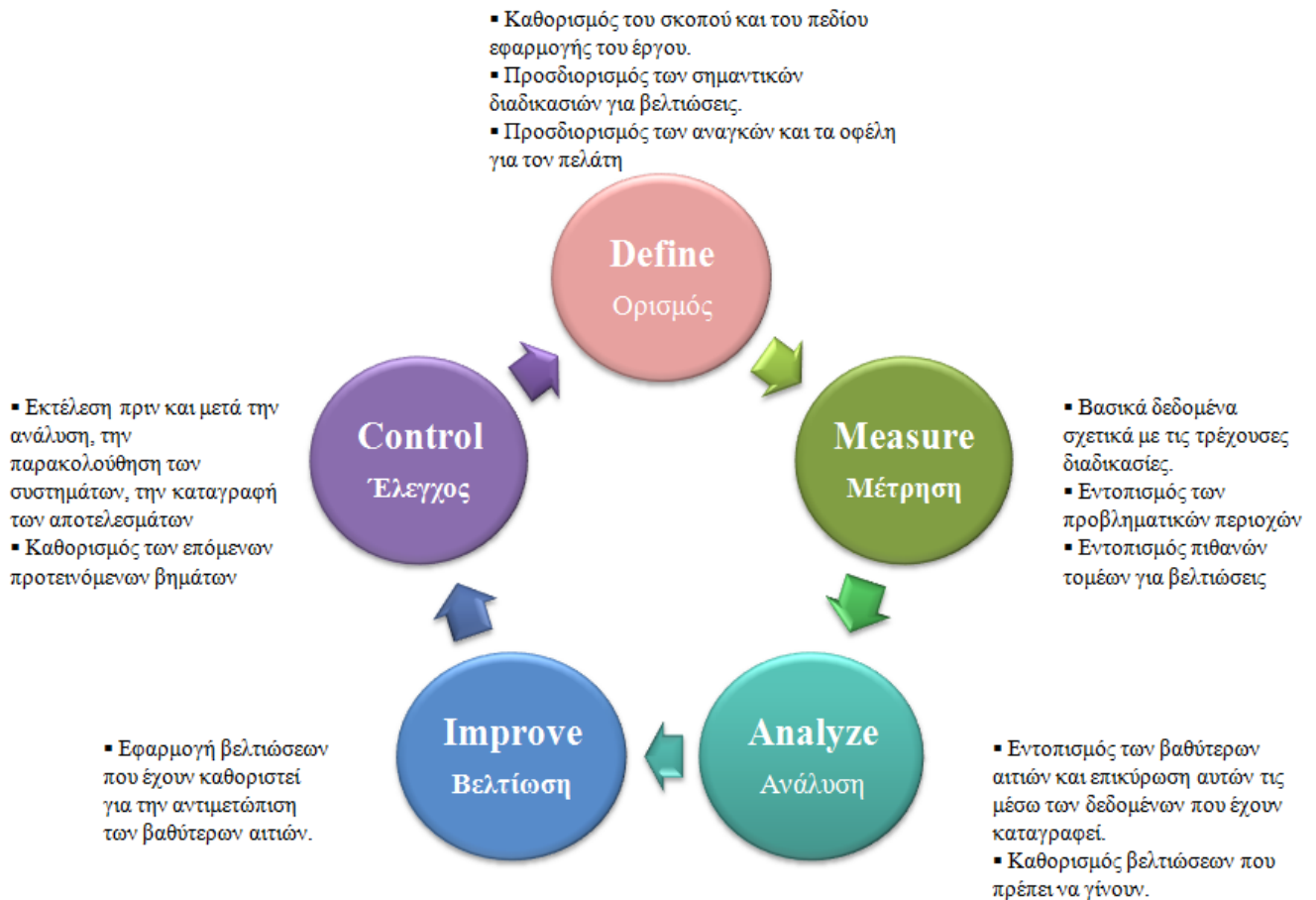
Εικόνα 3.4: Διαδικασία της σύγκρισης επιχειρησιακών επιδόσεων

Πηγή: Πανεπιστημιακές διαλέξεις, Ε.Περάκης Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2012

Μεθοδολογία Six Sigma: Η μεθοδολογία six sigma στοχεύει στο απόκτηση της γνώσης για το πώς μπορούν οι διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση να πραγματοποιούνται πιο γρήγορα, πιο οικονομικά και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η χρήση της μεθοδολογίας είναι αρκετά διαδεδομένη και η χρήση της είναι κυριότερα για την βελτίωση σε κάθε τομέα μέσα στην επιχείρηση, οι τομείς αυτοί μπορεί να είναι από τον τομέα παραγωγής μέχρι και το τμήμα εξυπηρέτησης. Η διαφορά της μεθοδολογίας του six sigma με άλλες μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας είναι ότι η πρώτη σχεδιάστηκε να δίνει πραγματικά ποσοτικά αποτελέσματα. Πρόκειται για μια στατιστική απεικόνιση που περιγράφει την απόδοση κάθε διαδικασίας χρησιμοποιώντας ποσοτικά δεδομένα. Η εφαρμογή της μεθοδολογίας λειτουργεί βάσει προϋπόθεσης ότι σε κάθε μία διαδικασία το ελαττωματικό αποτέλεσμά της δεν πρέπει να ξεπερνά τα 3,4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο, όπου ελαττωματικό προϊόν σύμφωνα με το six sigma είναι το προϊόν

που δεν ανταποκρίνεται με τις απαιτήσεις που έχει θέσει ο πελάτης. Γενικότερα, η μεθοδολογία του six sigma ορίζεται ως "μια επιχειρησιακή διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιωθούν με το σχεδιασμό και τον έλεγχο των καθημερινών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τρόπους που ελαχιστοποιούν τα ελαττώματα και τους πόρους, αυξάνοντας την ικανοποίηση των τελικών χρηστών". Μέσω της εφαρμογής της μεθοδολογίας οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε λιγότερα λάθη των λειτουργιών τους, επιπλέον παρέχεται σε αυτές μέθοδοι για επανασχεδιασμό των διαδικασιών από την αρχή, προκειμένου να αποφευχθεί τυχόν επανεμφάνιση των λαθών στις αρχικές φάσεις, από αυτό συμπεραίνεται ότι η μεθοδολογία έχει προληπτικό χαρακτήρα (www.six-sigma.gr).

Η μεθοδολογία six sigma ακολουθεί τον κύκλο DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα προκειμένου να βελτιώσει τις ήδη υφιστάμενες διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση, ενώ ο κύκλος DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) προκειμένου να αναπτύξει νέες διαδικασίες βάσει της μεθοδολογίας.



Εικόνα 3.5: Μεθοδολογία Six Sigma – Φάσεις εφαρμογής

Πηγή: Πανεπιστημιακές διαλέξεις, Γ.Ζαμπέτας Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2013

3.7 Πληροφοριακά συστήματα

Για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής μέσα σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων. Τα συστήματα αυτά παρέχουν στις επιχειρήσεις πλειάδα πλεονεκτημάτων, κυριότερα η αποθήκευση μεγάλου όγκου πληροφοριών, η οποία μπορεί να ανακτηθεί και να χρησιμοποιηθεί οποιαδήποτε στιγμή.

Δίνοντας ένα ορισμό, **πληροφοριακό Σύστημα (Π.Σ)** (Information System) είναι ένα σύνολο από αλληλεπιδρούσες συνιστώσες που δουλεύουν μαζί για την συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διανομή της πληροφορίας με τελικό στόχο τη δημιουργία πληροφοριών που είναι αναγκαίες ή και χρήσιμες σε μία επιχείρηση προκειμένου αυτή να

επιτελέσει τον σκοπό της. Απλουστεύοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι Πληροφοριακό Σύστημα είναι το σύστημα εκείνο που παίρνει σαν είσοδο δεδομένα τα οποία επεξεργάζεται και τα αποδίδει στην έξοδο ως πληροφορίες.

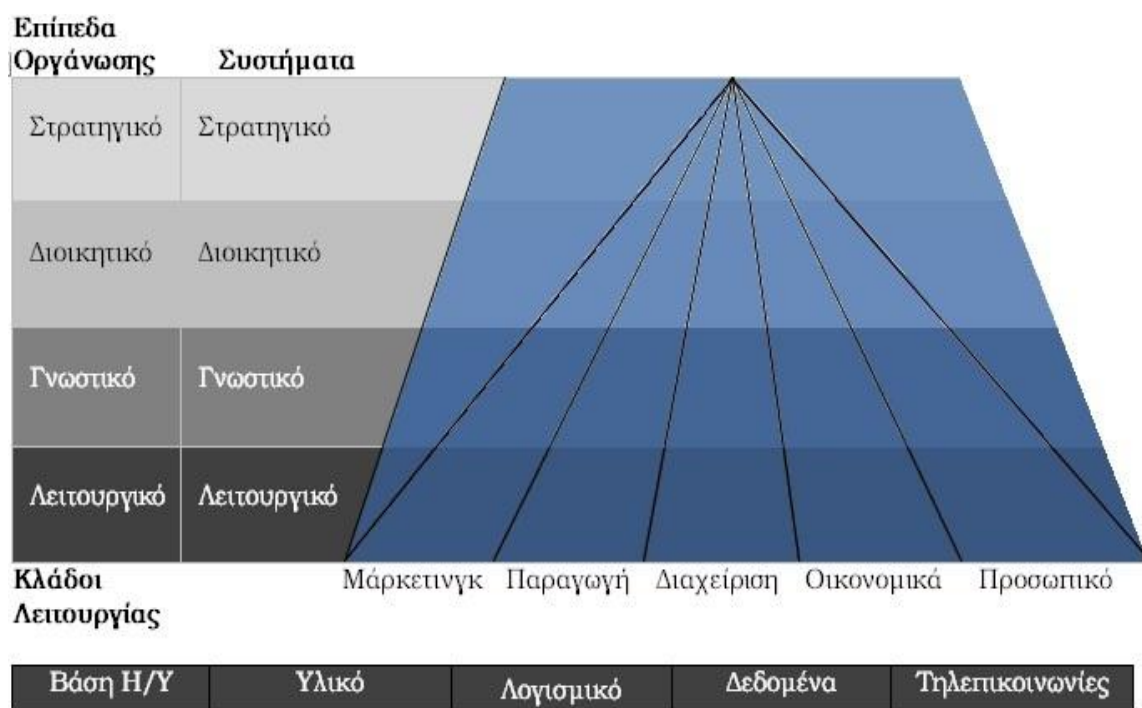
Η στρατηγική μέσα σε μια επιχείρηση διευκρινίζει τους στρατηγικούς στόχους αυτής, με τους οποίους πρέπει φυσικά να είναι συνδεδεμένη και η στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων. Έτσι, τα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να εξυπηρετούν και να ενισχύουν τους επιχειρησιακούς στόχους, ώστε να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να δίνουν το αρχικό έναυσμα για τη διαδικασία σύλληψης και υλοποίησης των στόχων των πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι στρατηγικοί στόχοι όχι μόνο υποστηρίζονται αλλά και επηρεάζονται από την υλοποίηση των στόχων των πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό γίνεται σε περιπτώσεις όπου η επιτυχής υλοποίηση των πληροφοριακών στόχων μπορεί να επηρεάσει τους αρχικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής των πληροφοριακών συστημάτων με τη στρατηγική της επιχείρησης είναι θεμελιώδης αρχή.

Τα πληροφοριακά λοιπόν συστήματα είναι πλέον πολύ διαδεδομένα, η χρήση τους είναι ευρέα από πολλές επιχειρήσεις, η προμήθεια και εγκατάστασή τους είναι αρκετά εύκολη. Επηρεάζουν τις επιχειρήσεις σε αρκετό βαθμό όσο αναφορά τον τρόπο εκτέλεσης των δραστηριοτήτων τους, τον τρόπο ανάπτυξης τους, τον τρόπο που ανταγωνίζονται και τον τρόπο που εκτελούνται οι εργασίες από την πλευρά των εργαζομένων. Παρέχουν στις επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν πλειάδα πλεονεκτημάτων όπως:

- Σωστή πληροφόρηση
- Βελτίωση στη ροή πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να οδηγήσει και σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Μείωση των λαθών.

Τα πληροφοριακά Συστήματα μπορούν να χωριστούν σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με τον σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν και τον οποίο εξυπηρετούν. Κάθε πληροφοριακό σύστημα είναι μοναδικό ως προς τη χρήση του και προσδιορίζεται από τις λειτουργίες του, τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί, τις εργασιακές δομές που δημιουργεί και υποστηρίζει, το βαθμό στον οποίο εμπλέκεται ο ανθρώπινος παράγοντας, τη βαρύτητα του συστήματος στην ίδια την επιχείρηση και το είδος των πληροφοριών που παράγει.

Επομένως, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την Οργανωτική Δομή (Διοικητικό Επίπεδο), τις Ενέργειες/Λειτουργίες που υποστηρίζουν και τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες που εξυπηρετούν. Επίσης από τεχνολογικά άποψη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την Παρεχόμενη Υποστήριξη και την Αρχιτεκτονική του Συστήματος (Πολλάλης, Βοζίκης, 2009).



Εικόνα 3.6: Επίπεδα οργάνωσης και κλάδοι λειτουργίας στην επιχείρηση

Πηγή: Πολλάλης, Βοζίκης, Πληροφοριακά συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων, 2009

3.7.1 Κατηγοριοποίηση Εταιρικών Πληροφοριακών Συστημάτων με βάση το Διοικητικό που εξυπηρετούν

Στις επιχειρήσεις διακρίνουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες συστημάτων πληροφορικής ανάλογα με το οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο του οργανισμού που εξυπηρετούν. Ειδικότερα (Πολλάλης, Βοζίκης, 2009):

- **Συστήματα Επιπέδου Λειτουργιών (operational-level systems):** Υποστηρίζουν διαχειριστές λειτουργιών (operational managers), παρακολουθώντας τις βασικές δραστηριότητες και συναλλαγές ενός οργανισμού. Μέσω των συστημάτων αυτών διαχειριζόμαστε Πωλήσεις, Αποδείξεις, Καταθέσεις, Μισθοδοσία κ.λπ.
- **Συστήματα γνωστικού επιπέδου (knowledge based systems):** Περιλαμβάνουν συστήματα αυτοματισμού γραφείου, υποστήριξης ομάδων, και έμπειρα συστήματα. Με τα συστήματα αυτά οι εργατές γνώσης έχουν στόχο την εισαγωγή νέων γνώσεων στον οργανισμό για εξάλειψη χρονοβόρων διαδικασιών ή την απλούστευση άλλων και την υποβοήθηση όσων ασχολούνται με την διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών μέσα στον οργανισμό. Αναπτύχθηκαν με την καθολική εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια όταν προστέθηκε ένα ακόμη επίπεδο, πριν από το λειτουργικό επίπεδο, το αποκαλούμενο γνωστικό επίπεδο.
- **Συστήματα επιπέδου διοίκησης (management-level systems):** Εξυπηρετούν τον έλεγχο, την παρακολούθηση και την λήψη αποφάσεων. Επιτρέπουν απαντήσεις στην ερώτηση: «Λειτουργούν τα πράγματα όπως πρέπει στην επιχείρηση;» Μερικές φορές εξυπηρετούν και την μη συνήθη λήψη αποφάσεων απαντώντας σε υποθετικές ερωτήσεις (“what-if questions”).
- **Συστήματα Επιπέδου Στρατηγικής (strategic-level systems):** Βοηθούν Στελέχη Διοίκησης σε υψηλό επίπεδο στο να λάβουν αποφάσεις στρατηγικής. Εξυπηρετούν την αντιστοίχιση των δεδομένων στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. Αγορές, Χρηματιστήρια) με υπάρχουσες δυνατότητες του οργανισμού. Μέσω

των συστημάτων αυτών απαντώνται ερωτήσεις του τύπου: «Ποιες είναι οι τάσεις στην βιομηχανία; Ποια θα είναι τα επίπεδα ανεργίας στα επόμενα 3 χρόνια; Τι είδους προϊόντα πρέπει να παραχθούν;».

	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ				
Τίτλοι Συστημάτων					
Πληροφοριακά Συστήματα Ανώτατης Διοίκησης (ΠΣΑΔ)	5-ετής πρόβλεψη τάσης πωλήσεων	5-ετές επιχειρησιακό πλάνο	5-ετής πρόβλεψη προϋπολογισμού	Σχεδιασμός κερδοφορίας	Προγραμματισμός ανθρώπινου προγραμματισμού
	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ				
Συστήματα Πληροφόρησης Διοίκησης (ΣΠΔ)	Διαχείριση πωλήσεων	Έλεγχος αποθήκης	Προϋπολογισμός	Ανάλυση κεφαλαιακών	Ανάλυση αναδιάρθρωσης επενδύσεων
Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων	Ανάλυση πωλήσεων	Προγραμματισμός παραγωγής	Ανάλυση κόστους	Ανάλυση τιμών/ κερδοφορίας	Ανάλυση κόστους συμβολαίων
	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ				
Έμπειρα Συστήματα (ΕΣ)	Μηχανολογικός σχεδιασμός		Γραφιστικά	Διοικητικός Έλεγχος	
Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου (ΣΑΓ)	Επεξεργασία κειμένου		Ηλεκτρονική αλληλογραφία	Χρονικός προγραμματισμός ομάδας	
Συστήματα Υποστήριξης Ομάδων (ΣΥΟ)	Τηλεδιάσκεψη				
	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ				
Συστήματα Συναλλαγών	Λήψη παραγγελιών	Έλεγχος αποθήκης	Λογιστική παρακολούθηση	Εποπτεία εσωτερικής εκπαίδευσης	
	Επεξεργασία παραγγελιών	Ηλεκτρονική αλληλογραφία	Έσοδα	Αρχειο υπαλλήλων	
	Παρακολούθηση παραγγελιών	Σύσταση ομάδας	Έξοδα		

Εικόνα 3.7: Κατηγορίες Πληροφοριακών Συστημάτων στην Επιχείρηση

Πηγή: Πολλλάλης, Βοζίκης, *Πληροφοριακά συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων*, 2009

Μια άλλη σχετική προσέγγιση ως προς την κατηγοριοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων στην επιχείρηση είναι σε (Πολλλάλης, Βοζίκης, 2009):

- **Συστήματα Διαχείρισης Συναλλαγών - Transaction Processing Systems (TPS):** Βασικά Επιχειρησιακά Συστήματα που έχουν να κάνουν με καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες. Συστήματα βασισμένα σε υπολογιστές που

παρακολουθούν και αποθηκεύουν τις καθημερινές συναλλαγές που απαιτούνται για την λειτουργία μιας επιχείρησης. Ένα κλασικό σύστημα διαχείρισης συναλλαγών είναι το σύστημα μισθοδοσίας.

- **Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης – Management Information Systems (MIS):** Εξυπηρετούν το Επίπεδο Διοίκησης. Δέχονται σαν είσοδο (input) μεγάλο όγκο δεδομένων συναλλαγών. Επεξεργάζονται τα δεδομένα με βάση απλά μοντέλα και παράγουν σαν έξοδο (output) συγκεντρωτικές αναφορές. Χρήστες αυτών των συστημάτων είναι οι middle managers δηλαδή στελέχη διοίκησης μεσαίου επιπέδου. Ένα κλασικό παράδειγμα τέτοιου συστήματος είναι το σύστημα παραγωγής ετήσιου προϋπολογισμού μιας εταιρείας.
- **Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων – Decision Support Systems (DSS):** Αφορούν το επίπεδο διοίκησης. Δέχονται σαν είσοδο δεδομένα επιπέδου συναλλαγών (Transaction level data), τα επεξεργάζονται αλληλοδραστικά και παράγουν ως έξοδο ανάλυση αποφάσεων. Χρήστες των συστημάτων αυτών είναι στελέχη και σύμβουλοι διοίκησης.
- **Συστήματα Στρατηγικής/Επιτελικής Υποστήριξης - Executive Support Systems (ESS):** Οι εισοδοί των συστημάτων αυτών είναι συγκεντρωτικά δεδομένα, πάνω στα οποία πραγματοποιείται αλληλοδραστική επεξεργασία. Οι έξοδοι των συστημάτων αυτών είναι προβλέψεις που σχετίζονται με τη μακροχρόνια στρατηγική της εταιρείας. Οι χρήστες των συστημάτων αυτών είναι επιτελικά στελέχη. Τα συστήματα ESS είναι σχεδιασμένα με τρόπο που ικανοποιούν τις προσωπικές ανάγκες λήψης αποφάσεων ενός επιτελικού στελέχους. Επιτρέπουν στον CEO να έχει πρόσβαση σε κάθε επίπεδο-πτυχή της επιχείρησης, είναι όμως αρκετά ακριβά στην συντήρηση και λειτουργία τους και απαιτούν σημαντικό αριθμό προσωπικού.

Τα συστήματα των διαφόρων επιπέδων μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους.

3.7.2 Κατηγοριοποίηση Πληροφοριακών συστημάτων με βάση τις λειτουργίες τους.

Με βάση τις εταιρικές λειτουργίες που εξυπηρετούν τα συστήματα πληροφορικής μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και σε:

- **Συστήματα Πωλήσεων και Marketing – Sales and Marketing Systems.** Βασικές λειτουργίες των συστημάτων αυτών συνιστούν η διαχείριση πωλήσεων (sales management), η έρευνα αγοράς (market research), η προώθηση προϊόντων (promotion), η τιμολόγηση (pricing), η διαχείριση νέων προϊόντων (new products). Αντίστοιχα βασικές εφαρμογές του αποτελούν τα συστήματα έρευνας αγοράς (market research system), τα συστήματα πωλήσεων και πληροφοριών παραγγελιών (sales order info system) και τα συστήματα τιμολόγησης (pricing system).
- **Συστήματα Υποστήριξης Παραγωγής – Manufacturing and Production Systems.** Κύριες λειτουργίες των συστημάτων αυτών είναι ο προγραμματισμός αγοράς υλικών, η παράδοση, και οι λειτουργίες παραγωγής. Αντιπροσωπευτικές εφαρμογές του είναι ο σχεδιασμός πόρων-υλικών, τα συστήματα ελέγχου αγορών, τα συστήματα engineering καθώς και τα συστήματα ποιοτικού ελέγχου παραγωγής.
- **Συστήματα Χρηματοοικονομικών και Λογιστικής – Financing and Accounting Systems.** Στις κύριες λειτουργίες τους περιλαμβάνονται προϋπολογισμοί, τιμολόγηση-χρέωση, λογιστικές λειτουργίες. Αντιπροσωπευτικές εφαρμογές συνιστούν οι λογαριασμοί προς πληρωμή, οι προϋπολογισμοί και η διαχείριση οικονομικών πόρων.
- **Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων – Human Resource Systems.** Κύριες λειτουργίες είναι τα αρχεία προσωπικού, τα benefits προσωπικού, οι αποζημιώσεις προσωπικού (compensation), οι εργασιακές σχέσεις (labor relations) και η εκπαίδευση (training). Οι κύριες εφαρμογές τους περιλαμβάνουν τη μισθοδοσία, τη διαχείριση πληροφοριών εργαζομένων, τα συστήματα

παροχών, τα συστήματα εξέλιξης/καριέρας (career path systems) καθώς και τα συστήματα εκπαίδευσης (personnel training systems).

Η ύπαρξη των πληροφοριακών συστημάτων μέσα στην επιχείρηση στο στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής είναι απαραίτητη διότι μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχοντας στην επιχείρηση δυνατότητες που δεν μπορούν να αποκτήσουν οι ανταγωνιστές τους.

Το Διαδίκτυο έχει, επίσης, διαδραματίσει πρωταγωνιστικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς έχει συμβάλει στις αλλαγές του σύγχρονου επιχειρείν. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί πλέον σημαντικό κομμάτι της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2010)

3.8 Επίλογος 3^{ου} κεφαλαίου

Στο 3^ο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια μικρή θεωρητική ανάλυση για το τρίτο στάδιο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ που αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση.

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί ουσιαστικά τις ενέργειες εκείνες που κάνουν πράξη το στρατηγικό σχέδιο. Κατά τη διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής, εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση μέσω των προγραμμάτων, δηλαδή οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να υλοποιηθεί το στρατηγικό σχέδιο, των προϋπολογισμών, οι οποίοι αποτελούν την έκφραση των προγραμμάτων με χρηματικούς όρους και των διαδικασιών της, οι οποίες αποτελούν το βασικό συστατικό των προγραμμάτων διότι περιγράφουν τον τρόπο που θα εκτελεστούν οι εργασίες μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να εφαρμοστούν τα προγράμματα μέσα σε αυτή.

Επιπλέον, είδαμε ότι ενέργειες όπως η στελέχωση του κατάλληλου προσωπικού και η δημιουργία ικανοτήτων και ανταγωνιστικών δυνατοτήτων αυτής είναι πολύ σημαντικές στη φάση υλοποίησης της στρατηγικής, ενέργειες που προετοιμάζουν το έδαφος για την υλοποίηση της στρατηγικής. Καθώς και ότι ο τρόπος που η επιχείρηση δομείται, ο τρόπος που κατανέμει τους πόρους της, ο τρόπος που η κουλτούρα της επηρεάζει και

τέλος η σημασία της ηγεσίας της είναι θέματα που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά τη φάση υλοποίησης της στρατηγικής.

Πρακτικές υλοποίησης όπως: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM), ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR), σύγκριση επιχειρησιακών επιδόσεων για δείκτες ανταγωνιστικότητας (Benchmarking) και μεθοδολογία Six Sigma ενθαρρύνονται από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης προκειμένου η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής να γίνει κοινό μέλημα όλων των εργαζομένων που εμπλέκονται σε αυτή.

Τέλος, αναλύθηκαν τα πληροφοριακά συστήματα, ο ρόλος τους μέσα στην επιχείρηση και οι κατηγορίες τους με βάση την οργανωτική δομή (Διοικητικό Επίπεδο), τις ενέργειες/λειτουργίες που υποστηρίζουν και τις Επιχειρησιακές Διαδικασίες που εξυπηρετούν.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Πολλάλης Γ, Βοζίκης Α (2009), Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων, Εκδόσεις Utopia, Αθηνά
3. Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα
4. Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
5. Εμμανουήλ Περάκης, (2012), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστημιακές διαλέξεις Πα.Πειραιά, Πειραιάς
6. Γεώργιος Ζαμπέτας (2013) , Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Πανεπιστημιακές διαλέξεις Πα.Πειραιά, Πειραιάς
7. Thompson John with Martin Frank (2005), Strategic Management, Awareness and Change, 5th Edition
8. Wheelen Thomas, Hunger David (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition

Κεφάλαιο 4ο - Αξιολόγηση και Έλεγχος

4.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν το τέταρτο και τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Μετά την διαδικασία της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής υπάρχει ένα χρονικό διάστημα- μερικές φορές μεγάλο- όπου τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να περιμένουν, ωστόσο κατά τη διάρκεια του διαστήματος αυτού τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνεχίζουν να αναπτύσσονται, για αυτό λοιπόν τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν το στρατηγικό έλεγχο για (Γεωργόπουλος, 2010) :

- Να παρακολουθούν την πρόοδο της στρατηγικής και να προβαίνουν σε αναγκαίες διορθωτικές κινήσεις, εάν αυτό κρίνεται απαραίτητο.
- Να εκτιμήσουν εάν οι περιβαλλοντικές αλλαγές εμφανίζουν άμεσα ή μελλοντικά προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών.
- Να προβούν σε οποιαδήποτε αναγκαία προσαρμογή , ώστε να οδηγηθούν προς την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι πιθανό να εμφανιστούν αδυναμίες των προηγούμενων βημάτων του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Προκειμένου λοιπόν η αξιολόγηση να πραγματοποιηθεί με αποτελεσματικό τρόπο, αναγκαία είναι η ανατροφοδότηση (feedback), κατά τη διάρκεια εφαρμογής όλων των σταδίων του στρατηγικού μάνατζμέντ. (εικόνα 4.1)



Εικόνα 4.1: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή : Wheelen Thomas, Hunger David, Strategic Management and Business Policy, Pearson 13th edition, 2012

4.2 Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

Υλοποιώντας την διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής ουσιαστικά εξετάζεται αν η επιχείρηση επιτυγχάνει του σκοπούς που έχει θέσει στο στάδιο της διαμόρφωσής της. Συγκεκριμένα, συγκρίνονται τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την υλοποίηση της στρατηγικής με αυτά που έχουν αρχικά σχεδιαστεί και διαπιστώνονται αν υπάρχουν ή όχι αποκλίσεις μεταξύ τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου παρέχει στα διοικητικά στελέχη πληροφορίες βάσει των οποίων μπορούν να προβούν σε διορθωτικά μέτρα τα οποία με τη σειρά τους να οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

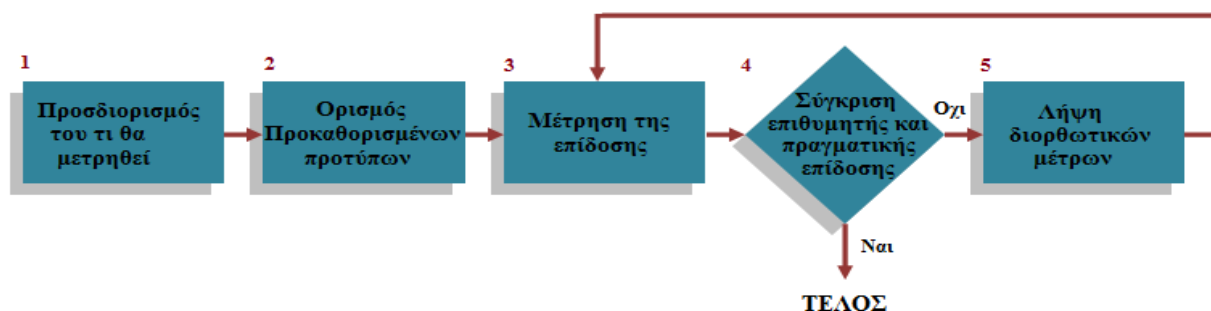
Επομένως, το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ αποκτά όλο και περισσότερη σημασία για δύο κυρίως λόγους (Γεωργόπουλος, 2010):

- ✓ Για την επιβίωση μιας επιχείρησης στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αρκεί να διαμορφώνονται οι κατάλληλες στρατηγικές, αλλά θα πρέπει να υλοποιούνται επακριβώς μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα.
- ✓ Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που γίνεται όλο και περισσότερο πολυτάραχο, μία επιχείρηση δεν μπορεί να είναι βέβαιη για την ορθότητα ούτε της υιοθετούμενης στρατηγικής ούτε του τρόπου υλοποίησής της.

Άρα, σε κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας μηχανισμός αξιολόγησης και ελέγχου προκειμένου να επιτύχει τα παραπάνω.

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2012), η αξιολόγηση και ο έλεγχος μιας στρατηγικής που εφαρμόζεται είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε στάδια,

όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα 4.2 : α) τον προσδιορισμό του τι θα μετρηθεί, β) τον καθορισμό των προκαθορισμένων προτύπων, γ) την μέτρηση της επίδοσης, δ) τη σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης και ε) την λήψη διορθωτικών μέτρων.



Εικόνα 4.2: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: Wheelen and Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson 13th edition, 2012

Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί

Αποτελεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου στο οποίο καθορίζονται ποιες δραστηριότητες και ποια αποτελέσματα θα μετρηθούν. Η διαδικασία αξιολόγησης κάθε επιμέρους δραστηριότητας αλλά και η μέτρηση αυτής με τρόπο αξιόπιστο και αντικειμενικό είναι μια υπόθεση δύσκολη γι αυτό και η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη στο να επιλέξει εκείνες τις δραστηριότητες, για τις οποίες όταν μετρηθεί η επίδοσή τους θα δώσουν τροφή για την λήψη σωστών και αποτελεσματικών συμπερασμάτων. Επιπλέον, όταν μια δραστηριότητα κρίνεται ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συνολική επίδοση της επιχείρησης ή ότι μπορεί εύκολα να προκαλέσει προβλήματα σε αυτή τότε θα πρέπει η συγκεκριμένη δραστηριότητα να μελετηθεί και να αξιολογηθεί.

Ορισμός Προκαθορισμένων Προτύπων

Το συγκεκριμένο στάδιο πρόκειται ουσιαστικά για τον καθορισμό των αποδεκτών επιπέδων επίδοσης της επιχείρησης σύμφωνα με τα οποία αξιολογείται αν μια επίδοση είναι αποδεκτή ή όχι. Αποτελεί μια λεπτομερή απεικόνιση των επιμέρους στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010). Τα πρότυπα αυτά αφορούν τόσο το τελικό αποτέλεσμα όσο και τα προηγούμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και

ορίζουν το εύρος των αποδεκτών τιμών. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα πρότυπα που κάποια επιχείρηση ορίζει θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.

Μέτρηση της επίδοσης

Αναφέρεται στην μέτρηση της επίδοσης ενός τελικού αποτελέσματος το οποίο προκύπτει από μία συγκεκριμένη δραστηριότητα και η οποία καλό είναι να πραγματοποιείται σε προκαθορισμένα χρονικά όρια αλλά και με συγκεκριμένη μεθοδολογία. Η εσφαλμένη επιλογή των χρονικών αυτών ορίων θα οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να καταστεί αναξιόπιστη.

Ένας τρόπος για να μετρηθεί η επίδοση μιας επιχείρησης είναι μέσω της μέτρησης της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων (ROI). Ο δείκτης αυτός μετρά το τελικό αποτέλεσμα όμως δεν παρέχει ενδείξεις του τι συμβαίνει μέχρι αυτό να πραγματοποιηθεί αλλά και του τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον, επίσης περιορίζεται στην μέτρηση των χρηματοοικονομικών στόχων της επιχείρησης. Για τους παραπάνω λοιπόν λόγους η χρήση απλών χρηματοοικονομικών μεθόδων δεν θεωρούνται ικανά εργαλεία τα οποία θα οδηγήσουν σε αξιόπιστα αποτελέσματα. Συνεπώς, η αξιολόγηση θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά ποιοτικά μεγέθη. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι το **Balanced scorecard**, το οποίο συνδυάζει χρηματοοικονομικές μετρήσεις που εξηγούν τα αποτελέσματα από ενέργειες που ήδη έχουν υλοποιηθεί με λειτουργικές μετρήσεις για την ικανοποίηση των πελατών, για τις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς και για τις δραστηριότητες βελτίωσης και καινοτομίας ενός οργανισμού, τα οποία αποτελούν τα στοιχεία της μελλοντικής χρηματοοικονομικής επίδοσης (Γεωργόπουλος, 2010).

Το Balanced scorecard περιλαμβάνει τέσσερις συνιστώσες:

- *Χρηματοοικονομική συνιστώσα (Financial Perspective)*, η οποία αντιστοιχεί στην ερώτηση του "Πως μας βλέπουν οι μέτοχοι;". Στη συνιστώσα αυτή καταγράφονται τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων των υπόλοιπων τριών συνιστωσών. Αποτελείται από δείκτες υστέρησης (lagging indicators) οι οποίοι συνδέονται με τις υπόλοιπες συνιστώσες του balanced scorecard μέσω σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος. Η επιλογή των παραπάνω δεικτών είναι μια διαδικασία πολύπλοκη ενώ η σχεδίαση της συγκεκριμένης συνιστώσας θα

πρέπει να βασίζεται τόσο στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση όσο και στη φάση του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται.

- *Πελατειακή συνιστώσα (Customer Perspective)*, η οποία αντιστοιχεί στην ερώτηση του "Πως μας βλέπουν οι αγοραστές;". Στη συγκεκριμένη συνιστώσα οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους και ποιες οι αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθούν, χρησιμοποιεί δείκτες (πίστης, ικανοποίησης, κερδοφορίας, διείσδυσης, διατήρησης), οι οποίοι είναι κοινοί για όλες τις επιχειρήσεις και αφορούν μετρήσεις όπως το μερίδιο της αγοράς, την ικανοποίηση, την προσέλκυση, την διατήρηση και την κερδοφορία των πελατών. Πρόκειται για γενικούς δείκτες οι οποίοι θα πρέπει να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και στις αγορές στις οποίες στοχεύει.
- *Συνιστώσα Εσωτερικών Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Internal - Business Processes Perspective)*, η οποία αντιστοιχεί στην ερώτηση του "Σε τι πρέπει να υπερέχουμε". Στη συγκεκριμένη συνιστώσα οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν ποιες είναι οι διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων οι οποίοι τέθηκαν στις δύο προηγούμενες συνιστώσες. Μέσω της χρήσης της αλυσίδας αξίας του Porter θα μπορούσαν να εντοπιστούν οι δραστηριότητες εκείνες που επιδρούν περισσότερο στην προσφερόμενη αξία στους πελάτες.
- *Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης (Learning and Growth Perspective)*, η οποία αντιστοιχεί στην ερώτηση του "Μπορούμε να βελτιωθούμε και να παράγουμε αξία;". Η συγκεκριμένη συνιστώσα αποτελεί και τη βάση για τις τρεις προηγούμενες συνιστώσες διότι αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη εξέλιξη της επιχείρησης συνεπώς και στη βιωσιμότητά της, η οποία επιτυγχάνεται με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη και τη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών της. Στη συνιστώσα λοιπόν αυτή προσδιορίζονται τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση κατανοεί και ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της καθώς και τρόποι με τους οποίους βελτιώνει τις παραγωγικές της διαδικασίες. Βέβαια η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τα σημεία υπέροχης της, τα οποία θα πρέπει και να διατηρήσει και να καθορίζει ποιες δραστηριότητες απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων στις υπόλοιπες συνιστώσες του balanced scorecard. Τέλος, η συγκεκριμένη συνιστώσα περιλαμβάνει τις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες: α) τις ικανότητες του

ανθρώπινου δυναμικού, β) την εκπαίδευση των εργαζομένων, γ) τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων, δ) την υποκίνηση, την ενδυνάμωση και την ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με αυτών της επιχείρησης.

Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής επίδοσης

Μέσω της παραπάνω σύγκρισης καθορίζονται ποιες είναι οι ενέργειες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στη συνέχεια. Όταν το αποτέλεσμα της σύγκρισης δείξει ότι η επίδοση αποκλίνει μεν αλλά σε τέτοιο βαθμό που να είναι μέσα στο αποδεκτό εύρος απόκλισης τότε η διαδικασία της αξιολόγησης τερματίζει, αλλιώς θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Λήψη Διορθωτικών Μέσων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για να πραγματοποιηθεί λήψη διορθωτικών μέτρων θα πρέπει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να υστερούν των προκαθορισμένων στόχων, επομένως και είναι απαραίτητα προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η απόκλιση αυτή. Πριν τη λήψη των διορθωτικών μέτρων θα πρέπει πρώτα να διευκρινιστούν:

- α) ποια είναι τα αίτια της αποτυχίας,
- β) τι μέτρα πρέπει να ληφθούν και
- γ) ποιοι είναι αυτοί που θα τα υλοποιήσουν.

4.3 Επιθυμητά χαρακτηριστικά της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου

Για να θεωρηθεί η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου κατάλληλη και αποτελεσματική για μια επιχείρηση θα πρέπει αυτή να έχει κοινή γραμμή με την στρατηγική που αυτή υλοποιεί και να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να επικεντρώνεται σε δραστηριότητες που κρίνονται σημαντικές για την λειτουργία της επιχείρησης.

- Να εξετάζει μόνο τις πληροφορίες τις πληροφορίες που κρίνονται απαραίτητες, τις οποίες θα πρέπει να τις παρέχει όσο το δυνατό συντομότερα και με τρόπο σαφή και περιεκτικό.
- Να πληροφορεί για τα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη της επιχείρησης.
- Να περιλαμβάνει μεγέθη που αφορούν τόσο την μακροχρόνια όσο και τη βραχυχρόνια πορεία της επιχείρησης.
- Να λαμβάνει υπόψη το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Να είναι εύκολα κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους και να στηρίζει την επιβράβευση όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι κι όχι την τιμωρία όταν υπάρχει αποτυχία.
- Να διαχωρίζει σαφέστατα την επίδοση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να εντοπίζονται και να διορθώνονται εύκολα τυχόν προκύπτοντα προβλήματα.

4.4 Κριτήρια αποτελεσματικού ελέγχου

Οι επιχειρήσεις πλέον διαθέτουν ποικιλία εναλλακτικών μεθόδων και τεχνικών προκειμένου να ελέγχουν τα αποτελέσματά τους. Κατά τον σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να θυμούνται ότι οι έλεγχοι πρέπει να ακολουθούν την επιλεγείσα στρατηγική. Αν οι έλεγχοι δεν διασφαλίζουν την χρήση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα δημιουργίας δυσλειτουργιών που μπορούν να υπονομεύσουν την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Wheelen and Hunger, 2012). Επομένως, ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Μπουραντάς, 2002):

- *Ακρίβεια:* Οι μετρήσεις και οι πληροφορίες που προσφέρει να είναι ακριβείς.
- *Αντικειμενικότητα:* Οι πληροφορίες θα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα
- *Χρονική καταλληλότητα:* Οι πληροφορίες θα πρέπει να λαμβάνονται την κατάλληλη χρονική στιγμή αλλιώς δεν έχουν νόημα.
- *Κατάλληλη διεύθυνση:* Οι πληροφορίες να λαμβάνεται από τα αρμόδια στελέχη.

- *Εστίαση*: Έλεγχος σε κρίσιμα και σημαντικά σημεία της λειτουργίας της επιχείρησης.
- *Ευελιξία*: Ευέλικτο σύστημα ελέγχου, σημαίνει και αποτελεσματικό σύστημα.
- *Οικονομικότητα*: Θα πρέπει να υπάρχει σύνδεση με τον προγραμματισμό αφού τα αποτελέσματα δηλώνουν την υλοποίηση των στόχων και τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να εφαρμοστούν.
- *Αποδοχή*: Από την πλευρά των ανθρώπων της επιχείρησης προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικό.

4.5 Συστήματα και τεχνικές ελέγχου

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση της επίδοσης μιας επιχείρησης και συνεπώς αν μια στρατηγική είναι κατάλληλη, θα πρέπει να εξετασθεί ο βαθμός επιρροής της εκάστοτε στρατηγικής στην μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2012), υπάρχουν τρία επίπεδα στα οποία επικεντρώνεται ο έλεγχος και η αξιολόγηση.

- Στη πραγματική, τελική επίδοση (output controls), η οποία αναφέρεται κυρίως στα τελικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Σε ενέργειες ή συμπεριφορές που προκαλούν την επίδοση (behavioral controls), όπου δίνεται έμφαση σε κανόνες αρχές και διαδικασίες.
- Στους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της επίδοσης (input controls), όπου δίνεται έμφαση στις γνώσεις, στις ικανότητες, στις αξίες και στα κίνητρα των ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση.

Στο παρελθόν οι επιχειρήσεις μετρούσαν την επίδοση τους βασισμένες σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Σήμερα, παρόλο που η χρηματική επίδοση συνεχίζει να είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις, η αξιολόγηση και ο έλεγχος επικεντρώνεται και σε θέματα όπως (Wheelen και Hunger, 2012):

- ✓ η ικανοποίηση και η προσήλωση των πελατών,
- ✓ το κόστος και το επίπεδο εξυπηρέτησης των προμηθευτών,
- ✓ η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζόμενων,
- ✓ οι σχέσεις της επιχείρησης με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων, (stakeholders) όπως οι καταναλωτικές και οι περιβαλλοντικές οργανώσεις.

Η επιλογή της μεθόδου θα χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση της επίδοσης μιας επιχείρησης εξαρτάται από παράγοντες όπως η επιχειρηματική μονάδα που αξιολογείται καθώς και ο σκοπός που πρέπει να επιτευχθεί. Στόχοι όπως η κερδοφορία, η αύξηση του μεριδίου αγοράς ή η ελαχιστοποίηση του κόστους θα πρέπει να χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης εφόσον η επιλεγθείσα στρατηγική έχει υλοποιηθεί.

Χρηματοοικονομικοί δείκτες όπως η Αποδοτικότητα της Επένδυσης (ROI), είναι απαραίτητοι προκειμένου να εκτιμηθεί η κερδοφορία της επιχείρησης, όμως, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι δείκτες αυτοί δεν αρκούν για την εκτίμηση επιχειρησιακών στόχων όπως η κοινωνική ευθύνη και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Ο πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η κερδοφορία, χρησιμοποιώντας τον δείκτη απόδοσης της επένδυσης μπορεί αυτή να εκτιμηθεί μόνο για μία οικονομική περίοδο, όμως είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να δύναται να υπολογίσουν την μελλοντική κερδοφορία τους, θα πρέπει δηλαδή να εφαρμόσουν μέτρα ικανά να προβλέπουν την πιθανή κερδοφορία τους (Wheelen και Hunger, 2012).

Τα βασικά συστήματα ελέγχου που χρησιμοποιούνται επί το πλείστον από τις επιχειρήσεις είναι τα παρακάτω (Μπουραντάς, 2002):

- ❖ *Προϋπολογισμοί και εκθέσεις:* Αναφέρονται στα έσοδα και στα έξοδα της επιχείρησης καθώς επίσης και στα κέρδη, στις πληρωμές, στις εισπράξεις και στις επενδύσεις.
- ❖ *Οικονομικοί έλεγχοι:* Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πρόκειται για χρηματοοικονομικούς δείκτες που ελέγχουν τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης. Οι δείκτες αυτοί είναι, η απόδοση των επενδύσεων (ROI), η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE), τα κέρδη ανά μετοχή (EPS), τα κόστη, η ρευστότητα, η ανάλυση του νεκρού σημείου κ.α.
- ❖ *Έλεγχος παραγωγής:* Πρόκειται για συστήματα που αναπτύχθηκαν προκειμένου να διευκολύνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο των διαδικασιών που σχετίζονται με την παραγωγή όπως διατήρηση αποθεμάτων, ροή των υλικών, ποιότητα υλικών.
- ❖ *Έλεγχος προσωπικού:* Πρόκειται για συστήματα που έχουν αναπτυχθεί για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του προσωπικού, Τέτοιου είδους συστήματα

αφορούν την αξιολόγηση της συμπεριφοράς και της απόδοσης των υπαλλήλων, τον έλεγχο παρουσίας τους κ.α.

- ❖ *Έλεγχος μάρκετινγκ*: Αφορά δείκτες που σχετίζονται με την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εμπορικής λειτουργίας της επιχείρησης. Πρόκειται για δείκτες που έχουν να κάνουν με τις πωλήσεις, τα ποσοστά κέρδους, τα κόστη πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς κ.α.

4.6 Προβλήματα και παρενέργειες της αξιολόγησης και του ελέγχου

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου θα πρέπει να σχεδιάζεται με προσοχή και να εφαρμόζεται σωστά προκειμένου να αποφευχθούν πιθανά προβλήματα αλλά και να μην υπάρξουν τυχόν παρενέργειες.

Μερικά από τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν είναι (Γεωργόπουλος, 2010):

- Κάποια από τα μεγέθη να είναι ποιοτικά και να είναι δύσκολο να βρεθεί ένας αντικειμενικός τρόπος μέτρησής τους.
- Παρόλο που η διαδικασία έχει σχεδιαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να δημιουργούνται προβλήματα κατά την διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Στην προκειμένη περίπτωση το πρόβλημα εντοπίζεται στα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, τα οποία θα πρέπει να ανασχεδιαστούν προκειμένου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της διαδικασίας της αξιολόγησης και του ελέγχου.

Μερικές από τις παρενέργειες που μπορούν να παρουσιαστούν χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Γεωργόπουλος, 2010):

- *Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός*: Συμβαίνει όταν η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου επικεντρώνεται στην τρέχουσα επίδοση της επιχείρησης και δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την μελλοντική της πορεία, τότε τόσο οι διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι προσανατολίζονται στο παρόν, μιας κι αυτό αποτελεί τη βάση της αξιολόγησης. Οι επιχειρήσεις που είναι

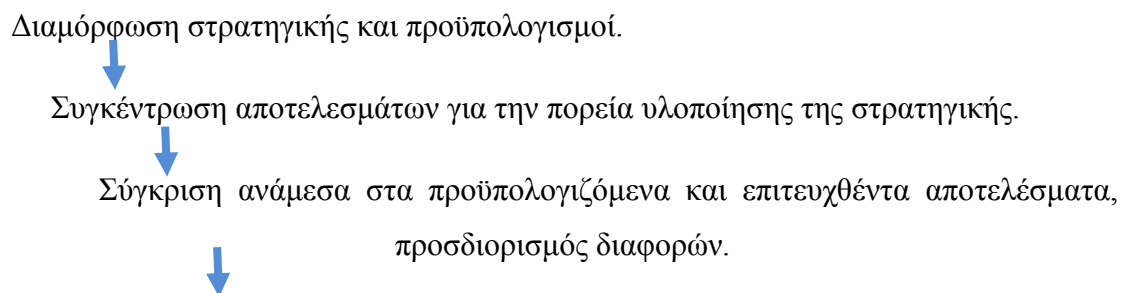
εισηγμένες στο χρηματιστήριο αντιμετωπίζουν αυτό το ενδεχόμενο γιατί υπάρχει έντονη πίεση για βραχυχρόνια οικονομικά αποτελέσματα.

- *Αλλαγή Συμπεριφοράς:* Αν η διοίκηση επικεντρώνεται στην αξιολόγηση ορισμένων χαρακτηριστικών ως προς την συμπεριφορά των εργαζομένων, τότε είναι αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να προσέχουν ιδιαίτερα τα χαρακτηριστικά αυτά και να παραμελήσουν άλλα όπως διάθεση συνεργασίας και ανάληψη πρωτοβουλιών, τα οποία αν και σημαντικά δεν αξιολογούνται.
- *Εσωτερικός Ανταγωνισμός:* Σε οργανισμούς που ελέγχεται και αξιολογείται ξεχωριστά η επίδοση κάθε τμήματος, είναι πιθανό τα τμήματα στην προσπάθεια επίτευξης ορισμένων στόχων να λειτουργούν ανταγωνιστικά, γεγονός που αποβαίνει εις βάρος της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης.

4.7 Επίλογος 4ου κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, αξιολόγηση και έλεγχος. Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί ότι παρόλο που γίνεται διαχωρισμός μεταξύ διαμόρφωσης στρατηγικής και του ελέγχου ως διαφορετικά στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, αφού κατά το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής χρησιμοποιούνται εργαλεία τα οποία αναφέρονται στο μέλλον ενώ κατά την διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου χρησιμοποιούνται συστήματα που αφορούν την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων μετά την πραγματοποίηση των διαφόρων γεγονότων, στην ουσία είναι μέρος της ίδιας διαδικασίας.

Έλεγχος ενός συστήματος σημαίνει η διαδικασία με την οποία μετριέται η τρέχουσα απόδοση ενός συστήματος. Οι βασικές δραστηριότητες της διαδικασίας του ελέγχου είναι (Γεωργόπουλος, 2010):



Λήψη απαιτούμενων διορθωτικών ενεργειών για να εξασφαλισθεί ότι οι επιδόσεις αντιστοιχούν στα σχεδιασμένα.

Άρα, ο σκοπός του ελέγχου είναι η παρακολούθηση των επιδόσεων της επιχείρησης σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Όταν διαπιστωθεί ότι υπάρχει απόκλιση μεταξύ των προαναφερθέντων στόχων και της πραγματικής επίδοσης της επιχείρησης τότε πραγματοποιούνται διορθωτικά μέτρα. Επιπλέον, αναφέρθηκαν κριτήρια και επιθυμητά χαρακτηριστικά όπως φαίνονται παρακάτω καθώς και διάφορα συστήματα ελέγχου.

- Να επικεντρώνεται σε δραστηριότητες που κρίνονται σημαντικές για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Να εξετάζει μόνο τις πληροφορίες που κρίνονται απαραίτητες, τις οποίες θα πρέπει να τις παρέχει όσο το δυνατό συντομότερα με σαφή και περιεκτικό τρόπο.
- Να πληροφορεί για τα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη της επιχείρησης.
- Να εμπεριέχει μεγέθη τόσο για τη μακροχρόνια όσο και τη βραχυχρόνια πορεία της επιχείρησης.
- Να λαμβάνει υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Να είναι εύκολα κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους και να στηρίζει την επιβράβευση όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι κι όχι την τιμωρία όταν υπάρχει αποτυχία.
- Να διαχωρίζει σαφέστατα την επίδοση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης προκειμένου να εντοπίζονται και να διορθώνονται εύκολα τυχόν προκύπτοντα προβλήματα.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Μπουραντάς Δημήτρης (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Wheelen Thomas, Hunger David (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition

1.

Κεφάλαιο 5ο - Βιομηχανία Υπεράκτιας Γεώτρησης Πετρελαίου και Αερίου.

5.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί το μεταίχμιο της διπλωματικής εργασίας διότι εισάγει την έννοια της υπεράκτιας γεώτρησης και παρουσιάζει επίσης την ιστορική εξέλιξη της Offshore Oil and Gas Industry πριν τη συνολική παρουσίαση της εταιρείας Ocean Rig και τη στρατηγική ανάλυση αυτής, η οποία αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της διπλωματικής εργασίας.

Αρχικά, δίνεται ένας σύντομος ορισμός της υπεράκτιας γεώτρησης και μια σύντομη περιγραφή των διαφόρων τύπων εγκαταστάσεων γεώτρησης που χρησιμοποιούν σήμερα οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της υπεράκτιας γεώτρησης πετρελαίου και αερίου.

Στη συνέχεια πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή της βιομηχανίας, η οποία άρχισε την εξερεύνηση πετρελαίου στον Ειρηνικό ωκεανό τον 19^ο αιώνα, περίπου το 1891, μέχρι και σήμερα. Επίσης, παρουσιάζεται η τεχνολογική εξέλιξη της βιομηχανίας, δίνοντας τόσο μια περιγραφή του είδους των εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνταν όσο και τους λόγους που οδήγησαν τις κατασκευάστριες εταιρείες να καινοτομήσουν προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της βιομηχανίας καθώς επίσης και απεικόνιση των καινοτομιών αυτών με εικόνες που αναφέρουν και τη χρονολογία κατασκευής τους.

Τέλος, το κεφάλαιο αυτό θα κλείσει αναφέροντας ανά χρονολογία, από το 1868 όπου πραγματοποιήθηκε και η πρώτη διάνοιξη φρεατίου μέχρι και το 2010, όπου έγινε η έκρηξη σε πλατφόρμα στον Κόλπο του Μεξικού προκαλώντας τεράστια οικολογική καταστροφή με τη διαρροή πετρελαίου, διάφορα σημαντικά περιστατικά που έλαβαν χώρα στην περιοχή της Louisiana και στον Κόλπο του Μεξικού και έδωσαν νέα τροπή και ώθηση στην εξέλιξη της Offshore Oil and Gas Industry.

5.2 Ιστορική αναδρομή της Offshore Oil and Gas Drilling Industry

5.2.1 Ορισμός

Υπεράκτια Γεώτρηση (Offshore Drilling)

Πρόκειται για μια μηχανική διαδικασία στην οποία διανοίγεται ένα φρεάτιο γεώτρησης στο πυθμένα της θάλασσας με σκοπό τόσο τη διερεύνηση όσο και την εξαγωγή του πετρελαίου που βρίσκεται στα πετρώματα κάτω από τον βυθό αυτής. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι εγκαταστάσεων με τις οποίες λαμβάνουν χώρα οι υπεράκτιες γεωτρήσεις. Περιλαμβάνουν:

- Γεωτρύπανα (Drilling rigs: jack up barges και swamp barges) εγκατεστημένα στο βυθό της θάλασσας,
- Συνδυασμός γεωτρήσεων και εγκαταστάσεων παραγωγής, τόσο εγκατεστημένες στον βυθό της θάλασσας όσο και με πλωτές εξέδρες (floating platforms), και
- Βαθέων υδάτων κινητές υπεράκτιες μονάδες γεώτρησης (deepwater mobile offshore drillings units - MODU) στις οποίες συμπεριλαμβάνονται ημι-υποβρύχια (Semi-submersibles) και πλωτά γεωτρύπανα (drillships). Αυτά είναι ικανά να λειτουργούν σε βάθη νερού έως 3.000 μέτρα (9.800 πόδια). Σε ρηχά νερά οι κινητές μονάδες στερεώνονται στο βυθό της θάλασσας, ωστόσο σε πιο βαθιά νερά (πάνω από 1.500 μέτρα (4.900 πόδια)) τα ημι-υποβρυχία ή τα πλωτά γεωτρύπανα αγκυροβολούν στην απαιτούμενη θέση γεώτρησης χρησιμοποιώντας την δυναμική τους τοποθέτηση.

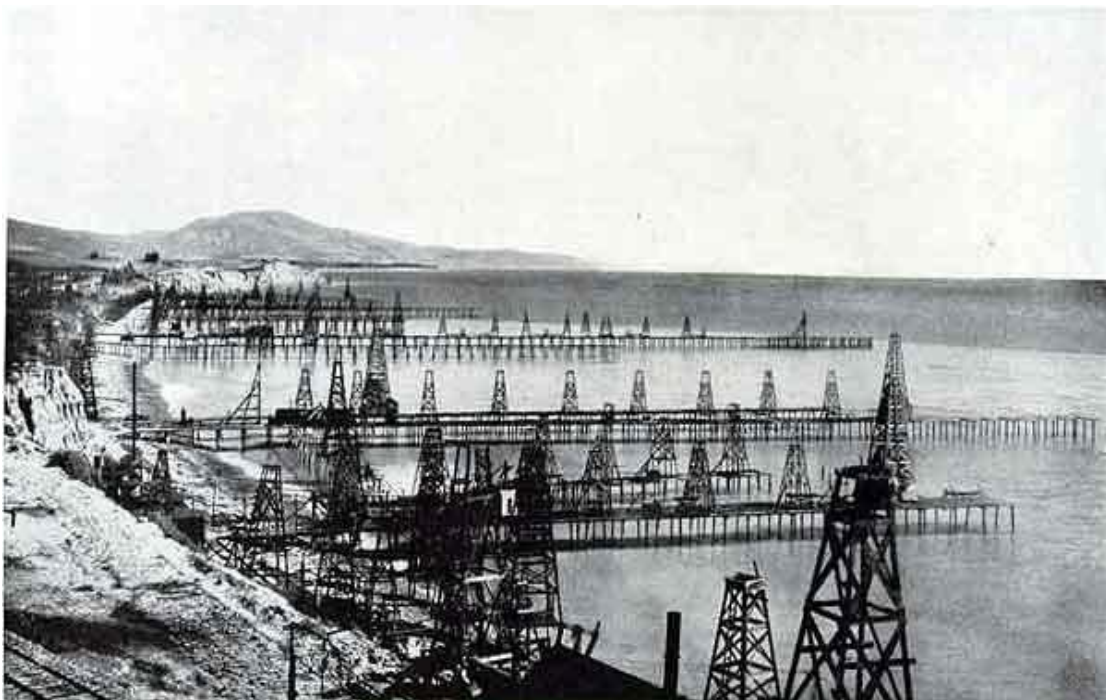
5.2.2 Ιστορία της Υπεράκτιας Γεώτρησης

Η ιστορία της υπεράκτιας εξερεύνησης πετρελαίου και φυσικού αερίου από την αντίστοιχη βιομηχανία άρχισε στον Ειρηνικό Ωκεανό περισσότερα από 100 χρόνια πριν.

Όμως, έως το 1947 καμία εταιρεία δεν κινδύνευσε ποτέ γεωτρήσεις πέρα από το θέαμα της γης.

Γύρω στο 1891, πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες γεωτρήσεις και η δημιουργία φρεατίων από πλατφόρμες οι οποίες ήταν τοποθετημένες πάνω σε πασσάλους στα γλυκά νερά της Grand Lake St. Marys (γνωστή και ως Mercer Country Reservoir) στο Ohio. Τα φρεάτια αυτά αναπτύχθηκαν από μικρές τοπικές επιχειρήσεις, όπως οι Bryson, Riley Oil, German - American and Banker's Oil (www.offshoreenergytoday.com).

Το 1896, εντοπίστηκαν κοιτάσματα πετρελαίου στο Summerland της California τα οποία είχαν έκταση μέχρι και την παραλία αυτού. Αυτό αποτέλεσε και το κίνητρο για τον Henry L. Williams και τους συνεργάτες του να χτίσουν μια προβλήτα εκτάσεων 300 ποδιών μέσα στον Ειρηνικό ωκεανό και να κατασκευάσουν μια πρότυπη εξέδρα (cable-tool rig) πάνω σε αυτή (εικόνα 5.1)



Εικόνα 5.1: Γεώτρηση και κατασκευή προβλητών στο Summerland, California.

Πηγή: www.aoghs.org

Από το 1897 και για μερικά χρόνια αργότερα, αυτή η πρώτη υπεράκτια γεώτρηση παρήγαγε πετρέλαιο. Άλλες 22 εταιρείες εντάχθηκαν σύντομα στη νέα αυτή μορφή παραγωγής πετρελαίου κατασκευάζοντας 14 ακόμη προβλήτες και πάνω από 400 φρεάτια γεώτρησης μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια. Η περιοχή του Summerland θα παράγει πετρέλαιο για 25 χρόνια ακόμη και θα τροφοδοτεί την ανάπτυξη της οικονομίας της California (www.aoghs.org).

Άλλες αξιοσημείωτες δραστηριότητες γεώτρησης στο βυθό της θάλασσας συνέβησαν στην καναδική πλευρά της λίμνης Erie το 1900 καθώς και στη λίμνη Caddo στη Louisiana τη δεκαετία του 1910. Λίγο αργότερα ανοίχθηκαν φρεάτια στις παλιρροιακές ζώνες κατά μήκος της ακτής του Κόλπου του Τέξας και της Louisiana. Το Goose Creek Oil Field κοντά στο Baytown, στο Τέξας είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Οι δραστηριότητες γεώτρησης του 1920 πραγματοποιήθηκαν από συγκεκριμένες πλατφόρμες στη λίμνη Maracaibo στη Βενεζουέλα.

Ένα από τα παλαιότερα υποβρύχια φρεάτια είναι το φρεάτιο Bibi Eibat, το οποίο άρχισε να λειτουργεί το 1923 στο Αζερμπαϊτζάν. Το φρεάτιο αυτό βρίσκεται σε ένα τεχνητό νησί σε ένα ρηχό τμήμα της Κασπίας Θάλασσας. Στις αρχές της δεκαετίας του 1930, η εταιρεία Texas Co., η οποία αργότερα ονομάστηκε Texaco (τόρα είναι γνωστή ως Chevron), έκανε τις πρώτες γεωτρήσεις στις υφάλμυρες παράκτιες περιοχές του Κόλπου του Μεξικού (<http://www.offshoreenergytoday.com>).

Το 1937, η εταιρεία Pure Oil (τόρα είναι γνωστή ως Chevron) και η εταιρεία Superior Oil (τόρα είναι γνωστή ως ExxonMobil) με την οποία συνεργάζονταν, χρησιμοποίησαν μια πλατφόρμα (fix) προκειμένου να αναπτύξουν μια υπεράκτια γεώτρηση απομακρυσμένη κατά 1 μίλι από την ακτή στην περιοχή Calcasieu Parish στη Louisiana σε βάθος 14 πόδια από την επιφάνεια του νερού.

Το 1946, η εταιρεία Magnolia Petroleum (τόρα είναι γνωστή ως ExxonMobil) πραγματοποίησε γεώτρηση σε μια τοποθεσία απόστασης 18 μιλίων από την ακτή στην περιοχή St. Mary Parish, στη Louisiana, η γεώτρηση έγινε μέσω ανέγερσης μιας πλατφόρμας σε ύψος 18 πόδια από την επιφάνεια του νερού.

Στις αρχές του 1947, η εταιρεία Superior Oil κατασκεύασε μια πλατφόρμα γεώτρησης και παραγωγής ύψους 20 ποδιών από την επιφάνεια του νερού και σε απόσταση 18 μίλια

από τη Vermillion Parish, La. Παρόλα αυτά η εταιρεία Kerr-McGee Oil Industries (γνωστή ως Anadarko Petroleum), ως χειριστής των εταιρειών Phillips Petroleum (γνωστή ως ConocoPhillips) και Stanolind Oil & Gas (γνωστή ως BP), κατάφερε και ολοκλήρωσε το φρεάτιο Ship Shoal Block 32 τον Οκτώβριο του 1947, το οποίο χρονολογικά εντοπίζεται μήνες πριν η εταιρεία Superior Oil πραγματοποιήσει γεώτρηση με την πλατφόρμα τους στο Vermillion. Αυτό είναι που καθιστά την εταιρεία Kerr-McGee ως την πρώτη εταιρεία που κατάφερε να διεξάγει γεώτρηση πέρα από την θέα της στεριάς (www.offshoreenergytoday.com).

Η παραγωγή πετρελαίου στα ανοικτά των ακτών της Αμερικής ξεκίνησε καλά εδώ και πάνω από έναν αιώνα, αλλά η παραγωγή σε βαθέων υδάτων και υπέρ-βαθέων υδάτων είναι ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο. Σήμερα, αξιοσημείωτες περιοχές προς γεώτρηση, βρίσκονται στη Βόρεια Θάλασσα, στον Κόλπο του Μεξικού, στο Campos και Santos Basins στα ανοικτά των ακτών της Βραζιλίας, στο Newfoundland και στη Nova Scotia, σε διάφορες περιοχές ανοικτά της Δυτικής Αφρικής, κυρίως στα δυτικά της Νιγηρίας και της Αγκόλα, καθώς και σε υπεράκτιες περιοχές στην Νοτιοανατολική Ασία, στη Σαχαλίνη και στη Ρωσία.

5.2.3 Η τεχνολογική εξέλιξη στον κλάδο της υπεράκτιας εξόρυξης πετρελαίου και φυσικού αερίου (Offshore oil and gas drilling industry)

Ανάπτυξη σε ρηγά νερά

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω οι υπεράκτιες γεωτρήσεις για πετρέλαιο άρχισαν στα ανοικτά των ακτών του Summerland στη California, ακριβώς νότια της Santa Barbara, το 1896. Σειρές στενών, ξύλινων ακτογραμμών (έμοιαζαν με μονοπάτι στην προκυμαία - Boardwalk) είχαν επεκταθεί μέχρι και 1350 μέτρα από την ακτογραμμή.

Οι σειρές αυτές δημιουργούσαν εμβασόν στην επιφάνεια του Ειρηνικού ωκεανού που έφταναν έως και 35 πόδια. Χρησιμοποιώντας τις ίδιες τεχνικές όπως αυτές που χρησιμοποιούνταν και για την εξόρυξη πετρελαίου στην ξηρά, σωλήνες χάλυβα σφυροκοπούσαν 455 πόδια κάτω από το βυθό της θάλασσας. Η παραγωγή του πετρελαίου είχε μέτρια απόδοση, η οποία κορυφώθηκε το 1902, και τα φρεάτια (wells), ως τεχνική - εξοπλισμός εγκαταλείφθηκαν αρκετά χρόνια αργότερα. Το αποτέλεσμα

αυτού του έργου ήταν μια παραλία μαυρισμένη από το πετρέλαιο με σαπισμένες προβλήτες και πύργους εξορύξεως, τα οποία παρέμειναν εκεί έως ότου ένα παλιρροϊκό κύμα καταστρέψει ότι είχε απομείνει το 1942 (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).

Το 1911, η εταιρεία Gulf Refining Company εγκατέλειψε τη χρήση των προβλητών, κατασκεύασε το Ferry Lake No 1 στην λίμνη Caddo της Louisiana χρησιμοποιώντας ένα στόλο από ρυμουλκά, φορηγίδες, και πλεύμενους πασσαλόπηκτους. Όταν το φρεάτιο άρχισε να βγάζει 450 βαρέλια ανά ημέρα, η εταιρεία κατασκεύασε πλατφόρμες ανά 600 πόδια στην επιφάνεια της λίμνης, έκτασης 10 στρεμμάτων συνολικά. Τα φρεάτια στην λίμνη Caddo λειτουργούσαν χωρίς να υπάρχει κάποια σύνδεση με την ακτή μέσω προβλήτας, (εικόνα 5.2) γι' αυτό και συχνά καλείται ως η πρώτη πραγματική υπεράκτια γεώτρηση (www.aoghs.org).



Εικόνα 5.2: Cable-tool derricks στη λίμνη Caddo στη Louisiana. περίπου το 1911

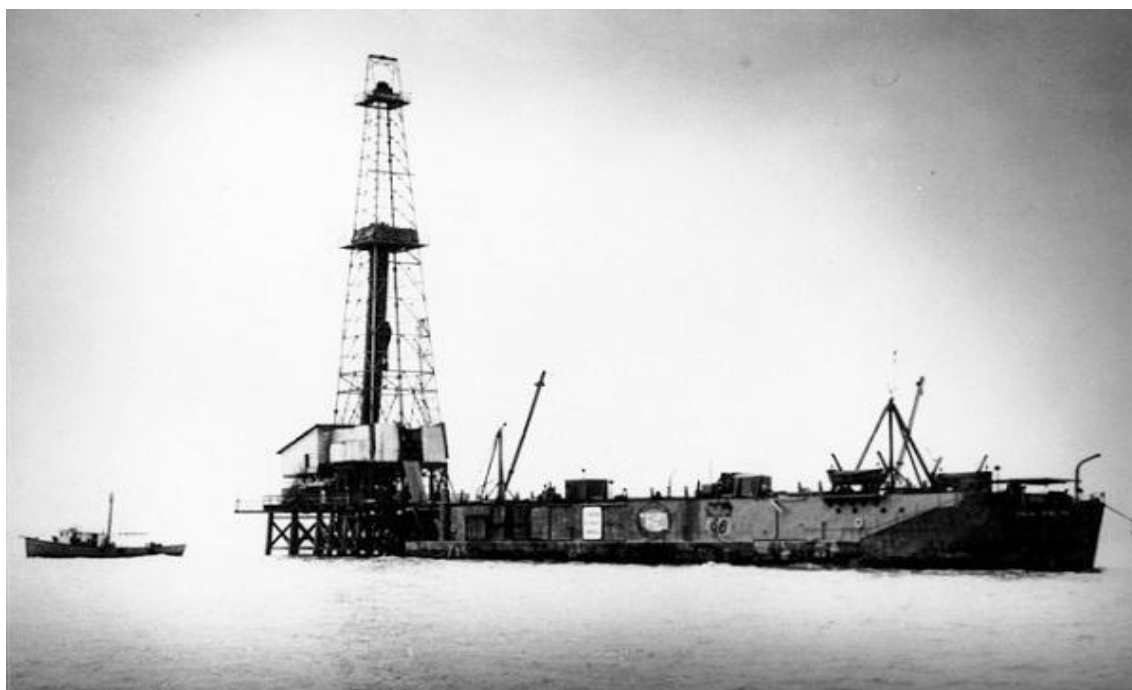
πηγή: www.aoghs.org

Το 1938, οι εταιρείες Pure Oil και Superior Oil κατασκεύασαν μια freestanding πλατφόρμα εξόρυξης στον Κόλπο του Μεξικού, παρά τις πολλές εφοδιαστικές, μηχανικές και επικοινωνιακές προκλήσεις. Προσέλαβαν μια κατασκευαστική εταιρεία μηχανολογικού εξοπλισμού, την Brown & Root Marine Operators, προκειμένου να κατασκευάσουν ένα 320 ποδιών από 180 πόδια ανεξάρτητο ξύλινο κατάστρωμα σε ύψος 14 ποδιών από τον βυθό της θάλασσας. Η επιλεγείσα τοποθεσία γεώτρησης ήταν κοντά

στη Creole, στη Louisiana. Χρησιμοποιώντας κατασκευαστικά κριτήρια όπως αυτά των φρεατίων της στεριάς αλλά και διαίσθηση, η πλατφόρμα Creole σχεδιάστηκε για να αντέχει σε ανέμους 150 μιλίων την ώρα και τριακόσιοι κίτρινοι πάσσαλοι οδηγήθηκαν 14 πόδια στον αμμώδη βυθό της θάλασσας. Το φρεάτιο Superior-Pure State No 1 ήταν επιτυχημένο όμως καταστράφηκε από έναν τυφώνα το 1940. Η πλατφόρμα γρήγορα ξαναχτίστηκε και τέθηκε εκ νέου στην παραγωγή στην περιοχή που παρήγαγε 4.000.000 βαρέλια (www.aoghs.org).

Το 1941, ο γεωλόγος Orval Lester Brace ισχυρίστηκε ότι είναι πολύ πιθανή η ύπαρξη μιας πηγής πετρελαίου στον κόλπο του Μεξικού λέγοντας χαρακτηριστικά ότι "Είναι ή δεν θα είναι ποτέ οικονομικά εφικτό να διερευνηθούν αυτά τα ύδατα θα παραμείνει ένα ερώτημα προς μελλοντική απάντηση το αν υπάρχει ή όχι πηγή πετρελαίου". Η εταιρεία Kerr-McGee απαντά στην ερώτηση το 1947 με ένα πειραματικό υπεράκτιο γεωτρύπανο (www.aoghs.org).

Γενικότερα, δεν υπήρχε πολύς εξοπλισμός ειδικά σχεδιασμένος για υπεράκτιες γεωτρήσεις και η εξερεύνηση παρέμεινε εξαιρετικά ριψοκίνδυνο αλλά κερδοσκοπικό επιχειρηματικό εγχείρημα. Παρ'όλα αυτά, ο Dean McGee της εταιρείας Kerr-McGee Oil Industries Inc. συνεργάζεται με την Phillips Petroleum και τη Stanolind Oil & Gas Co. να εξασφαλίσει χρηματοδότηση για την πραγματοποίηση ερευνητικών γεωτρήσεων στον Κόλπο του Μεξικού. Προσέλαβαν την εταιρεία Brown & Root για να οικοδομήσουν μια ανεξάρτητη πλατφόρμας 10 μίλια έξω στη θάλασσα, το αποτέλεσμα ήταν η Kerr-McGee's Mighty Kermac No. 16 (εικόνα 5.3).



Εικόνα 5.3: Πλατφόρμα γεώτρησης της εταιρείας Kerr-McGee, είναι γνωστή ως Kermac rig No. 16, ήταν η πρώτη υπεράκτια εξέδρα στον Κόλπο του Μεξικού πέρα από το θέαμα της στεριάς.

Πηγή: www.aoghs.org

Η γεώτρηση έλαβε χώρα 10,5 μίλια ανοικτά των ακτών της Louisiana, σε βάθος νερού περίπου 18 πόδια ενώ σκάφη ήταν απαραίτητα για την παροχή προμηθειών, εξοπλισμού, και χώρου διαμονής του πληρώματος στο σημείο γεώτρησης. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, η τεχνολογία γεωτρήσεων είχε προχωρήσει πολύ πέρα από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να σκάψουν τα πρώτα φρεάτια στο Summerland. Εξελιγμένα περιστροφικά γεωτρώπανα αντικατέστησαν τους μονής κατεύθυνσης πασσαλόπηκτες (pile drivers) (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).

Μια δεύτερη πλατφόρμα κατασκευάστηκε περίπου 8 μίλια μακριά από τη πρώτη στο Ship Shoal Block 28. Δεκάξι πάσσαλοι 24 ιντσών βυθίστηκαν 104 πόδια στο πυθμένα του ωκεανού και εξασφάλιζε ένα ξύλινο κατάστρωμα 2.700 τετραγωνικών μέτρων. Το Kermac No. 16 παρέμενε στα 20 πόδια από το βυθό της θάλασσας και 20 μιλιά μακριά από τη στεριά.

Η αρχική λειτουργία των φρεατίων ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 1947. Μια εβδομάδα αργότερα χτύπησε το σημείο τυφώνας ο οποίος έφτασε στο σημείο με ανέμους 140 mph. Η εταιρεία Kerr-McGee είχε επενδύσει στο έργο 450.000 δολάρια, παρότι και οι δύο πλατφόρμες εκκενώθηκαν κατά τη διάρκεια του τυφώνα, η βλάβη ήταν ελάχιστη και οι γεωτρήσεις συνεχίστηκαν. Στις 14 Νοεμβρίου η πλατφόρμα Kernac No 16 έφτασε σε παραγωγή 40 βαρέλια την ώρα και σύνολο 1,4 εκατομμύρια βαρέλια πετρελαίου καθώς και 307 εκατομμύρια κυβικά πόδια φυσικού αερίου από το 1984 (www.aoghs.org).

Σταδιακά, οι επιχειρήσεις επέλεξαν εξοπλισμό γεωτρήσεων από χάλυβα έναντι αυτών από ξύλο, αναγνωρίζοντας την μεγαλύτερη δομική ακεραιότητα του μετάλλου για τα γεωτρήματα καθώς και το χαμηλότερο κόστος κατά τη διάρκεια ζωής του φρεατίου. Οι offshore εταιρείες, όπως η Texaco και η Shell είχαν πρόσφατα κατασκευάσει την πρωτοπόρο φορτηγίδα γεωτρήσεων (Barge Drilling), η οποία ήταν πρακτική ρυμούλκησης μικρών κινητών πλατφόρμων σε νέες θέσεις μετά το πέρας των εργασιών γεώτρησης στην προηγούμενη περιοχή γεώτρησης. Καθώς οι εταιρείες πετρελαίου αναπτύσσονταν και δραστηριοποιούνταν όλο και με περισσότερη άνεση στο περιβάλλον του offshore, προσάρμοζαν μεθόδους γεώτρησης όπως αυτές γινόταν στη στεριά, ειδικά στα ρηγά νερά του κόλπου του Μεξικού (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).

Κίνηση προς τα βαθιά νερά

Τα σχετικά σταθερά επίπεδα της υπεράκτιας παραγωγής πετρελαίου στη δεκαετία του 1980 καλύφθηκαν από μια σημαντική αλλαγή που συνέβη στον κόλπο του Μεξικού. Η παραγωγή σε ρηγά νερά ανέβαινε και έπεφτε σε συνδυασμό με την άνοδο και κάθοδο της ευρύτερης βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου. Υπήρχαν κάποιες υποψήφιες περιοχές, ρηχών νερών, πολύ καλές για εξόρυξη όμως αποδείχθηκε αρκετά δύσκολο δεδομένου των σεισμικών περιορισμών. Επιπλέον, οι οικονομικές απαιτήσεις δεν επέτρεπαν στις μικρότερες εταιρείες να μπουν στον χώρο. Οι δύο αυτοί παράγοντες ώθησαν στην εξερεύνηση μεγαλύτερων πεδίων σε βαθύτερα νερά (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).

Η πρώτη ανακάλυψη σε βαθιά νερά (Deepwater), δηλαδή σε βάθος 1000 πόδια και άνω, πραγματοποιήθηκε από τη εταιρεία Shell Oil Company το 1975, όπου και κατασκευάστηκε και η πλατφόρμα *Cognac* (εικόνα 5.4). Η εξέλιξη της τεχνολογίας από τα ρηχά στα βαθιά νερά ήταν πιο αργή σε σχέση με αυτή από την στεριά στη θάλασσα. Η *Cognac* προσαρμοσε την τεχνολογία που υιοθετούνταν στις πλατφόρμες των ρηχών νερών κάτι που αποδείχθηκε οικονομικά ανέφικτο για τη μετακίνηση πολύ μακριά από την ακτή (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).



Εικόνα 5.4: Η πλατφόρμα γεώτρησης *Cognac* της εταιρείας Shell Oil Company

Πηγή: www.subseaiq.com

Παρ' όλα αυτά, με την εμφάνιση των νέων τεχνολογιών, η δεκαετία του 1980 γνώρισε πολλές πρωτοποριακές ανακαλύψεις. Η παράλληλη εργασία στα βαθιά νερά με τη πλατφόρμα *Augur* (1987) της εταιρείας Shell καθώς και η ανακάλυψη άλλων περιοχών τη δεκαετία του 1980 προώθησε το δυναμικό των βαθέων υδάτων περισσότερο απ' ότι το *Cognac*. Το *Augur* χρησιμοποιούσε μία *tension leg (non-fixed) platform*, η οποία ήταν καλύτερα προσαρμοσμένη στις συνθήκες βαθέων υδάτων από ότι η σταθερή

πλατφόρμα (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).

Η εταιρεία Shell δεν ήταν η μόνη που πραγματοποίησε σημαντικές ανακαλύψεις στα βαθιά νερά στον Κόλπο του Μεξικού στη δεκαετία του 1980. Η Conoco (αργότερα συγχωνεύτηκε με την Philips), η British Petroleum (BP αργότερα), η Mobil (αργότερα συγχωνεύτηκε με την Exxon), η Amoco (αργότερα συγχωνεύτηκε με την BP), η Oryx (αργότερα συγχωνεύτηκε με την Kerr McGeeK) και η εταιρεία Exxon μετακινήθηκαν περισσότερο υπεράκτια προκειμένου να βρουν νέες πηγές πετρελαίου και του φυσικού αερίου. Η εταιρεία Petrobras -ιδρύθηκε από την κυβέρνηση της Βραζιλίας το 1953- κινούταν στα βαθιά ύδατα στα ανοικτά των ακτών της Βραζιλίας (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).

Η πρόοδος στην εξερεύνηση των βαθέων υδάτων του Κόλπου του Μεξικού στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της σεισμικής τεχνολογίας. Αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης ήταν το ποσοστό των γεωτρήσεων που χρησιμοποιούσαν την τρισδιάστατη σεισμική τεχνολογία, να αυξηθεί από 5% το 1989 σε 80% το 1996 (National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling).

5.3 Επίλογος 5ου κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της Υπεράκτιας βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου, στην οποία η εταιρεία που μελετάμε στα δύο επόμενα κεφάλαια δραστηριοποιείται.

Είδαμε ότι η υπεράκτια γεώτρηση πρόκειται ουσιαστικά για μια μηχανική διαδικασία στην οποία διανοίγεται ένα φρεάτιο γεώτρησης στο πυθμένα της θάλασσας με σκοπό τόσο τη διερεύνηση όσο και την εξαγωγή του πετρελαίου που βρίσκεται στα πετρώματα κάτω από τον βυθό αυτής. Επίσης, είδαμε ότι οι τύποι εγκαταστάσεων των υπεράκτιων γεωτρήσεων περιλαμβάνουν α) Γεωτρύπανα (jack up barges και swamp barges) εγκατεστημένες στο βυθό της θάλασσας, β) Συνδυασμός γεωτρήσεων και

εγκαταστάσεων παραγωγής, τόσο εγκατεστημένες στον βυθό της θάλασσας όσο και με πλωτές εξέδρες (floating platforms), και γ) Βαθέων υδάτων κινητές υπεράκτιες μονάδες γεώτρησης (deepwater mobile offshore drillings units -MODU) στις οποίες συμπεριλαμβάνονται ημι-υποβρύχια (Semi-submersibles) και πλωτά γεωτρώπανα (drillships). Αυτά είναι ικανά να λειτουργούν σε βάθη νερού έως 3.000 μέτρα (9.800 πόδια). Σε ρηχά νερά οι κινητές μονάδες στερεώνονται στο βυθό της θάλασσας, ωστόσο σε πιο βαθιά νερά (πάνω από 1.500 μέτρα (4.900 πόδια)) τα ημι-υποβρυχία ή τα πλωτά γεωτρώπανα αγκυροβολούν στην απαιτούμενη θέση γεώτρησης χρησιμοποιώντας τη δυναμική τους τοποθέτηση.

Με το τέλος της ανάγνωσης του κεφαλαίου αυτού, ο αναγνώστης θα έχει εικόνα για την ιστορία της υπεράκτιας γεώτρησης, η οποία ξεκινά το 1891 στα γλυκά νερά της Grand Lake St. Marys μέχρι και σήμερα σε αξιοσημείωτες περιοχές προς γεώτρηση, όπως στη Βόρεια Θάλασσα, στον Κόλπο του Μεξικού, στο Campos και Santos Basins στα ανοικτά των ακτών της Βραζιλίας, στο Newfoundland και στη Nova Scotia, σε διάφορες περιοχές ανοικτά της Δυτικής Αφρικής, κυρίως στα δυτικά της Νιγηρίας και της Αγκόλα, καθώς και σε υπεράκτιες περιοχές στην Νοτιοανατολική Ασία, στη Σαχαλίνη και στη Ρωσία. Επιπλέον, αναφέρεται και η τεχνολογική εξέλιξη του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για τις υπεράκτιες γεωτρήσεις.

Τέλος στο παράρτημα Α του πέμπτου κεφαλαίου παρουσιάζεται με οπτικό υλικό η εξέλιξη της τεχνολογίας στην υπεράκτια βιομηχανία από το 1953 μέχρι σήμερα.

Παράρτημα Α Κεφαλαίου 5.

Εικόνες

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες εικόνες που δείχνουν την εξέλιξη της τεχνολογίας στην υπεράκτια βιομηχανία από το 1953 μέχρι σήμερα. σύμφωνα με την εταιρεία *American Bureau of Shipping (ABS)*, η οποία δεδομένου ότι αποτελεί έναν από τους κορυφαίους παρόχους υπηρεσιών στην υπεράκτια βιομηχανία έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην πρόοδο της τεχνολογίας τόσο στην εξόρυξη όσο και στην παραγωγή του πετρελαίου (ABS, 2010).

Μια σημαντική δύναμη στην υπεράκτια βιομηχανία για πολλά χρόνια, ο Lee - ευρέως γνωστός ως ο πατέρας της σταθερής πλατφόρμας- έπαιξε σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της σχεδιαστικής πλατφόρμας και στην ανάπτυξη ενός αριθμού προτύπων ασφάλειας στην βιομηχανία. Ο Lee μας ενημερώνει ότι σε παλαιότερες γεωτρήσεις για πετρέλαιο στις ελώδεις περιοχές της Νότια Louisiana, η αρχική ιδέα ήταν να δημιουργηθεί ένα είδος τεχνητού νησιού και να τοποθετηθεί ένα συμβατικό γεωτρύπανο στην κορυφή. Ο Lee άρχισε την καριέρα του ως μηχανικός στο κατάστρωμα της *Humble Oil's second rig* το 1948, η οποία βρισκόταν 70 πόδια στην επιφάνεια της θάλασσας.

1953



Εικόνα 5.5: S-44, Σχεδιάστηκε για την εταιρεία California Company από τους Friede & Goldman.

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

1955

Η εικόνα 5.6 αφορά ένα μεγάλο γεωτρύπανο (jackup Drilling rig) σε ρηγά νερά, το οποίο ονομάστηκε Mene Grande και σχεδιάστηκε για την εταιρεία Mene Grande Oil Company. Αποτελεί ένα πρόωρο βήμα για την υπεράκτια βιομηχανία εκείνη την εποχή.



Εικόνα 5.6: *Mene Grande*, σχεδιάστηκε για την εταιρεία Mene Grande Oil Company

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

1958

Η εικόνα 5.7 αφορά το πρώτο φορηγίδα αυτό-ανύψωσης γεωτρήσεων, το οποίο ονομάστηκε Mr. Louie.



Εικόνα 5.7: *Mr. Louie*, σχεδιάστηκε από τον Emile Brinkmann.

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

Η εικόνα 5.8 αφορά το Delta Offshore No.1, το οποίο στην εποχή του, το 1958 ήταν στην κορυφή της εξέδρας που διαθέτει υποβρύχιο τρυπάνι (submersible drill rig) σχεδιασμού.



Εικόνα 5.8: *Delta Offshore No.1*, submersible drill rig σχεδιασμού

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

Η εικόνα 5.9 αφορά το Delta Offshore No. 46, αντιπροσωπεύει την κληρονομιά του Kerr-McGee built rig No. 46 του 1956 και αποτελεί την πρώτη υποβρύχια σταθερή στήλη.



Εικόνα 5.9: Delta Offshore No. 46, η πρώτη σταθερή υποβρύχια στήλη.

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

Για μεγάλο χρονικό διάστημα, η ασφάλεια αποτελούσε το δεύτερο πιο σημαντικό απόρρητο στοιχείο. οι περισσότερες εταιρείες πετρελαίου διατηρούσαν την εξέλιξη, τις ανακαλύψεις και βεβαίως τα λάθη τους για τον εαυτό τους. Όμως, η καταστροφή περίπου 35 πλατφόρμων από τους τυφώνες Hilda και Betsy το 1964 και 1965 αντίστοιχα, οδήγησαν να αλλάξουν σκεπτικό και να διοργανώσουν τις πρώτες συνεδριάσεις για τη δημιουργία της υποεπιτροπής American Petroleum Institute (API), η οποία θα συσχετιζόνταν με τα μεγάλα γεωτρήματα (jackup drilling rigs).

Ήταν ουσιαστικά μια μυστική κοινότητα, όπου μηχανικοί από αντίπαλες εταιρείες μπορούσαν να συναντηθούν και να συζητήσουν ελεύθερα, κρίσιμα τεχνικά ζητήματα, ευρήματα και να μοιράζονται πληροφορίες χωρίς να ζητήσουν κάποια άδεια.

Σήμερα, η συνεργασία μεταξύ της υποεπιτροπής API και της κυβέρνησης, υπό τη μορφή της Υπηρεσίας Διαχείρισης Ορυκτών (MMS, θεματοφύλακα της κυβέρνησης των ΗΠΑ για τα υπεράκτια εδάφη), είναι πολύ παραγωγική.

1963

Η εικόνα 5.10 αφορά το Sedco 135, το οποίο σηματοδοτεί τη μετάβαση από τα υποβρύχια στα ημι-υποβρύχια γεωτρήματα.



Εικόνα 5.10: Sedco 135, το σχεδιασμό του ενέκρινε ο Walter Michel

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

Η εικόνα 5.11 αφορά το E.W. Thornton, ένα από τα μοναδικά σχέδια της εποχής σχεδιασμένο από τον Walter Michel για την εταιρεία Reading & Bates Drilling Company. Είναι ένα καταμαράν γεωτρύπανο.



Εικόνα 5.11: E.W. Thornton σχεδιάστηκε για την εταιρεία Reading & Bates Drilling Company από τον Walter Michel.

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

1965



Εικόνα 5.12: Sidewinter, Σχεδιάστηκε για την εταιρεία Zapata Offshore Company από τον Emile Brinkmann

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

1974

Η εικόνα 5.13, αφορά το Aleutian Key την εποχή εξέλιξης της MODU (deepwater mobile offshore drillings) - Βαθέων υδάτων κινητές υπεράκτιες μονάδες γεώτρησης. Σχεδιάστηκε για την εταιρεία key International Drilling Company.



Εικόνα 5.13: Aleutian Key, Σχεδιάστηκε για την εταιρεία key International Drilling Company

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

1994

Η εικόνα 5.14, αφορά την Auger, σχεδιάστηκε από την εταιρεία Shell Oil και διάνοιξε "πηγάδι πετρελαίου" σε βάθος 2.800 πόδια από την επιφάνεια του νερού. Ήταν αυτή που πυροδότησε μια επανάσταση των βαθέων υδάτων στον Κόλπο του Μεξικού.



Εικόνα 5.14: *Auger*, Σχεδιάστηκε από την εταιρεία Shell oil
πηγή: *ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010*

1996

Η εικόνα 5.14 αφορά τη P-35 (Petrobras 35), αποτελεί πλατφόρμα που σχεδιάστηκε για πλωτή παραγωγή, αποθήκευση και εκφόρτωση της εταιρείας Marlim Field στο Campos Basin στη Βραζιλία. Το P-35 σχεδιάστηκε με δυναμικότητα επεξεργασίας 100.000 βαρελιών πετρελαίου την ημέρα.



Εικόνα 5.14: P-35

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

Η εικόνα 5.15 αφορά την πλατφόρμα Neptune, η οποία σχεδιάστηκε από την εταιρεία Oryx Energy προκειμένου να παράγει σε ακόμη μεγαλύτερα βάθη.



Εικόνα 5.15: Neptune, σχεδιάστηκε από την εταιρεία Oryx Energy

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

2002

Η εικόνα 5.16 αφορά το Sanha LPG FPSO, το οποίο ήταν πρώτο στο είδος του εκείνη την εποχή με ημερήσια δυναμικότητα παραγωγής 6000 m³ και ικανότητα αποθήκευσης 135.000 m³.



Εικόνα 5.16: Sanha LPG FPSO

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

2003

Η εικόνα 5.17 αφορά το Red Hawk, το οποίο προορίζονταν για βαθέων υδάτων γεώτρηση στον Κόλπο του Μεξικού. Είναι τεχνολογίας spar cell.



Εικόνα 5.17: Red Hawk, τεχνολογίας spar cell

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

2007

Η εικόνα 5.18 αφορά το Multicolumn Floater, το οποίο σχεδιάστηκε από την Assignee AGR Deepwater Development Systems, Inc. Η κατασκευή αποτελεί μια διασταύρωση των τεχνολογιών Cell Spar και semisubmersible.



Εικόνα 5.18: Multicolumn Floater, διασταύρωση τεχνολογιών Cell Spar και semisubmersible.

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

Η εικόνα 5.19 αφορά το LNG FPSO, το οποίο σχεδιάστηκε από τις εταιρείες SBM και τη γερμανική Linde. Περιλαμβάνει δεξαμενή υγροποιημένου φυσικού αερίου με συνδυασμό τεχνολογιών αυτο-υποστήριξης, πρισματική, IMO B τύπου καθώς και την πολλαπλών σταδίων διαδικασία ψύξης της εταιρείας Linde, οι οποίες το καθιστούν ικανό να χειριστεί, να υγροποιήσει, να αποθηκεύσει και να εξάγει υγροποιημένο φυσικό αέριο καθώς και υποπροϊόντα αυτού όπως υγραέριο.



Εικόνα 5.19: LNG FPSO, σχεδιάστηκε από τις εταιρείες SBM και τη γερμανική Linde

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

2008

Η εικόνα 5.20 αφορά το LNG LITE, του οποίου η ιδέα προήλθε από την εταιρεία SeaOne Maritime Corp. Ο πυρήνας τεχνολογίας του LNG Lite είναι ουσιαστικά μια διαδικασία ρευστοποίησης για φυσικού αερίου σε θερμοκρασία -40°C και πίεση psig.



Εικόνα 5.20: LNG LITE Concept, προήλθε από την εταιρεία SeaOne Maritime Corp

πηγή: ABS, Offshore Innovation. A history of Offshore Development, 2010

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

1. American Bureau of Shipping, Offshore Innovation, A History of Offshore Development, 2010
2. National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, A brief History Of Offshore Oil Drilling, 2010
3. www.aoghs.org
4. www.offshoreenergytoday.com
5. www.subseaiq.com

Κεφάλαιο 6ο - Η Πορεία της Ocean Rig

6.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό ουσιαστικά αποτελεί το πρόλογο για την παρουσίαση του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας Ocean Rig UDW, περιγράφει λεπτομέρειες της οι οποίες θα βοηθήσουν στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας καθώς και της στρατηγικής που αυτή τελικά ακολουθεί.

Συγκεκριμένα, θα γίνει μια σύντομη περιγραφή της ιστορίας της εταιρείας στην οποία περιλαμβάνεται ο τρόπος που αυτή αναπτύχθηκε καθώς και η παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Ακολουθεί η παρουσίασή της, το αντικείμενό της αλλά και τις δραστηριότητες της.

Υπάρχει μια αναλυτική περιγραφή του στόλου της εταιρείας ο οποίος περιλαμβάνει δύο γεωτρήματα (*Leiv Eiriksson, Eirik Raude*) τα οποία έχουν εκμισθώσει οι εταιρείες Rig Management Norway και Lukoil Overseas Siera-Leone B.V., επτά πλωτά γεωτρήματα έκτης και έβδομης γενιάς (*Ocean Rig Corcovado, Ocean Rig Olympia, Ocean Rig Poseidon, Ocean Rig Mykonos, Ocean Rig Mylos, Ocean Rig Skyros* και *Ocean Rig Athena*) τα οποία έχουν εκμισθωθεί από τις εταιρείες Petrobras, Total E&P Angola, ENI Angola S.p.A, Repsol, ConocoPhillips Angola 36 and 37, ενώ αναμένεται η κατασκευή δύο επιπλέον γεωτρήσεων έβδομης γενιάς το Ocean Rig Apollo και Ocean Rig Santorini. Πρέπει να αναφερθεί ότι όλα τα γεωτρήματα της εταιρείας Ocean Rig UDW ειδικεύονται στο Ultra-Deep Drilling.

Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί το όραμα και η αποστολή της εταιρείας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί στο κλάδο καθώς και κάποια στοιχεία που αφορούν τους μετόχους της.

6.2 Παρουσίαση της Ocean Rig

Η Ocean Rig είναι μια διεθνής ανάδοχος εταιρεία υπεράκτιων γεωτρήσεων, η οποία παρέχει υπηρεσίες εξερεύνησης υπεράκτιων κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού αερίου, ανάπτυξης και παραγωγής γεωτρήσεων και ειδικεύεται στο υπέρ-βαθέων υδάτων (ultra-deepwater) καθώς και στο harsh-environment τμήμα της βιομηχανίας υπεράκτιων γεωτρήσεων (Offshore Drilling Industry). Η εταιρεία κατέχει και λειτουργεί 13 υπέρ-βαθέων υδάτων μονάδες γεώτρησης, εκ των οποίων τα 2 είναι υπέρ-βαθέων υδάτων ημι-υποβρύχια γεωτρήματα (ultra deepwater semisubmersible drilling rigs) και τα 11 είναι υπέρ-βαθέων υδάτων πλωτά γεωτρήματα (ultra deepwater drillships), ένα εκ των οποίων έχει προγραμματιστεί να παραδοθεί στην εταιρεία κατά τη διάρκεια του 2015, ένα κατά τη διάρκεια του 2016 και δύο κατά τη διάρκεια του 2017 (www.ocean-rig.com).

6.2.1 Σύντομη Ιστορική αναδρομή

Η Ocean Rig UDW Inc συστάθηκε ως εταιρεία υπό τους νόμους της Δημοκρατίας των Νήσων Μάρσαλ (Marshall Islands) στις 10 Δεκεμβρίου 2007, με το όνομα Primelead Shareholders Inc και πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική εταιρεία της DryShips (Ocean Rig's Annual Report, 2014).

Ο προκάτοχός της εταιρείας, Ocean Rig ASA, ιδρύθηκε στις 26 Σεπτεμβρίου 1996, στο πλαίσιο των νόμων της Νορβηγίας με σκοπό την κατασκευή δύο από τα εν λειτουργία γεωτρήματά της, το Leiv Eiriksson και την Eirik Raude. Οι μετοχές της Ocean Rig ASA διαπραγματεύονταν στο Stock Exchange χρηματιστήριο του Όσλο από τον Ιανουάριο του 1997 έως τον Ιούλιο του 2008 (Ocean Rig's Annual Report, 2014).

Από τις 14 Φεβρουαρίου του 2014 , η Dryships κατέχει περίπου το 59,4% των κοινών μετοχών της Ocean Rig UDW Inc. Η μετοχή της διαπραγματεύεται στο NASDAQ Global Select Market με ετικέτα "Orig" από την 6 Οκτωβρίου του 2011.

6.2.2 Αντικείμενο εργασιών

Η εταιρεία Ocean Rig UDW Inc., όπως ορίζει το καταστατικό της απασχολείται αποκλειστικά και μόνο με ναυλώσεις, διακανονισμό αβαριών, μεσιτεία ναυλώσεων ή αγοραπωλησιών, ναυπηγήσεων πλοίων με ελληνική ή ξένη σημαία πάνω από 500 κόρους ολικής χωρητικότητας με εξαίρεση τα επιβατηγά ακτοπλοϊκά πλοία και τα εμπορικά πλοία που εκτελούν εσωτερικούς πλόες καθώς και με την αντιπροσώπευση επιχειρήσεων που έχουν σαν αντικείμενο τις ίδιες με τις προαναφερθείσες δραστηριότητες (Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας, Διεύθυνση Ναυτιλιακής Πολιτικής και Ανάπτυξης, 2010-yperdiavgeia.gr).

Συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει το παρακάτω αντικείμενο εργασιών:

1. Σύναψη συμβάσεων ναυλώσεων και μεσιτεία για την ναύλωση πλοίων όπως αυτά αναφέρονται παραπάνω.
2. Μεσιτεία για αγοραπωλησίες πλοίων όπως αυτά αναφέρονται παραπάνω.
3. Μεσιτεία για την ναυπήγηση, μετασκευή ή επισκευή σε ελληνικά ή ξένα ναυπηγεία πλοίων όπως αυτά αναφέρονται παραπάνω.
4. Διακανονισμό αβαριών σε πλοία που αναφέρθηκαν παραπάνω.
5. Διενέργεια εισπράξεων και πληρωμών για τις παραπάνω πράξεις και τήρηση λογαριασμών σε συνάλλαγμα στις τράπεζες της Ελλάδος ή του Εξωτερικού.
6. Επιμέλεια κάθε θέματος σχετικού με τις παραπάνω εργασίες.

6.2.3 Το όραμα της επιχείρησης

Το **όραμα** της εταιρείας είναι να είναι η προτιμώμενη ανάδοχος εταιρεία γεωτρήσεων στον τομέα των ultra-deep γεωτρήσεων, παρέχοντας εξελιγμένα και σύγχρονα στοιχεία

καθώς και μοναδικές λύσεις μηχανικής, σε συνδυασμό με ένα δραστήριο και εξαιρετικά ικανό εργατικό δυναμικό (www.ocean-rig.com).

Συγκεκριμένα στο site της εταιρείας αναφέρει "*Θα διεξάγουμε τις επιχειρηματικές μας λειτουργίες σε ένα ελεύθερο από συμβάντα περιβάλλον και με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να γίνουμε η πρώτη σε επιλογή ανάδοχος εταιρεία γεωτρήσεων για τους πελάτες, τους εργαζομένους και τους μετόχους μας.*" (www.ocean-rig.com).

6.2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της λειτουργίας των μονάδων

Η εταιρεία Ocean Rig UDW ναυλώνει, κατά κύριο λόγο, τις μονάδες γεώτρησής της προς όλους τους πελάτες της σύμφωνα με τις μακροπρόθεσμες συμβάσεις γεώτρησης. Σύμφωνα λοιπόν με αυτές, ο πελάτης συνήθως πληρώνει την εταιρεία ένα σταθερό ημερήσιο ποσό (dayrate), ανάλογα τη δραστηριότητα που η μονάδα εκτελεί και την ηλικία της. Επιπλέον, ο πελάτης επιβαρύνεται με όλα τα έξοδα των καυσίμων και το κόστος εφοδιασμού που σχετίζεται με τις μεταφορές προς και από τη μονάδα. Από την άλλη η Ocean Rig UDW είναι υπεύθυνη για την καταβολή των λειτουργικών δαπανών της μονάδας, συμπεριλαμβανομένου του κόστους της στελέχωσης, την τροφοδοσία, την ασφάλιση, την επισκευή και τη συντήρηση της μονάδας, τον κόστος των ανταλλακτικών και αναλώσιμων υλικών καθώς και διάφορα άλλα έξοδα.

Τα πιο σημαντικά μέτρα για την ανάλυση των τάσεων στα αποτελέσματα των εργασιών της εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- **Ημέρες Απασχόλησης (Employment Days):** Ορίζονται ως ο συνολικός αριθμός των ημερών που οι μονάδες γεώτρησης χρησιμοποιούνται σύμφωνα με τις συμβάσεις.
- **Μέσο ημερήσιο ποσό εκμίσθωσης ή μέγιστο μέσο ημερήσιο ποσό εκμίσθωσης (dayrates ή maximum dayrates):** Ορίζεται ως το μέγιστο ποσοστό σε δολάρια που είναι δυνατό να κερδίσει η εταιρεία για τις υπηρεσίες γεώτρησης ενός 24ώρου σε απόδοση 100% σύμφωνα με τη σύμβαση. Το ημερήσιο ποσό εκμίσθωσης μπορεί να μετρηθεί ανά τέταρτο της ώρας, μισή

ώρα ή ώρα ανάλογα με τη δραστηριότητα που εκτελείται και τη σύμβαση που έχει συναφθεί.

- **Κέρδη αποδοτικότητας/ Κέρδη αποδοτικότητας ενοικίασης (*earnings efficiency/earnings efficiency on hire*):** Τα κέρδη αποδοτικότητας μετρούν την αναλογία των αποδοτικών κερδών, που εκφράζεται ως ποσοστό επί του συνολικού ποσοστού των κερδών. Για συγκεκριμένες εργασίες καταβάλλεται με μειωμένο συντελεστή (μη παραγωγικό χρόνο με μηδενικό συντελεστή ή off-hire χωρίς dayrates). Τα κέρδη αποδοτικότητας για την ενοικίαση μετρούν την αποδοτικότητα των κερδών μόνο για την περίοδο στην οποία η μονάδα γεώτρησης είναι εντός της σύμβασης και δεν περιλαμβάνει τις off-hire περιόδους.
- **Τέλη κινητοποίησης / αποστράτευσης (*mobilization/ demobilization fees*):** Ανάλογα με τις συμβάσεις γεώτρησης η εταιρεία μπορεί να λάβει έσοδα για την προετοιμασία και την κινητοποίηση του εξοπλισμού και του προσωπικού ή για βελτιώσεις στα πλωτά γεωτρήματα ή από dayrates και σταθερό τέλος για την κινητοποίηση ή την αποστράτευση.
- **Έσοδα:** Για κάθε σύμβαση κρίνεται, για λογιστικούς σκοπούς, αν είναι μια πολλαπλή διάταξη στοιχείων, που σημαίνει ότι περιλαμβάνει και τη μονάδα γεώτρησης και υπηρεσίες γεώτρησης προσδιορίζοντας όλα τα παραδοτέα (στοιχείο). Για κάθε στοιχείο η εταιρεία Ocean Rig UDW αποφασίζει πως και πότε πρέπει να αναγνωρίζεται ως έσοδο.
 - Συμβάσεις ορισμένου χρόνου (Term contracts): Πρόκειται για συμβάσεις σύμφωνα με τις οποίες παρέχεται από την Ocean Rig UDW η μονάδα προκειμένου να λειτουργήσει για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για αυτό το είδος των συμβάσεων, η εταιρεία καθορίζει το κατά πόσο πρόκειται για μια πολλαπλή διάταξη στοιχείων. Για τα έσοδα που προέρχονται από συμβάσεις που περιέχουν μίσθωση, τα στοιχεία της μίσθωσης αναγνωρίζονται ως "έσοδα μίσθωσης".
 - Συμβάσεις φρεατίων (well contracts): πρόκειται για συμβάσεις σύμφωνα με τις οποίες η εταιρεία παρέχει στον πελάτη της το γεωτρήματα για διάνοιξη ορισμένου αριθμού φρεατίων. Τα έσοδα από τέτοιου είδους συμβάσεις αναγνωρίζονται κατά την περίοδο που οι

υπηρεσίες παρέχονται στον πελάτη. Τα έσοδα αυτά περιλαμβάνουν έσοδα από την κινητοποίηση, εισφορές από πελάτες.

6.2.5 Μέτοχοι

Κύριοι Μέτοχοι

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η πραγματική κυριότητα των κοινών μετοχών της εταιρείας Ocean Rig UDW, μέχρι και της 14 Φεβρουαρίου του 2014. Αυτές κατέχονται από:

- ✓ Κάθε πρόσωπο ή οντότητα που κατέχει το 5% ή περισσότερο από τις κοινές μετοχές.
- ✓ Καθένα από τα στελέχη και τους διευθυντές της εταιρείας.
- ✓ Όλα τα στελέχη και τους διευθυντές που αποτελούν μία ομάδα.

Η ιδιοκτησία (beneficial ownership) προσδιορίζεται σύμφωνα με τους κανόνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Κατά τον υπολογισμό του ποσοστού συμμετοχής του κάθε ατόμου, κοινές μετοχές που υπόκεινται σε δικαιώματα που κατέχει το εν λόγω πρόσωπο και μπορούν να εξασκηθούν ή να μετατραπούν ή να εξασκηθούν ή να μετατραπούν εντός 60 ημερών από την 14 Φεβρουαρίου, θεωρείται ότι ανήκουν δικαιωματικά από το εν λόγω πρόσωπο. Όλοι οι μέτοχοι της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και των μετόχων που αναφέρονται και στον παρακάτω πίνακα, δικαιούνται σε μια ψήφο για κάθε κοινή μετοχή που κατέχουν.

Όνομα και Διεύθυνση του δικαιούχου	Αριθμός μετοχών που κατέχει	Ποσοστό (%)
Στελέχη και Διευθυντές		
Γεώργιος Οικονόμου	5.543.289	4,2%
Ιωάννης Λιβέρης	-	*
Σάββας Δ. Γεωργιάδης	-	*
Προκόπιος (Άκης) Τσιριγάκης	-	*
Αντώνιος Κανδυλίδης	1.684.512	1,3%
Gilles Bocabarteille	-	*
Στελέχη και Διευθυντές (Ομάδα)		
5% δικαιούχοι (Beneficial):		
Dryships Inc.	78.301.755	59,4%

Εικόνα 6.1: Μέτοχοι της εταιρείας Ocean Rig UDW

Πηγή: Ετήσια αναφορά της Ocean Rig UDW, 2014

* Λιγότερο από 1,0% του συνόλου των κοινών μετοχών της εταιρείας.

- Το ποσοστό των μετοχών βασίζεται στις 131.875.128 συνολικές μετοχές που κατέχει η εταιρεία μέχρι και την 14 Φεβρουαρίου του 2014.
- Ο κ. Γεώργιος Οικονόμου, επικεφαλής και πρόεδρος της Ocean Rig UDW απέκτησε 5.061.430 μετοχές από αυτές που αναφέρονται στο παραπάνω πίνακα μέσω της εταιρείας Sphinx Investment Corp., η οποία εδρεύει στα Νησιά Μάρσαλ και ελέγχεται από τον κ. Οικονόμου, 150.000 μετοχές μέσω της εταιρείας Azara Services S.A., η οποία εδρεύει στα Νησιά Μάρσαλ και ελέγχεται επίσης από τον κ. Οικονόμου, 79.525 μετοχές μέσω της εταιρείας Elios Investments, μια πλήρης ελεγχόμενη θυγατρική εταιρεία της Entrepreneurial Spirit Foundation, Lichtenstein Foundation ή foundation της οποίας δικαιούχοι είναι ο κ. Οικονόμου και μέλη της οικογένειάς του. Επίσης, 145.128 μετοχές μέσω της εταιρείας Entrepreneurial Spirit Holdings Inc, μια Λιβηριανή εταιρεία η οποία ανήκει εξ ολοκλήρου στην εταιρεία Foundation, 105.357 μετοχές μέσω της εταιρείας Fabiana Services S.A., η οποία εδρεύει στα Νησιά Μάρσαλ και στην οποία ο κ. Οικονόμου ανήκει στο Διοικητικό Συμβούλιο, 1.849 μετοχές μέσω της εταιρείας GoodWill Shipping Company Limited, η οποία εδρεύει στη Μάλτα και στην οποία ο κ.Οικονόμου ανήκει στο Διοικητικό Συμβούλιο.

- Ο κ. Αντώνης Κανδυλίδης, ο οποίος είναι Αντιπρόεδρος της εταιρείας Ocean Rig UDW, απέκτησε τις παραπάνω μετοχές μέσω της εταιρείας Steel Wheel Investments Limited, η οποία εδρεύει στα Νησιά Μάρσαλ και η οποία ελέγχεται από τον κ. Κανδυλίδη.
- Η εταιρεία DryShips είναι η μητρική εταιρεία της Ocean Rig UDW και ουσιαστικά η εταιρεία που υποβάλλει αναφορές στο πλαίσιο του νόμου περί συναλλάγματος (Exchange Act). Ο πρόεδρος της Ocean Rig UDW είναι επίσης και πρόεδρος της DryShips η οποία εδρεύει στην Ελλάδα στην οδό Ηπείρου 74-76, Μαρούσι Αττικής. Η DryShips Inc. υποσχέθηκε 1.602.500 από τις μετοχές που διαθέτει σε πρόσθετες εξασφαλίσεις κατώ από ορισμένες πιστωτικές διευκολύνσεις.

Οι πράξεις που αναφέρονται παρακάτω αντιπροσωπεύουν σημαντικές αλλαγές στο ποσοστό της πραγματικής κυριότητας των κοινών μετοχών της Ocean Rig UDW. Τις εν λόγω μετοχές τις παραχώρησε ο πρόεδρος της εταιρείας Ocean Rig UDW και η εταιρεία DryShips μετά την ολοκλήρωση της ιδιωτικής προσφοράς που πραγματοποιήθηκε το Δεκέμβριο του 2010.

6.2.6 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια, η διεθνής αγορά των γεωτρήσεων έχει δει μια αυξανόμενη τάση προς τη βαθέων (Deep water) υδάτων και στην υπέρ-βαθέων υδάτων (Ultra-deep water) εξερεύνηση πετρελαίου και φυσικού αερίου. Καθώς οι πόροι των ρηχών υδάτων αρχίζουν και "ωριμάζουν", η εξερεύνηση προς τα deepwater και ultra- deepwater αναμένεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην υπεράκτια εξόρυξη και παραγωγή πετρελαίου και φυσικού αερίου. Σύμφωνα με πηγές του κλάδου, η βιομηχανία σε όλη την παγκόσμια αγορά των υπέρ - βαθέων υδάτων έχει δει ταχεία ανάπτυξη τα τελευταία έξι χρόνια, με τα dayrates να αυξάνονται περίπου από 180.000 δολάρια το 2004 σε πάνω από 600.000 δολάρια το 2008 και από τον Ιανουάριο του 2014, η στάθμη της αγοράς είναι περίπου 600.000 δολάρια. Η χρησιμοποίηση των γεωτρήσεων στην αγορά των υπέρ-βαθέων υδάτων έχει σταθεροποιηθεί σε, πάνω από 80% το 2000 και πάνω από 97% το 2006. Οι λειτουργικές μονάδες που είναι ικανές να τρυπήσουν σε βάθη

μεγαλύτερα από 7.500 πόδια αποτελούνται κυρίως από πέμπτης, έκτης και έβδομης γενιάς μονάδες παραγωγής, και περιλαμβάνουν επίσης ορισμένες παλαιότερες αναβαθμισμένες μονάδες. Ο in-service στόλος που δραστηριοποιείται στην αγορά, από τον Ιανουάριο του 2014 ανήλθε σε 129 μονάδες, και αναμένεται να αυξηθεί σε 212 μονάδες σύμφωνα με την προγραμματισμένη παράδοση των υπό κατασκευή παραγγελιών μέχρι το τέλος του 2020. Ιστορικά, αύξηση της προσφοράς προκάλεσε τη μείωση της χρησιμοποίησης των μονάδων γεώτρησης και των dayrates μέχρι όσου αυτές να απορροφηθούν από την αγορά. Συνεπώς, τα dayrates έχουν μια κυκλική πορεία. Θεωρείται ότι τα μεγαλύτερα ανεξερεύνητα υπεράκτια αποθέματα πετρελαίου και φυσικού αερίου βρίσκονται κυρίως στους τομείς των υπέρ-βαθέων υδάτων και κατά κύριο λόγο στο "χρυσό τρίγωνο" μεταξύ της Δυτικής Αφρικής, της Βραζιλίας και του Κόλπου του Μεξικού, καθώς και στην Ανατολική Αφρική, την Αυστραλία και τη Νοτιοανατολική Ασία. Η θέση αυτών των μεγάλων υπεράκτιων αποθεμάτων έχει ως αποτέλεσμα το 90% των πλωτών μονάδων γεώτρησης να ειδικεύονται στα υπέρ-βαθέων υδάτων γεωτρήσεις. Επιπλέον, λόγω του εγγενή κινδύνου μόλυνσης του περιβάλλοντος σε υπέρ-βαθέων υδάτων γεωτρήσεις, εξαιτίας του ατυχήματος που συνέβη στην πλατφόρμα Deepwater Horizon στον κόλπο του Μεξικού, οι πετρελαϊκές εταιρείες έχουν ήδη αρχίσει να δείχνουν μια προτίμηση για σύγχρονες μονάδες, πιο ικανές για διάτρηση σε αυτές τις δύσκολες περιοχές.

6.2.7 Αγορά

Οι δραστηριότητες της Ocean Rig UDW είναι γεωγραφικά διασκορπισμένες στην εξερεύνηση και εκμετάλλευση πετρελαίου και φυσικού αερίου σε περιοχές σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρά το γεγονός ότι το κόστος μετακίνησης μιας εξέδρας γεώτρησης αλλά και η διαθεσιμότητα των μονάδων γεώτρησης γενικότερα μπορεί να επηρεάσει την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης ανάλογα με τη περιοχή δραστηριότητας, σημαντικές διακυμάνσεις, λόγω της κινητικότητας της εξέδρας, τείνουν να μην υπάρχουν σε μακροπρόθεσμο χρόνο. Κατά συνέπεια, η Ocean Rig UDW λειτουργεί σε μια ενιαία, παγκόσμια αγορά Offshore γεωτρήσεων.

Τα τελευταία χρόνια, υπήρξε αυξημένη έμφαση από τις πετρελαϊκές εταιρείες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις περιοχές που έχουν αποδεδειγμένα αποθέματα πετρελαίου εστιάζοντας έτσι στην εξερεύνηση υδρογονανθράκων σε βαθύτερα νερά. Αυτή η εστίαση οφείλεται εν μέρει, στις τεχνολογικές εξελίξεις που καθιστούν μια τέτοια διερεύνηση πιο εφικτή και οικονομικά αποδοτική. Παρόλα αυτά, το βάθος του νερού είναι το στοιχείο κλειδί που προσδιορίζει τη καταλληλότητα του γεωτρύπανου να λάβει μέρος σε ένα συγκεκριμένο έργο γεώτρησης. Ένα επιπλέον ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα σε ορισμένους τομείς της αγοράς γεωτρήσεων είναι η ικανότητα του γεωτρύπανου να λειτουργούν σε σκληρά περιβάλλοντα (Harsh Environment), συμπεριλαμβανομένων και των ακραίων θαλάσσιων και κλιματικών συνθηκών καθώς και θερμοκρασιών.

Οι μονάδες γεώτρησης της Ocean Rig UDW, δραστηριοποιούνται στο τομέα των υπέρ-βαθέων υδάτων της βιομηχανίας υπεράκτιων γεωτρήσεων. Αν και ο όρος "βάθος", όπως χρησιμοποιείται στη βιομηχανία γεωτρήσεων για να υποδηλώσει ένα συγκεκριμένο τομέα της αγοράς μπορεί να ποικίλει και να συνεχίζει να εξελίσσεται σύμφωνα με τις τεχνολογικές βελτιώσεις. Γενικότερα, ο τομέας των βαθέων υδάτων θεωρείται ότι αρχίζει σε βάθος νερού περίπου στα 4.500 πόδια και εκτείνεται στο μέγιστο βάθος νερού που μπορούν να "τρυπήσουν" τα έβδομης γενιάς γεωτρύπανα, δηλαδή περίπου στα 12.000 πόδια.

6.2.8 Ανταγωνιστές

Η συμβολαιακή βιομηχανία γεώτρησης είναι ανταγωνιστική με πολλούς συμμετέχοντες στα πλαίσιά της, μερικοί από τους οποίους κατέχουν αυτή τη στιγμή κυρίαρχο μερίδιο αγοράς. Η βιομηχανία γεωτρήσεων έχει παρουσιάσει ενοποίηση τα τελευταία χρόνια, η οποία θα μπορούσε να δημιουργήσει επιπλέον μεγάλους ανταγωνιστές. Πολλοί από τους ανταγωνιστές της Ocean Rig UDW έχουν σημαντικά μεγαλύτερες οικονομικές αποδόσεις και πόρους, συμπεριλαμβανομένου και περισσότερων μονάδων γεώτρησης. Προκειμένου λοιπόν η εταιρεία να ανταγωνιστεί τις μεγάλες εταιρείες προβαίνει σε συμβάσεις με μεγάλες εταιρείες, οι οποίες αθροιστικά, από τον Ιανουάριο του 2014, έχουν 203 βαθέων υδάτων και υπέρ - βαθέων υδάτων

μονάδες γεώτρησης σε όλο το κόσμο. Οι εν λόγω μονάδες γεώτρησης είναι δυναμικότητας βάθους νερού 3.000 ποδιών και άνω.

Η συμβολαιακή βιομηχανία γεώτρησης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων της παγκόσμιας ζήτησης για πετρέλαιο και φυσικό αέριο, τις τρέχουσες και προβλεπόμενες τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, τις δαπάνες από τις εταιρείες πετρελαίου και φυσικού αερίου για την εξερεύνηση και την ανάπτυξη του πετρελαίου και φυσικού αερίου και τη διαθεσιμότητα των γεωτρήσεων. Επιπλέον, οι συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών που εξερευνούν και παράγουν πετρέλαιο και φυσικό αέριο έχουν μειώσει και μπορεί να μειώσουν κατά καιρούς, τον αριθμό των διαθέσιμων πελατών.

Οι συμβάσεις γεωτρήσεων παραδοσιακά ανατίθενται με διαγωνισμό μεταξύ των ανταγωνιστικών εταιρειών. Ο έντονος ανταγωνισμός των τιμών είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που προσδιορίζει τη σύναψη της σύμβασης. Οι πελάτες μπορούν επίσης να εξετάσουν τη διαθεσιμότητα των μονάδων, την τοποθεσία και την καταλληλότητα, το ιστορικό λειτουργίας και ασφάλειας των επιδόσεων της αναδόχου εταιρείας γεωτρήσεων, την κατάσταση και την καταλληλότητα του εξοπλισμού. Η εταιρεία Ocean Rig UDW ανταγωνίζεται ευνοϊκά σε σχέση με αυτούς τους παράγοντες.

Η εταιρεία Ocean Rig UDW ανταγωνίζεται σε παγκόσμια βάση, αλλά ο ανταγωνισμός μπορεί να διαφέρει σημαντικά από περιοχή σε περιοχή σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Ο ανταγωνισμός για τις υπεράκτιες μονάδες γεώτρησης πραγματοποιείται συνήθως σε παγκόσμια βάση και εξαρτάται από παράγοντες όπως τη δυνατότητα κινητικότητας από μια περιοχή σε μία άλλη και το κόστος αυτής. Η κατασκευή και η αναβάθμιση των υφισταμένων μονάδων γεώτρησης θα μπορούσε επίσης να εντείνει τις τιμές στον ανταγωνισμό.

6.3 Επίλογος 6ου κεφαλαίου

Στο 6ο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε μια αρκετά αναλυτική περιγραφή της εταιρείας που μελετάμε, Ocean Rig UDW, η οποία ουσιαστικά πρόκειται για μια διεθνής ανάδοχος εταιρεία υπεράκτιων γεωτρήσεων, η οποία παρέχει υπηρεσίες εξερεύνησης

υπεράκτιων κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού αερίου, ανάπτυξης και παραγωγής γεωτρήσεων που ειδικεύεται στο υπέρ-βαθέων υδάτων (ultra-deepwater) καθώς και στο harsh-environment τμήμα της βιομηχανίας υπεράκτιων γεωτρήσεων. Αναφέρθηκε η ιστορία και η ανάπτυξη της εταιρείας, η οποία ξεκίνησε με την αγορά των μετοχών της προκατόχου εταιρείας Ocean Rig ASA, της οποίας η Ocean Rig UDW Inc απέκτησε τον πλήρη έλεγχο της στις 14 Μαΐου του 2008. Από εκείνο το διάστημα μέχρι και τις 14 Φεβρουαρίου του 2014 έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές συναλλαγές μεταξύ της Ocean Rig UDW και διαφόρων εταιρειών (οι οποίες επί το πλείστον ελέγχονται ή σχετίζονται με κάποιο τρόπο με τον πρόεδρο της Ocean Rig UDW, κ. Γεώργιο Οικονόμου.). Από τις 14 Φεβρουαρίου του 2014 η εταιρεία DryShips κατέχει το 59,4% των κοινών μετοχών της Ocean Rig UDW. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε το αντικείμενο εργασιών της εταιρείας όπως αυτό ορίζεται στο καταστατικό της, δηλαδή, απασχολείται αποκλειστικά και μόνο με ναυλώσεις, διακανονισμό αβαριών, μεσιτεία ναυλώσεων ή αγοραπωλησιών, ναυπηγήσεων πλοίων με ελληνική ή ξένη σημαία πάνω από 500 κόρους ολικής χωρητικότητας με εξαίρεση τα επιβατηγά ακτοπλοϊκά πλοία και τα εμπορικά πλοία που εκτελούν εσωτερικούς πλόες καθώς και με την αντιπροσώπευση επιχειρήσεων που έχουν σαν αντικείμενο τις ίδιες με τις προαναφερθείσες δραστηριότητες.

Πραγματοποιήθηκε μια πλήρης αναφορά στον στόλο που κατέχει η εταιρεία, δύο πέμπτης γενιάς γεωτρύπανα (Drilling Rigs), τέσσερα έκτης γενιάς πλωτά γεωτρύπανα και τρία έβδομης γενιάς πλωτά γεωτρύπανα (Drillships) καθώς και στην απασχόληση αυτών. Επίσης, στο όραμα και στην αποστολή της και με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται αυτή. Τέλος, αναφέρθηκαν οι μέτοχοι και τα ποσοστά των μετοχών που κατέχουν και πραγματοποιήθηκε μια μικρή ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο η Ocean Rig δραστηριοποιείται. Η μεγαλύτερη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί στο επόμενο κεφάλαιο όπου και θα αναπτύξουμε το υπόδειγμα του Porter για την ελκυστικότητα του κλάδου.

Βιβλιογραφία 6^{ου} Κεφαλαίου

1. Ocean Rig, Annual Report of Ocean Rig UDW, 2014
2. www.ocean-rig.com

Κεφάλαιο 7ο - Στρατηγική Ανάλυση της Ocean Rig UDW

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα πραγματοποιηθεί η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας Ocean Rig UDW. Συγκεκριμένα κάθε υποενότητα θα αποτελεί και στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις κινούνται και εξελίσσονται επιδρά σε πολύ σημαντικό βαθμό στις δραστηριότητές τους. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Συνεπώς, στο παρών κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί ανάλυση PEST όπου θα αναλυθούν οι τέσσερις συνιστώσες αυτού (Οικονομική, Κοινωνικό-πολιτιστική, Πολιτικό-νομική, Τεχνολογική), σχετικά με τη offshore βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται η υπό μελέτη επιχείρηση. Για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και τις δυνάμεις που βρίσκονται σε αυτό θα χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα του Michael Porter, βάσει του οποίου μπορεί να προσδιοριστούν η ένταση και η φύση του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο καθώς και ποιες στρατηγικές μπορούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν να ακολουθήσουν. Επιπλέον, θα αναφερθεί η δομή, η κουλτούρα, οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης καθώς και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Τα δύο επόμενα στάδια του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ αφορούν την διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας. Με ανάλυση SWOT θα αναφερθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος, θα αναφερθούν οι επιχειρηματικές και οι επιχειρησιακές στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση και αφορούν τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθώς προϋπολογισμοί και πληροφοριακά συστήματα που αφορούν τη υλοποίηση της στρατηγικής.

Τέλος, υπάρχει το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου όπου θα αναφερθούν τεχνικές ελέγχου και αξιολόγησης που εφαρμόζει η Ocean Rig UDW, καθώς και κάποια προτεινόμενη στρατηγική.

7.2 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος σημαίνει παρακολούθηση και διαχείριση σημαντικών πληροφοριών προερχόμενες τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον αυτής. Πληροφορίες που θα βοηθήσουν τους μάνατζερ να αναγνωρίσουν τα σημεία εκείνα από τα οποία θα εξαρτηθεί το μέλλον την επιχείρησης. Η ανίχνευση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, γνωστό ως μάκρο-περιβάλλον καθώς και την εσωτερική κατάσταση αυτής, γνωστό ως μικρο-περιβάλλον και οδηγεί στην απόκτηση από την πλευρά των μάνατζερ εφόδια για την διαμόρφωση της σωστής στρατηγικής.

Επομένως, σκοπός της ενότητας αυτής είναι να αναλυθούν τα στοιχεία του περιβάλλοντος της επιχείρησης τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

7.2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 2 της παρούσας διπλωματικής εργασίας το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικά όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία που έχουν επιρροή στην λειτουργία και αποδοτικότητά της. Για όλες τις επιχειρήσεις ασχέτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται υπάρχουν συνιστώσες που μπορούν να τις επηρεάσουν. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α)το Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PEST

environment) και β)το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μίκρο-περιβάλλον (Task environment).

7.2.1.1 Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον

Το γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα που δεν επηρεάζουν την επιχείρηση τόσο άμεσα όμως μπορούν να επηρεάσουν την μακροχρόνια στρατηγική της και συνεπώς την πορεία της (Wheelen and Hunger, 2012).

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο το γενικευμένο περιβάλλον αναλύεται μέσω της **PEST ανάλυσης**, η οποία περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες, το οικονομικό, το κοινωνικό-πολιτιστικό, το πολιτικό-νομικό και το τεχνολογικό περιβάλλον, των οποίων η ανάλυση και η αξιολόγηση θα μας δώσει της ευκαιρίες και τις απειλές για την συγκεκριμένη αγορά.

Οικονομικό

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, για την εταιρεία Ocean Rig UDW υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το γενικευμένο περιβάλλον της και κατ' επέκταση τη διαμόρφωση της στρατηγική της, παράγοντες που εντοπίζονται στην παγκόσμια οικονομία. Μερικοί από αυτούς είναι: α) οι ευμετάβλητες τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου που μπορεί να επηρεάσουν γενικότερα τη δραστηριότητα της Offshore βιομηχανίας, β) η συνέχιση της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, γ) η τρέχουσα κατάσταση των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες, δ) η αστάθεια του ευρώ ή η αδυναμία των χωρών της Ευρωζώνης να αναχρηματοδοτήσουν τα χρέη τους, κ.ά.

Συγκεκριμένα, η συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία είναι κυκλική και ασταθής. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή εξαρτώνται από το επίπεδο δραστηριότητας του πετρελαίου και φυσικού αερίου, την ανάπτυξη και την παραγωγή σε υπεράκτιες περιοχές σε ολόκληρο το κόσμο, τη διαθεσιμότητα της ποιότητας στην προοπτική γεώτρησης, η επιτυχία της εξερεύνησης, το κόστος παραγωγής. **Οι τιμές του**

πετρελαίου και του φυσικού αερίου αλλά και ενδεχόμενες αλλαγές στις τιμές αυτών επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο δραστηριότητας και της ζήτησης των μονάδων γεώτρησης, είναι πολύ ευμετάβλητες και επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι δεν μπορούν να ελεγχθούν από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της υπεράκτιας βιομηχανίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι παρακάτω:

- ❖ Η παγκόσμια παραγωγή και η ζήτηση για το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο καθώς και οι μετατοπίσεις της προσφοράς και της ζήτησης.
- ❖ Το κόστος της εξερεύνησης για την ανάπτυξη, τη παραγωγή και τη παροχή πετρελαίου και φυσικού αερίου.
- ❖ Οι προσδοκίες σχετικά με τις μελλοντικές τιμές της ενέργειας.
- ❖ Η πρόοδος στην εξερεύνηση, στην ανάπτυξη και στην τεχνολογία παραγωγής.
- ❖ Η ικανότητα του OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries), να διατηρήσει τα επίπεδα δραστηριότητας και τις τιμές.
- ❖ Το επίπεδο παραγωγής πετρελαίου σε χώρες εκτός του OPEC.
- ❖ Οι κανονισμοί των κυβερνήσεων.
- ❖ Εγχώριες και ξένες φορολογικές πολιτικές.
- ❖ Η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των εναλλακτικών καυσίμων.
- ❖ Οι πολιτικές των διαφόρων κυβερνήσεων όσον αναφορά την εξερεύνηση και την ανάπτυξη των κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού αερίου.
- ❖ Το παγκόσμιο στρατιωτικό και πολιτικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της αβεβαιότητας ή της αστάθειας που προκύπτει από την κλιμάκωση ή το ξέσπασμα ένοπλων συγκρούσεων, εξεγέρσεις ή άλλες κρίσεις στη Μέση Ανατολή ή άλλες γεωγραφικές περιοχές καθώς και περαιτέρω τρομοκρατικές ενέργειες στις Ηνωμένες Πολιτείες ή αλλού.

Μειώσεις στις τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου για μια παρατεταμένη περίοδο ή η αναμονή της αγοράς σε πιθανές μειώσεις των τιμών αυτών, θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά τις επιχειρήσεις στον τομέα της υπεράκτιας γεώτρησης. Τα αποθέματα του αργού πετρελαίου παραμένουν σε υψηλά επίπεδα σε σύγκριση με τα ιστορικά επίπεδα, ασκώντας έτσι πίεση στην τιμή του αργού πετρελαίου και στη ζήτηση των υπεράκτιων μονάδων γεώτρησης. Η χαμηλή τιμή στο πετρέλαιο για μεγάλα χρονικά διαστήματα οδηγούν συνήθως σε μειωμένη εξερεύνηση και γεώτρηση. Επίσης, οι αλλαγές στις τιμές των βασικών εμπορευμάτων μπορεί να έχει μια δραματική επίδραση στη ζήτηση των μονάδων γεώτρησης και γενικότερα, περίοδοι με χαμηλή ζήτηση μπορεί

να οδηγήσουν στην υπερβολική προσφορά των μονάδων γεώτρησης, κατά συνέπεια στην ένταση του ανταγωνισμού και να οδηγήσει κυρίως τις μονάδες γεώτρησης που έχουν χαμηλότερες προδιαγραφές, στην αδράνεια για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το μελλοντικό επίπεδο της ζήτησης των υπηρεσιών στη συμβολαιακή offshore βιομηχανία δεν μπορεί να προβλεφθεί, ούτε και ποιες θα είναι οι συνθήκες της βιομηχανίας πετρελαίου και φυσικού αερίου. Οποιαδήποτε μείωση των δαπανών των εταιρειών στην εξερεύνηση, την ανάπτυξη ή την παραγωγή θα μπορούσε να μειώσει τα έσοδα και να βλάψει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Αν και υπάρχουν ενδείξεις ότι η **οικονομική ύφεση** έχει υποχωρήσει σε πολλές χώρες, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική αστάθεια στην παγκόσμια οικονομία κι αυτό οφείλεται εν μέρει στην αβεβαιότητα που προέρχεται από την συνέχιση των συζητήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες σχετικά με ανώτατο χρέος και στις οικονομίες των χωρών της Ευρωζώνης, όπως η Ελλάδα, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Ιρλανδία και η Ιταλία, όπου μια νέα οικονομική ύφεση επέφερε μια περαιτέρω μεταβλητότητα στις παγκόσμιες αγορές. Μια περαιτέρω μείωση της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας πιθανότητα θα μειώσει την παγκόσμια ζήτηση για ενέργεια και να οδηγήσει σε μια παρατεταμένη περίοδο χαμηλών τιμών του αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Επιπλέον, η συνέχιση των εχθροπραξιών και των εξεγέρσεων στη Μέση Ανατολή και στη Βόρεια Αφρική καθώς και η εμφάνιση ή η απειλή τρομοκρατικών επιθέσεων εναντίον των Ηνωμένων Πολιτειών ή σε άλλες χώρες θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τις οικονομίες τόσο των Ηνωμένων Πολιτειών όσο και των άλλων χωρών. Οποιαδήποτε παρατεταμένη μείωση των τιμών του αργού πετρελαίου και του φυσικού αερίου θα καταστείλει τα επίπεδα της εξερεύνησης, της ανάπτυξης και της παραγωγικής δραστηριότητας. Επιπλέον, ακόμη και σε περιόδους υψηλών τιμών των βασικών προϊόντων, οι πελάτες των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, μπορούν να ακυρώσουν ή να περιορίσουν τα προγράμματα γεωτρήσεων τους ή να μειώσουν τα επίπεδα των κεφαλαιουχικών δαπανών.

Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να προκαλέσουν μείωση στα έσοδα και στα περιθώρια κέρδους των εταιρειών. Οποιαδήποτε σημαντική μείωση σε ημερήσιες τιμές ή τη χρήση των μονάδων γεώτρησης θα μπορούσε να μειώσει τα έσοδα και την κερδοφορία των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Επιπλέον, οποιαδήποτε αστάθεια στις

χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές αγορές, όπως η πρόσφατη χρηματοπιστωτική και πιστωτική κρίση, θα μπορούσε να καταστήσει ποιο δύσκολο, για τις επιχειρήσεις του κλάδου, να αποκτήσουν πρόσβαση σε κεφάλαια και ασφαλιστική κάλυψη επαρκή για τις απαιτήσεις των συμβάσεων για γεωτρήσεις.

Οι **χρηματοοικονομικές αγορές** και οι **οικονομικές συνθήκες** είναι και θα συνεχίζουν να είναι ευμετάβλητες. Οι αγορές δανειακών κεφαλαίων και ιδίων κεφαλαίων είναι προβληματικές. Τα θέματα αυτά, μαζί με σημαντικές διαγραφές στο τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, η ανατιμολόγηση του πιστωτικού κινδύνου και οι τρέχουσες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, έχουν κάνει, και κατά πάσα πιθανότητα θα συνεχίσουν να κάνουν, δύσκολη τη δυνατότητα επιπλέον χρηματοδότησης. Η τρέχουσα κατάσταση των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες είναι πιθανό να επηρεάσουν αρνητικά την ικανότητα των επιχειρήσεων να εκδώσουν επιπλέον μετοχές σε τιμές ή να αποκλείσει την γενικότερη έκδοση μετοχών.

Επιπλέον, αποτέλεσμα των ανησυχιών σχετικά με τη σταθερότητα των χρηματοπιστωτικών αγορών και γενικά τη φερεγγυότητα των αντισυμβαλλόμενων, είναι το κόστος απόκτησης χρημάτων από τις πιστωτικές αγορές να αυξηθεί καθώς πολλοί δανειστές έχουν αυξήσει τα επιτόκια, έχουν θεσπίσει αυστηρότερες προδιαγραφές δανεισμού ή να αρνούνται την αναχρηματοδότηση του χρέους ή να παύουν την παροχή χρηματοδότησης για τους δανειολήπτες. Λόγω αυτών των παραγόντων, οι εταιρείες δεν είναι βέβαιες ότι η πρόσθετη χρηματοδότηση θα είναι διαθέσιμη σε περίπτωση ανάγκης και στο βαθμό που απαιτείται με αποδεκτούς ή καθόλου όρους. Αν η πρόσθετη χρηματοδότηση δεν είναι διαθέσιμη ή είναι διαθέσιμη μόνο με δυσμενείς όρους, μπορεί να καταστήσει τις επιχειρήσεις μη ικανές να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους ή να ενισχύσουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις τους, πλήρης εξαγορές επιπλέον μονάδων γεώτρησης ή άλλων μπορούν να επωφεληθούν από τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που προκύπτουν.

Ως αποτέλεσμα της **πιστωτικής κρίσης στην Ευρώπη**, ιδίως στην Ελλάδα, την Ιταλία, την Ιρλανδία, την Πορτογαλία και την Ισπανία ήταν η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (European Financial Stability Facility - EFSF) και τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (European Financial Stability Mechanism - EFSM), προκειμένου να παρέχουν

χρηματοδότηση σε χώρες της Ευρωζώνης που αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες και αναζητούν τέτοιου είδους υποστήριξη. Το Μάρτιο του 2011, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο συμφώνησε, σύμφωνα με τις ανάγκες των χωρών της Ευρωζώνης, τη δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού σταθερότητας, τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας (European Stability Mechanism - ESM), ο οποίος ενεργοποιήθηκε με ομόφωνη συμφωνία και ανέλαβε το ρόλο τόσο του EFSF όσο και του EFSM με σκοπό την παροχή εξωτερικής οικονομικής βοήθειας προς τις χώρες της Ευρωζώνης μετά τον Ιούνιο του 2013.

Παρά τη λήψη αυτών των μέτρων, εξακολουθούν να υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με το βάρος του χρέους ορισμένων χωρών της Ευρωζώνης και την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις μελλοντικές χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις τους και κατ' επέκταση τη σταθερότητα του ευρώ. Μια παρατεταμένη περίοδο δυσμενών προοπτικών ανάπτυξης για τις ευρωπαϊκές χώρες θα μπορούσε να καταστήσει δύσκολο για τους ήδη υπάρχοντες αλλά και δυνητικούς δανειστές της Ευρωζώνης να παρέχουν νέα δάνεια προκειμένου να μπορέσουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο να χρηματοδοτήσουν μελλοντικές κεφαλαιουχικές δαπάνες.

Κοινωνικό-Πολιτιστικό

Σε όλη την ιστορία της Offshore βιομηχανίας, οι μονάδες γεώτρησης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτή, λειτουργούν σε μια σειρά από χώρες σε ολόκληρο το κόσμο, συμπεριλαμβανομένου και ορισμένων που έχουν αναπτυσσόμενες οικονομίες. Επιπλέον η ύπαρξη κρατικών πλοιοκτητριών εταιρειών φέρνει σε επαφή τις εταιρείες με πρόσωπα τα οποία μπορούν να θεωρηθούν "ξένοι αξιωματούχοι" σύμφωνα με το **U.S. Foreign Corrupt Practices Act of 1977 - FCPA**. Επομένως, οι δραστηριότητες των εταιρειών του κλάδου θα πρέπει να συμφωνούν με την υπάρχουσα νομοθεσία κατά της διαφθοράς και να υιοθετήσουν έναν κώδικα επιχειρηματικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας που να είναι συνεπής και σε πλήρη συμμόρφωση με το νόμο FCPA. Οποιαδήποτε παραβίαση των εν λόγω νόμων θα μπορούσε να οδηγήσει στην επιβολή σημαντικών κυρώσεων και προστίμων. Κυρώσεις αστικές ή/ και ποινικές, περικοπή εργασιών και θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά τις επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα εργασιών και τις οικονομικές τους καταστάσεις. Τέλος, πραγματικές ή ακόμη και

εικαζόμενες παραβιάσεις θα μπορούσαν να βλάψουν τη φήμη και την ικανότητα των επιχειρήσεων ενώ η ανίχνευση, η διερεύνηση και η επίλυση πραγματικών ή εικαζόμενων παραβιάσεων κοστίζει στις επιχειρήσεις τόσο χρήματα όσο και χρόνο.

Επιπλέον, **πράξεις τρομοκρατίας ή πολιτικής και κοινωνικής αναταραχής**, οι οποίες έχουν προέλθει κυρίως από τα παγκόσμια πολιτικά γεγονότα, έχουν προκαλέσει στο παρελθόν αστάθεια στις χρηματοπιστωτικές και ασφαλιστικές αγορές του κόσμου και μπορεί να προκαλέσουν αστάθεια και στο μέλλον. Τέτοιου είδους ενέργειες μπορεί να στραφούν και εναντίον των ίδιων των εταιρειών. Επιπλέον, οι τρομοκρατικές ενέργειες και η κοινωνική αναταραχή θα μπορούσε να οδηγήσουν σε αυξημένη μεταβλητότητα των τιμών του αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου αλλά και να επηρεάσει τις αγορές για τις υπηρεσίες γεώτρησης οδηγώντας σε μείωση των dayrates. Επίσης, τα ασφάλιστρα να αυξηθούν και η κάλυψη να μην είναι διαθέσιμη στο μέλλον. Κανονισμοί της κυβέρνησης των Η.Π.Α. θα μπορούσαν να αποκλείσουν εταιρείες να συμμετέχουν ενεργά σε επιχειρηματικές δραστηριότητες ορισμένων χωρών και η αύξηση του κόστους ασφάλισης ή η αύξηση του κόστους συμμόρφωσης με τους ισχύοντες κανονισμούς μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο.

Οι **στρατιωτικές εντάσεις** που αφορούν τη Βόρεια και Νότια Κορέα, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, άλλες επιθέσεις, απειλές επιθέσεων, η τρομοκρατία και οι ταραχές, έχουν προκαλέσει αστάθεια ή αβεβαιότητα στις χρηματοπιστωτικές και εμπορικές αγορές του κόσμου και έχουν αυξήσει σημαντικά την πολιτική και οικονομική αστάθεια σε μερικές από τις γεωγραφικές περιοχές όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Τρομοκρατικές ενέργειες και ένοπλες συγκρούσεις ή απειλές των ένοπλων συγκρούσεων σε αυτές τις θέσεις θα μπορούσε να περιορίσει ή να διακόψει τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των διαταραχών που προκύπτουν από την ακύρωση των συμβάσεων ή την απώλεια του προσωπικού ή των πόρων. Επιπλέον, τυχόν αντίποινα ως συνέπεια της συνεχιζόμενης στρατιωτικής δράσης στη Μέση Ανατολή, όπως τρομοκρατικές ενέργειες στις Ηνωμένες Πολιτείες ή αλλού, θα μπορούσε να έχει δυσμενείς επιπτώσεις στις επιχειρήσεις με τρόπους που δεν μπορεί να προβλεφθεί αυτή τη στιγμή.

Οι **πειρατικές επιθέσεις** έχουν επηρεάσει ιστορικά, ποντοπόρα εμπορικά πλοία σε περιοχές του κόσμου, όπως η Νότια Θάλασσα της Κίνας, στον Ινδικό Ωκεανό, στα

ανοικτά των ακτών της Δυτικής Αφρικής και στον Κόλπο του Άντεν στα ανοικτά των ακτών της Σομαλίας. Αν και η συχνότητα της πειρατείας στη θάλασσα σε παγκόσμιο επίπεδο μειώθηκε κατά τη διάρκεια του 2012 στο χαμηλότερο επίπεδο από το 2009, τα περιστατικά πειρατείας στη θάλασσα συνεχίζουν να συμβαίνουν, ιδιαίτερα στον Κόλπο του Άντεν στα ανοικτά των ακτών της Σομαλίας και όλο και περισσότερο στον Κόλπο της Γουινέας. Αν οι επιθέσεις αυτές οδηγούνται σε περιοχές όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου, οι περιοχές αυτές χαρακτηρίζονται "War risk" περιοχές από τους ασφαλιστές ή "War and Strikes" περιοχές από την Joint War Committee. Ασφάλιστρα που καταβάλλονται για την εν λόγω κάλυψη θα μπορούσαν να αυξηθούν σημαντικά ή ακόμη και η ασφαλιστική κάλυψη μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Επιπλέον, το κόστος του πληρώματος αυξάνεται διότι απασχολούνται επί το σκάφους φύλακες. Σε περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ασφαλιστούν επαρκώς για την κάλυψη των ζημιών από τέτοιου είδους περιστατικά, μπορεί αυτό να τους επιφέρει σημαντικές δυσμενείς συνέπειες στη λειτουργία τους. Τέλος, κάθε απαγόρευση απόπλου ως αποτέλεσμα πράξεων πειρατείας σε βάρος των μονάδων γεώτρησης των επιχειρήσεων ή η αύξηση του κόστους, ή η μη διαθεσιμότητα ασφάλισης του εξοπλισμού, θα μπορούσε να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων, στην οικονομική του κατάσταση και στα αποτελέσματα των εργασιών τους.

Η κυβέρνηση των ΗΠΑ επέβαλε πρόσφατα νομοθεσία σχετικά με την επιδείνωση της κατάστασης στη Σομαλία, συμπεριλαμβανομένων των υπεράκτιων πειρατικών επιθέσεων στη περιοχή. Στις 13 Απριλίου 2010, ο Πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών εξέδωσε ένα Εκτελεστικό Διάταγμα, το οποίο αναφέρεται ως το Διάταγμα (Executive Order), που απαγορεύει, μεταξύ άλλων, την καταβολή χρημάτων σε πρόσωπα και οντότητες που περιλαμβάνονται στο κατάλογο Specially Designated Nationals - SDNs ή προς όφελος αυτών. Το εν λόγω διάταγμα δημοσιεύτηκε από το Υπουργείο Εξωτερικών των Η.Π.Α., συγκεκριμένα από το Τμήμα Οικονομικού ελέγχου αλλοδαπών περιουσιακών στοιχείων (U.S. Department of the Treasury's Office of Foreign Assets Control). Ορισμένα άτομα που συνδέονται με την υπεράκτια πειρατεία στη Σομαλία έχουν χαρακτηριστεί άτομα κάτω από τον προαναφερθέντα κατάλογο SDN. Το διάταγμα ισχύει μόνο για τις πληρωμές από πρόσωπα των ΗΠΑ και όχι από ξένους φορείς, όπως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο συμπεριλαμβανομένου και της Ocean Rig UDW, της εταιρείας που μελετάμε. Παρά το γεγονός αυτό, είναι

πιθανό ότι το διάταγμα, και οι κανονισμοί που εκδίδονται βάσει αυτού, ενδέχεται να επηρεάσουν τους ξένους ιδιώτες εκδότες στο βαθμό που αυτοί παρέχουν χρήματα, όπως λύτρα για να εξασφαλίσει την απελευθέρωση των πληρωμάτων και των πλοίων σε περίπτωση παράνομης κράτησης. Ενώ επιπλέον κανονισμοί, σχετικοί με το διάταγμα, που πιθανό να εκδοθούν από την κυβέρνηση των Η.Π.Α. στο μέλλον μπορεί να έχουν κάποια επίδραση στην λειτουργία των επιχειρήσεων, η οποία δεν μπορεί να προβλεφθεί.

Στις 20 Απριλίου του 2010, υπήρξε **έκρηξη και πυρκαγιά στην εξέδρα Deepwater Horizon**, μια υπέρ-βαθέων ημί-υποβρύχια μονάδα γεώτρησης στο Κόλπο του Μεξικού. Αποτέλεσμα αυτού του καταστροφικού γεγονότος ήταν ο θάνατος 11 εργαζομένων και η ολική απώλεια την εν λόγω μονάδας γεώτρησης, καθώς και η απελευθέρωση μεγάλων ποσοτήτων πετρελαίου στον Κόλπο του Μεξικού, οι οποίες επηρέασαν και συνεχίζουν να επηρεάζουν τόσο το περιβάλλον όσο και τις βασικές βιομηχανίες της περιοχής. Το γεγονός αυτό αποτελεί αντικείμενο έρευνας πολλών ομοσπονδιακών υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένου του Υπουργείου Δικαιοσύνης των Η.Π.Α., του Κογκρέσου των Η.Π.Α. και γενικότερα είναι αντικείμενο πολλών αγωγών. Στις 11 Ιανουαρίου του 2011, η Εθνική Επιτροπή για την διαρροή της BP Deepwater Horizon Oil και υπεράκτιων γεωτρήσεων κυκλοφόρησε την τελική της έκθεση, με συστάσεις για νέους κανονισμούς.

Ακόμη και για τις εταιρείες που δεν δραστηριοποιούνται στην περιοχή του Κόλπου του Μεξικού, αλλαγές που αφορούν το leasing και τις απαιτήσεις στη δραστηριότητα της γεώτρησης, ως αποτέλεσμα του περιστατικού της Deepwater Horizon, θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην Offshore βιομηχανία του πετρελαίου και του φυσικού αερίου σε ολόκληρο το κόσμο. Όλες οι δραστηριότητες γεώτρησης στον Κόλπο του Μεξικού θα πρέπει να είναι σε συμμόρφωση με τις ενισχυμένες προδιαγραφές ασφαλείας που περιλαμβάνονται στις ανακοινώσεις προς τους μισθωτές (Notices to Lessees) 2010-N05 και 2010 N-06. Επίσης, από τις 22 Οκτωβρίου του 2012, όλες οι δραστηριότητες γεώτρησης στις Η.Π.Α. στον Κόλπο του Μεξικού θα πρέπει επίσης να συμμορφώνονται με τους Κανόνες Ασφάλειας Γεωτρήσεων (Final Drilling Safety Rule), οι οποίοι εγκρίθηκαν στις 15 Αυγούστου 2012 και ενισχύουν τα μέτρα ασφαλείας της ενεργειακής ανάπτυξης στην εξωτερική υφαλοκρηπίδα. Όλες οι γεωτρήσεις θα πρέπει επίσης να συμμορφώνονται με την Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας σχετικά με τα Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας και του Περιβάλλοντος (Workplace Safety Rule on Safety and Environmental Management Systems). Πρόσθετες απαιτήσεις μπορούν να

προκύψουν στο μέλλον με βάση τις περαιτέρω συστάσεις από ρυθμιστικούς οργανισμούς που ερευνούν το περιστατικό της Macondo Well.

Δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί η έκταση των μελλοντικών σχεδίων χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing plans) ή η πιθανότητα, η φύση ή η έκταση επιπλέον κανονιστικών ρυθμίσεων. Ούτε επίσης να προβλεφθεί πότε το Γραφείο Διοίκησης Θαλάσσιας Ενέργειας (Bureau of Ocean Energy Management ,BOEM) θα τεθεί σε μισθώσεις με τους πελάτες των εταιρειών ή το Γραφείο Ασφάλειας και Περιβαλλοντικής Προστασίας (Bureau of Safety and Environmental Enforcement ,BSEE) θα εκδίδει άδειες για τους πελάτες των επιχειρήσεων. Δεν δύναται να προβλεφθούν οι μελλοντικές επιπτώσεις των εν λόγω γεγονότων στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Πάντως, το σημερινό αλλά και το μελλοντικό κανονιστικό περιβάλλον στον Κόλπο του Μεξικού θα μπορούσε να επηρεάσει τη ζήτηση για μονάδες γεώτρησης στην περιοχή όσο αναφορά το συνολικό αριθμό των εξέδρων και τις τεχνικές προδιαγραφές που απαιτούνται για την λειτουργία αυτών στην περιοχή. Επιπλέον, το βραχυπρόθεσμο μεταναστευτικό δυναμικό των εξέδρων στην περιοχή του Κόλπου του Μεξικού θα μπορούσε να επηρεάσει δυσμενώς τα dayrates και την αξιοποίηση του στόλου σε άλλες περιοχές. Τέλος, το κόστος ασφάλισης σε ολόκληρο τον κλάδο έχει αυξηθεί και ορισμένες ασφαλιστικές καλύψεις έχουν γίνει πιο δαπανηρές, λιγότερο διαθέσιμες και καθόλου διαθέσιμες σε ορισμένες ασφαλιστικές εταιρείες.

Πολιτικό- Νομικό

Όπως όλες οι επιχειρήσεις σε όποιο κλάδο κι αν δραστηριοποιούνται επηρεάζονται από **διάφορους νόμους και κανονισμούς**, έτσι και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην υπεράκτια βιομηχανία επηρεάζονται κυρίως από νόμους και τους κανονισμούς που αφορούν την ενεργειακή βιομηχανία και το περιβάλλον στις γεωγραφικές περιοχές που δραστηριοποιούνται. Η υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης εξαρτάται από τη ζήτηση για υπηρεσίες που αφορούν την εξερεύνηση και τη παραγωγή πετρελαίου και φυσικού αερίου και ως εκ τούτου επηρεάζονται άμεσα από την υιοθέτηση των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που αφορούν τομείς οικονομικούς, περιβαλλοντικούς, ή άλλους τομείς πολιτικής που ενδέχεται να περιορίσει την εξερεύνηση και την ανάπτυξη γεωτρήσεων για πετρέλαιο και φυσικό αέριο. Οι

επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να υποχρεωθούν να προβούν σε σημαντικές κεφαλαιουχικές δαπάνες προκειμένου να συμμορφωθούν με τους κυβερνητικούς νόμους και κανονισμούς. Είναι επίσης πιθανό ότι αυτοί οι νόμοι και οι κανονισμοί, στο μέλλον, να επιβαρύνουν σημαντικά το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων ή να περιορίσουν σημαντικά την δραστηριότητα γεώτρησης. Η ικανότητά των επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν στις διεθνείς αγορές συμβολαϊκής βιομηχανίας γεωτρήσεων μπορεί να περιορίζεται από ξένους κυβερνητικούς κανονισμούς που ευνοούν ή να απαιτούν την ανάθεση των συμβάσεων με τους τοπικούς εργολάβους ή από κανονισμούς που απαιτούν ξένους εργολάβους να απασχολούν τους πολίτες της, ή να προμηθεύονται από μια τέτοια διεθνή δικαιοδοσία. Οι κυβερνήσεις σε ορισμένες χώρες είναι όλο και πιο ενεργά συμμετόχες στη ρύθμιση και στον έλεγχο της ιδιοκτησίας των παραχωρήσεων, στην εξερεύνηση πετρελαίου και φυσικού αερίου, καθώς και σε άλλες πτυχές των βιομηχανιών πετρελαίου και φυσικού αερίου. Οι υπεράκτιες γεωτρήσεις σε ορισμένες περιοχές έχουν περιοριστεί και, σε ορισμένες περιπτώσεις, απαγορεύονται λόγω των ανησυχιών για την προστασία του περιβάλλοντος. Δραστηριότητες σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες μπορούν να υπόκεινται σε νομικά συστήματα που δεν είναι τόσο ώριμα ή προβλέψιμα, όπως εκείνα στις περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες, και μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αβεβαιότητα όσο αναφορά νομικά ζητήματα και διαδικασίες.

Στο βαθμό που οι νέοι νόμοι ή άλλες κυβερνητικές ενέργειες έχουν θεσπιστεί προκειμένου να απαγορεύσουν ή να περιορίσουν τις υπεράκτιες γεωτρήσεις ή να επιβάλλουν πρόσθετες απαιτήσεις περιβαλλοντικής προστασίας έχουν ως συνέπεια και την αύξηση του κόστους για τη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου, σε γενικές γραμμές ή την υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης ειδικότερα. Η λειτουργία των μονάδων γεώτρησης των επιχειρήσεων απαιτούν κάποιες κυβερνητικές εγκρίσεις, ο αριθμός και οι προϋποθέσεις των οποίων δεν μπορούν να προσδιοριστούν μέχρι να εντοπιστούν οι περιοχές στις οποίες θα λειτουργούν με την αντίστοιχη εξασφάλιση των συμβάσεων για τις μονάδες αυτές. Ανάλογα με τη διεθνή δικαιοδοσία, αυτές οι κυβερνητικές εγκρίσεις μπορεί να περιλαμβάνουν δημόσιες ακροάσεις και συνθήκες που οδηγούν σε δαπανηρές κινήσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων. Τέτοιου είδους συγκρούσεις δεν μπορούν αν ληφθούν εύκολα και έγκαιρα. Αν κάποια επιχείρηση δεν καταφέρει να εξασφαλίσει έγκαιρα τις απαραίτητες εγκρίσεις ή άδειες, οι πελάτες τους έχουν το δικαίωμα να τερματίσει ή να επιδιώξουν την επαναδιαπραγμάτευση των συμβάσεων γεώτρησης σε βάρος των επιχειρήσεων αυτών. Η τροποποίηση των υφιστάμενων νόμων και

κανονισμών ή η θέσπιση νέων νόμων και κανονισμών περιορίζοντας ή ρυθμίζοντας περαιτέρω την εξερεύνηση ή την ανάπτυξη γεωτρήσεων και παραγωγής πετρελαίου και φυσικού αερίου θα μπορούσε να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις, στα λειτουργικά τους αποτελέσματα ή στην οικονομική τους κατάσταση. Μελλοντικά κέρδη μπορούν να επηρεαστούν αρνητικά από τη συμμόρφωση με αυτές τις νέες νομοθετικές ή κανονιστικές διατάξεις.

Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο υπόκεινται σε νόμους και κανονισμούς που έχουν τη μορφή των **διεθνών συμβάσεων και συνθηκών**, εθνικών, πολιτειακών και τοπικών νόμων καθώς και σε εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς που ισχύουν στην δικαιοδοσία στην οποία τα γεωτρήματα λειτουργούν ή είναι καταχωρημένα και η οποία μπορεί να επηρεάσει την κυριότητα και τη λειτουργία των μονάδων γεώτρησης. Αυτές οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε αυτά, τη Διεθνή Σύμβαση για την Πρόληψη της Ρύπανσης (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships - MARPOL), την Αστική Ευθύνη για Ζημιές που οφείλονται στην Ρύπανση από Πετρέλαιο του 1969 (International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage of 1969), η οποία γενικότερα αναφέρεται ως CLC, τη Διεθνή Σύμβαση για την Αστική ευθύνη για Ζημιές που προέρχονται από τη Ρύπανση Πετρελαίου από ανθρακαποθήκη (Bunker) (International Convention on Civil Liability for Bunker Oil Pollution Damage), τη Διεθνή σύμβαση για την Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα του 1974 (International Convention for the Safety of Life at Sea of 1974 - SOLAS), το Διεθνή Κώδικα διαχείρισης της Ασφάλειας για την ασφαλή λειτουργία των πλοίων και τη πρόληψη της ρύπανσης (International Safety Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention - ISM Code), τη Διεθνή σύμβαση για τον Έλεγχο και τη Διαχείριση των πλοίων έρματος και ιζημάτων του Φεβρουαρίου του 2004 (the International Convention for the Control and Management of Ships' Ballast Water and Sediments in February 2004 - BWM Convention), το Νόμο για την πετρελαϊκή ρύπανση του 1990 (the U.S. Oil Pollution Act of 1990 - OPA), τη γενικευμένη περιβαλλοντική ανταπόκριση, αποζημιώσεων και ευθύνης νόμου (the Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act - CERCLA), το νόμο των Η.Π.Α. για καθαρό νερό (U.S. Clean Water Act), το νόμο των Η.Π.Α. για καθαρό αέρα (U.S. Clean Air Act), το U.S. Outer Continental Shelf Lands Act, το Νόμο των Η.Π.Α. Ναυτικής Ασφάλειας Μεταφορών του 2002 (U.S. Maritime Transportation Security Act of 2002 -

MTSA), τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Union regulations), το Εθνικό Δίκαιο Περιβαλλοντικής Πολιτικής της Βραζιλίας - 6938/81 (Brazil's National Environmental Policy Law - 6938/81) , το Νόμο Περιβαλλοντικών Εγκλημάτων - 9605/98 (Environmental Crimes Law - 9605/98) και το Νόμο 9966/2000 που αφορούν τη ρύπανση υδάτων της Βραζιλίας (Law - 9966/2000)

Η συμμόρφωση με αυτούς τους νόμους, τους κανονισμούς και τα πρότυπα, ανάλογα με τη περίπτωση, μπορεί οι επιχειρήσεις να χρειαστεί να εγκαταστήσουν δαπανηρό εξοπλισμό ή να προβούν σε λειτουργικές αλλαγές οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την αξία μεταπώλησης ή την ωφέλιμη ζωή των μονάδων γεώτρησης. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο αυτοί οι νόμοι εφαρμόζονται και ερμηνεύονται εξελίσσεται συνεχώς. Οι επιχειρήσεις μπορεί επίσης να επιβαρύνονται με επιπλέον κόστος, προκειμένου να συμμορφωθούν με άλλες υπάρχουσες και μελλοντικές κανονιστικές υποχρεώσεις συμπεριλαμβανομένων εξόδων που σχετίζονται με τις εκπομπές στον αέρα, των αερίων που σχετίζονται με το φαινόμενο του θερμοκηπίου, τη διαχείριση των υδάτων έρματος, τη συντήρηση και την επιθεώρηση, την ανάπτυξη και την εφαρμογή έκτακτων διαδικασιών και την ασφαλιστική κάλυψη ή άλλων που σχετίζονται με τη χρηματοπιστωτική διασφάλιση των εταιρειών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα περιστατικά της ρύπανσης. Οι δαπάνες αυτές θα μπορούσαν να έχουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία των επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα των εργασιών τους, τις ταμειακές ροές και τη χρηματοοικονομική κατάστασή τους. Η μη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς μπορεί να οδηγήσει σε διοικητικές και αστικές κυρώσεις, ποινικές κυρώσεις ή την αναστολή ή την παύση των εργασιών των επιχειρήσεων. Η Περιβαλλοντική νομοθεσία συχνά επιβάλλει αντικειμενική ευθύνη για την αποκατάσταση των υπερχειλίσεων, τις απελευθερώσεις του πετρελαίου και των επικίνδυνων ουσιών, η οποία θα μπορούσε να θέσει υπεύθυνες τις επιχειρήσεις χωρίς να ληφθεί υπόψη αν ήταν εξ' αμελείας ή σκοπίμως. Σύμφωνα με τον OPA, για παράδειγμα, οι ιδιοκτήτες, οι διαχειριστές και οι bareboat ναυλωτές έχουν από κοινού και εξ' ολοκλήρου αντικειμενική ευθύνη για την εκτέλεση διεργασιών που αφορούν το πετρέλαιο στα ύδατα των ΗΠΑ, συμπεριλαμβανομένων 200 ναυτικών μιλίων, αποκλειστική οικονομική ζώνη γύρω από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Μια πετρελαιοκηλίδα θα μπορούσε να φέρει σημαντική ευθύνη, συμπεριλαμβανομένων των προστίμων, των ποινών, την ποινική ευθύνη και το κόστος αποκατάστασης των ζημιών των φυσικών πόρων σύμφωνα με διεθνής, ομοσπονδιακούς των Η.Π.Α., πολιτειακούς και τοπικούς

νόμους καθώς και την αποζημίωση τρίτων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι υποχρεωμένες να καλύψουν ασφαλιστικές και οικονομικές απαιτήσεις υπευθυνότητας για πιθανές διαρροές πετρελαίου (συμπεριλαμβανομένου των καυσίμων των πλοίων) και άλλων περιστατικών ρύπανσης. Αν η ασφαλιστική κάλυψη των εταιρειών δεν είναι διαθέσιμη στο μέλλον ή οι εταιρείες δεν είναι σε θέση να λάβουν ασφαλιστική κάλυψη ή δεν είναι επαρκής για να καλύψει τις υποχρεώσεις τους , οποιαδήποτε από αυτά τα σενάρια θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργία αυτών, στα λειτουργικά τους αποτελέσματα και στην οικονομική τους κατάσταση.

Πρόσφατα, οι **εκπομπές των αερίων του θερμοκηπίου** από τα πλοία που εκτελούν διεθνείς μεταφορές και δεν υπόκεινται στο Πρωτόκολλο του Κιότο στη Σύμβαση-Πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών για την Κλιματική Αλλαγή (Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change) , η οποία τέθηκε σε ισχύ το 2005 και αναφέρεται σε χώρες που το εφαρμόζουν και απαιτείται να εγκαταστήσουν εθνικά προγράμματα προκειμένου να μειώσουν τις εκπομπές. Από την 1η Ιανουαρίου του 2013, όλα τα πλοία (συμπεριλαμβανομένων των θαλάσσια γεωτρύπανα και τα πλωτά γεωτρύπανα) πρέπει να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που έχουν εγκριθεί από τη MEPC, τον Ιούλιο του 2011 σχετικά με τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου. Όλα τα πλοία οφείλουν να ακολουθούν τα Σχέδια Διαχείρισης Απόδοσης Ενέργειας Πλοίων (Ship Energy Efficiency Management Plans). Τώρα τα ελάχιστα επίπεδα ενεργειακής απόδοσης ανά μίλι, που περιγράφονται στο Δείκτη Σχεδιασμού Ενεργειακής Αποτελεσματικότητας (Energy Efficiency Design Index), ισχύει για όλα τα νέα πλοία. Οι απαιτήσεις αυτές θα μπορούσαν να επιβαρύνουν τις εταιρείες με επιπλέον κόστος συμμόρφωσης. Ο IMO εξετάζει επίσης την εφαρμογή των μηχανισμών που βασίζονται στην αγορά για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τα πλοία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δηλώσει ότι σκοπεύει να προτείνει την επέκταση του ισχύοντος συστήματος εμπορίας δικαιωμάτων εκπομπών της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να περιλαμβάνουν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από τα εμπορικά πλοία, και τον Ιανουάριο του 2012, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε δημόσια διαβούλευση σχετικά με πιθανά μέτρα για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τα πλοία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η EPA έχει εκδώσει διαπίστωση ότι τα αέρια του θερμοκηπίου θέτουν σε κίνδυνο τη δημόσια υγεία και την ασφάλεια και έχει θεσπίσει κανονιστικές διατάξεις για τον περιορισμό των εκπομπών αερίων του

θερμοκηπίου από ορισμένες κινητές και μεγάλες σταθερές πηγές. Παρά το γεγονός ότι οι κανονισμοί εκπομπών για κινητές πηγές δεν ισχύουν για τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από τα πλοία, τέτοιου είδους ρυθμίσεις είναι επιβλητικές και η ΕΡΑ τα τελευταία χρόνια έχει λάβει αναφορές τόσο από τον Γενικό Εισαγγελέα της Καλιφόρνια όσο και από διάφορες περιβαλλοντικές ομάδες που αναζητούν μια τέτοια ρύθμιση. Κάθε δίοδος της νομοθεσίας για τον έλεγχο του κλίματος ή άλλων ρυθμίσεων που αποτελεί πρωτοβουλία του ΙΜΟ, της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των ΗΠΑ ή άλλων χωρών που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις ή οποιαδήποτε συνθήκη που έχει υιοθετηθεί σε διεθνές επίπεδο που θα διαδεχθεί το Πρωτόκολλο του Κιότο, η οποία θα περιορίζει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου θα μπορούσε να απαιτήσει από τις εταιρείες να προβούν σε σημαντικές οικονομικές δαπάνες που δεν μπορούν να προβλεφθούν με βεβαιότητα αυτή τη στιγμή.

Επειδή οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από το επίπεδο της δραστηριότητας στην Offshore βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου, υφιστάμενη ή μελλοντική νομοθεσία, κανονισμοί, συνθήκες ή διεθνείς συμφωνίες σχετικές με τα αέρια του θερμοκηπίου και την κλιματική αλλαγή, καθώς και κίνητρα για την εξοικονόμηση ενέργειας ή τη χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις, αν αυτοί οι νόμοι, οι κανονισμοί, οι συνθήκες ή οι διεθνείς συμφωνίες μειώνουν την παγκόσμια ζήτηση για πετρέλαιο και φυσικό αέριο. Επιπλέον, αυτοί οι νόμοι, οι κανονισμοί, οι συνθήκες ή διεθνείς συμφωνίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αύξηση του κόστους συμμόρφωσης ή πρόσθετους περιορισμούς λειτουργίας, οι οποίες ενδέχεται να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις του κλάδου. Η αποστολή των εμπορευμάτων, των υπηρεσιών και της τεχνολογίας στα διεθνή σύνορα υποβάλλει τις επιχειρήσεις σε εκτεταμένη εμπορική νομοθεσία και κανονισμούς. Επιπλέον, πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένων των Ηνωμένων Πολιτειών, ελέγχουν την εξαγωγή και την επανεξαγωγή ορισμένων αγαθών, υπηρεσιών και τεχνολογίας και επιβάλλουν σχετικές εξαγωγές τήρησης αρχείων και υποβολής εκθέσεων. Οι κυβερνήσεις μπορούν επίσης να επιβάλλουν οικονομικές κυρώσεις κατά ορισμένων χωρών, προσώπων και άλλων οντοτήτων που μπορούν να περιορίσουν ή να απαγορεύσουν τις συναλλαγές που αφορούν τις εν λόγω χώρες, τα πρόσωπα και οντότητες. Οι νόμοι και οι κανονισμοί που σχετίζονται με δραστηριότητες εισαγωγών, εξαγωγών αρχείων και υποβολή εκθέσεων, ελέγχου των εξαγωγών και των οικονομικών κυρώσεων είναι περίπλοκοι και διαρκώς μεταβαλλόμενοι. Αυτοί οι νόμοι και οι κανονισμοί μπορούν να τεθούν σε ισχύ, να

τροποποιούνται, να εφαρμόζονται ή να ερμηνεύονται κατά τρόπο που να επηρεάζει ουσιωδώς τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Κάθε παράλειψη συμμόρφωσης με τις ισχύουσες νομικές υποχρεώσεις και κανονισμούς συναλλαγών θα μπορούσε να οδηγήσει σε ποινικές και αστικές κυρώσεις, όπως πρόστιμα, φυλάκιση, αποκλεισμού από κυβερνητικά συμβόλαια, κατάσχεση των αποστολών και απώλεια εισαγωγών και εξαγωγών .

Τεχνολογικό

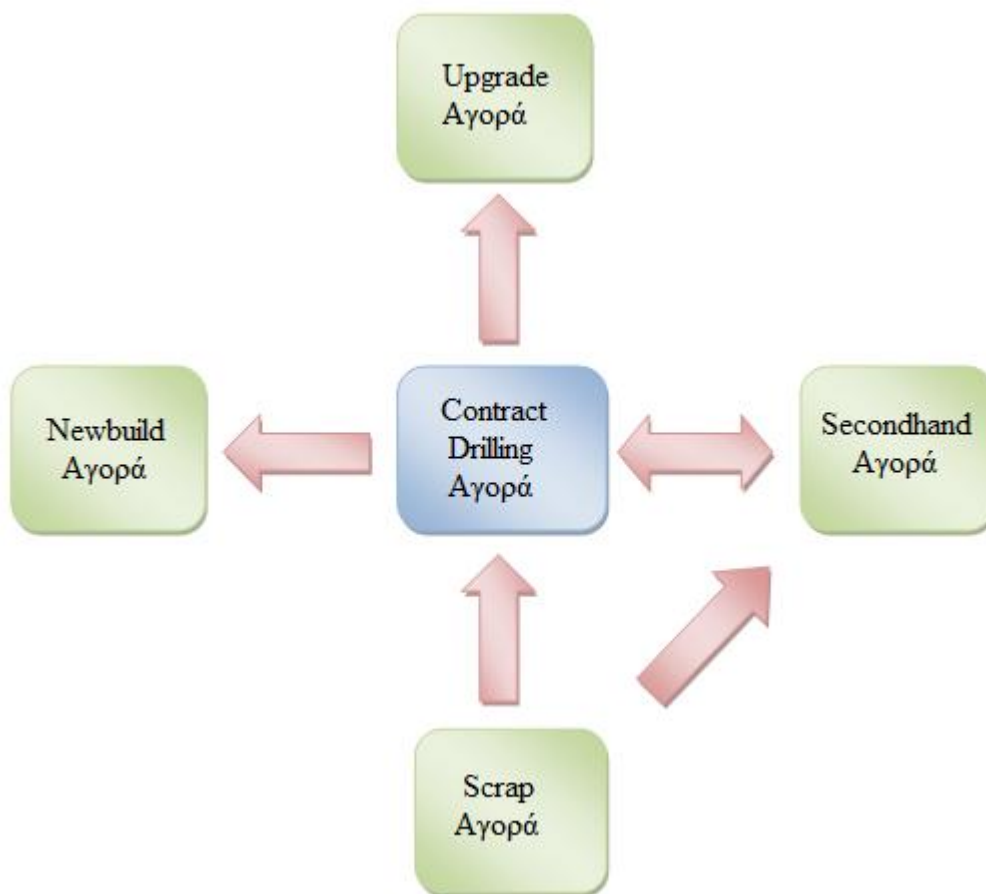
Η συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης εξαρτάται από την εισαγωγή νέων τεχνικών γεώτρησης και υπηρεσιών που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, μερικές από τις οποίες μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο προστασίας διπλώματος ευρεσιτεχνίας. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ή αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες, που μπορεί να τις προσδώσουν πλεονέκτημα. Ενώ εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι ανταγωνιστικές πιέσεις να την αναγκάσουν να εφαρμόσει τις νέες τεχνολογίες με σημαντικό κόστος. Επιπλέον, εταιρείες που υπερέχουν οικονομικά, τεχνικά και σε ανθρώπινους πόρους θα τους επιτρέψουν να επωφεληθούν από τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

7.2.1.2 Άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον

Η υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης αποτελείται από πέντε αγορές που ασχολούνται με το εμπόριο ειδικών υπηρεσιών ή αγαθών. Οι κινητές μονάδες γεώτρησης ανήκουν και δραστηριοποιούνται στη συμβολαιακή βιομηχανία γεώτρησης, υποστηρίζονται από πρωτογενείς (newbuild) και δευτερογενείς (secondhand) αγορές, διατηρούνται και ενισχύονται στη upgrade αγορά και ολοκληρώνουν τον κύκλο ζωής τους στη storage και scrap αγορά. Το 2010, οι υπηρεσίες γεώτρησης παρήγαγαν περίπου 45 δισεκατομμύρια δολάρια έσοδα σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ η πρωτογενής αγορά παρείχε περίπου 18 δισεκατομμύρια δολάρια σε jackups, ημί-υποβρύχια, και πλωτά γεωτρήματα. Η δευτερογενής αγορά αποτελεί μια σημαντική δευτερογενή αγορά στην οποία πραγματοποιούνται αγοραπωλησίες εξεδρών μεταξύ εργοληπτών. Τέλος, οι

δραστηριότητες συντήρησης και αναβάθμισης εκτελούνται από ορισμένα ναυπηγεία σε ολόκληρο τον κόσμο, όμως λόγω της σποραδικής ωριμότητας των δραστηριοτήτων και τη περιορισμένη τήρηση των αρχείων η αγορά αυτή είναι λιγότερο διαφανής. Το 2010, η secondhand αγορά διέθεσε περίπου 7 δισεκατομμύρια δολάρια στο χρηματιστήριο και περίπου 2 δισεκατομμύρια δαπανήθηκαν στην αναβάθμιση των εξέδρων. Η Scrap αγορά αποτελεί τη μικρότερη από τις 5 προαναφερθείσες αγορές και αποτιμάται σε λιγότερο από 50 εκατομμύρια δολάρια (Mark J Kaiser, Brian Snyder, 2012).

Στην εικόνα 7.1 διαγράφεται η ροή του χρήματος στις πέντε προαναφερθείσες αγορές, οι οποίες αποτελούν τον κλάδο της υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης. Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η υπό μελέτη εταιρεία Ocean Rig UDW είναι η συμβολαιακή βιομηχανία γεωτρήσεων, στην οποία θα γίνει μια περαιτέρω αναφορά και ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντος της σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter.



Εικόνα 7.1: Η κατεύθυνση της ροής των μετρητών μέσα στις υπεράκτιες αγορές .

Πηγή: Mark J Kaiser, Brian Snyder, 2012 " The five offshore drilling rig markets"

Συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης

Μέτρα συστήματος:

Η αγορά της συμβολαιακής υπεράκτιας γεώτρησης περιγράφεται από τα Dayrates, τη χρησιμότητα και το μέγεθος του στόλου. Τα dayrates αυξομειώνονται ανάλογα με την ζήτηση και τη προσφορά, όταν η ζήτηση πλησιάζει τη διαθέσιμη προσφορά τότε αυτά αυξάνονται. Η ζήτηση των συμβάσεων για γεώτρηση καθοδηγείται από τις κεφαλαιουχικές δαπάνες σε σχέδια των εταιρειών Εξερεύνησης και Παραγωγής (E&P), οι οποίες με τη σειρά τους βασίζονται στις προσδοκίες που έχουν οι παραγωγοί για τις μελλοντικές τιμές, τους κινδύνους και τη διαθεσιμότητα των εκτάσεων για εξερεύνηση. Τα Dayrates αποτελούν ένα δείκτη για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και είναι καθοριστικής σημασίας διότι οποιαδήποτε επίπτωση στα dayrates τείνει να επηρεάσει το σύνολο των υπεράκτιων υπηρεσιών σε ολόκληρη τη βιομηχανία υπεράκτιας γεώτρησης.

Η χρησιμότητα αποτελεί ένα σύστημα μέτρησης το οποίο ορίζεται από την αναλογία της εργασίας των γεωτρήσεων προς το συνολικό στόλο. Επίσης, η χρησιμότητα αποτελεί μέτρο της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας στην αγορά και μπορεί να υπολογισθεί σε διάφορα επίπεδα συγκέντρωσης. Η ικανότητα της βιομηχανίας δεν είναι πάντα σταθερή κι αυτό διότι οι εταιρείες μπορούν και προσθέτουν γεωτρήματα σε νεόκτιστους ή σε υπάρχοντες στόλους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην όλο και αυξανόμενη ζήτηση ή να αποθεματοποιούν όταν η ζήτηση παρακμάζει. Η αύξηση της ικανότητας διαρκεί πολλά χρόνια, τα γεωτρήματα έχουν πολύ μακρά διάρκεια ζωής (25 έτη), και όταν η ζήτηση εξασθενεί, η πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα στην αγορά μπορεί να οδηγήσει σε παρατεταμένη μείωση της χρησιμότητας. Τα υψηλά ποσοστά χρησιμότητας ωθούν τα dayrates σε αύξηση και αποτελούν σήμα για τους φορείς ότι η προστιθέμενη ικανότητα μπορεί να απορροφηθεί από την αγορά. Σε περιφερειακό επίπεδο αυξημένα ποσοστά χρησιμοποίησης οδηγούν τους εργολάβους γεωτρήσεων να

επανατοποθετήσουν τους στόλους τους ενώ τα υψηλά ποσοστά χρησιμότητας σε παγκόσμιο επίπεδο ενθαρρύνουν την επένδυση σε νέες μονάδες.

Το μέγεθος του στόλου περιγράφει τον συνολικό αριθμό γεωτρήσεων βάσει του βάθους του νερού ή τη τάξη. Το μέγεθος του στόλου αποτελεί έναν δείκτη για τη συνολική ικανότητα στην αγορά των υπεράκτιων γεωτρήσεων. Η κλίμακα και η ποιότητα των βασικών στοιχείων του ενεργητικού ενός αναδόχου συσχετίζονται βάσει των εσόδων του. Μια μεγάλη περιουσιακή βάση υποδηλώνει μια πλατφόρμα η οποία προορίζεται για βασικά κέρδη και σχετίζεται με τη θέση της εταιρείας στην αγορά., την ικανότητά της να ανταγωνιστεί βάσει κόστους κατασκευής και να λάβει χρηματοδότηση για επενδυτικά έργα.

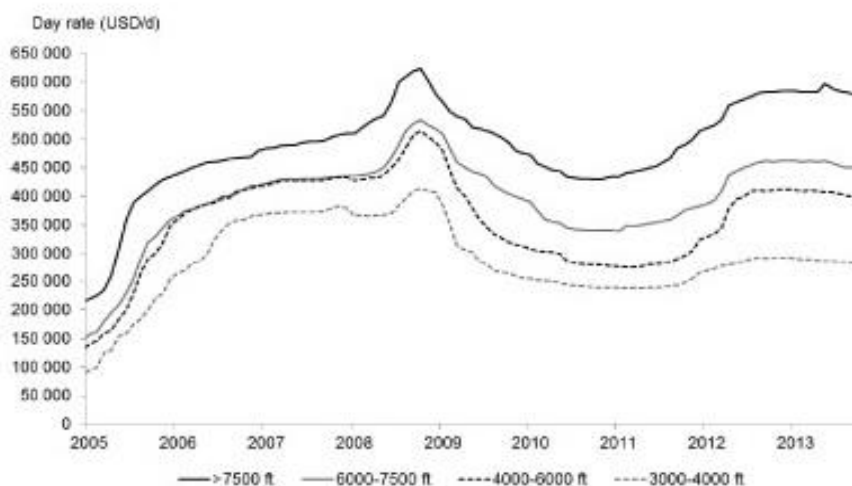
Τιμές:

Όταν εξελίσσεται η διαδικασία των προσφορών για τη σύναψη σύμβασης, τα dayrates αποτελούν τις πρωταρχικές προδιαγραφές. Τα dayrates συχνά ανακοινώνονται από τους εργολάβους, παρακολουθούνται από παρατηρητές του κλάδου και σχεδιάζονται από εμπορικές υπηρεσίες παροχής δεδομένων (όπως RigLogix, ODS-Petrodata, RigStar και RigData). Η διάρκεια των συμβάσεων συνήθως διαρκεί λιγότερο από ένα χρόνο, έτσι υπάρχει μια σταθερή ροή νέων συμβάσεων που παρέχουν ένα διαφανή και αξιόπιστο δείκτη για τη βιομηχανία.

Όπως φαίνεται και στην εικόνα 7.2, τα dayrates παρουσιάζουν ανοδική πορεία με τη πάροδο του χρόνου καθώς ένα μεγάλο τμήμα του παγκόσμιου πετρελαίου και φυσικού αερίου έχει μετατοπιστεί υπεράκτια επομένως υπάρχει και αύξηση της ζήτησης για υπεράκτιες εξέδρες γεώτρησης. Η οικονομική κρίση του 2009 οδήγησε σε μείωση της ζήτησης για εξερεύνηση προκαλώντας και τη πτώση των dayrates. Παρόλα αυτά τα dayrates έφτασαν στο απόγειο τους στα τέλη του 2010 και από τότε έχουν φτάσει κοντά στο επίπεδα προ του 2009. Καθώς η υπεράκτια δραστηριότητα συνεχίζει και αυξάνεται, αυξάνεται επίσης και η ζήτηση για εξέδρες. Επιπλέον, η έλλειψη νέων παραγγελιών για κατασκευή εξεδρών αμέσως μετά τη κρίση δημιούργησε μια σφιχτή κατάσταση στον εφοδιασμό τους. Σε συνδυασμό με αυτή τη περιορισμένη προσφορά, η αυξανόμενη δυναμική της ζήτησης έχει δημιουργήσει ανοδικές πιέσεις στα dayrates. Τέλος, με τη

βιομηχανία να επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στην γεώτρηση στα βαθύτερα νερά, εξέδρες που είναι πιο τεχνικά εξελιγμένες τείνουν να πριμοδοτούν τα dayrates.

Οι βαθέων υδάτων μονάδες γεώτρησης σε όλο τον κόσμο Εκτίμηση των Dayrates ανά βάθος νερού



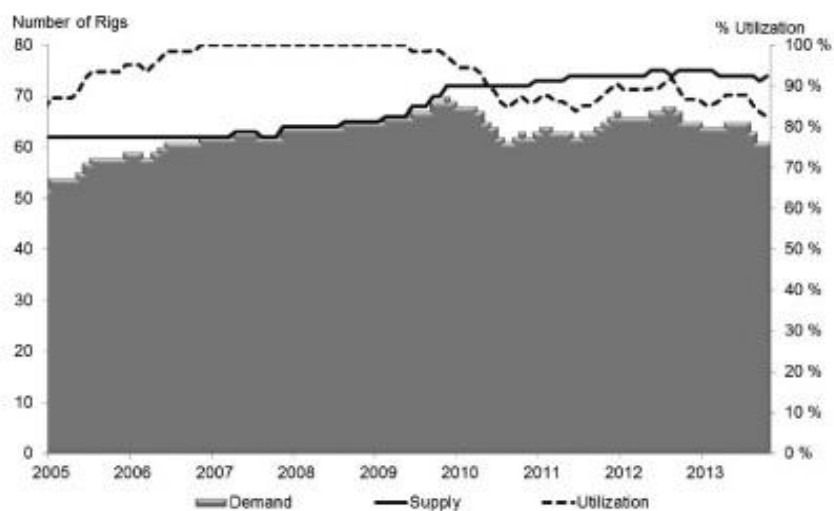
Εικόνα 7.2: Market rate assessment by water depth segment

Πηγή: Fearnley Offshore, 2014

Χρησιμότητα:

Η χρησιμότητα όπως γράφτηκε και παραπάνω αναφέρεται στο ποσοστό των εν λειτουργία εξεδρών. Τα dayrates και η χρησιμότητα είναι οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες που υπαγορεύουν την παραγωγή στον τομέα της υπεράκτιας γεώτρησης. Όταν η ζήτηση για υπεράκτιες εξέδρες γεώτρησης αυξάνεται, αυξάνεται συνήθως και η χρησιμότητα. Η αυξημένη χρησιμότητα προϋποθέτει και σφιχτά περιθώρια προμήθειας εξεδρών, η οποία συμβάλλει στην ανοδική πίεση των dayrates. Στις παρακάτω εικόνες (7.3, 7.4 και 7.5) αποτυπώνεται η χρησιμότητα ανάλογα με το βάθος νερού που πραγματοποιείται η γεώτρηση.

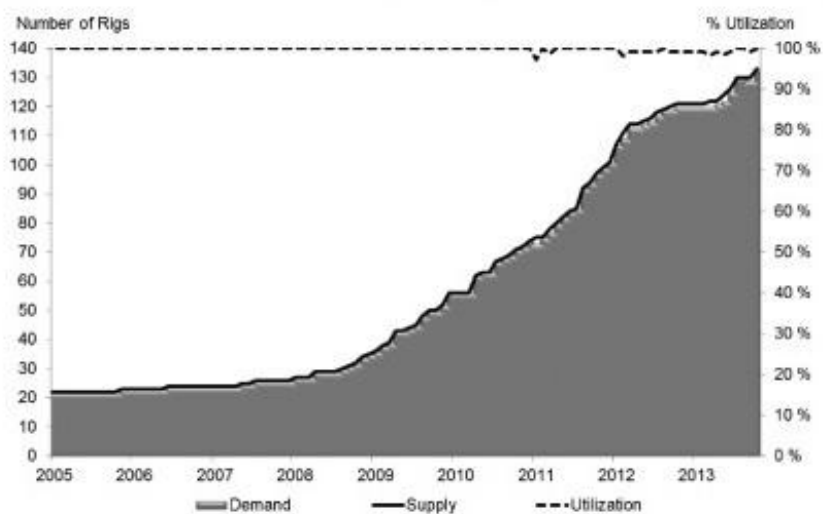
Η χρησιμότητα του στόλου στις βαθέων υδάτων γεωτρήσεις



Εικόνα 7.3: Deepwater Fleet Utilization

Πηγή: Fearnley Offshore, 2014

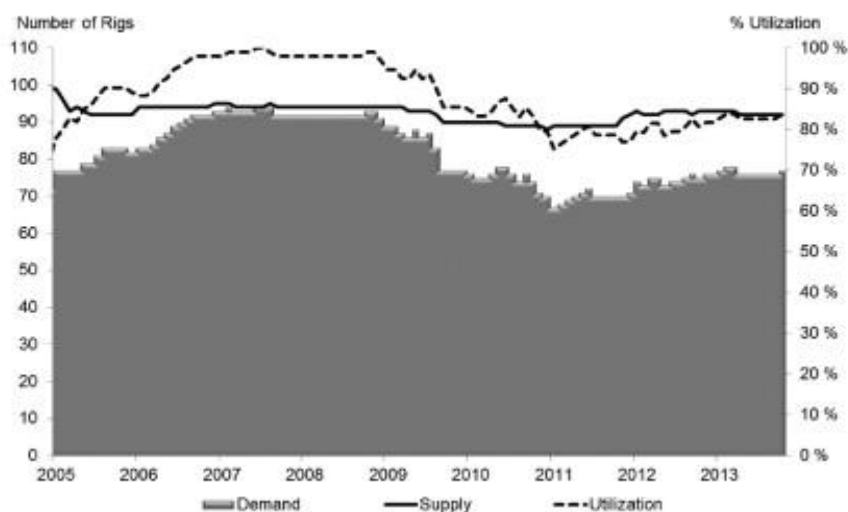
Η χρησιμότητα του στόλου στις υπέρ-βαθέων υδάτων γεωτρήσεις



Εικόνα 7.4: Ultra-Deepwater Fleet Utilization

Πηγή: Fearnley Offshore, 2014

Η χρησιμότητα του στόλου σε γεωτρήσεις μεσαίων βαθών



Εικόνα 7.5: Mid-Water Fleet Utilization

Πηγή: Fearnley Offshore, 2014

Μέγεθος του στόλου:

Από τις 17 Οκτωβρίου του 2013, ο παγκόσμιος στόλος των κινητών υπεράκτιων εξεδρών γεώτρησης, ο οποίος περιλαμβάνει ημί-υποβρύχια γεωτρύπανα, πλωτά γεωτρύπανα, tender rigs και jack-up rigs (συμπεριλαμβανομένου και των υπό κατασκευή υποβρυχίων), ανήλθε συνολικά σε 942. Τα 394 είναι πλωτά γεωτρύπανα και ημί-υποβρύχια γεωτρύπανα, τα 503 jack-up rigs και τα 45 tender rigs (συμπεριλαμβανομένου και των semi-tenders και tender barges). Τα εν λόγω γεωτρύπανα αφορούν τα εν λειτουργία γεωτρύπανα σε όλο τον κόσμο (www.nasdaq.com).

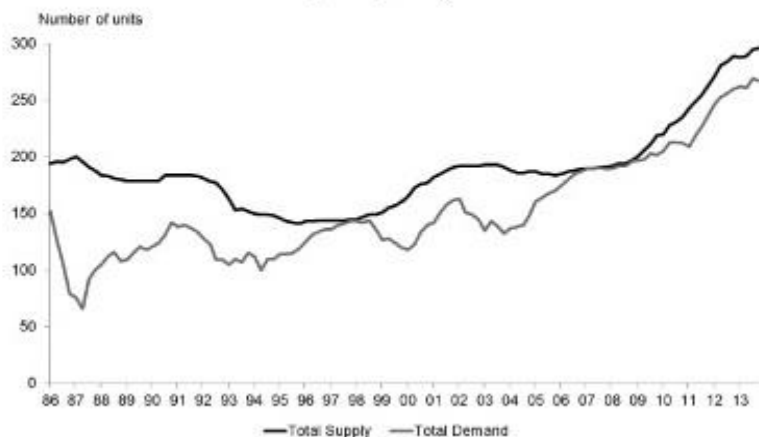
Πλωτήρας (Floater) είναι ο γενικός όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα ημί-υποβρύχια γεωτρύπανα ή τα πλωτά γεωτρύπανα. Η αγορά των πλωτήρων χωρίζεται σε τμήματα της αγοράς βάσει της ικανότητας των εργασιών γεώτρησης σε διάφορα βάθη νερού (μεσαία ύδατα, βαθέα ύδατα, υπέρ-βαθέα ύδατα). Επίσης, η βιομηχανία χωρίζει τις αντίστοιχες αγορές βάσει των τεχνικών προδιαγραφών των γεωτρύπανων, πότε κατασκευάστηκαν και να μπορούν ή όχι να εργασθούν σε ήρεμα ή σκληρά περιβάλλοντα.

Από τις 17 Οκτωβρίου του 2013, ο στόλος αποτελείται από 299 μονάδες, εκ των οποίων οι 166 είναι εξοπλισμένες με συστήματα δυναμικής τοποθέτησης, ενώ τα 133 έχουν μόνο σύστημα αγκυροβόλησης (μερικά είναι εξοπλισμένα με δύο δυναμικά συστήματα πρόσδεσης θέσης). Επιπλέον, υπάρχουν 95 τα οποία είναι υπό κατασκευή ή έχουν παραγγελθεί με αναμενόμενες παραδόσεις μεταξύ του τέλους του Οκτωβρίου του 2013 και το τέλος του 2019 (www.nasdaq.com).

Ένα μεγάλο μέρος των πλωτήρων κατασκευάστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1970 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και δεν έχουν τη σύγχρονη τεχνολογική ικανότητα να τρυπούν σε βάθη νερού μεγαλύτερα από 3.000 πόδια. Οι περισσότεροι αναμένουν ότι το πετρέλαιο που υπάρχει σε βάθη νερού μικρότερα των 3.000 ποδιών έχει ήδη ανακαλυφθεί και αυτές οι παραγωγικές περιοχές είναι ήδη σε κατάσταση ωρίμανσης. Προκειμένου να αντικαταστήσουν τη μείωση των αποθεμάτων τους, οι εταιρείες πετρελαίου και φυσικού αερίου εστιάζουν σε βαθύτερα νερά και σκληρά περιβάλλοντα για εξερεύνηση και παραγωγή πετρελαίου και φυσικού αερίου. Δεδομένου ότι δεν είναι εφικτό να αναβαθμιστούν ή να τροποποιηθούν τα περισσότερα από τα υπάρχοντα μεσαίων-υδάτων γεωτρήματα σε βαθέων υδάτων ή σε υπέρ-βαθέων υδάτων, οποιαδήποτε αύξηση της προσφοράς αυτού του είδους των γεωτρήσεων είναι κατά κύριο λόγο κατασκευασμένα εκ νέου.

Στις παρακάτω εικόνες (7.6 και 7.7) φαίνεται πως κυμάνθηκε η προσφορά και η ζήτηση των πλωτήρων από το έτος του 1986 μέχρι και το 2013.

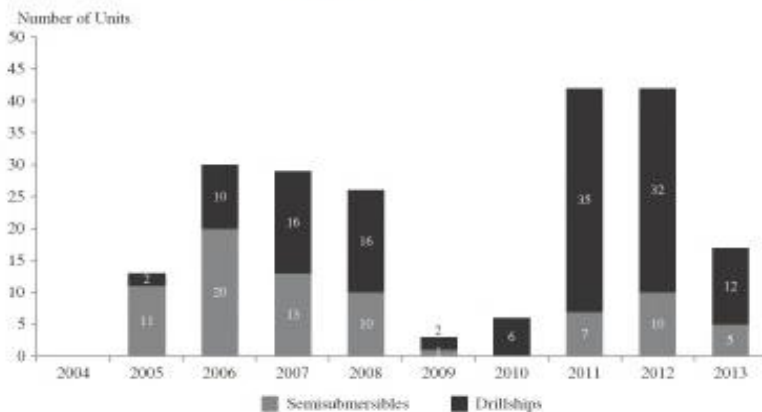
Συνολική Προσφορά και Ζήτηση των Floaters Παγκοσμίως



Εικόνα 7.6: Total Supply & Demand - Floaters, Worldwide

Πηγή: Fearnley Offshore, 2014

Παραγγελίες Floaters / έτος, 2004-2013



Εικόνα 7.7: Floaters Ordered Per Year, 2004-2013

Πηγή: Fearnley Offshore, 2014

Ο παγκόσμιος στόλος των **Self-erected tender rigs** (συμπεριλαμβανομένου και των semi-tenders και των tender barges) ανέρχεται στα 45, συμπεριλαμβανομένου και 10 που είναι υπό κατασκευή. Η κατασκευή νέων tender rigs και οι ανανεώσεις των συμβάσεων

που περιλαμβάνουν tender rigs αντικατοπτρίζει τη γενική αύξηση της ζήτησης για σύγχρονες υπεράκτιες εξέδρες γεώτρησης. Τα tender rigs δεν θεωρούνται κατάλληλα για εργασία σε σκληρά περιβάλλοντα (www.nasdaq.com).

Ο παγκόσμιος στόλος των **jack-up rigs** αποτελείται από 503 μονάδες (συμπεριλαμβανομένου και των υπό κατασκευή γεωτρήσεων) με μέσο όρο ηλικίας περίπου 19 έτη. Από το 2005 μέχρι το 2013 κατασκευάστηκαν και παραδόθηκαν 129 jack-up rigs και υπάρχουν 86 επιπλέον που είναι υπό κατασκευή. Η αύξηση της προσφοράς των jack-up rigs αντανακλά τη ζήτηση για πιο προηγμένα και αποτελεσματικά jack-up γεωτρήσιμα και μια γενική τάση προς αύξηση των τεχνικών δυνατοτήτων του παγκόσμιου στόλου. Η πλειοψηφία των νεότερων jack-up rigs έχουν παραγγελθεί χωρίς να έχει εξασφαλιστεί συμβόλαιο για μελλοντική εργασία. Στο συνολικό αριθμό των 503 γεωτρήσιμων περιλαμβάνονται 71 τα οποία είναι εξοπλισμένα για εργασία σε σκληρά περιβάλλοντα, εκ των οποίων τα 28 βρίσκονται υπό κατασκευή(www.nasdaq.com). Στη παρακάτω εικόνα φαίνεται το πως κυμάνθηκε η προσφορά και η ζήτηση των jack-up rigs από το 1986 μέχρι το 2013.



Εικόνα 7.8: Supply and Demand, All Competitive Jack-Up Rigs Worldwide

Πηγή: Fearnley Offshore, 2014

Η ζήτηση στη βιομηχανία

Η ζήτηση για υπεράκτια γεωτρήματα αλλά και συναφείς υπηρεσίες αντανακλά τη ζήτηση εξοπλισμού από τις εταιρείες πετρελαίου προκειμένου να προβούν σε εξερεύνηση πετρελαίου, αξιολόγηση και ανάπτυξη φρεατίων καθώς και την εκτέλεση έργων συντήρησης σε ήδη υπάρχοντα φρεάτια παραγωγής. Το επίπεδο δραστηριότητας των εταιρειών πετρελαίου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παγκόσμια ζήτηση για ενέργεια, συμπεριλαμβανομένου και του αργού πετρελαίου και του φυσικού αερίου, η οποία είναι επηρεάζει την ικανότητα των εταιρειών να χρηματοδοτούν επενδύσεις σε δραστηριότητες έρευνας, ανάπτυξης και παραγωγής.

Εκτός από τα απόλυτα επίπεδα της ζήτησης από τις εταιρείες πετρελαίου, η βιομηχανία έχει βιώσει μια απότομη αλλαγή στις τεχνικές προδιαγραφές των γεωτρήσεων που απαιτούνται για πολλές περιοχές. Παράγοντες όπως το βάθος του νερού, τα πιο προηγμένα σχέδια φρεατίων, το μεγαλύτερο βάθος γεώτρησης, η υψηλή πίεση και η θερμοκρασία, το sub-salt, οι αντίξοες συνθήκες του περιβάλλοντος οδηγούν στην ανάγκη για τεχνολογική εξέλιξη. Το γεγονός ότι οι υδρογονάνθρακες πλέον αντλούνται από δύσκολες περιοχές, είναι αναμενόμενη και η συνεχής απαίτηση για εξελιγμένες τεχνικές προδιαγραφές. Οι εταιρείες που διαθέτουν εξελιγμένους στόλους έχουν ήδη βιώσει τα οφέλη αυτής της τάσης.

Από την οικονομική κρίση του 2008, οι τιμές του πετρελαίου ανέκαμψαν εντυπωσιακά, σχεδόν διπλασιάστηκαν. Υπό το πρίσμα μιας συχνά στάσιμης οικονομικής ανάκαμψης, οι διακυμάνσεις των τιμών του πετρελαίου είναι ενδεικτικές των αποτελεσμάτων της προσφοράς. Το οριακό κόστος του πετρελαίου έχει αυξηθεί καθώς η παραγωγή μεταφέρεται σε πιο δύσκολες περιοχές, παράγοντες που οδηγούν σε ένα περιβάλλον με υψηλότερη ομαλοποιημένη τιμή. Στη παρακάτω εικόνα φαίνεται η διακύμανση της τιμής του πετρελαίου μέχρι και τον Οκτώβριο του 2013 (Εικόνα 7.9).



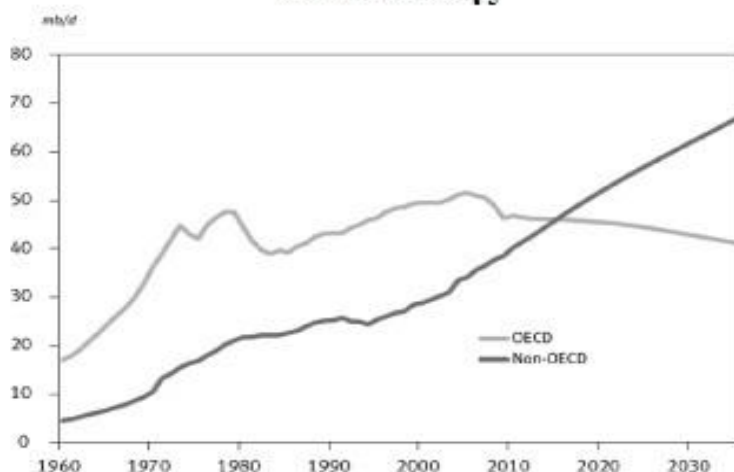
Εικόνα 6.9: Η διακύμανση της τιμής του πετρελαίου

Πηγή: Bloomberg, 2013

Η παγκόσμια κατανάλωση

Ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας (International Energy Agency - IEA) αναμένει ότι η παγκόσμια ζήτηση για πετρέλαιο θα συνεχίσει να αυξάνεται με βάση τη διεθνή οικονομική ανάπτυξη. Επίσης, σύμφωνα με τον Οργανισμό Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών (Organization of the Petroleum Exporting Countries - OPEC) η αύξηση της ζήτησης του πετρελαίου θα προέλθει κυρίως από μη-Οργανισμούς Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (non-Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) χώρες. Οι χώρες OECD προβλέπεται ότι θα αυξήσουν τη ζήτησή τους για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στα επόμενα χρόνια (Εικόνα 7.10). Η σύζευξη της προβλεπόμενης αύξησης της ζήτησης με την αναπόφευκτη εξάντληση των υφιστάμενων δεξαμενών θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγής, σε υψηλότερες τιμές του πετρελαίου, καθώς και σε αυξημένη δραστηριότητα έρευνας και ανάπτυξης από τις εταιρείες πετρελαίου.

Αναμενόμενη αύξηση της παγκόσμιας κατανάλωσης



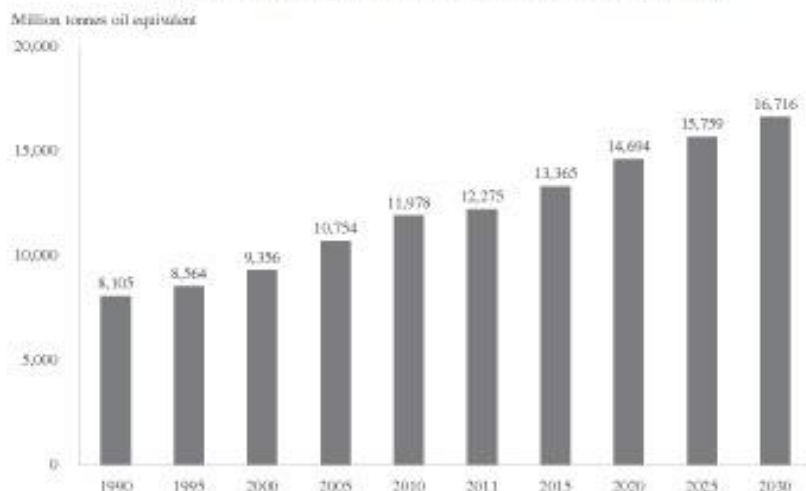
Εικόνα 7.10: Expected Increase in World Liquids Consumption

Πηγή: Organization of the Petroleum Exporting Countries: "World Oil Outlook 2012"

Αύξηση των κεφαλαιουχικών δαπανών

Οι δαπάνες για την εξερεύνηση και τη παραγωγή έφτασε τα 644 δισεκατομμύρια δολάρια το 2013, 7% υψηλότερες από την προηγούμενη χρονιά η οποία έφτασε τα 604 δισεκατομμύρια δολάρια (Barclays Capital's Global 2013 E&P Spending Outlook). Σύμφωνα με τη British Petroleum, η παγκόσμια κατανάλωση πρωτογενούς ενέργειας αναμένεται να αυξηθεί κατά περίπου 1,6% ετησίως (Εικόνα 7.11) κατά τη περίοδο 2011-2030 (BP Energy Outlook 2030, 2013). Για να ανταποκριθεί σε αυτό το επίπεδο κατανάλωσης, οι παγκόσμιες δαπάνες για εξερεύνηση και παραγωγή αναμένεται να συνεχιστεί σε υψηλά επίπεδα.

Παγκόσμια κατανάλωση Ενέργειας



Εικόνα 7.11: Global Energy Consumption

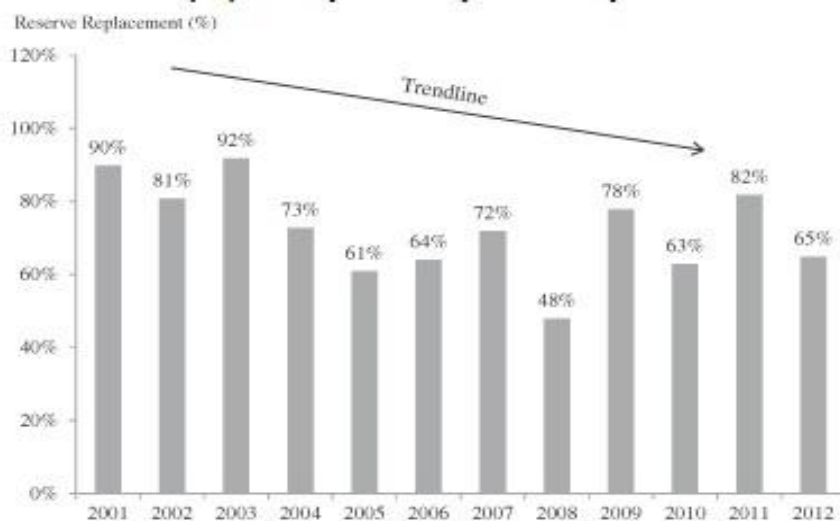
Πηγή: BP Energy Outlook 2030: January 2013

Μείωση αποθεμάτων

Οι μεγάλες εταιρείες πετρελαίου έχουν γενικά αναφέρει ότι υπάρχει μείωση στο ποσοστό αναπλήρωσης αποθέματος. Για παράδειγμα, σύμφωνα με δημόσιες εγγραφές, πολλές ολοκληρωμένες εταιρείες πετρελαίου παγκοσμίως έχουν καταγράψει γενικά όλο και λιγότερα ποσοστά αποθέματα και στις ανακαλύψεις από την ετήσια παραγωγή πετρελαίου από το 2001 (Εικόνα 7.12).

Η πρόκληση για την αναπλήρωση των αποθεματικών οδήγησαν τις εταιρείες πετρελαίου να επικεντρωθούν όλο και περισσότερο σε δύσκολες θαλάσσιες περιοχές διότι οι ήδη υπάρχουσες χερσαίες και ή σε ρηχά νερά πηγές πετρελαίου δε κατάφεραν να ανταποκριθούν στους στόχους ανάπτυξης των αποθεματικών που έθεσαν. Σύμφωνα με τη ExxonMobil's 2012 Outlook for Energy, η συμβατική παραγωγή αργού πετρελαίου διατηρεί σταθερά επίπεδα μέχρι το 2040, η αύξηση της ζήτησης θα καλυφθεί από νεότερες πηγές κι παραγωγή του πετρελαίου θα πραγματοποιείται κυρίως σε βαθέα ύδατα. Η εν λόγω παραγωγή αναμένεται να διαπλαστεί μέχρι το 2040 και θα παρέχει περίπου το 10% των παγκόσμιων αποθεμάτων υγρών καυσίμων μέχρι το 2025. Αναπλήρωση αποθεματικού ορίζεται ως το σύνολο των επεκτάσεων και ανακαλύψεων ως ποσοστό της συνολικής παραγωγής πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Ποσοστό αναπλήρωσης αποθεμάτων για τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες πετρελαίου



Εικόνα 7.12: Average Oil & Gas Reserve Replacement for the ten Largest Listed Oil Companies

Πηγή: Public filings.2013

7.2.1.2.1 Ανάλυση του Κλάδου σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 2 στην ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, η διαφορά μεταξύ του γενικευμένου και του περιβάλλοντος του κλάδου είναι ότι το δεύτερο είναι πιο εύκολα ελεγχόμενο από την επιχείρηση αλλά και το επηρεάζει περισσότερο. Στο περιβάλλον αυτό η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει διάφορες προκλήσεις που δημιουργούνται προκειμένου να μπορέσει να πετύχει τους στόχους της. Οι εν λόγω παράγοντες μπορούν να αναλυθούν με το υπόδειγμα του Porter, το οποίο ουσιαστικά δείχνει την ελκυστικότητα του κλάδου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία την οποία και μελετάμε, η Ocean Rig UDW.

Ο κλάδος αυτός, στον οποίο έχει πραγματοποιηθεί εκτεταμένη αναφορά σε προηγούμενες ενότητες είναι ο κλάδος της συμβολαιακής βιομηχανίας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο αυτό κυρίως παρέχουν κάποιο είδος από τα γεωτρήματα που έχουν αναφερθεί παραπάνω, προκειμένου να τα μισθώσουν εταιρείες που αντλούν και επεξεργάζονται πετρέλαιο και φυσικό αέριο. Οι μισθώσεις αυτές πραγματοποιούνται με πολυετή συμβόλαια που

συνάπτονται μεταξύ μισθωτή και εκμισθωτή με τον εκμισθωτή να λαμβάνει σύμφωνα με το συμβόλαιο ένα ημερήσιο ποσό (Dayrate).

Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter για το κλάδο της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης. Οι δυνάμεις αυτές είναι: η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, η απειλή από υποκατάστατα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Οι παράγοντες που κρίνουν κατά πόσο είναι εύκολο να εισέλθουν ή όχι στον κλάδο νέοι ανταγωνιστές είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, πρόσβαση στα κανάλια διανομής, μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος, απαιτήσεις σε κεφάλαια εισόδου, κυβερνητική πολιτική.

Προκειμένου λοιπόν να εισέλθει κάποιος στον κλάδο της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης απαιτείται να διαθέτει μεγάλες οικονομίες κλίμακας. Απαιτείται να διαθέτει τελευταίας γενιάς εξοπλισμό τον οποίο και θα διαθέσει προς εκμίσθωση σε πελάτες. Για παράδειγμα το κόστος κατασκευής ενός πλωτού γεωτρήπανου τελευταίας γενιάς αγγίζει περίπου το ποσό των 600.000.000 δολαρίων, επομένως γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι για να μπορέσει κάποια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο θα πρέπει ή να επενδύσει ένα πολύ μεγάλο ποσό σε κεφάλαιο προκειμένου να αποκτήσει τον απαραίτητο εξοπλισμό και μπορέσει να ανταγωνιστεί στο περιβάλλον του κλάδου ή να διαθέτει ήδη τις απαραίτητες οικονομίες κλίμακας.

Τα προϊόντα του εν λόγω κλάδου θεωρούνται τα είδη των διαφόρων γεωτρήπανων (ημί-υποβρύχια, γεωτρήπανα, πλωτά γεωτρήπανα, self-erected rigs, jack-up rigs) και ο διάφορος τεχνολογικός εξοπλισμός που απαιτείται για τη γεώτρηση. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω όσο οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην άντληση πετρελαίου σε όλο και πιο βαθιά νερά τόσο οι απαιτήσεις για σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό αυξάνονται, τα πρότυπα για την κατασκευή των γεωτρήπανων αυτών είναι διεθνή και οι πελάτες των εταιρειών που τα μισθώνουν επιθυμούν να συμβαδίζει με τα πρότυπα αυτά. Επομένως,

ένα διαφοροποιημένο προϊόν σε σχέση με αυτά που υπάρχουν στον κλάδο θα αντιμετωπίζονταν από τους ενδεχόμενους πελάτες πιθανότατα με δυσπιστία.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τα συμβόλαια που συνάπτονται μεταξύ των μισθωτών και των εκμισθωτών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο είναι πολυετή και οι δεσμοί που δημιουργούνται μεταξύ τους είναι αρκετά δυνατοί. Επομένως, οι πελάτες (αυτοί που μισθώνουν τα γεωτρήματα) δύσκολα να προτιμήσουν μια νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο από μια εταιρεία που ήδη υπάρχει ή/και έχει συνεργαστεί μαζί της και είναι ευχαριστημένη.

Επίσης, η εταιρεία που θα θελήσει να εισέλθει στο κλάδο έχει μειονέκτημα σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, διότι δεν κατέχουν το Know-how για το πως θα κινηθούν, την πρόσβαση σε προμηθευτές λόγω των μακροχρόνιων συμβολαίων που έχουν μεταξύ τους, το κόστος της ιδιόκτητης τεχνολογίας και γενικότερα τη γνώση του κλάδου της συμβολαιακής υπεράκτιας γεώτρησης.

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της συμβολαιακής υπεράκτιας γεώτρησης είναι χαμηλή.

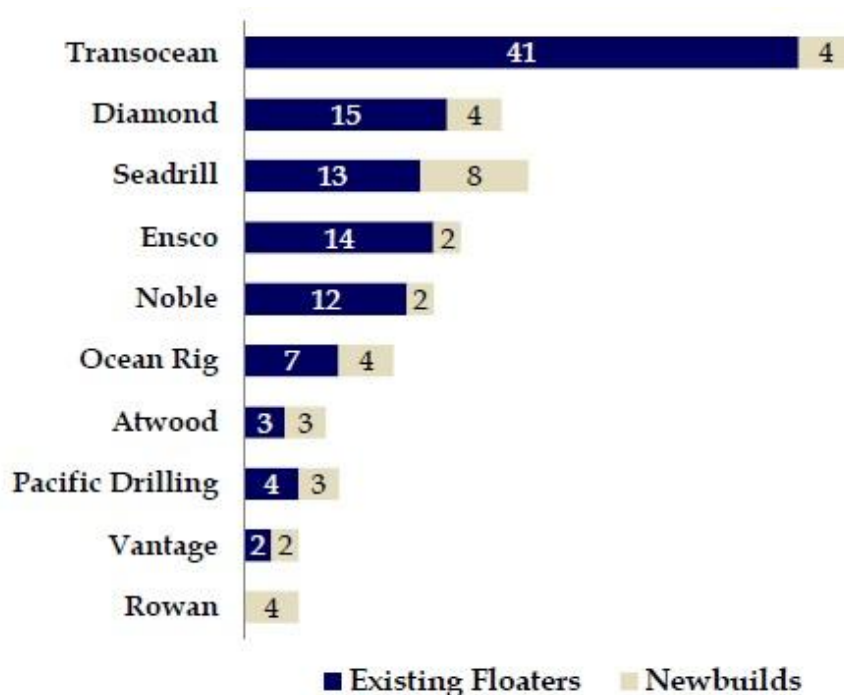
Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Οι παράγοντες που υποδηλώνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον υπό μελέτη κλάδο είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος που παρέχουν καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.

Στη παρακάτω εικόνα (εικόνα 7.13) φαίνονται οι πιο σημαντικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο καθώς και ο αριθμός των πλωτήρων που διαθέτουν στην αγορά. Το 2013 το σύνολο του στόλου που υπάρχει στη υπεράκτια βιομηχανία ανέρχεται στα 942 rigs. Ο στόλος αλλάζει με τη πάροδο του χρόνου και με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αλλά οι αλλαγές είναι συνήθως αργές. Ο κλάδος κυριαρχείται από ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου της Transocean, Noble, Ensco, Diamond, Seadrill. Συνολικά, υπάρχουν περίπου 100 φορείς που διαθέτουν γεωτρήματα στην αγορά, αλλά οι τέσσερις κορυφαίες εταιρείες κατέχουν

το 36% των γεωτρήσεων και οι οχτώ κορυφαίες εταιρείες κατέχουν περισσότερο από το ήμισυ του στόλου των γεωτρήσεων (Mark J Kaiser, Brian Snyder, 2012).

Οι εταιρείες αυτές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Οι εταιρείες Maersk, η οποία είναι θυγατρική της A.P. Moller-Maersk, COSL, ONGC, National Drilling και Petrobras υποστηρίζονται από τις κυβερνήσεις, επίσης όλες εκτός από τη National Drilling είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και έχουν πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίων.



Εικόνα 7.13: Το σύνολο των πλωτήρων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο

Πηγή: Redding et al, 2013 - Presentation of Ocean Rig

Η ζήτηση για γεώτρηση ποικίλει ανάλογα με τη περιοχή και την ώρα. Το 2011 η συμβολαιακή αγορά ήταν ενεργή στις περιοχές Κόλπος του Μεξικό, Βραζιλία, Περσικό Κόλπο, Νοτιοανατολική Ασία, Ινδία, Κίνα, Βόρεια Θάλασσα και Μεξικό. Αυτές οι οχτώ περιοχές περιλαμβάνουν περίπου το 85% του ενεργού στόλου (εικόνα 7.14). Άλλες περιοχές που περιέχουν μικρότερο στόλο είναι η Μεσόγειος, η Ερυθρά Θάλασσα, η Μαύρη Θάλασσα, η Κασπία Θάλασσα, ο Ανατολικός Καναδάς, οι περιοχές της Καραϊβικής και της Δυτικής Αυστραλίας. Άλλες περιοχές είναι ο Αρκτικός Ωκεανός, η

Ανατολική Αφρική, η Γκάνα και οι Φιλιππίνες στις οποίες δραστηριοποιούνται συνήθως λιγότερα από πέντε γεωτρύπανα (Mark J Kaiser, Brian Snyder, 2012).

Region	Jackups	Semis	Drillships	Total
US GOM	51	20	10	81
Persian Gulf	85	0	0	85
Brazil	3	52	15	70
North Sea	32	36	2	57
Southeast Asia	42	9	2	53
West Africa	17	13	9	39
India	34	2	9	45
China	28	4	0	32
Mexico	24	3	0	27
Egypt	20	2	2	24
Australia	1	7	1	9
Ghana	0	3	2	5
Azerbaijan	2	3	0	5
Venezuela	3	0	2	5
All others	49	20	8	77
Top 4	171	108	27	306
Top 8	292	136	47	475
Total	394	175	57	626

Εικόνα 7.14: Γεωγραφική διανομή του συνολικού στόλου των γεωτρύπανων

Πηγή: Mark J Kaiser, Brian Snyder, 2012 - "The five offshore drilling rig markets"



Εικόνα 7.15: Χάρτης με τις περιοχές που δραστηριοποιούνται τα γεωτρύπανα

Πηγή: Redding et al, 2013 - Presentation of Ocean Rig UDW

Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, όπως αυτό ορίστηκε πιο πάνω είναι μικρός. Όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο διαθέτουν στην αγορά γεωτρήματα προς μίσθωση, αυτό που μπορεί να τις διαφοροποιήσει μεταξύ τους και να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η τεχνική εξέλιξη του στόλου που παρέχουν καθώς και το βάθος νερού και το περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιούνται οι γεωτρήσεις. Επομένως, οι πελάτες του κλάδου, στην περίπτωση που δεν έχουν σημαντικό κόστος μετακίνησης, μπορούν να επιλέγουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης. Βάσει αυτού είναι πιθανό να ξεσπάσει πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων και συνεπώς μείωση του ποσοστού κέρδους για ολόκληρο το κλάδο.

Επίσης, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι υψηλός με τα dayrates να αυξάνονται από 180.000 δολάρια το 2004 σε πάνω από 600.000 δολάρια το 2008 και από τον Ιανουάριο του 2014 η στάθμη της αγοράς είναι περίπου 600.000 δολάρια. Η χρησιμοποίηση των γεωτρήσεων έχει σταθεροποιηθεί σε πάνω από το 97% το 2006 και ο in-service στόλος που δραστηριοποιείται στην αγορά (σε βαθέα - ύδατα) από τον Ιανουάριο του 2014 ανήλθε σε 129 μονάδες, και αναμένεται να αυξηθεί σε 212 μονάδες σύμφωνα με τη προγραμματισμένη παράδοση των υπό κατασκευή παραγγελιών μέχρι το τέλος του 2020.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η ένταση του ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο είναι υψηλή.

Απειλή από υποκατάστατα

Στον υπό μελέτη κλάδο τα προϊόντα αλλάζουν ανάλογα με το βάθος νερού που πραγματοποιείται η γεώτρηση. Σε υπέρ-βαθέα ύδατα χρησιμοποιούνται κυρίως οι πλωτήρες, δηλαδή τα ημί-υποβρύχια γεωτρήματα και πλωτά γεωτρήματα, σε σκληρά περιβάλλοντα είναι ιδανικά τα jack-up γεωτρήματα ενώ τα tender-rigs χρησιμοποιούνται για βαθέων υδάτων γεωτρήσεις αλλά δεν είναι ιδανικά για σκληρά περιβάλλοντα, τέλος για ρηχά και μεσαία ύδατα χρησιμοποιούνται οι fixed πλατφόρμες.

Δεδομένου λοιπόν ότι δεν υπάρχει κάποια άλλη τεχνολογία ικανή για εξόρυξη πετρελαίου από ωκεανούς θεωρείται ότι ο συγκεκριμένος κλάδος της υπεράκτιας βιομηχανίας γεωτρήσεων δεν έχει υποκατάστατα. Όμως ο κλάδος αυτός αποτελεί υπό-κλάδο του υπέρ-κλάδου του πετρελαίου. Στον υπέρ-κλάδο αυτό υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν τα είδη των γεωτρήσεων που πραγματοποιούν γεωτρήσεις στη στεριά, αυτό όμως θα σήμαινε ότι μια εταιρεία που παράγει πετρέλαιο (οι οποίες είναι και πελάτες του κλάδου της υπεράκτιας βιομηχανίας γεωτρήσεων) δεν θα λάμβανε καθόλου υπόψη τα κοιτάσματα πετρελαίου που υπάρχουν στη θάλασσα. Επομένως, τα υποκατάστατα που πιθανό να υπάρχουν στον υπέρ-κλάδο του πετρελαίου δεν θεωρείται ότι επηρεάζουν τα προϊόντα του κλάδου της υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η απειλή από υποκατάστατα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο είναι χαμηλή.

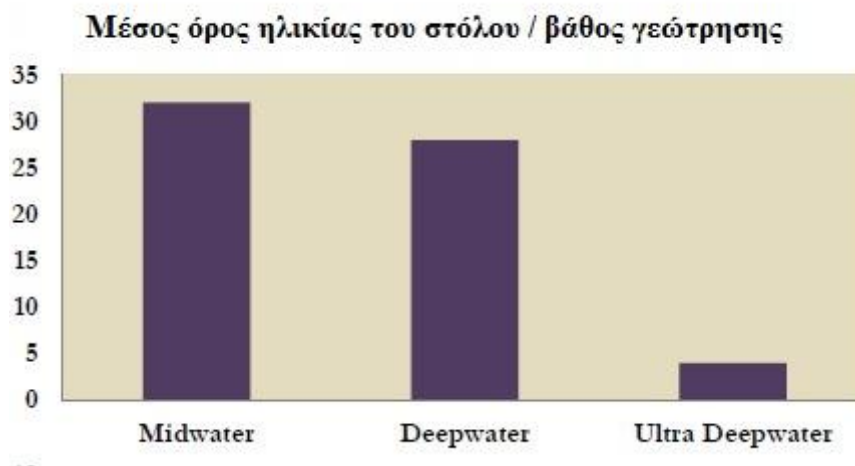
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές του υπό μελέτη κλάδου είναι οι εταιρείες εκμισθωτές των γεωτρήσεων. Οι παράγοντες που κρίνουν αν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη είναι η συγκέντρωση των αγοραστών, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, η πληροφόρηση και τα κέρδη των αγοραστών.

Στον εν λόγω κλάδο η συγκέντρωση των αγοραστών είναι εφικτή να γίνει ακόμη και στα πλαίσια μιας στρατηγικής ανάπτυξης που θέλει κάποιες εταιρείες να πραγματοποιούν συγχωνεύσεις ή ακόμη και κοινοπραξίες μεταξύ τους. Επίσης, οι εταιρείες αυτές πραγματοποιούν μεγάλους όγκους αγορών, αν σκεφτεί κανείς ότι τα dayrates έχουν σταθεροποιηθεί στα 600.000 δολάρια.

Επιπλέον, η διαφοροποίηση ενός προϊόντος που διατίθεται στην αγορά αφορά κυρίως στο πόσο είναι τεχνολογικά εξελιγμένο, στο αν είναι ικανό να πραγματοποιήσει Ultra-deepwater Drilling καθώς η ηλικία του. Μέχρι και αυτή τη χρονική στιγμή τα πιο αναπτυγμένα γεωτρήματα που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι τα 7^{ης} γενιάς πλωτά γεωτρήματα. Στην παρακάτω εικόνα (εικόνα 7.15) φαίνεται ο μέσος όρος ηλικίας των

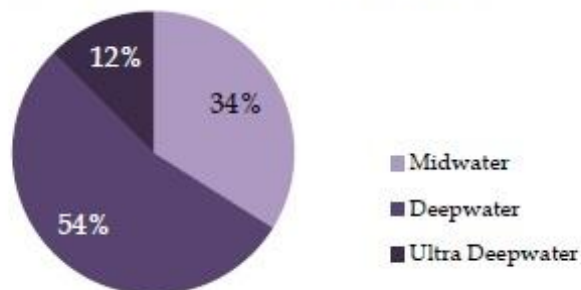
γεωτρύπανων ανάλογα με το βάθος νερού που πραγματοποιούν τη γεώτρηση ενώ στην εικόνα 7.16 φαίνεται το ποσοστό δραστηριότητας των γεωτρύπανων ανάλογα με το βάθος νερού που πραγματοποιείται η γεώτρηση. Επομένως, αν κάποιος αγοραστής θέλει να πραγματοποιήσει γεωτρήσεις σε υπέρ-βαθέα ύδατα θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι από ολόκληρο το στόλο που δραστηριοποιείται στο κλάδο, τα 129 μπορούν και πραγματοποιούν γεώτρηση σε αυτά τα βάθη.



Εικόνα 7.15: Μέσος όρος ηλικίας του στόλου ανάλογα με το βάθος γεώτρησης.

Πηγή: Redding et al, 2013 - Presentation of Ocean Rig UDW

Ποσοστά δραστηριοποίησης του συνόλου των γεωτρύπανων στα διάφορα βάθη



Εικόνα 7.16: Σε ποια βάθη νερού πραγματοποιεί γεωτρήσεις το σύνολο του στόλου

Πηγή: Redding et al, 2013 - Presentation of Ocean Rig UDW

Η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω σημαίνει ότι ο αγοραστής μπορεί και εκτελεί δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου, δηλαδή είναι σε θέση να παρέχει γεωτρύπανα προς μίσθωση. Στο συγκεκριμένο κλάδο οι πελάτες του είναι μεγάλες εταιρείες που παράγουν και πουλούν πετρέλαιο, οι οποίες είναι και πιθανό να έχουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω.

Επίσης, οι αγοραστές μπορούν εύκολα να πληροφορηθούν για το τι συμβαίνει στον κλάδο. Για οποιαδήποτε οικονομική, νομοθετική, κοινωνικό -πολιτιστική και τεχνολογική αλλαγή μπορούν εύκολα να ενημερωθούν και έτσι να ασκήσουν περισσότερη πίεση στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Τέλος, αν συνδυαστεί η όλο και αυξημένη ζήτηση για γεωτρύπανα μαζί με την όλο και αυξανόμενη αύξηση της κατανάλωσης ενέργειας που συνεπάγεται όλο και περισσότερη ζήτηση για πετρέλαιο, μπορεί εύκολα να εννοηθεί ότι τα κέρδη των αγοραστών του κλάδου είναι μεγάλα και το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην ασκείται πίεση στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεωτρήσεων μέτρια προς υψηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης και μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τον κλάδο με διάφορους τρόπους. Προμηθευτές του εν λόγω κλάδου θεωρούνται οι εταιρείες που κατασκευάζουν τα γεωτρύπανα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ο αριθμός των προμηθευτών, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων που παρέχουν, η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών καθώς και η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Ο αριθμός των προμηθευτών του κλάδου είναι περίπου δέκα και ανάλογα με το είδος των γεωτρύπανων αποκτούν και ηγετική θέση στην αγορά. Στην αγορά των γεωτρύπανων (jack up rigs) κυρίαρχη κατασκευάστρια εταιρεία είναι η Keppel και οι θυγατρικές της, ενώ για τη αγορά των πλωτών γεωτρύπανων κυρίαρχες είναι η Daewoo

και η Samsung. Η Keppel έχει ναυπηγεία σε όλο το κόσμο ενώ η Daewoo και η Samsung έχουν ναυπηγεία στη Κορέα. Η αγορά των ημί-υποβρυχίων διανέμεται σε πέντε ναυπηγεία της Ασίας (εικόνα 7.17). Γεωγραφικά η Σιγκαπούρη είναι ο βασικός προμηθευτής των jack-up rigs στη παγκόσμια αγορά, η Σιγκαπούρη και η Κίνα των ημί-υποβρυχίων γεωτρήσεων και η Κορέα των πλωτών γεωτρήσεων (εικόνα 7.18).

Shipyards	Drillship	Jackup	Semisub
Daewoo	11		3
Samsung	16		2
Keppel FELS	1	17	4
Jurong*		5	3
PPL*		6	
Dalian		4	
ABG		4	
Hyundai	6		
Lamprell		4	
COSCO	1		3

Εικόνα 7.17: Οι κατασκευάστριες εταιρείες και ο αριθμός των νεόκτιστων γεωτρήσεων.

Πηγή: Mark J Kaiser, Brian Snyder, 2012 - "The five offshore drilling rig markets"

Country	Drillship	Semi	Jackup
South Korea	38	5	0
Singapore	2	7	33
China	3	6	9
Brazil	7	0	2
UAE	0	1	6
India	0	0	5
Vietnam	0	0	1
US	0	0	2
Russia	0	0	1
Malaysia	0	0	1
Norway	0	1	0
Total	50	20	60

Εικόνα 7.18: Παγκόσμια διανομή της MODU κατασκευής το 2011.

Πηγή: Mark J Kaiser, Brian Snyder, 2012 - "The five offshore drilling rig markets"

Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος του προμηθευτή είναι σημαντικός παράγοντας διότι δημιουργεί κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή αν ο δεύτερος επιθυμεί να τον αλλάξει. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η κάθε κατασκευάστρια εταιρεία κατασκευάζει τα γεωτρύπανα σύμφωνα με διεθνή πρότυπα τα οποία είναι ίδια για όλους και είναι υποχρεωμένη να ακολουθήσει. Παρόλα αυτά, η κάθε εταιρεία έχει αποκτήσει κυρίαρχη θέση ανάλογα με το είδος γεωτρύπανου που κατασκευάζει. Για παράδειγμα η Samsung και η Daewoo όπως προαναφέρθηκε κατασκευάζει τα πιο σύγχρονα πλωτά γεωτρύπανα και δεδομένου ότι οι εταιρείες στρέφονται προς αυτού του είδους τα γεωτρύπανα (διότι είναι κατάλληλα για υπέρ-βαθέων υδάτων γεωτρήσεις), ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος που παρέχουν είναι μεγάλος και αυτό αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Όσο αναφορά τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών αυτή όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι δύσκολη. Στη συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτή αναζητούν προμηθευτή σύμφωνα με το που στοχεύουν να πραγματοποιήσουν τη γεώτρηση και το αντίστοιχο είδος του γεωτρύπανου που αυτοί κατασκευάζουν.

Η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός σημαίνει ότι οι προμηθευτές μπορούν να κάνουν δραστηριότητες που κάνουν και οι πελάτες τους. Στο συγκεκριμένο κλάδο οι κατασκευάστριες εταιρείες που αποτελούν και τους προμηθευτές των εταιρειών του κλάδου διαθέτουν οικονομίες κλίμακας προκειμένου να κατασκευάσουν και να διαθέσουν στην αγορά γεωτρύπανα προς εκμίσθωση, όμως έχουν σίγουρα το μειονέκτημα του know-how και του δεσμού που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και των πελατών τους. Παρόλα αυτά είναι δυνατή η ολοκλήρωση προς τα εμπρός των προμηθευτών του κλάδου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεωτρήσεων είναι υψηλή.

Δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών

Τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη αποτελούνται από ομάδες όπως τοπικοί φορείς, οργανώσεις, πιστωτές, μέτοχοι, συνδικάτα εργαζομένων, τα οποία μπορούν με τη συμπεριφορά τους να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο.

Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο έχουν άμεση επαφή με το φυσικό περιβάλλον, μια αστοχία τους σε κάποια από τις αμέτρητες διαδικασίες που εφαρμόζουν καθημερινά μπορεί να προκαλέσει σημαντική καταστροφή στο περιβάλλον. Επομένως, οργανώσεις κυρίως περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητες των εταιρειών αυτών μέσω της πίεσης που ασκούν στις κυβερνήσεις για την λήψη νόμων περί προστασίας του περιβάλλοντος.

Επίσης, οι μέτοχοι, οι πιστωτές και εργαζόμενοι των επιχειρήσεων αποτελούν την καρδιά της λειτουργίας τους επομένως, σίγουρα μπορούν να την επηρεάσουν και είναι στη θέση της κάθε εταιρείας να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτών.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, η δύναμη των άλλων ενδιαφερόμενων μερών του κλάδου της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης είναι μέτρια προς υψηλή.

Συμπέρασμα

Παραπάνω πραγματοποιήθηκε η ανάλυση του άμεσου ή μικρο-περιβάλλον της εταιρείας που μελετάμε βασιζόμενη στο υπόδειγμα των πέντε συν έξι δυνάμεων του Porter. Στη παρακάτω εικόνα φαίνεται ο πίνακας με το γενικό συμπέρασμα για κάθε δύναμη του υποδείγματος ξεχωριστά.

Δύναμη	Βαθμός
Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	Χαμηλή
Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	Υψηλή
Απειλή από υποκατάστατα	Χαμηλή
Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών	Μέτρια-Υψηλή
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	Υψηλή
Διαπραγματευτική δύναμη των άλλων ενδιαφερόμενων μερών	Υψηλή

Εικόνα 7.19: Αποτελέσματα του Υποδείγματος Porter για τον κλάδο της υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Το αποτέλεσμα του υποδείγματος του Porter δείχνει ότι ο κλάδος της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικός για κάποια επιχείρηση που δεν σχετίζεται καθόλου με τις δραστηριότητες του πετρελαίου ή του φυσικού αερίου, διότι δύσκολα μπορεί να εισέλθει κάποιος σε αυτόν, θα έχει να αντιμετωπίσει ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και μια μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, των προμηθευτών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Παρόλα αυτά πρόκειται για ένα υγιή και υποσχόμενο κλάδο με την κάθε επιχείρηση να αποκομίζει πολλά κέρδη και στη παρούσα φάση αλλά και στο μέλλον (δεδομένου της ζήτησης του πετρελαίου).

7.2.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Στην προηγούμενη ενότητα αναλύθηκε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης Ocean Rig UDW μέσω από το οποίο μπορούν να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές για την ίδια την επιχείρηση. Από την άλλη με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, στρεφόμεστε στα εσωτερικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία θα μας οδηγήσουν σε δυνάμεις και αδυναμίες αυτής και τα οποία θα συμβάλλουν προκειμένου αυτή να

εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και να αποφύγει τις απειλές. Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντός της: α) τη δομή, β) την κουλτούρα, και γ) τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης.

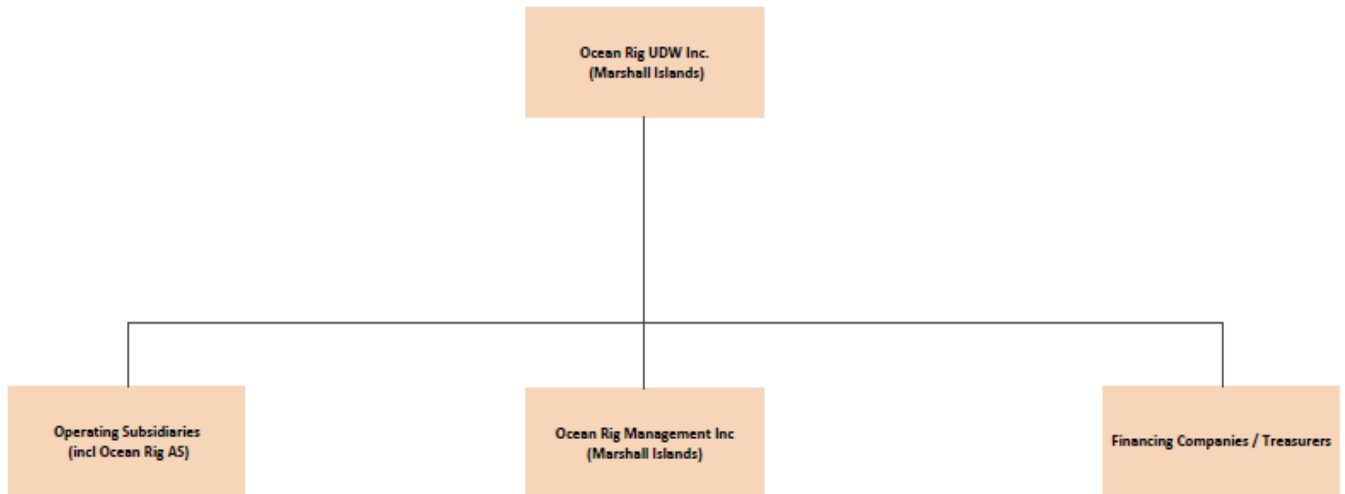
7.2.2.1 Δομή της Ocean Rig UDW

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η δομή της επιχείρησης αφορά τον τρόπο που αυτή είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Η δομή δείχνει τη διάταξη των ανθρώπων που απαρτίζουν την επιχείρηση και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Τέλος, μέσω της δομής συντονίζονται τα μέλη και τα τμήματα της επιχείρησης προκειμένου αυτά να δουλεύουν συλλογικά προς την επίτευξη των στόχων της.

Η εταιρεία Ocean Rig UDW αποτελείται από πολυτμηματική δομή, η οποία περιλαμβάνει τρεις βασικούς πυλώνες όπως φαίνεται και στη παρακάτω εικόνα (εικόνα 7.20), τις εν λειτουργία θυγατρικές τις (Operating Subsidiaries), συμπεριλαμβανομένου και της Ocean Rig AS, την Ocean Rig Management Inc και τις Financing Companies / Treasurers. Στην εικόνα 7.21 φαίνεται το διοικητικό συμβούλιο, τα τμήματα και οι μάνατζερ των τμημάτων αυτών.

Ocean Rig UDW Inc.

Corporate Chart

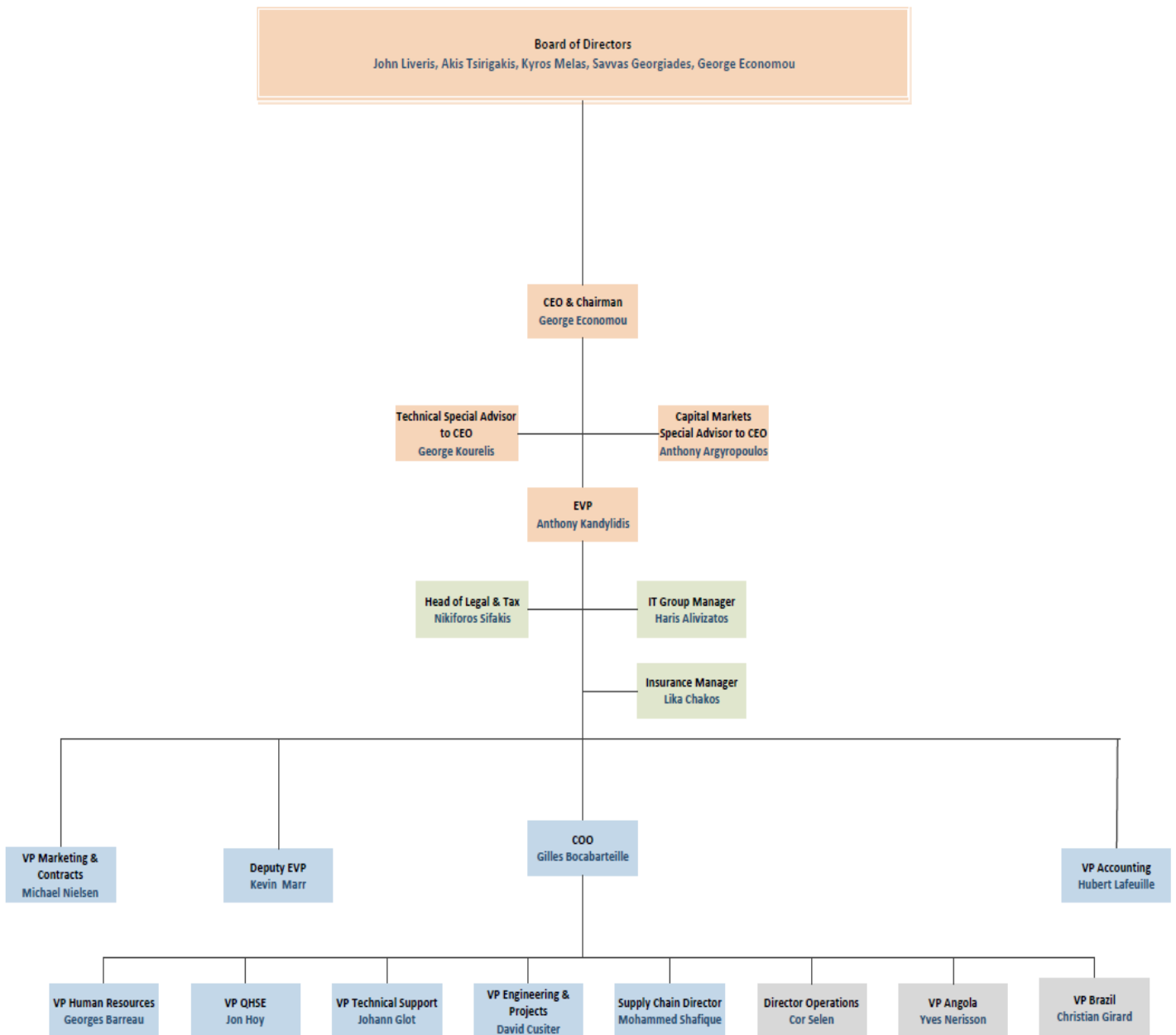


Εικόνα 7.20: Ocean Rig's Corporate Chart

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014

Στο παραπάνω αλλά και στα επόμενα διαγράμματα που απεικονίζουν τη δομή της Ocean Rig UDW αλλά και των επιμέρους τμημάτων της, τα διάφορα χρώματα δηλώνουν κάποιο τμήμα όπως φαίνεται παρακάτω.

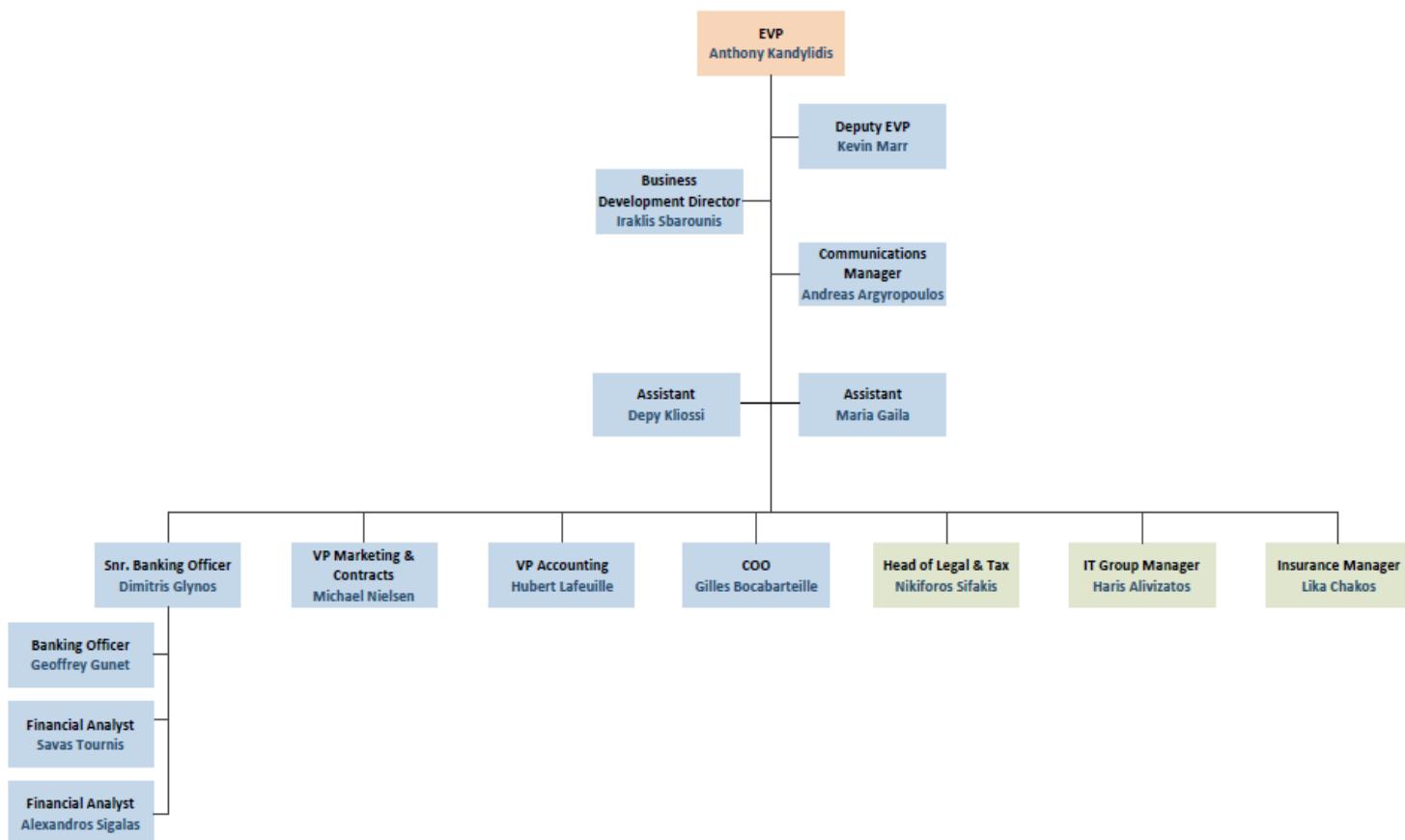




Εικόνα 7.21: Ocean Rig's Board & Management

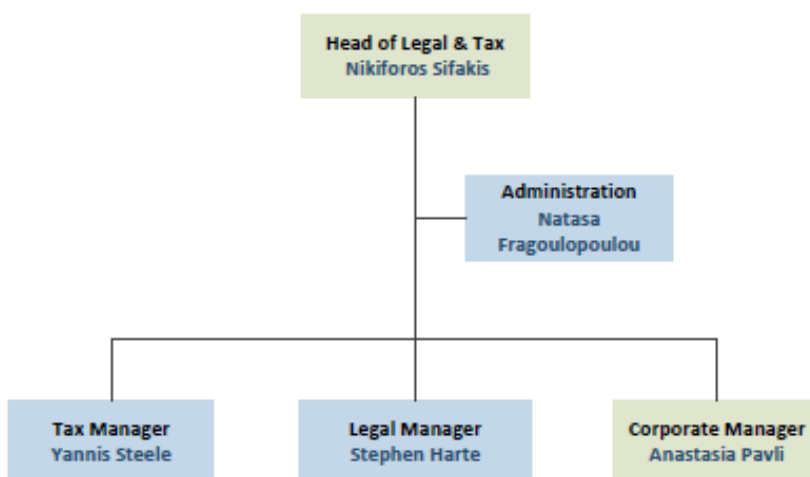
Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014

Ο Executive Vice President της εταιρείας είναι ο Αντώνης Κανδυλίδης, τα τμήματα που είναι υπό την εποπτεία του και οι συνεργάτες του φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα (εικόνα 7.22).



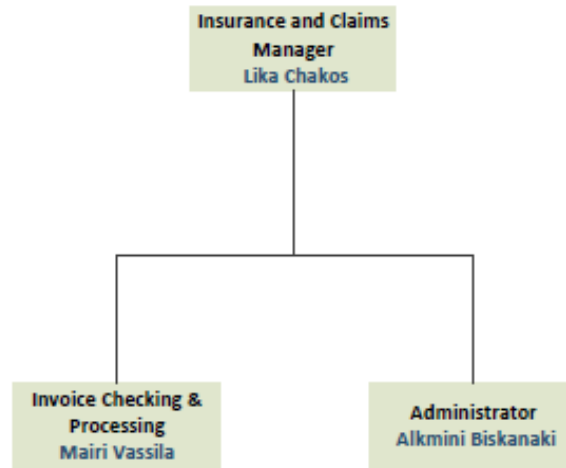
Εικόνα 7.22: Ocean Rig's Executive Vice President and his collaborators

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014



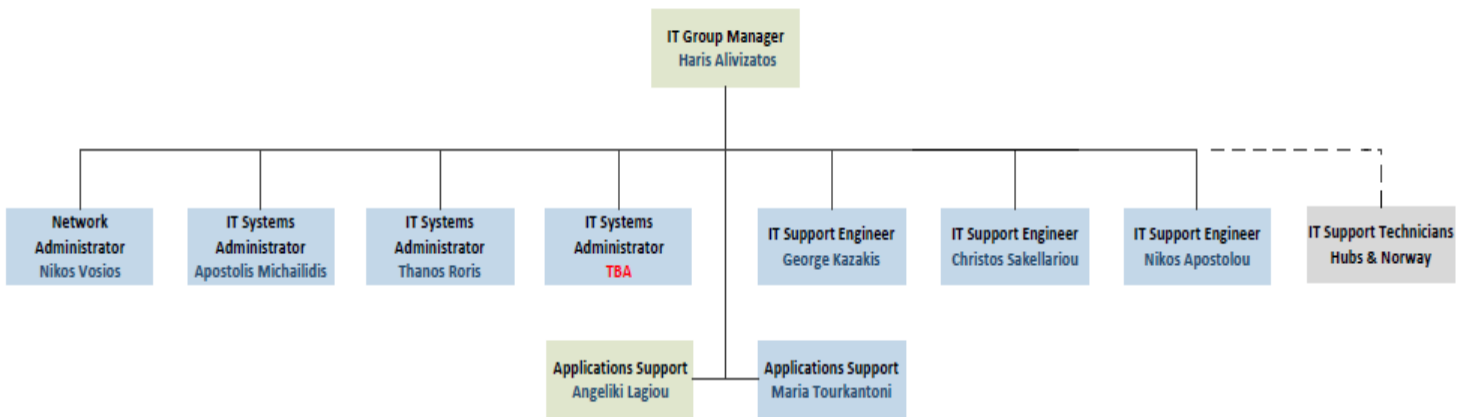
Εικόνα 7.24: Legal & Tax Department

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014



Εικόνα 7.25: Insurance & Claim Department

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014

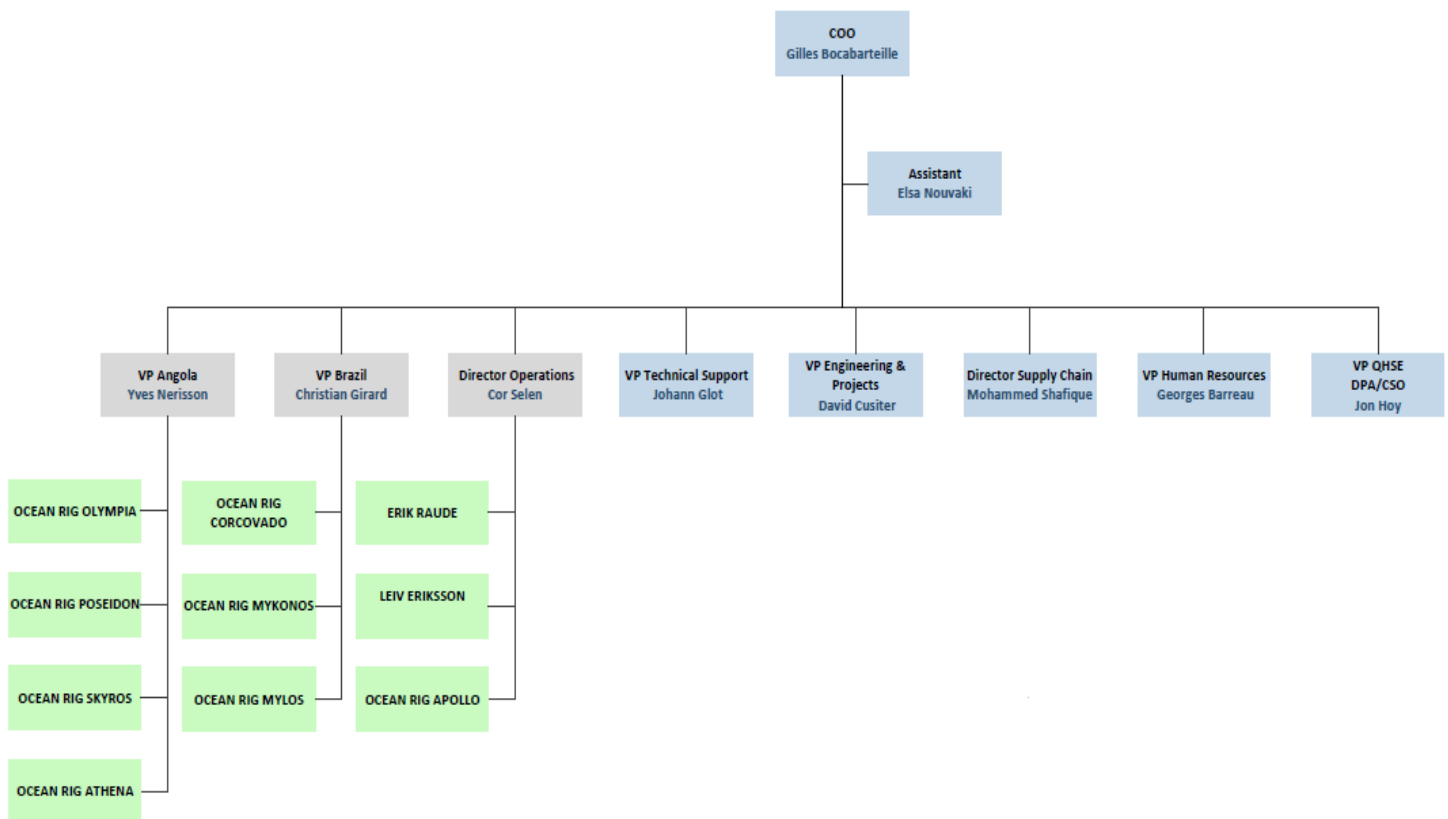


Εικόνα 7.26: Ocean Rig's IT Group

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014

Ο Chief Operating Officer (COO) της εταιρείας είναι ο Gilles Bocabartelle, υπό την εποπτεία του είναι τα Τμήματα των Δραστηριοτήτων, της Τεχνικής Υποστήριξης,

Μηχανικής & Έργων, Εφοδιασμού, Ανθρώπινου Δυναμικού, Ποιότητας καθώς και τα παραρτήματα στις περιοχές Αγκόλα και Βραζιλία, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη λειτουργία και τη δραστηριότητα των γεωτρήσεων Ocean Rig Olympia, Ocean Rig Poseidon, Ocean Rig Skyros, Ocean Rig Athena και Ocean Rig Corcovado, Ocean Rig Mykonos, Ocean Rig Mylos αντίστοιχα. Τέλος, υπό την εποπτεία του Τμήματος Λειτουργιών είναι τα γεωτρήματα Erik Raude, Ocean Rig Apollo και Leiv Eriksson (Εικόνα 7.23). Το αναλυτικό οργανόγραμμα των Τμημάτων που βρίσκονται υπό την εποπτεία του COO απεικονίζεται στο παράρτημα Α της παρούσας διπλωματικής εργασίας.



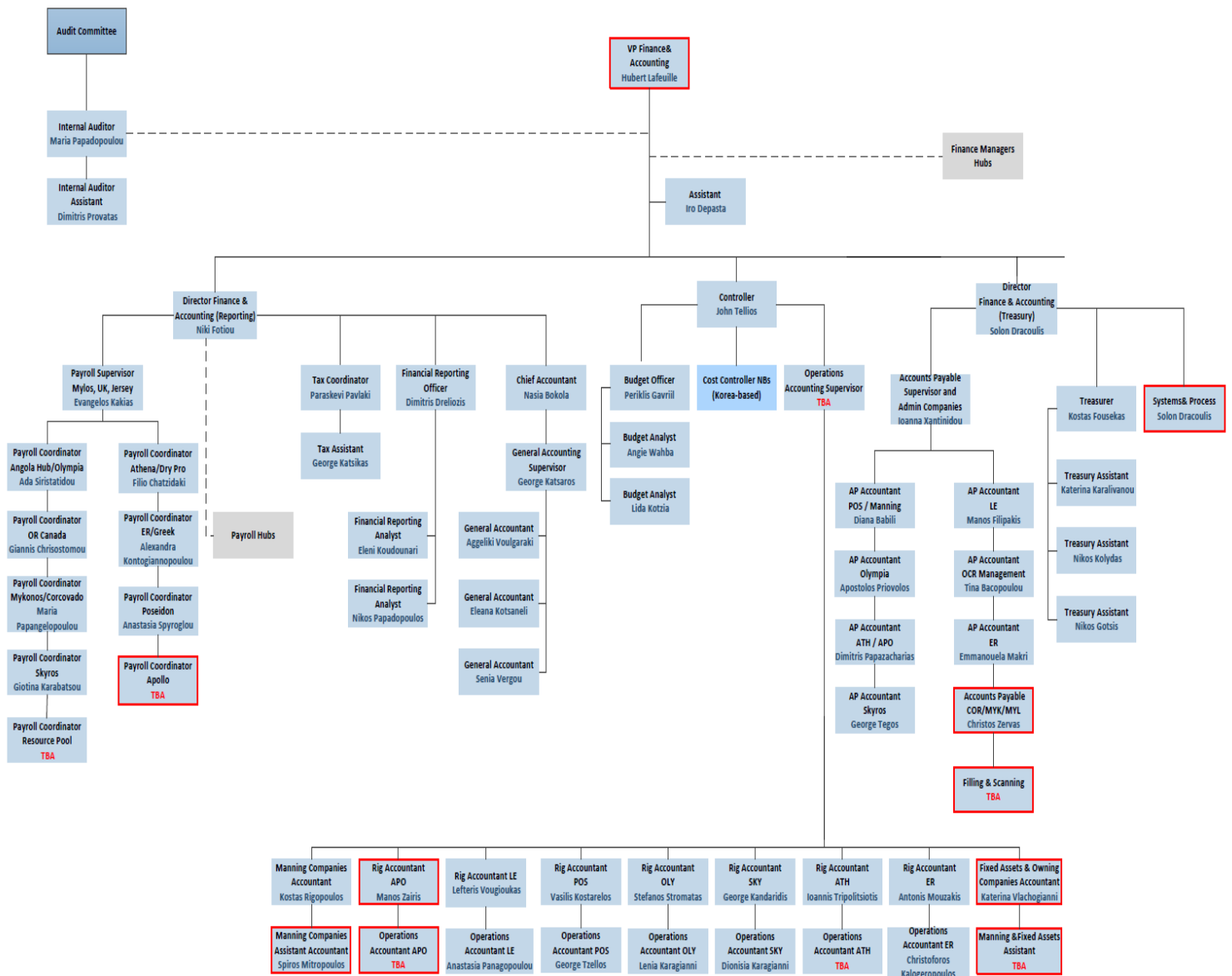
Εικόνα 7.23: Ocean Rig's Chief Executive Officer and his collaborators

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014



Εικόνα 7.24: Ocean Rig's Marketing & Contracts Department

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014



Εικόνα 7.25: Ocean Rig's Finance & Accounting Department

Πηγή: Ocean Rig chart version 86, 2014

7.2.2.2 Κουλτούρα της Ocean Rig UDW

Όπως έχει προαναφερθεί η κουλτούρα είναι το στοιχείο της επιχείρησης που της προσδίδει μοναδικότητα, δηλαδή την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Αποτελεί το σύνολο των πιστεύω και των αξιών της, το οποίο είναι αποδεκτό από όλους και υποδεικνύει το τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται όλοι οι εμπλεκόμενοι προς αυτή.

Η κουλτούρα δίνει την κατεύθυνση στα μέλη της επιχείρησης στο να γνωρίζουν ποιοι είναι, τι είναι αυτό που πρέπει να κάνουν και ποιος ο λόγος ύπαρξής τους. Επομένως, η κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση της στρατηγικής τους.

CARE Philosophy

Η Ocean Rig UDW έχει βασική της φιλοσοφία ότι *"Οι άνθρωποι δεν νοιάζονται για το τι γνωρίζεις μέχρι να γνωρίσουν ότι νοιάζεσαι"* (www.ocean-rig.com)

Η εταιρεία νοιάζεται για τους εργαζομένους της και τους επισημαίνει ότι παρόλο που εργάζονται σε αυτή θα πρέπει να έχουν πάντα κατά νου τους ότι η οικογένειά τους, οι φίλοι τους, οι συνάδελφοί τους, τους περιμένουν να επιστρέφουν καθημερινά πίσω με ασφάλεια. Ο βασικός πυρήνας της CARE philosophy είναι:

"Commitment in our work - Δέσμευση στην εργασία μας

Accountability for your job performance - Απολογισμός για την **επίδοση** εργασίας

Respect for each other and our environment- Σεβασμός για τον άλλον και το περιβάλλον

Efficiency of our employees, process and system to deliver our corporate objectives - Αποδοτικότητα των υπαλλήλων, διαδικασίες και συστήματα για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Επομένως, η εταιρεία λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο προκειμένου να εξασφαλίσει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της προσφέροντάς τους σχέδια προσωπικής ανάπτυξης.

Επιχειρηματική Ηθική και Κώδικας Δεοντολογίας.

Η Ocean Rig UDW στοχεύει στη δημιουργία κουλτούρας που έχει βάσει την ακεραιότητα και την ηθική συμπεριφορά, η οποία βοηθά στην πρόληψη της απάτης και

υποστηρίζει την εφαρμογή της σωστής εταιρικής διακυβέρνησης και του Κώδικα Δεοντολογίας που έχει αναπτύξει.

Η εταιρεία λοιπόν, πραγματοποιεί το σύνολο των δραστηριοτήτων της με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργείται και να συντηρείται εμπιστοσύνη μεταξύ των ιδιοκτητών της εταιρείας, των πελατών, των αρχών, της κοινωνίας, των συνεργατών, των προμηθευτών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων με τους οποίους συναλλάσσεται. Ενεργεί με ηθικό και κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, τηρεί τα υψηλότερα ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα, διεξάγει τις δραστηριότητές της με ειλικρίνεια και σεβασμό για τις τοπικές και διεθνείς αρχές δεοντολογίας και προσπαθεί να χτίσει και να διατηρήσει την υψηλότερη φήμη για την ακεραιότητά της. Τα παραπάνω αποτελούν και τη βάση για τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας Ocean Rig UDW.

Ο εν λόγω κώδικας καθορίζει την ακεραιότητα της διαχείρισης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε καθημερινή βάση, ο οποίος ορίζει τις ηθικές αρχές. Ο κώδικας δεοντολογίας περιλαμβάνει δηλώσεις σχετικά με τη νόμιμη συμπεριφορά της εταιρείας καθώς και ισχύοντες κανόνες σχετικά με:

- Συγκρούσεις συμφερόντων
- Θεμιτός ανταγωνισμός
- Αθέμιτη χρήση εμπιστευτικών πληροφοριών
- Καταπολέμηση της διαφθοράς
- Διαφύλαξη των στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας και της πνευματικής ιδιοκτησίας
- Προστασία και ασφάλεια των δεδομένων
- Διακαιοσύνη στην απασχόληση
- Ασφάλεια και υγεία
- Περιβαλλοντική νοοθεσία
- Τήρηση μητρώου των δημοσιονομικών ελέγχων, της χρηματοοικονομικής αναφοράς και τις γνωστοποιήσεις
- Ανάρμοστη επιρροή στη διεξαγωγή των ελέγχων
- Αναφορά σε κυβερνητικές υπηρεσίες
- Εμπιστευτικές πληροφορίες
- Σχέσεις με τους εκπροσώπους της κυβέρνησης
- Γενική συμμόρφωση

Η διοίκηση της εταιρείας εξασφαλίζει ότι ο κώδικας δεοντολογίας έχει κοινοποιηθεί εντός της Ocean Rig , ότι αναπτύσσεται και ξεδιπλώνεται ένα πρόγραμμα κατάρτισης και ευαισθητοποίησης και ότι οποιαδήποτε συμβουλή που απαιτείται για διασφάλιση της κατανόησης και της συμμόρφωσης προσφέρεται.

7.2.2.3 Πόροι και Ικανότητες της Ocean Rig UDW

Οι Πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο χωρίζονται σε φυσικούς, χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους, αυλούς.

Φυσικοί πόροι: Στους φυσικούς πόρους περιλαμβάνονται ο εξοπλισμός και τα κτίρια. Στα πλαίσια των φυσικών πόρων της, η Ocean Rig UDW περιλαμβάνει δύο γεωτρύπανα (Drilling Rigs), επτά πλωτά γεωτρύπανα (Drillships) καθώς και τις εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν τα γραφεία της στις χώρες Αθήνα, Νορβηγία, Κορέα, Αγκόλα και Βραζιλία.

Άυλα περιουσιακά στοιχεία: Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας είναι πεπερασμένης διάρκειας, σχετίζονται με εμπορικές ονομασίες και λογισμικού τα οποία αποσβένονται στη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής τους. Στο παρακάτω ισολογισμό φαίνονται οι επενδύσεις της Ocean Rig UDW σε άυλα περιουσιακά στοιχεία.

	Balance as of December 31, 2012	Amortization for the year ended December 31, 2013	Balance as of December 31, 2013	2014	2015	2016	2017	2018
Trade names	\$ 4,635	\$ 877	\$ 3,758	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 877	\$ 250
Software	2,984	567	2,417	566	566	566	566	153
Total Intangible Assets, net	\$ 7,619	\$ 1,444	\$ 6,175	\$ 1,443	\$ 1,443	\$ 1,443	\$ 1,443	\$ 403

Εικόνα 7.26: Άυλα περιουσιακά στοιχεία της Ocean Rig UDW

Πηγή : Annual Report Ocean Rig UDW.2014

Ανθρώπινοι πόροι: Μέχρι και τις 31 Δεκεμβρίου 2013, η Ocean Rig UDW, μέσω της εξ ολοκλήρου θυγατρική της Ocean Rig Management Inc, απασχολούνται 145 άτομα. Επίσης, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται από τις

πλήρως θυγατρικές της εταιρείες, ανέρχεται στους 1742, εκ των οποίων περίπου 265 είναι πλήρως απασχολημένοι απασχολούνται μέσω τρίτων οργανισμών στελέχωσης. Από το συνολικό προσωπικό της, περίπου οι 161 εργαζόμενοι απασχολούνται στο γεωτρήσιμο Eirik Raude, περίπου 218 απασχολούνται στο γεωτρήσιμο Leiv Eriksson, 191 απασχολούνται στο πλωτό γεωτρήσιμο Ocean Rig Corcovado και 212 απασχολούνται στο πλωτό γεωτρήσιμο Ocean Rig Olympia. Επιπλέον, από το συνολικό αριθμό των εργαζομένων της, 200 απασχολούνται στο πλωτό γεωτρήσιμο Ocean Rig Poseidon, 185 απασχολούνται στο πλωτό γεωτρήσιμο Ocean Rig Mykonos, 86 απασχολούνται στο πλωτό γεωτρήσιμο Ocean Rig Mylos, 104 απασχολούνται στο πλωτό γεωτρήσιμο Ocean Rig Skyros και περίπου 93 απασχολούνται στο πλωτό γεωτρήσιμο Ocean Rig Athena. Μέχρι και την 31η Δεκεμβρίου η ομάδα του νεότερου έργου του πλωτού γεωτρήσιμου, που βρίσκεται στη Νότια Κορέα και στην Νορβηγία απασχολεί 47 εργαζόμενους. Ενώ οι εργαζόμενοι που κατέχουν διοικητικές θέσεις στα γραφεία στο Stavanger είναι συνολικά 47. Επιπλέον, απασχολούνται 90 υπάλληλοι στα γραφεία της εταιρείας στις περιοχές Aberdeen, Rio de Janeiro, Angola και Jersey καθώς και 19 εργαζόμενοι που βρίσκονται σε άλλες τοποθεσίες.

Χρηματοοικονομικοί πόροι: Οι βασικοί πόροι της Ocean Rig UDW είναι τα dayrates τα οποία αποτελούν και τη βασική πηγή των εσόδων της καθώς και δανεισμός από διάφορα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

7.2.2.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ocean Rig UDW

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα η συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης είναι πολύ ανταγωνιστική με πολλούς συμμετέχοντες σε αυτή, μερικοί εκ των οποίων έχουν κυρίαρχα μερίδια αγοράς. Πολλοί ανταγωνιστές της Ocean Rig UDW έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και μεγάλους πόρους συμπεριλαμβανομένων και περισσότερων μονάδων γεώτρησης. Οι βασικοί παράγοντες ανταγωνισμού στο κλάδο είναι οι τιμές, η διαθεσιμότητα των μονάδων, η τοποθεσία και η καταλληλότητα των μονάδων, το ιστορικό λειτουργίας και η ασφάλεια.

Η εταιρεία Ocean Rig UDW ανταγωνίζεται ευνοϊκά σε σχέση με αυτούς τους παράγοντες. Συγκεκριμένα, η εταιρεία είναι μικρή σε μέγεθος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της όμως ειδικεύεται στην υπέρ-βαθών υδάτων γεώτρηση. Δεδομένου ότι ο κλάδος στρέφεται πλέον προς αυτά τα βάθη, οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν την εξόρυξη αναζητούν μονάδες ικανές να τρυπούν σε αυτά τα βάθη. Οι μονάδες αυτές πρέπει να είναι σύγχρονες, να παρέχουν ασφάλεια στις διαδικασίες εξόρυξης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ocean Rig UDW είναι ότι παρέχει τελευταίας γενιάς πλωτά γεωτρύπανα, τα οποία είναι ικανά να τρυπούν σε διαφορετικά βάθη νερού καθώς και τα επίπεδα ασφάλειας και ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρει.

7.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αφορά την ανάπτυξη των μακροχρόνιων σχεδίων της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί το δεύτερο στάδιο του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπου περιλαμβάνονται η αποστολή, οι πολιτικές, οι στρατηγικές και οι στόχοι της επιχείρησης.

7.3.1 SWOT Analysis για την εταιρεία Ocean Rig UDW

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος σημαίνει παρακολούθηση και διαχείριση σημαντικών πληροφοριών που προέρχονται από αυτό. Οι πληροφορίες αυτές θα βοηθήσουν τους μάνατζερ να εντοπίσουν τα σημεία εκείνα που είναι σημαντικά για το μέλλον της επιχείρησης. Μέσω της S.W.O.T Analysis πραγματοποιείται η εν λόγω ανίχνευση του περιβάλλοντος εντοπίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρακάτω περιγράφονται οι δυνάμεις, αδυναμίες, απειλές και ευκαιρίες για την επιχείρηση Ocean Rig UDW.

Δυνάμεις

- Η εταιρεία διαθέτει άριστα καταρτισμένο προσωπικό, ικάνο να ανταπεξέλθει σε δύσκολες συνθήκες κυρίως στις μονάδες γεώτρησης που δραστηριοποιούνται σε διάφορες περιοχές σε ολόκληρο το κόσμο.
- Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση των εργαζομένων και έχει δημιουργήσει διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα. Οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν σεμινάρια σε προσομοιωτή προκειμένου να γνωρίσουν της μεθόδους γεώτρησης που πραγματοποιεί η Ocean Rig UDW.
- Επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της προσφέροντάς τους σχέδια προσωπικής ανάπτυξης.
- Η λήψη κάθε αναγκαίου μέτρου προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
- Ο Κώδικας Δεοντολογίας που έχει αναπτύξει και έχει βάση την ακεραιότητα και την ηθική συμπεριφορά, ο οποίος βοηθά στην πρόληψη της απάτης και υποστηρίζει την εφαρμογή της σωστής διακυβέρνησης.
- Η εμπιστοσύνη που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των ιδιοκτητών της εταιρείας, των πελατών, των αρχών, της κοινωνίας, των συνεργατών, των προμηθευτών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων με τους οποίους συναλλάσσεται.
- Διαθέτει τελευταίας γενιάς γεωτρύπανα ικανά να τρυπήσουν σε υπέρ-βαθέων υδάτα.
- Η ποιότητα στις υπηρεσίες γεώτρησης που προσφέρει.
- Τα πρότυπα συστήματα διαχείρισης που έχει εφαρμόσει (ISO 9001, BS OHSAS 18001), τα οποία πιστοποιούν ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται με τρόπο ποιοτικό και εξασφαλίζει την ασφάλεια των επιχειρήσεών της.
- Σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων με εταιρείες όπως Rig Management Norway, Lukoil, Petrobras, Total E&P Angola, ENI Angola S.p.A, Repsol και ConocoPhillips.

Αδυναμίες

- Σημαντικές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, που μπορούν να επιφέρουν σημαντικές πρόσθετες υποχρεώσεις και να επηρεάσουν αρνητικά την οικονομική υγεία της επιχείρησης.
- Μπορεί να επιβαρυνθεί με επιπλέον χρέη, τα οποία και να επιδεινώσουν τους κινδύνους που συνδέονται με τη μόχλευση της επιχείρησης.
- Οι συμφωνίες και πράξεις που διέπουν το χρέος της επιχείρησης περιέχουν περιορισμούς που θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά την ικανότητά της να λειτουργεί αποτελεσματικά.
- Μπορεί να μην είναι σε θέση να δημιουργήσει επαρκές ταμειακές ροές για την κάλυψη των υποχρεώσεων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες της καθώς και άλλες υποχρεώσεις εξαιτίας γεγονότων που βρίσκονται εκτός ελέγχου της.
- Θα χρειαστεί να προμηθευτεί σημαντική πρόσθετη χρηματοδότηση, η οποία μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί με αποδεκτούς όρους ή καθόλου, προκειμένου να ολοκληρωθεί η κατασκευή των 7ης γενιάς γεωτρυπάνων της.
- Μπορεί να μην είναι σε θέση να εξασφαλίσει συμβάσεις γεώτρησης, ακόμη και για το 7^{ης} γενιάς γεωτρύπανο Ocean Rig Santorini, το οποίο θα παραδοθεί τον Δεκέμβριο του 2015 λόγω ισχυρού ανταγωνισμού και οι τρέχοντες συμβάσεις δεν μπορούν να παρέχουν επαρκές ταμειακές ροές προκειμένου η εταιρεία να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.
- Η κατασκευή των γεωτρύπανων περιλαμβάνει κάποιους κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων καθυστερήσεων, υπερβάσεις κόστους, οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν *αρνητικό αντίκτυπο στη ρευστότητα* και στα αποτελέσματα των εργασιών της.
- Δεδομένου ότι η τρέχουσα λειτουργία του στόλου της επιχείρησης αποτελείται από δύο υπέρ-βαθέων υδάτων γεωτρύπανων και έξι πλωτά γεωτρύπανα, που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε ένα μικρό αριθμό πελατών, η απώλεια ενός σημαντικού πελάτη θα μπορούσε να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Τα έσοδα της επιχείρησης εξαρτώνται από δύο υπέρ-βαθέων υδάτων γεωτρύπανα και έξι πλωτά γεωτρύπανα, τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να λειτουργούν σε αντίξοες συνθήκες. Η βλάβη ή η απώλεια οποιασδήποτε μονάδας γεώτρησης θα μπορούσε να έχει ουσιώδεις δυσμενείς επιπτώσεις στα αποτελέσματα του Ομίλου και τη χρηματοοικονομική κατάσταση.

- Τα μελλοντικά έσοδα από τις μονάδες γεώτρησης δεν μπορούν να εκτιμηθούν.
- Η εταιρεία υπόκειται σε ορισμένους κινδύνους σχετικά με τους αντισυμβαλλόμενους, στα πλαίσια των συμβάσεων γεώτρησης. Η αποτυχία των αντισυμβαλλόμενων να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους θα μπορούσε να προκαλέσει ζημιές ή να επηρεάσει δυσμενώς με διαφορετικό τρόπο τις επιχειρηματικές λειτουργίες της επιχείρησης.
- Οι μονάδες γεώτρησης της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου των γεωτρυπάνων έβδομης γενιάς, μετά τη παράδοσή τους μπορεί να υφίστανται βλάβη ή να εντιμετωπίσουν απροβλεπτες δαπάνες, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τις ταμειακές ροές και την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.
- Η εταιρεία μπορεί να μην είναι σε θέση να διατηρήσει ή να αντικαταστήσει τις μονάδες γεώτρησης καθώς αυτές μεγαλώνουν σε ηλικία.
- Μπορεί να έχουν δυσκολία σωστής διαχείρισης των προγραμμάτων ανάπτυξής της.
- Η αξία των μονάδων γεώτρησης που κατέχει η εταιρεία καθώς και αυτές που θα αποκτήσει στο μέλλον, μπορεί να μειωθεί, γεγονός που θα μπορούσε να προκαλέσει ζημιά στην επιχείρηση αν σε πιθανή μείωση της αξίας της αποφασίσει να της πουλήσει ή να επιφέρει λογιστικές επιβαρύνσεις που μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητά της να συμμορφωθεί με ορισμένες ρήτρες σε εξασφαλισμένες πιστωτικές διευκολύνσεις της.
- Η παραγωγή του μεγαλύτερου μέρους των εσόδων της επιχείρησης πραγματοποιείται σε δολάρια, παρόλα αυτά σημαντικό μέρος των εξόδων όπως μισθοί των εργαζομένων και των διοικητικών είναι σε άλλα νομίσματα, οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα των επιχειρηματικών λειτουργιών της εταιρείας.
- Η εταιρεία εξαρτάται από τα βασικά διευθυντικά στελέχη της.
- Το κόστος λειτουργίας και συντήρησης των υπεράκτιων μονάδων της επιχείρησης δεν κυμαίνονται κατ'ανάγκη σε αναλογία με τις μεταβολές στα λειτουργικά έσοδα, κάτι που ενδέχεται να έχει σημαντικά δυσμενείς επιπτώσεις στα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση και στις ταμειακές ροές.

- Μια αλλαγή στη φορολογική νομοθεσία, σε συνθήκες ή κανονισμούς ή στην ερμηνεία τους από οποιαδήποτε χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλότερο φορολογικό συντελεστή για τα ανά τον κόσμο κέρδη της, το οποίο θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια σημαντική αρνητική επίδραση στα κέρδη της επιχείρησης και στις ταμειακές ροές από τις λειτουργίες της.
- Η εταιρεία δεν είναι σε θέση να διαβεβαιώσει ότι θα συνεχιστεί η ενεργός αγορά για τις κοινές μετοχές της.
- Οι μελλοντικές πωλήσεις των κοινών μετοχών της θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην τιμή της μετοχή της.
- Η DryShips, η μητρική εταιρεία της Ocean Rig, ελέγχει την έκβαση των θεμάτων για τα οποία οι μετοχοί της έχουν δικαίωμα ψήφου.
- Οι διατάξεις περί καταπολέμησης της εξαγοράς που περιλαμβάνονται στα οργανωτικά έγγραφα της εταιρείας καταστά δύσκολο για τους μετόχους της την αντικατάσταση ή την κατάργηση του τρέχοντος διοικητικού συμβουλίου ή έχουν ως αποτέλεσμα την αποθάρρυνση, την καθυστέρηση ή την πρόληψη μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την τιμή της αγοράς.
- Η ασφαλιστική κάλυψη της εταιρείας δεν μπορεί να την προστατεύσει επαρκώς από ορισμένους λειτουργικούς κινδύνους που ενυπάρχουν στη βιομηχανία γεωτρήσεων.

Ευκαιρίες

- Καθώς η υπεράκτια δραστηριότητα συνεχίζεται και αυξάνεται, αυξάνεται επίσης και η ζήτηση για εξέδρες.
- Η έλλειψη νέων παραγγελιών για κατασκευή εξεδρών αμέσως μετά τη κρίση δημιούργησε μια σφιχτή κατάσταση στον εφοδιασμό τους. Σε συνδυασμό με αυτή τη περιορισμένη προσφορά, η αυξανόμενη δυναμική της ζήτησης έχει δημιουργήσει ανοδικές πιέσεις στα dayrates.
- Η βιομηχανία επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στην γεώτρηση στα βαθύτερα νερά, εξέδρες που είναι πιο τεχνικά εξελιγμένες τείνουν να πριμοδοτούν τα dayrates.

- Η αλλαγή στις τεχνικές προδιαγραφές των γεωτρήσεων που απαιτούνται για πολλές περιοχές.
- Το γεγονός ότι οι υδρογονάνθρακες πλέον αντλούνται από δύσκολες περιοχές, είναι αναμενόμενη και η συνεχής απαίτηση για εξελιγμένες τεχνικές προδιαγραφές.
- Από την Οικονομική κρίση και μετά, οι τιμές του πετρελαίου ανέκαμψαν εντυπωσιακά, σχεδόν διπλασιάστηκαν.
- Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Ενέργεια (International Energy Agency - IEA) αναμένεται ότι η παγκόσμια ζήτηση για πετρέλαιο θα συνεχίσει να αυξάνεται με βάση τη διεθνή οικονομική ανάπτυξη.
- Η αύξηση της ζήτησης του πετρελαίου θα προέλθει κυρίως από μη-Οργανισμούς Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (non-Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) χώρες.
- Οι χώρες OECD προβλέπεται ότι θα αυξήσουν τη ζήτησή τους για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας στα επόμενα χρόνια.
- Η σύζευξη της προβλεπόμενης αύξησης της ζήτησης με την αναπόφευκτη εξάντληση των υφιστάμενων δεξαμενών θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγής, σε υψηλότερες τιμές του πετρελαίου, καθώς και σε αυξημένη δραστηριότητα έρευνας και ανάπτυξης από τις εταιρείες πετρελαίου.
- Υπάρχει μείωση στο ποσοστό αναπλήρωσης αποθέματος, η οποία οδηγεί τις εταιρείες στην αναζήτηση πετρελαίου σε όλο και πιο δύσκολες περιοχές αλλά και σε μεγαλύτερα βάθη.
- Σύμφωνα με τη ExxonMobil's 2012 Outlook for Energy, η συμβατική παραγωγή αργού πετρελαίου διατηρεί σταθερά επίπεδα μέχρι το 2040, η αύξηση της ζήτησης θα καλυφθεί από νεότερες πηγές κι παραγωγή του πετρελαίου θα πραγματοποιείται κυρίως σε βαθιά ύδατα.

Απειλές

- Η εταιρεία εξαρτάται από το επίπεδο της δραστηριότητας στην υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου, η οποία επηρεάζεται σημαντικά από τις ευμετάβλητες τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου.

- Η συνέχιση της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης θα μπορούσε να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στα έσοδα της επιχείρησης, στην κερδοφορία της και στην οικονομική της θέση.
- Η τρέχουσα κατάσταση των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την ικανότητα της επιχείρησης να λάβει επιπλέον χρηματοδότηση με αποδεκτούς όρους. Η οποία μπορεί να εμποδίσει ή να αποτρέψει την επιχείρηση από την επέκταση των δραστηριοτήτων της.
- Η υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική με έντονο ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών και, ως εκ τούτου η εταιρεία μπορεί να μην είναι σε θέση να ανταγωνιστεί με επιτυχία άλλους φορείς παροχής υπηρεσιών σύμβασης γεώτρησης, οι οποίοι έχουν περισσότερους πόρους από αυτή.
- Μια υπέρ-προσφορά των μονάδων γεώτρησης μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των Dayrates και ως εκ τούτου μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την κερδοφορία της.
- Μια πιθανή ενοποίηση των προμηθευτών μπορεί να αυξήσει το κόστος απόκτησης προμηθειών, τα οποία ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στην οικονομική της κατάσταση.
- Οι διεθνείς δραστηριότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν επιπλέον κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία της.
- Η πετρελαιοκηλίδα του Deerpwater Horizon στον Κόλπο του Μεξικού μπορεί να οδηγήσει σε πιο αυστηρούς νόμους και κανονισμούς που διέπουν τις βαθέων υδάτων γεωτρήσεις.
- Η αστάθεια του ευρώ ή η αδυναμία των χωρών της Ευρωζώνης να αναχρηματοδοτήσουν τα χρέη τους θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ικανότητα της εταιρείας να χρηματοδοτεί τις μελλοντικές κεφαλαιουχικές δαπάνες της ή να αναχρηματοδοτήσει το χρέος της.
- Κυβερνητικοί νόμοι και κανονισμοί, συμπεριλαμβανομένου των περιβαλλοντικών νόμων και κανονισμών, μπορεί να αυξάνουν τις δαπάνες της εταιρείας ή να περιορίζουν τη δραστηριότητα γεώτρησής της.
- Ο κανονισμός των αερίων του θερμοκηπίου και η κλιματική αλλαγή θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις της εταιρείας.

- Η μη συμμόρφωση με το νόμο περί "Πρακτικών Διαφθοράς στην Αλλοδαπή" θα μπορούσε να οδηγήσει σε πρόστιμα, ποινικές κυρώσεις, καταγγελίες συμβάσεων γεώτρησης και έχουν αρνητική επίπτωση στις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Οι πράξεις τρομοκρατίας και η πολιτική και κοινωνική αναταραχή θα μπορούσε να επηρεάσει τις αγορές για τις υπηρεσίες γεώτρησης, το οποίο με τη σειρά του ενδέχεται να έχει σημαντικές δυσμενείς επιπτώσεις στα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της εταιρείας.
- Οι στρατιωτικές δράσεις, άλλες ένοπλες συγκρούσεις ή τρομοκρατικές επιθέσεις έχουν προκαλέσει αύξηση στην πολιτική και οικονομική αστάθεια σε γεωγραφικές περιοχές στις οποίες η εταιρεία δραστηριοποιείται καθώς και σε περιοχές στις οποίες κατασκευάζονται να νέα πλωτά γεωτρώπανά της.
- Οι πειρατικές επιθέσεις πραγματοποιούνται όλο και συχνότερα, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά τους επιχειρήσεις της εταιρείας.
- Οι τυφώνες και άλλες φυσικές καταστροφές μπορεί να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να λειτουργεί μονάδες γεώτρησης σε περιοχές όπως ο Κόλπος του Μεξικού ή άλλα παράκτια ύδατα των ΗΠΑ κι αυτό με τη σειρά του να επιφέρει μείωση στα έσοδα και την κερδοφορία της.
- Η μη συμμόρφωση με τους περίπλοκους νόμους και κανονισμούς που διέπουν το διεθνές εμπόριο θα μπορούσε να επηρεάσει τις δραστηριότητες της εταιρείας.
- Οι νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται στην υπεράκτια βιομηχανία μπορούν να καταστήσουν τις μεθόδους γεώτρησης της Ocean Rig UDW άνευ αντικειμένου..

7.3.2 Η Αποστολή της Ocean Rig UDW

Η αποστολή της εταιρείας Ocean Rig UDW είναι η παροχή υπηρεσιών για την εξερεύνηση υπεράκτιων κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού αερίου καθώς και για την παραγωγή γεωτρήσεων με ειδικευση τόσο στο υπέρ-βαθέων υδάτων όσο και στο harsh-environment τμήμα της βιομηχανίας υπεράκτιων γεωτρήσεων.

Προκειμένου να πετύχει την αποστολή της και να συνεχίσει να λειτουργεί πραγματοποιεί:

- Μακροχρόνιες συμβάσεις γεωτρήσεων με κορυφαίες εταιρείες σε όλο τον κόσμο (Petrobras, Total E&P Angola, ENI Angola S.p.A, Repsol, ConocoPhillips Angola 36 and 37, Rig Management Norway, Lukoil Overseas Siera-Leone B.V).
- Παροχή σύγχρονων και τεχνολογικά εξελιγμένων, 5ης, 6ης και 7ης γενιάς, μονάδων γεώτρησης (Drilling Rigs, Drillships).
- Παροχή άρτιου εκπαιδευμένου προσωπικού
- Δραστηριότητες που υπόκεινται σε διεθνείς συμβάσεις, νόμους και κανονισμούς ανάλογα με τις χώρες που δραστηριοποιείται (MARPOL, OPA και CERCLA).
- Ασφάλιση σε όλες τις μονάδες γεώτρησης σύμφωνα με τα πρότυπα της βιομηχανίας.
- Απόκτηση αδειών και πιστοποιητικών που έχουν σχέση με τις μονάδες γεώτρησης και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες όπως τα ύδατα στα οποία λειτουργούν, την εθνικότητα του πληρώματος, την ηλικία τους.

7.3.3 Οι στρατηγικές της Ocean Rig UDW

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο οι στρατηγικές αφορούν περιεκτικά σχέδια που αναλύουν τον τρόπο πραγματοποίησης των σκοπών και της αποστολής μιας επιχείρησης. Διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές.

Επιχειρησιακές Στρατηγικές

Αποτελούν τη περιγραφή της συνολικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να

δραστηριοποιηθεί και πως αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να δομηθούν σωστά. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές εφαρμόζονται σε επίπεδο κλάδου και διακρίνονται σε:

- ✓ Στρατηγική ανάπτυξης (growth)
- ✓ Στρατηγική σταθερότητας (stability)
- ✓ Στρατηγική περισυλλογής (retrenchment)

Οι ανάλυση των τριών αυτών στρατηγικών πραγματοποιήθηκε στο πρώτο κεφάλαιο.

Η εταιρεία Ocean Rig UDW, από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα ακολουθεί μια συνεχόμενη στρατηγική ανάπτυξης, κυρίως εφαρμόζοντας οριζόντια ολοκλήρωση όπως αναφέρεται παρακάτω:

- Απόκτηση του πλήρη ελέγχου της προκατόχου εταιρείας Ocean Rig ASA, η οποία ασχολιόνταν με την κατασκευή και τη λειτουργία των γεωτρυπάνων Leiv Eiriksson και Eirik Raude.
- Δημιουργία των νέων τμημάτων Ocean Rig Poseidon Ocean Rig Mykonos.
- Απόκτηση των συμφερόντων των ιδίων κεφαλαίων της Drillships Holding Inc, ιδιοκτήτρια εταιρεία των Ocean Rig Corcovado και Ocean Rig Olympia.
- Δημιουργία νέων τμημάτων για τη κατασκευή και λειτουργία των Ocean Rig Mylos και Ocean Rig Skyros.
- Δημιουργία νέου τμήματος για τη κατασκευή και λειτουργία του Ocean Rig Athena.
- Κατασκευή των Ocean Rig Apollo και Ocean Rig Santorini.
- Κοινοπραξία με την εταιρεία Energean Oil & Gas και δημιουργία της εταιρείας OceanEnergean για την υλοποίηση έργων έρευνας και παραγωγής υδρογονανθράκων σε βάθη θάλασσας που ξεπερνούν τα 1000 μέτρα στην Ελλάδα.

Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Η επιχειρηματική στρατηγική πρόκειται για τη στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της μέσα στον χώρο στον οποίο και δραστηριοποιείται. Αφορά τον αγώνα που δίνει ενάντια στους ανταγωνιστές της

προκειμένου να διατηρηθεί στον κλάδο, να είναι υγιής επιχείρηση καθώς και να διατηρήσει το όποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στην ερώτηση το πως η επιχείρηση ή οι μονάδες της πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργαστούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Οι τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι παρακάτω:

- ✓ Ηγεσία Κοστους
- ✓ Διαφοροποίηση
- ✓ Εστίαση

Η ανάλυση των παραπάνω στρατηγικών έχει πραγματοποιηθεί στο πρώτο κεφάλαιο.

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα που αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον της Ocean Rig UDW, περίπου το 12% του συνολικού στόλου (942 υπεράκτια γεωτρύπανα) που δραστηριοποιείται στον κλάδο της συμβολαιακής υπεράκτιας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου ειδικεύεται σε υπέρ-βαθέων υδάτων γεωτρήσεις. Τα πλωτά γεωτρύπανα της Ocean Rig UDW περιλαμβάνονται σε αυτό το ποσοστό κι αυτό είναι που της δίνει κάποιο πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της καθώς και η εξελιγμένη τεχνολογία του εξοπλισμού που προσφέρει. Συνεπώς, η επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει η Ocean Rig UDW είναι στρατηγική διαφοροποίησης. Αξιοποιεί τις ειδικές ανάγκες των πελατών της για εξερεύνηση και παραγωγή πετρελαίου σε υπέρ-βαθέα ύδατα παρέχοντας σύγχρονης γενιάς στόλο σε συγκεκριμένες περιοχές σε ολόκληρο τον κόσμο.

7.4 Υλοποίηση, Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής της Ocean Rig UDW

7.4.1 Υλοποίηση Στρατηγικής

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελείτο τρίτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, αποτελεί ουσιαστικά τις ενέργειες εκείνες που κάνουν πράξη το στρατηγικό σχέδιο. Είναι το ίδιο σημαντική με τα υπόλοιπα στάδια του υποδείγματος διότι μια στρατηγική όσο και σωστά να είναι διαμορφωμένη δεν θα είναι επιτυχημένη αν υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Ωστόσο, η υλοποίηση της

στρατηγικής αποτελεί μια διαδικασία αρκετά πολύπλοκη διότι απαιτεί μεταβίβαση εξουσίας και ευθυνών σε όλα τα μέλη της επιχείρησης.

7.4.1.1 Ποιοι θα εφαρμόσουν τη στρατηγική

Προκειμένου να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να συμμετάσχουν όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν σε αυτή. Ουσιαστικά όμως, αυτοί που εφαρμόζουν το στρατηγικό σχέδιο μέσα στην επιχείρηση είναι οι διευθυντές των τμημάτων, άνθρωποι που έρχονται άμεσα σε επαφή με τον πρόεδρο και το διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας. Συνεπώς, όλοι οι εργαζόμενοι που καλούνται να εφαρμόσουν την στρατηγική της εταιρείας έχουν συμμετάσχει ελάχιστα στη διαμόρφωσή της και λόγω αυτού υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να υπάρξουν προβλήματα που σχετίζονται με την προσαρμογή των εργαζομένων σε κάθε αλλαγή που θα επιφέρει η υλοποίηση της στρατηγικής.

Στην εταιρεία Ocean Rig UDW τη διαμόρφωση της στρατηγικής την πραγματοποιούν ο πρόεδρος της εταιρείας μαζί με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη καθώς και οι ίδιοι τη θέτουν σε εφαρμογή. Η υλοποίηση αυτής πραγματοποιείται από όλους του εργαζομένους της εταιρείας, όμως στα πλαίσια της επιτυχημένης υλοποίησής της παρέχεται στους εργαζομένους σωστή ενημέρωση, προκειμένου να καταστεί σαφές πόσο αναγκαίες και χρήσιμες είναι οι τυχόν αλλαγές στην αποστολή, στους σκοπούς, στις στρατηγικές και στις πολιτικές της επιχείρησης.

7.4.1.2 Τι πρέπει να γίνει και πως αυτό θα υλοποιηθεί

Ο κύριος στόχος της Ocean Rig UDW είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς στον κλάδο της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας εξόρυξης πετρελαίου και φυσικού αερίου. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να εδραιωθεί στον κλάδο παρέχοντας περισσότερα τεχνολογικά εξοπλισμένα υπεράκτια γεωτρήματα, ικανά να τρυπούν σε όλα τα βάθη νερού, έτσι ώστε να καλύψουν κάθε ανάγκη των πελατών τους. Επιπλέον, παρέχονταν υπηρεσίες γεώτρησης οι οποίες ακολουθούν τα πρότυπα της

ποιότητας αλλά και της ασφάλειας καθιστούν την εταιρεία αξιόπιστη και αποτελεσματική με αποτέλεσμα να προτιμάται από τους πελάτες της. Συνεπώς, η παροχή στόλου μεγάλου σε αριθμό, τεχνολογικά εξοπλισμένου με τελευταίας γενιάς τεχνολογία συνοδευόμενη με ποιοτικές υπηρεσίες και εξασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων καθώς και την προστασία του περιβάλλοντος, οπλίζουν την Ocean Rig UDW προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της και να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και διαθέτουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας.

Το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας λειτουργεί εξυπηρετώντας τους παραπάνω στόχους.

7.4.2 Αξιολόγηση και έλεγχος της Στρατηγικής

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής αποτελούν το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ και ουσιαστικά εξετάζουν το αν η επιχείρηση επιτυγχάνει ή όχι τους σκοπούς που τέθηκαν κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου παρέχει στα διοικητικά στελέχη πληροφορίες βάσει των οποίων μπορούν να προβούν σε διορθωτικά μέτρα τα οποία με τη σειρά τους να οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίζει τι θα μετρηθεί, να καθορίσει τα προκαθορισμένα πρότυπα, να μετρήσει την επίδοση, να συγκρίνει την επιθυμητή και την πραγματική επίδοση και να προβεί σε λήψη διορθωτικών μέτρων.

7.4.2.1 Αξιολόγηση της στρατηγικής

Προκειμένου να αξιολογηθεί αν η στρατηγική που εφαρμόζει η Ocean Rig UDW είναι επιτυχημένη και αν μπορεί να εφαρμοστεί στην επιχείρηση με αποτελεσματικό τρόπο θα πρέπει να μελετηθεί βάσει των παρακάτω στοιχείων (Παπαδάκης, 2007):

- Ευθυγραμμίζεται η στρατηγική με την αποστολή της Ocean Rig UDW;
- Εναρμονίζεται με το εξωτερικό της περιβάλλον;

- Εναρμονίζεται με τους στόχους, τις πολιτικές, τους πόρους και τη κουλτούρα της;
- Καλύπτει στρατηγική θέση που δεν έχει καλυφθεί από άλλους;
- Συγκρούεται με άλλες στρατηγικές που εφαρμόζει η επιχείρηση;
- Ευθυγραμμίζεται με την ανάπτυξη των προγραμμάτων της.
- Είναι ο χρόνος κατάλληλος για τη συγκεκριμένη στρατηγική;

Μελετώντας την Ocean Rig UDW κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής συμπεραίνουμε ότι τα παραπάνω στοιχεία έχουν ληφθεί υπόψη για την υλοποίηση της στρατηγικής της. Συνεπώς, δεν υπάρχει κίνδυνος η εταιρεία να καταλήξει σε λανθασμένη στρατηγική.

7.4.2.2 Έλεγχος της στρατηγικής

Ο έλεγχος της στρατηγικής είναι η διαδικασία που εφαρμόζεται μετά την εφαρμογή της και αποτελεί τη μέτρηση του αποτελέσματος. Ουσιαστικά μετριέται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο κύριος στόχος της Ocean Rig UDW είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς της στον κλάδο της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας εξόρυξης πετρελαίου και φυσικού αερίου.

Επομένως, για τον έλεγχο της στρατηγικής της, η Ocean Rig UDW, θα πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα ελέγχου που να συνάδει με την στρατηγική που εφαρμόζεται, να εξετάζει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες εστιάζοντας σε εκείνες που επηρεάζουν την επίδοση της επιχείρησης, να μη παραλείπει τη μέτρηση σημαντικών δραστηριοτήτων και τη ποσοτικοποίηση αυτών, να πραγματοποιεί εγκαίρως ελέγχους προκειμένου σε τυχόν εμφάνιση κάποιου προβλήματος να υπάρξει περιθώριο επέμβασης, να πραγματοποιεί ελέγχους τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα και να επιβραβεύει την επίτευξη του στόχου κι όχι να τιμωρεί την αποτυχία.

Επίσης, κατά τη διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης της Ocean Rig UDW θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο χρηματοοικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά

μεγέθη. Για πιο αποτελεσματικό έλεγχο προτείνεται να χρησιμοποιηθεί το "Balance Scorecard", το οποίο έχει μελετηθεί στο κεφάλαιο 4.

Οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση και των έλεγχο της στρατηγικής ορίζεται η ανώτατη διοίκηση και οι υπεύθυνοι των τμημάτων, οι οποίοι θέτουν τους τρόπους με τους οποίους θα ελέγχεται η απόδοση της επιχείρησης και αποφασίζουν για το αν θα πραγματοποιηθούν αλλαγές ή όχι. Συγκεκριμένα, κάθε στέλεχος θα πρέπει να ελέγχει και να αξιολογεί τις λειτουργίες που βρίσκονται στις αρμοδιότητες του, να συγκεντρώσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία, να τα επεξεργαστεί και να τα παρουσιάσει στην ανώτατη διοίκηση.

Τέλος, η συχνότητα με την οποία θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος κρίνεται βάσει του χρόνου που έχει τεθεί από την επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Συνήθως, η διάρκεια ενός έτους είναι κατάλληλη περίοδος για την αποτίμηση της επίδοσης της επιχείρησης. Όμως, η λήψη στατιστικών αναλύσεων των βασικών αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα είναι καλό να πραγματοποιείται προκειμένου να υπάρχει μια πλήρης εικόνα της επιχείρησης κατά τη διάρκεια του έτους.

7.5 Επίλογος 7ου κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο 7 πραγματοποιήθηκε η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας Ocean Rig UDW. Σε κάθε υποενότητα περιγράφηκε κάποιο από τα στάδια του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ. Μέσω της ανίχνευσης του περιβάλλοντος καταγράφηκαν οι δυνάμεις, αδυναμίες της εταιρείας, οι οποίες εντοπίστηκαν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που εντοπίστηκαν στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Η Ocean Rig UDW, δραστηριοποιείται στον κλάδο της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου και η οποία, σύμφωνα με τη μελέτη του γενικευμένου περιβάλλοντός της δείχνει ότι επηρεάζεται από παράγοντες όπως, οι τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, η οικονομική κρίση που κυριαρχεί σε πολλές χώρες κυρίως της Ευρωζώνης, από τις χρηματοοικονομικές αγορές

και τις οικονομικές συνθήκες που είναι και θα συνεχίζουν να είναι ευμετάβλητες, από τις πράξεις τρομοκρατίας ή πολιτικής και κοινωνικής αναταραχής, από τις στρατιωτικές εντάσεις κυρίως στη Βόρεια και Νότια Κορέα, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, τις πειρατικές σε περιοχές όπως η Νότια Θάλασσα της Κίνας, στον Ινδικό Ωκεανό, στα ανοικτά των ακτών της Δυτικής Αφρικής και στον Κόλπο του Άντεν στα ανοικτά των ακτών της Σομαλίας, από την έκρηξη και πυρκαγιά που πραγματοποιήθηκε στην εξέδρα Deerwater Horizon στις 20 Απρίλη του 2010 στον Κόλπο του Μεξικού, από διάφορους νόμους και κανονισμούς, από τις διεθνείς συμβάσεις και συνθήκες καθώς και από την εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία του εξοπλισμού του στόλου στον κλάδο αυτό.

Επίσης, η μελέτη του κλάδου της συμβολαιακής υπεράκτιας βιομηχανίας γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter έδειξε ότι ο εν λόγω κλάδος δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικός για κάποια επιχείρηση που δεν σχετίζεται καθόλου με τις δραστηριότητες του πετρελαίου ή του φυσικού αερίου, διότι δύσκολα μπορεί να εισέλθει κάποιος σε αυτόν, θα έχει να αντιμετωπίσει ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και μια μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, των προμηθευτών και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Παρόλα αυτά πρόκειται για ένα υγιή και υποσχόμενο κλάδο με την κάθε επιχείρηση να αποκομίζει πολλά κέρδη και στη παρούσα φάση αλλά και στο μέλλον (δεδομένου της ζήτησης του πετρελαίου).

Στη συνέχεια, σύμφωνα με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Ocean Rig UDW, η επιχείρηση αποτελείται από μια πολυτμηματική δομή, η οποία περιλαμβάνει τρεις βασικούς πυλώνες, τις εν λειτουργία θυγατρικές της, συμπεριλαμβανομένου και της Ocean Rig AS, την Ocean Rig Management Inc και τις Financing Companies/Treasurers. Στην κουλτούρα της περιλαμβάνεται η CARE Philosophy καθώς και κώδικας δεοντολογίας που έχει βάση την ακεραιότητα και την ηθική συμπεριφορά, η οποία βοηθά στην πρόληψη της απάτης και υποστηρίζει την εφαρμογή της σωστής εταιρικής διακυβέρνησης. Οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης περιλαμβάνουν κυρίως 9 υπεράκτια γεωτρήματα και 1742 εργαζομένους. Τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ocean Rig UDW είναι ότι παρέχει τελευταίας γενιάς πλωτά γεωτρήματα, τα οποία είναι ικανά να τρυπούν σε διαφορετικά βάθη νερού καθώς και τα επίπεδα ασφάλειας και ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρει.

Επιπλέον, παρουσιάστηκε η αποστολή της Ocean Rig UDW, η οποία είναι η παροχή υπηρεσιών για την εξερεύνηση υπεράκτιων κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού

αερίου καθώς και για την παραγωγή γεωτρήσεων με ειδικευση τόσο στο υπέρ-βαθέων υδάτων όσο και στο harsh-environment τμήμα της βιομηχανίας υπεράκτιων γεωτρήσεων και οι επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές της εταιρείας. Η Ocean Rig UDW ακολουθεί μια συνεχόμενη στρατηγική ανάπτυξης από την αρχή της λειτουργίας της, συγκεκριμένα εφαρμόζει οριζόντια ολοκλήρωση πραγματοποιώντας εξαγορές άλλων εταιρειών καθώς και δημιουργία νέων τμημάτων που σχετίζονται με τη κατασκευή και τη λειτουργία νέων πλωτών γεωτρήσεων ενώ στον κλάδο ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης αξιοποιώντας τις ειδικές ανάγκες των πελατών της για εξερεύνηση και παραγωγή πετρελαίου σε υπέρ-βαθέα ύδατα παρέχοντας σύγχρονης γενιάς στόλο σε συγκεκριμένες περιοχές σε ολόκληρο τον κόσμο.

Τέλος, το κεφάλαιο κλείνει με την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής που εφαρμόζει τη Ocean Rig UDW, αναφέροντας ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας πραγματοποιείται από την ανώτατη διοίκηση μαζί με τους διευθυντές των τμημάτων και εφαρμόζεται από όλους τους εργαζομένους κατόπιν σωστής και αποτελεσματικής ενημέρωσής τους για την αναγκαιότητα και σημασία τυχόν αλλαγών που μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή της στρατηγικής στο εσωτερικό της εταιρείας. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος πραγματοποιείται επίσης από την ανώτατη διοίκηση και τους διευθυντές των τμημάτων εφαρμόζοντας το κατάλληλο σύστημα ελέγχου ανά χρονικά διαστήματα που καθορίζονται από τους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία προκειμένου να μην καταλήξουν σε λανθασμένη εφαρμογή της στρατηγικής που έχει εφαρμόσει.

Βιβλιογραφία 7^{ου} Κεφαλαίου

5. Παπαδάκης Βασίλης (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
6. Παπαδάκης Βασίλης (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, Τόμος Β': Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
7. Wheelen Thomas, Hunger David (2012), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 13th edition
8. BP, Energy Outlook 2030, January 2013
9. Mark J Kaiser, Brian Snyder, The five offshore drilling rig markets, Marine Policy, 2012
10. Ocean Rig, Annual Report of Ocean Rig UDW, 2014
11. Organization of the Petroleum Exporting Countries, World Oil Outlook 2012, 2012
12. www.ocean-rig.com
13. www.fearnleyoffshore.no/
14. www.nasdaq.com

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2010), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Μάλλιαρης Π. (2001) **Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δημήτρης (2002), **Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Εμμανουήλ Περάκης, (2012), **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Πανεπιστημιακές διαλέξεις Πα.Πειραιά, Πειραιάς
- Γεώργιος Ζαμπέτας (2013) , **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** Πανεπιστημιακές διαλέξεις Πα.Πειραιά, Πειραιάς
- Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδάκης Βασίλης (2007), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία**, Τόμος Β': Μελέτες Περιπτώσεων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Πολλάλης Γ, Βοζίκης Α (2009), **Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων**, Εκδόσεις Utopia, Αθίνα.
- Πολλάλης Γ, Γιαννακόπουλος Δ, Παπουτσής Ι (2004), **Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι**, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
- Τσακίρη Λήνα (2004), **Εισαγωγή στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των Επιχειρήσεων**, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Έκδοση Υπηρεσία Δημοσιευμάτων Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη.
- Χυτήρης Λ. (2001), **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2001), **Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις**, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα..

Ξένη

- Grant Robert (2005), **Contemporary Strategy Analysis**, Fifth Edition, Blackwell Publishing.

- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard (2006), **Exploring Corporate Strategy Enhanced Media Edition**, 7th Edition, Financial Times Press.
- Johnson Gerry and Scholes Kevan (2002,) **Exploring Corporate Strategy, Text and Cases**, Sixth Edition, Prentice Hall.
- Kotler Philip, Kevin Lane Keller (2006), **‘Marketing Management’**, Prentice Hall, 12th edition.
- Thompson John with Martin Frank (2005), **Strategic Management, Awareness and Change**, 5th Edition.
- Wheelen Thomas, Hunger David (2012), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Prentice Hall, 13th edition.

Δημοσιεύσεις

- American Bureau of Shipping, **Offshore Innovation, A History of Offshore Development**, 2010
- Bloor Redding, Ryan Yaraghi ,Samantha Moon, Victor Ma, **Presentation of Ocean Rig UDW**, 2013
- BP, **Energy Outlook 2030**, January 2013
- Mark J Kaiser, Brian Snyder, **The five offshore drilling rig markets**, Marine Policy, 2012
- National Commission on the BP Deepwater Oil Spill and Offshore Drilling, **A brief History Of Offshore Oil Drilling**, 2010
- Ocean Rig, **Annual Report of Ocean Rig UDW**, 2014
- Organization of the Petroleum Exporting Countries, **World Oil Outlook 2012**, 2012

Διαδικτυακοί Τόποι

www.ocean-rig.com

www.aoghs.org

www.bloomberg.com/

<http://www.epistimonikomarketing.gr/>

<http://www.euretirio.com/2013/06/exagora.html#ixzz387Qu3STX>

www.fearnleyoffshore.no/

www.lmoga.com

www.mb50.wordpress.com

www.offshoreenergytoday.com

www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html

www.six-sigma.gr

www.subseaiq.com

www.nasdaq.com