

??? ?????????????

????? ??????????? ??? ???????????

????? ??????????? ??? ???????????

????????????? ?????????? ???????

?????:

????????????? ??????????????: ? ??????????? ??? ?????????? ??????????



?????????? ??????????? K. ?????????

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

i. Πρόλογος	
ii. Ευχαριστίες	
Εισαγωγή.	σελ. 8

Μέρος I

Εισαγωγή.	σελ. 11
-------------------	---------

Κεφάλαιο 1

1. Το περιβάλλον της επιχείρησης

1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον

1.1.2 Εισαγωγή.	σελ. 15
1.1.3 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις.	σελ. 16
1.1.4 Οικονομικό περιβάλλον.	σελ. 17
1.1.5 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον.	σελ. 17
1.1.6 Τεχνολογικό περιβάλλον.	σελ. 18
1.1.7 Κοινωνιολογικοί παράγοντες.	σελ. 18
1.1.8 Προμηθευτές.	σελ. 19
1.1.9 Ανταγωνισμός.	σελ. 19

1.2 Το εσωτερικό περιβάλλον

1.2.1 Εισαγωγή.	σελ. 20
1.2.2 Οργάνωση, λειτουργίες και συστήματα της επιχείρησης.	σελ. 20
1.2.2.1 Η οργάνωση.	σελ. 20
1.2.2.2 Η λειτουργία της παραγωγής.	σελ. 20
1.2.2.3 Η λειτουργία των πωλήσεων.	σελ. 21
1.2.2.4 Η λειτουργία του μάρκετινγκ.	σελ. 21
1.2.2.5 Η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης.	σελ. 21
1.2.2.6 Η λειτουργία των προμηθευτών.	σελ. 22
1.2.2.7 Η χρηματοοικονομική λειτουργία.	σελ. 22
1.2.2.8 Η λειτουργία της μηχανοργάνωσης και πληροφορικής.	σελ. 22

1.2.2.9 Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.	σελ. 22
1.2.2.10 Η λειτουργία υποστήριξης πελατών.	σελ. 22
1.2.2.11 Τα συστήματα της επιχείρησης.	σελ. 23
1.2.3 Οι πόροι της επιχείρησης.	σελ. 23
1.2.4 Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.	σελ. 24

Κεφάλαιο 2

2. Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές

2.1 Εισαγωγή.	σελ. 26
2.2 Μορφές βασικών στρατηγικών.	σελ. 26
2.2.1 Ηγεσία κόστους.	σελ. 27
2.2.2 Διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών.	σελ. 27
2.2.3 Στρατηγικές εστίασης.	σελ. 28
2.3 Εναλλακτικές στρατηγικές.	σελ. 29
2.3.1 Στρατηγικές σταθερής ανάπτυξης.	σελ. 29
2.3.2 Στρατηγική ανάπτυξης.	σελ. 29
2.3.2.1 Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.	σελ. 30
2.3.2.2 Στρατηγική ανάπτυξης νέου προϊόντος.	σελ. 30
2.3.2.3 Οριζόντια ολοκλήρωση.	σελ. 30
2.3.2.4 Στρατηγική ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων.	σελ. 31
2.3.3 Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.	σελ. 31
2.3.4 Στρατηγική συγχωνεύσεων.	σελ. 32
2.3.5 Στρατηγική συνεργασίας.	σελ. 32
2.3.6 Στρατηγική κοινοπραξιών.	σελ. 33
2.4 Αξιολόγηση στρατηγικής.	σελ. 33
2.5 Επιλογή στρατηγικής.	σελ. 35

Κεφάλαιο 3

3. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης

3.1 Γενικά.	σελ. 36
3.2 Επιχειρηματικοί στόχοι.	σελ. 37

3.3 Σχέδια δράσης.	σελ. 38
3.4 Μεθοδολογία κατάρτισης των σχεδίων δράσης.	σελ. 39

Κεφάλαιο 4

4. Εφαρμογή στρατηγικής

4.1 Γενικά	σελ. 41
4.2 Η δομή της επιχείρησης.	σελ. 41
4.3 Οι πληροφορίες.	σελ. 42
4.4 Η ηγεσία της επιχείρησης.	σελ. 43
4.5 Η δημιουργία επιχειρηματικής κουλτούρας.	σελ. 43

Μέρος II

Η εταιρεία.	σελ. 45
----------------------------	----------------

Κεφάλαιο 5

5. Το περιβάλλον της εταιρείας

5.1 Το εξωτερικό περιβάλλον

5.1.1 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις.	σελ.48
5.1.2 Οικονομικό περιβάλλον.	σελ.48
5.1.3 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον.	σελ.49
5.1.4 Ανταγωνισμός.	σελ.51
5.1.5 Προμηθευτές.	σελ.52
5.1.6 Τεχνολογικό περιβάλλον.	σελ.53
5.1.7 Κοινωνιολογικοί παράγοντες.	σελ.53

5.2 Το εσωτερικό περιβάλλον

5.2.1.1 Η λειτουργία των προμηθειών.	σελ.54
5.2.1.2 Η λειτουργία των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ.	σελ.55
5.2.1.3 Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.	σελ.56
5.2.1.4 Η λειτουργία της Πληροφορικής.	σελ.56
5.2.1.5 Το τμήμα Πληρωμάτων.	σελ.56
5.2.1.6 Η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης.	σελ.56
5.2.1.7 Τα συστήματα της εταιρείας.	σελ.57

5.2.2 Οι πόροι της εταιρείας.	σελ.57
5.2.3 Η χρηματοοικονομική κατάσταση.	σελ.58

Κεφάλαιο 6

6. Η εφαρμογή της στρατηγικής

6.1 Η στρατηγική της εταιρείας.	σελ.59
6.2 Οι στόχοι της εταιρείας.	σελ.60
6.3 Σχέδιο δράσης.	σελ.60
6.4 Η δομή της εταιρείας.	σελ.61
6.5 Οι πληροφορίες.	σελ.62
6.6 Η ηγεσία της εταιρείας.	σελ.62
6.7 S.W.O.T. Ανάλυση.	σελ.62

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα.	σελ.66
Παράρτημα.	σελ.69
Βιβλιογραφία.	σελ.72
Λεξιλόγιο.	σελ.74

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη εργασία στο πρώτο μέρος προσεγγίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ σε θεωρητικό επίπεδο. Εξετάζει το περιβάλλον που κινούνται οι επιχειρήσεις, τις επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει μία επιχείρηση, πώς να αξιολογήσει μια στρατηγική και πώς να επιλέξει την κατάλληλη. Ακόμα εξετάζει τα σχέδια δράσης που μπορεί να θέσει σε εφαρμογή μια επιχείρηση και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή μιας στρατηγικής.

Στο δεύτερο μέρος μελετώνται οι στρατηγικές κινήσεις της ναυτιλιακής εταιρείας Μινωικές Γραμμές. Πιο συγκεκριμένα, μελετάει το εσωτερικό, εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και τη στρατηγική που επέλεξε να ακολουθήσει για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που βοήθησαν για την εκπόνηση αυτής της εργασίας: τον κύριο Βλαχάκη για τις χρήσιμες συμβουλές που μου προσέφερε καθώς και το προσωπικό που εργάζεται στο τμήμα Μάρκετινγκ και στο τμήμα Μελετών των Μινωικών Γραμμών, οι οποίοι πρόθυμα απάντησαν στα ερωτηματολόγια που τους έδωσα και αφιέρωσαν αρκετό από το χρόνο τους στην εύρεση του υλικού της εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εμφάνιση της ναυτιλίας στην ιστορία της ανθρωπότητας τοποθετείται στην εποχή που ο άνθρωπος αισθάνθηκε την ανάγκη να ζητήσει τα μέσα διατροφής του, διασχίζοντας λίμνες ή ποτάμια ή ακόμη και μικρές θαλάσσιες αποστάσεις. Η ανάγκη αυτή τον οδήγησε στην κατασκευή των πρώτων πλοίων που αποτελούνταν από ακατέργαστους κορμούς δέντρων και αργότερα με την συναρμολόγηση πολυπλοκότερων κατασκευών.

Από τους προϊστορικούς χρόνους το ελληνικό εμπορικό ναυτικό εμφανίζεται στο προσκήνιο με τη θαλασσοκρατία της Κρήτης από τη 10^η χιλιετηρίδα π.Χ., με τα πλοία της να φτάνουν στα παράλια της Μ. Ασίας και της Αφρικής. Η αργοναυτική εκστρατεία και η κατάκτηση της Τροίας είναι στοιχεία που φανερώνουν ότι εξοικείωση των Ελλήνων με τη θάλασσα αρχίζει την εποχή των μύθων και των παραδόσεων. Ιδιαίτερη ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας εμφανίζεται στην κλασσική αρχαιότητα και στοιχεία για το ναυτικό δίκαιο αντλούνται από το αττικό δίκαιο.

Κατά τη διάρκεια της ιστορίας, ο ελληνικός εμπορικός στόλος και οι Έλληνες ναυτικοί προσέφεραν σημαντική βοήθεια στους αγώνες του λαού μέχρι την απελευθέρωση της χώρας το 1821 αλλά και μετά, στον Α΄ και Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο και στην Μικρασιατική καταστροφή, με δυσάρεστα κάθε φορά για την ναυτιλία αποτελέσματα. Πάντοτε όμως οι Έλληνες ναυτικοί έβρισκαν τρόπους για την ανασύνταξη της ελληνικής ναυτιλίας.

Ο όρος «Ναυτιλία» χρησιμοποιείται με οικονομική, τεχνική και πρακτική έννοια. Ως οικονομική έννοια η ναυτιλία περιλαμβάνει την δια θαλάσσης μεταφορά. Υπό την τεχνική έννοια, η ναυτιλία συνιστά τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται ο πλους και περιλαμβάνει συναφή προς αυτόν προβλήματα. Ως εκ τούτου, εξαρτάται από τα τεχνολογικά μέσα και όργανα από τη μια και την ικανότητα και τις γνώσεις του προσωπικού των πλοίων από την άλλη. Στην πράξη όμως έχει επικρατήσει ναυτικό να λέγεται το Πολεμικό Ναυτικό κάθε χώρας, ενώ το εμπορικό ναυτικό ονομάζεται γενικά «Εμπορική Ναυτιλία».

Η ανάπτυξη της ναυτιλίας μιας χώρας δεν είναι τυχαίο γεγονός, αλλά συνύπαρξη πολλών προϋποθέσεων εκ των οποίων οι σπουδαιότερες είναι οι γεωγραφικές, οι γεωφυσικές και οι ιστορικές (φυσικές) προϋποθέσεις. Εκτός από τις προαναφερθέντες προϋποθέσεις στην ανάπτυξη της ναυτιλίας μιας χώρας συμβάλουν και οι τεχνικές προϋποθέσεις οι οποίες είναι:

- 1) Η εθνική βιομηχανία και το εθνικό εμπόριο
- 2) Η δυνατότητα απασχόλησης εργατικού δυναμικού σε εργασίες ξηράς
- 3) Η δυνατότητα υψηλής ανταγωνιστικότητας σε διεθνές επίπεδο.

Η οικονομική σημασία της ναυτιλίας είναι τεράστια γιατί συντελεί στην ανάπτυξη του εθνικού εμπορίου και του πλούτου μιας χώρας, απασχολεί σημαντικό τμήμα του πληθυσμού, τροφοδοτεί διάφορες παραπλήσιες βιομηχανίες (επισκευές, ναυπηγήσεις, ασφάλειες, ανεφοδιασμό κλπ.) και γίνεται πηγή εισαγωγής ξένου συναλλάγματος.

Η ελληνική ναυτιλία αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια ένα από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Ειδικότερα για τον κλάδο της ακτοπλοΐας, πέραν της οικονομικής προσφοράς στην εγχώρια οικονομία, μεγάλης σπουδαιότητας είναι και οι υπηρεσίες που προσφέρει συνδέοντας τη χώρα μας με τις χώρες της Ευρώπης καθώς και τα εκατοντάδες νησιά του ελληνικού θαλάσσιου χώρου. Ο κλάδος της ελληνικής ακτοπλοΐας έχει δείξει δυναμική πρόοδο τις τελευταίες δεκαετίες και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, με συνεχείς βελτιώσεις και αναβαθμίσεις του υπάρχοντος στόλου, ναυπήγησης και δρομολόγησης νέων σύγχρονων πλοίων. Οι θαλάσσιες γραμμές του εσωτερικού εξυπηρετούνται από συμβατικά οχηματαγωγά πλοία καθώς και από πλοία νέας τεχνολογίας. Επιπλέον, έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με συχνότερα και ταχύτερα δρομολόγια.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ και επικεντρώνεται στις στρατηγικές κινήσεις της ναυτιλιακής εταιρείας Μινωικές Γραμμές, τα μελλοντικά της σχέδια και στόχους. Οι ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ δραστηριοποιούνται στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας τόσο σε γραμμές του εσωτερικού όσο και σε γραμμές του εξωτερικού. Επιπλέον η εταιρεία Μινωικές Γραμμές διαθέτει θυγατρικές και συγγενείς εταιρείες σε διάφορους τομείς της οικονομίας.

Η εργασία περιλαμβάνει 7 κεφάλαια τα οποία χωρίζονται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος της εργασίας, όπου είναι η θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια, ενώ το δεύτερο μέρος το στρατηγικό μάνατζμεντ των Μινωικών Γραμμών. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσέγγιση των στοιχείων που συντελούν το εσωτερικό περιβάλλον και τους παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση για τα προϊόντα της, η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και τα κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής περιλαμβάνονται στο δεύτερο κεφάλαιο, ενώ το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα σχέδια δράσης για την στρατηγική των επιχειρήσεων. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους περιέχονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας ξεκινάει με λίγα λόγια τις Μινωικές Γραμμές, για την οποία γίνεται λόγος στην εργασία. Το πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους εξετάζει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των Μινωικών Γραμμών, τους πόρους και την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας. Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζονται η στρατηγική, οι στόχοι, το σχέδιο δράσης, η δομή και η ηγεσία των Μινωικών Γραμμών. Επιπλέον περιλαμβάνεται S.W.O.T. ανάλυση

για την εταιρεία. Στο τελευταίο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της εργασίας ενώ ακολουθούν το Παράρτημα, η Βιβλιογραφία και το Λεξιλόγιο.

Μέρος I

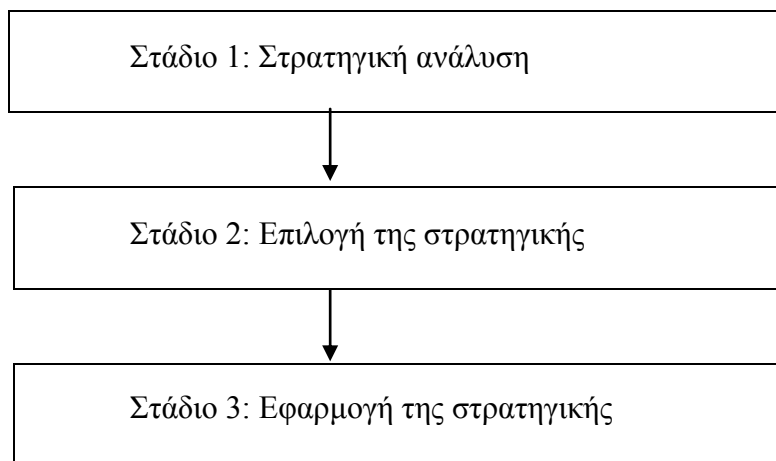
Εισαγωγή

Η στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο δράσης που προσδιορίζει τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της επιχείρησης και οδηγεί στην αξιοποίηση των πόρων για την επίτευξη των στόχων με διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επικεντρώνει την προσοχή στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και αντιπροσωπεύει την καλύτερη επιλογή για το τι πρέπει να γίνει προκειμένου να επιβεβαιωθεί η μελλοντική επιτυχία στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Μία στρατηγική εξασφαλίζει το σχέδιο για την κατανομή και χρησιμοποίηση των πόρων με σταθερή στρατηγική πρόθεση.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), η διαδικασία του συντονισμού των προσπαθειών του στρατηγικού προγραμματισμού και η εξασφάλιση ότι οι στρατηγικές υλοποιούνται με επιτυχία, ονομάζεται στρατηγικό μάνατζμεντ. Είναι δηλαδή, η διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη διατυπώνουν και υλοποιούν στρατηγικές.

Το όφελος από το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ότι (α) προσδιορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που παράγουν το ίδιο προϊόν ή παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες και (β) καθορίζει τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρία στάδια (σχήμα 1):



Σχήμα 1. Τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ

1) Το πρώτο στάδιο αφορά τη **στρατηγική ανάλυση**, η οποία γίνεται για να κατανοήσουν τα στελέχη τη στρατηγική θέση της επιχείρησης. Ο σκοπός επομένως, της στρατηγικής ανάλυσης είναι ο σχηματισμός άποψης από την επιχείρηση σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν στη παρούσα και μελλοντική πορεία της, έτσι ώστε να επιλέξει τις σωστές στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στην μελλοντική της ανάπτυξη. Η κατανόηση των παραγόντων αυτών είναι σημαντικό

μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ και χωρίζονται σύμφωνα με το Θερίου (2002) σε τέσσερις κατηγορίες.

i. Το περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο διαχωρίζεται από διάφορους τομείς. Το περιβάλλον αυτό συνεχώς αλλάζει και για ορισμένες επιχειρήσεις γίνεται περισσότερο πολύπλοκο ενώ για κάποιες άλλες λιγότερο. Από τη στιγμή που η στρατηγική σχετίζεται με τη θέση που παίρνει η επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον αυτό, η κατανόηση των παραγόντων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση είναι θέμα ζωτικής σημασίας για την στρατηγική ανάλυση. Μερικοί από τους παράγοντες αυτούς θα δημιουργήσουν κάποιες ευκαιρίες που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, ενώ μερικοί άλλοι κάποιες απειλές που θα πρέπει η επιχείρηση να αποφύγει.

ii. Τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση.

Υπάρχουν και στο εσωτερικό της επιχείρησης παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές της επιλογές. Ένας τρόπος για να εξεταστεί η ικανότητα μιας επιχείρησης είναι η αναζήτηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών της, που δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Η εξεύρεση των δυνατοτήτων και αδυναμιών μιας επιχείρησης θα γίνει με την ανάλυση όλων των λειτουργιών της που έχουν σχέση με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει σε σύγκριση με αυτές των ανταγωνιστών της. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, σκοπός θα πρέπει να είναι ο σχηματισμός μιας συνολικής άποψης για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει και για όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της μελλοντικής στρατηγικής.

iii. Τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων πλευρών.

Οι προσδοκίες θα επηρεάσουν την κρίση όλων αυτών που παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις, σχετικά με το ποιές από τις προτεινόμενες στρατηγικές είναι αποδεκτές ή όχι από όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές σύμφωνα με την κουλτούρα που επικρατεί.

iv. Την κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση.

Η κουλτούρα της επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά την επιλογή της στρατηγικής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος και της στρατηγικής ικανότητας της επιχείρησης, γίνεται με γνώμονα την κουλτούρα και τα πιστεύω των στελεχών της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές φορές δυο στελέχη έχουν διαφορετική άποψη και τα συμπεράσματα τους για μια συγκεκριμένη στρατηγική διαφέρουν, αν και αντιμετωπίζουν το ίδιο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

2) Το δεύτερο αφορά την **επιλογή της στρατηγικής** και σχετίζεται με την επεξεργασία πιθανών ενεργειών και κατευθύνσεων της επιχείρησης, την αξιολόγηση τους και την επιλογή ορισμένων από αυτών. Το στάδιο δηλαδή χωρίζεται σε τρία μέρη:

I. Δημιουργία στρατηγικών επιλογών

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως οδηγός για ανάπτυξη στρατηγικής δράσης και ως πλαίσιο μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθούν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Η στρατηγική σύμφωνα με τον Θεοδωρόπουλο (2002) είναι απόφαση με βάση την οποία καθορίζεται το πώς και σε ποιους τομείς της επιχείρησης θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν αποφασιστεί. Μια κατάλληλα διατυπωμένη στρατηγική:

- Εξασφαλίζει σταθερότητα δράσης στην επιχείρηση
- Παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση εξουσίας μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων
- Διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων σε υψηλό επίπεδο
- Παροτρύνει τα στελέχη για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας
- Ενισχύει τις σχέσεις με τους πελάτες
- Χρησιμεύει ως βάση για δράση και αποφάσεις.

II. Αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών προτάσεων

Οι εναλλακτικές προτάσεις πρέπει να εξετάζονται μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης, για να αξιολογούνται τα υπέρ και τα κατά τους και να δοθούν οι κατάλληλες απαντήσεις στα στελέχη της επιχείρησης στα ερωτήματα:

- α) ποιες από αυτές τις εναλλακτικές στρατηγικές εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες της επιχείρησης και συγχρόνως περιορίζουν ή ξεπερνούν τις αδυναμίες της;
- β) ποιες από αυτές τις εναλλακτικές στρατηγικές εκμεταλλεύονται τις νέες ευκαιρίες που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και συγχρόνως περιορίζουν ή ξεπερνούν τελείως τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον;

Η επιχείρηση θα πρέπει επιπλέον να εξετάσει κατά πόσο η καθεμία προτεινόμενη εναλλακτική στρατηγική γίνεται αποδεκτή από όλα τα προτεινόμενα μέρη.

III. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη διαδικασία της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής την οποία τελικά θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Είναι πιθανό να επιλεγεί μία ή και περισσότερες στρατηγικές. Δεν υπάρχει κάποιος τρόπος ή μέθοδος που να οδηγεί μια επιχείρηση στην

απόφαση αποδοχής κάποιας στρατηγικής, διότι η κάθε στρατηγική περιέχει μειονεκτήματα και κάποιο ποσοστό κινδύνου. Η επιλογή της στρατηγικής επηρεάζεται από τις αξίες και τα πιστεύω των ανώτερων στελεχών και όλων όσων έχουν συμφέροντα στην επιχείρηση.

3) Το στάδιο της *εφαρμογής της στρατηγικής* σχετίζεται με την προσπάθεια σχεδιασμού των επιλεχθέντων στρατηγικών, με τέτοιο τρόπο ώστε να εφαρμοστούν στην πράξη με επιτυχία, καθώς επίσης και με τις αλλαγές που απαιτούνται στην επιχείρηση για την σωστή εφαρμογή των επιλεχθέντων στρατηγικών. Η εφαρμογή της στρατηγικής σύμφωνα με τον Schermerhorn (2005) περιλαμβάνει τους εξής τομείς:

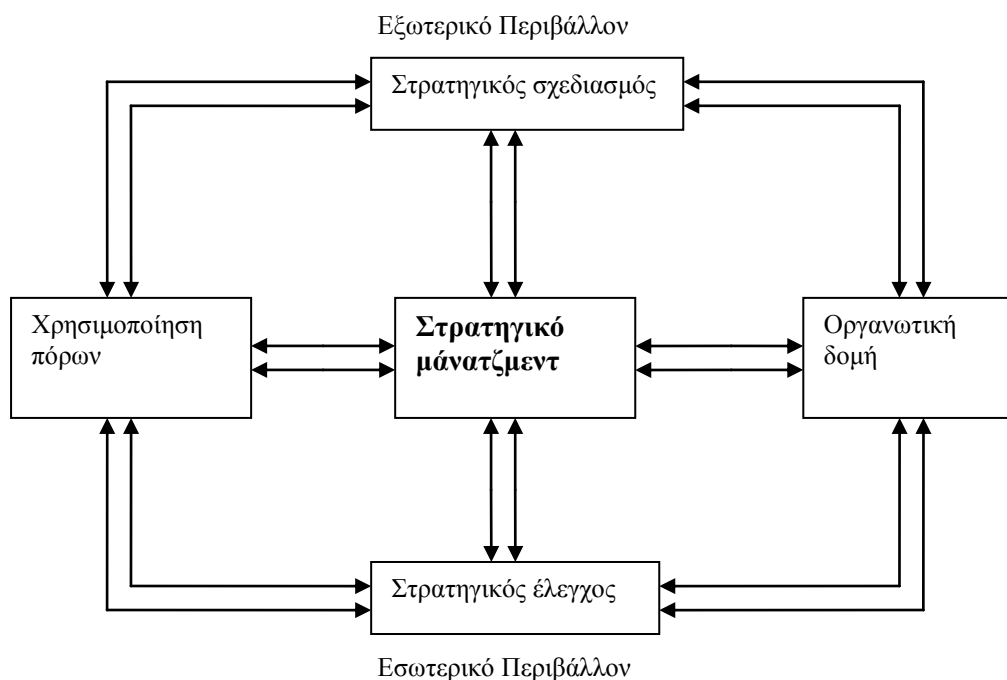
- Το σχεδιασμό των συντελεστών παραγωγής. Ποιες αλλαγές θα γίνουν, πότε θα γίνουν και από ποιόν.
- Τις πιθανές αλλαγές που είναι απαραίτητες στην οργανωτική δομή της επιχείρησης για τη σωστή εφαρμογή της νέας στρατηγικής.
- Την προσαρμογή των υπαρχόντων συστημάτων που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση της επιχείρησης, είτε αυτά έχουν σχέση με την παραγωγική διαδικασία, ή με πληροφοριακά συστήματα, ή με συστήματα ελέγχου, ή με συστήματα εκπαίδευσης και αξιολόγηση του προσωπικού κλπ.
- Την επιβολή της στρατηγικής αλλαγής από όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από πλευράς στελεχών και σε ότι αφορά την διαδικασία επιβολής των αλλαγών και σε ότι αφορά τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται. Οι μηχανισμοί αφορούν κυρίως την αλλαγή της καθημερινής νοοτροπίας των εργαζομένων και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 1^ο

1. Το περιβάλλον της επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο πολυδιάστατο, αλλά βρίσκεται σε μια κατάσταση συνεχούς αλλαγής λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, του ανταγωνισμού και της αντίστοιχης οικονομικής ανάπτυξης. Το αποτέλεσμα είναι ότι η επιβίωση και η πρόοδος της επιχείρησης απαιτούν όλο και περισσότερες προσαρμογές στις επιταγές του περιβάλλοντος. Από τη μια μεριά η επιχείρηση πρέπει να αναζητά αδιάκοπα, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα και να ερμηνεύει σωστά τα μηνύματα του περιβάλλοντος. Από την άλλη, πρέπει να διατηρεί τη συνοχή της και τη λειτουργικότητα της, κυρίως σε περιόδους εσωτερικής αναδιοργάνωσης.

Η διατήρηση της συνοχής του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έχει τεράστια σημασία, επειδή προσαρμοστικές αλλαγές σε ένα τμήμα προκαλούν συχνά ανεπιθύμητες μεταβολές σε άλλα τμήματα. Επιπλέον, οι προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκονται στις προσαρμογές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αντιμετωπίζονται θετικά. Διαφορετικά είναι πιθανό το προσωπικό να εμποδίσει κάθε προσπάθεια αλλαγής.



Πηγή: Rowe A., Mason R., Dickel K., Mockler R. (1994): Strategic Management: a methodological approach

1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

1.1.2 Εισαγωγή

Πριν γίνει η κατάρτιση της στρατηγικής είναι απαραίτητο να αναλυθεί και να αξιολογηθεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει παράγοντες που είναι πιθανό να προκαλέσουν κάποιες ευκαιρίες και απειλές. «Σκοπός της ανάλυσης και αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι αφενός ο εντοπισμός των τάσεων και πιθανών εξελίξεων και αφετέρου η εξέλιξη κρίσιμων παραμέτρων, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την πορεία της επιχείρησης»¹. Οι σημαντικότεροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που αναλύονται παρακάτω είναι:

- Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις
- Οικονομικό περιβάλλον
- Πολιτικό και νομικό περιβάλλον
- Τεχνολογικό περιβάλλον
- Κοινωνιολογικοί παράγοντες
- Προμηθευτές
- Ανταγωνισμός

1.1.3 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις

Το διεθνές περιβάλλον κατά τον Θεοδωρόπουλο (2002) είναι ένας σημαντικό παράγοντας που δημιουργεί ευνοϊκές ή δυσμενείς συνθήκες στην επιχείρηση, ανάλογα με τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις π.χ. εξωτερική εμπορική πολιτική, διεθνείς συμφωνίες εμπορίου κλπ, γιατί αυτές μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή απειλές για την επιχείρηση. Για τον εντοπισμό των τάσεων και εξελίξεων του διεθνούς περιβάλλοντος, που δημιουργούν ευκαιρίες ή απειλές, θα πρέπει να εξετάζονται ενδεικτικά οι παρακάτω παράγοντες:

- 1) οι διεθνείς τάσεις του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- 2) η εξωτερική πολιτική της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- 3) οι ποσοτικοί περιορισμοί εισαγωγών
- 4) οι ποσοτικοί περιορισμοί εξαγωγών
- 5) οι εξαγωγικές επιδοτήσεις
- 6) οι επιδοτήσεις για επενδύσεις σε άλλες χώρες
- 7) οι διεθνείς συμφωνίες δασμών και εμπορίου που επηρεάζουν τη διακίνηση των προϊόντων της επιχείρησης

¹ Rowe A., Mason R., Dickel K., Mockler R.(1994):Strategic Management: a methodological approach, 4^η έκδοση, Addison- Wesley

1.1.4 Το οικονομικό περιβάλλον

Η διοίκηση της επιχείρησης όταν λαμβάνει αποφάσεις πρέπει να έχει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας όπου δραστηριοποιείται. Οι οικονομικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναλύονται κατά τους Κιόχο και Παπανικολάου (1999) από μια επιχείρηση είναι οι εξής:

- η φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία της χώρας, δηλαδή εάν βρίσκεται σε μια φάση οικονομικής κρίσης, ύφεσης, ανάπτυξης ή ευημερίας
- ο πληθωρισμός, οι τάσεις πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών
- η νομισματική πολιτική, τα επιτόκια, η πιστωτική πολιτική των τραπεζών κλπ
- το πλεόνασμα ή το έλλειμμα της οικονομίας σε σχέση με το εμπόριο.

Καθένας από τους παραπάνω παράγοντες της οικονομίας μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και να συντελέσει στην επιτυχία ή να είναι υπεύθυνος για την αποτυχία της στρατηγικής της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις πρέπει να μελετούν τους παραπάνω οικονομικούς παράγοντες και να τους λαμβάνουν υπόψη τους στην διαδικασία επιλογής της στρατηγικής τους, επειδή αυτοί παρουσιάζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές για τις επιχειρήσεις.

1.1.5 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον

Το κράτος επηρεάζει σε ένα βαθμό τις συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων δημιουργώντας νόμους για ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων που τις αφορούν και στους οποίους θα πρέπει να προσαρμόζονται. Ορισμένοι πολιτικοί και νομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις κατά τον Θερίου (2005) είναι:

- η πολιτική και η νομοθεσία που αφορά την κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών
- η πολιτική σχετικά με τις επιδοτήσεις προϊόντων- εξαγωγών και η τελωνειακή πολιτική
- η νομοθεσία σχετική με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (κρατική προστασία ή απελευθέρωση του κλάδου)
- η πολιτική ανταγωνισμού
- η νομοθεσία σχετικά με την απασχόληση και τα δικαιώματα των εργαζομένων
- η νομοθεσία σχετική με φορολογικά- επενδυτικά- περιφερειακά κίνητρα
- η νομοθεσία σχετικά με την λειτουργία εργατικών σωματείων και άλλων «ομάδων συλλογικής ποιοτικής πίεσης» (π.χ. οργάνωση προστασίας καταναλωτών)
- η πολιτική σχετική με το περιβάλλον.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται από τις επιχειρήσεις, ανάλογα με την χώρα που δραστηριοποιούνται, το προϊόν που παράγουν, την αγορά- στόχο που απευθύνονται για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές μεταβολές του πολιτικού περιβάλλοντος.

1.1.6 Τεχνολογικό περιβάλλον

Ο τεχνολογικός παράγοντας μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι στις περισσότερες η τεχνολογία είναι ενσωματωμένη στις μεθόδους παραγωγής. Οι τεχνολογικές μεταβολές αφορούν όχι μόνο νέες εφευρέσεις αλλά και βελτιώσεις σε διάφορους τομείς και παρουσιάζουν ευκαιρίες και απειλές για τις επιχειρήσεις. Επομένως θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

- Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να επηρεάσουν δραματικά τα προϊόντα της επιχείρησης, τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, τους προμηθευτές και τις πρώτες ύλες της, τους διανομείς των προϊόντων, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις παραγωγικές διαδικασίες, τις πρακτικές προώθησης των προϊόντων της και την ανταγωνιστική της θέση.
- Επιπλέον, μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές, νέα προϊόντα, να αλλάξουν την ανταγωνιστική θέση όλου του κλάδου με την επίδραση τους στην μείωση του κόστους και να θέσουν εκτός αγοράς τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Η πρόβλεψη των τεχνολογικών μεταβολών δεν είναι τόσο δύσκολη όσο είναι η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για αντίδραση και ο προσδιορισμός των συνεπειών των τεχνολογικών μεταβολών. Οι επιχειρήσεις οι οποίες αναγνωρίζουν και επωφελούνται από τις τεχνολογικές εξελίξεις για την βιομηχανία τους έχουν ένα καθοριστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

1.1.7 Κοινωνιολογικοί παράγοντες

Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον που επηρεάζει το μάνατζμεντ της επιχείρησης. Οι Montana και Charnov (2002) διαχωρίζουν τον κοινωνιολογικό περιβάλλον στους τρεις παρακάτω τομείς:

i. Δημογραφική κατάσταση και τάσεις.

Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό. Οι μάνατζερ συμβουλεύονται τις δημογραφικές τάσεις του πληθυσμού και προγραμματίζουν το μέλλον επειδή αυτές οι τάσεις μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση. Η δημογραφία δηλαδή επιτρέπει στον μάνατζερ να προβλέπει την αλλαγή και όχι να αντιδρά στις δημογραφικές τάσεις. Επομένως με την πρόβλεψη των αλλαγών μέσα από τη δημογραφία μια επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει τη θέση της πριν τους ανταγωνιστές ή να αποχωρήσει προτού υποστεί ζημία, ανάλογα με τις δημογραφικές τάσεις.

ii. Ηθική της εργασίας και προσωπικές αξίες.

Η σημασία που δίνει κάποιος στην εργασία είναι γνωστή ως ηθική της εργασίας. Οι επιχειρήσεις βασίζονται στην επιθυμία των εργαζομένων για εργασία που μεταφραζόταν ως αφοσίωση στην επιχείρηση και δέσμευση για την εκτέλεση της εργασίας. Ωστόσο η ηθική της εργασίας μεταβάλλεται, ιδιαίτερα στους νέους εργαζόμενους και η στάση των εργαζομένων έχει επίδραση στην επιχείρηση. Επίσης, τα διευθυντικά στελέχη διαπιστώνουν αλλαγές στις προσωπικές αξίες των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δίνουν περισσότερη βαρύτητα στον τρόπο και στην ποιότητα της ζωής τους, αλλά και στην προσωπική τους εξέλιξη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται με την εφαρμογή πολιτικών ευνοϊκές για τους εργαζόμενους.

iii. Πολιτιστικές αξίες.

Ο πολιτισμός περιλαμβάνει τις αξίες, τα ήθη, τα έθιμα, την κληρονομιά, το νομικό πλαίσιο, τις κοινωνικές συμπεριφορές. Η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις τις πολιτιστικές αξίες ενός περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση πηγαίνει σε άλλη χώρα, και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε διαφορές.

1.1.8 Προμηθευτές

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να φροντίζει για την προμήθεια των υλικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την λειτουργία και παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Εάν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, οι πρώτες ύλες θα προσφέρονται σε καλύτερες τιμές, σε αντίθεση με την ύπαρξη λίγων προμηθευτών, όπου οι τιμές των πρώτων υλών θα είναι υψηλότερες. Έτσι, ο αριθμός των προμηθευτών μπορεί να επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης στα τελικά της προϊόντα. «Η δύναμη που έχει ο προμηθευτής να αυξήσει τις τιμές και να ελαττώσει τα κέρδη του αγοραστή, εξαρτάται από το πόσο μακριά βρίσκεται ο προμηθευτής και το επίπεδο του ανταγωνισμού. Η δύναμη του αγοραστή, δηλαδή της επιχείρησης, βρίσκεται όταν ο αγοραστής αντιπροσωπεύει σημαντικό μέρος της δραστηριότητας του προμηθευτή ή και όταν ο κλάδος στον οποίο ανήκει ο αγοραστής διαθέτει λίγες επιχειρήσεις»².

Με βάση τους παραπάνω παράγοντες, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να εξετάζει με προσοχή τις συνθήκες για την προμήθεια πρώτων υλών διότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του κόστους των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών της και της επιτυχούς λειτουργίας της.

1.1.9 Ανταγωνισμός

Σε μια βιομηχανία μπορεί να υπάρχουν εκατοντάδες επιχειρήσεις που παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα. Όλες οι επιχειρήσεις δεν είναι εξίσου σημαντικοί ανταγωνιστές για μια επιχείρηση.

² Θεοδωρόπουλος Α.(2002): Στρατηγικός Επιχειρηματικός Προγραμματισμός: πώς να πραγματοποιήσετε ανάπτυξη στην επιχείρησή σας, Προπομπός, Αθήνα

Επομένως, είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν οι κυριότεροι ανταγωνιστές και οι στρατηγικές τους, επειδή αυτοί έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν τις συνθήκες ανταγωνισμού στην βιομηχανία. Με την ανάλυση του ανταγωνισμού, η επιχείρηση προσπαθεί να αναγνωρίσει τις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών της. «Η ανάλυση των ανταγωνιστών περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

- ✓ Εξακρίβωση μελλοντικών στόχων ανταγωνιστών
- ✓ Ανάλυση του αυτοπροσδιορισμού των ανταγωνιστών και εκτιμήσεων του για τον κλάδο
- ✓ Περιγραφή των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές
- ✓ Εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των ανταγωνιστών»³.

Η συγκέντρωση των πληροφοριών που προκύπτουν από την ανάλυση, επιτρέπει την συνολική αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου ανταγωνιστή. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να προβλεφθεί η μελλοντική συμπεριφορά του.

1.2 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

1.2.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης έχει στόχο την διάγνωση των ισχυρών και αδύνατων σημείων της, ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις απειλές του περιβάλλοντος.

Η διάγνωση, ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, πρέπει να γίνει με τρόπο που να καλύπτεται κάθε συστατικό στοιχείο της επιχείρησης. Κύρια συστατικά στοιχεία της επιχείρησης είναι η οργάνωση, οι λειτουργίες, οι πόροι και η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

1.2.2 Οργάνωση, λειτουργίες και συστήματα της επιχείρησης

1.2.2.1 Η οργάνωση αποτελεί συστατικό του στρατηγικού μάνατζμεντ και υπηρετεί την επίτευξη και εξασφάλιση των στρατηγικών στόχων. Παράλληλα, «η ίδια η οργάνωση εξαρτάται από το σύστημα στόχων της επιχείρησης, καθώς και από τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες. Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον επηρεάζουν την οργάνωση και την οδηγούν στις κατάλληλες προσαρμογές»⁴.

1.2.2.2 Η λειτουργία της παραγωγής

Η λειτουργία της παραγωγής ξεκινάει σε μια επιχείρηση από τον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ολοκληρώνεται με την διάθεση του προϊόντος προς πώληση. Στις δραστηριότητες της

³ Τερζίδης Κ.(2004): Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα

⁴ Τερζίδης Κ.(2004): Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα

παραγωγής περιλαμβάνεται ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων ή υπηρεσιών, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, η αποδοτικότητα και η συντήρηση του, η τοποθεσία της παραγωγικής μονάδας, το κόστος παραγωγής κλπ.

1.2.2.3 Η λειτουργία των πωλήσεων

Οποιαδήποτε και αν είναι η φύση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η λειτουργία των πωλήσεων είναι πρωταρχικής σημασίας. Οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες για να τα πουλήσουν. Οι πωλήσεις είναι ο τελικός σκοπός της παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών μια επιχείρησης και αυτές είναι που θα φέρουν τα κέρδη στην επιχείρηση. Το τμήμα Πωλήσεων είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις των προϊόντων μια επιχείρησης και προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει αύξηση των πωλήσεων, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια καλή σχέση με τους πελάτες και να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους, να παρέχονται ευνοϊκοί όροι πώλησης, παράδοση των προϊόντων στο χώρο του αγοραστή και υποστήριξη του πελάτη μετά την πώληση των προϊόντων.

1.2.2.4 Η λειτουργία του μάρκετινγκ

Η λειτουργία του μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για να φθάσουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης στον καταναλωτή. Είναι δηλαδή, το σύνολο των ενεργειών μιας επιχείρησης που αποβλέπουν στην αναγνώριση των αναγκών του καταναλωτή, στην ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές και στη δημιουργία ζήτησης για αυτά τα προϊόντα με σκοπό τις πωλήσεις. Η ανάπτυξη ενός προγράμματος μάρκετινγκ, γίνεται μετά από εξέταση των ευκαιριών στη αγορά, την επιλογή της αγοράς στόχου και τον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

- Την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των ευκαιριών στην αγορά
- Την έρευνα και ανάλυση της αγοράς
- Την στρατηγική μάρκετινγκ και ανάλυση της αγοράς
- Την εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ
- Τον έλεγχο και την επαναπληροφόρηση

1.2.2.5 Η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης

Μέσω της λειτουργίας αυτής γίνεται ανάπτυξη νέων ιδεών αναφορικά με τα παραγόμενα ή προτεινόμενα για παραγωγή προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης. Σκοπός της λειτουργία αυτής είναι να μπορεί να δώσει συγκεκριμένες προτάσεις για διαφοροποιημένα ή νέα προϊόντα, τα οποία είτε θα αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα είτε θα βελτιώσουν τα ήδη προσφερόμενα. Η λειτουργία της έρευνας

και ανάπτυξης είναι πολύ εξειδικευμένη και απαιτεί στελέχωση με επιστημονικό προσωπικό. Σε πολλές περιπτώσεις η έρευνα και ανάπτυξη είναι καθοριστική για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

1.2.2.6 Η λειτουργία των προμηθειών

Η λειτουργία αυτή φροντίζει για την έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών και υλικών που είναι απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Πιθανή δυσλειτουργία της έχει επιπτώσεις στην παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή δεσμεύει μεγάλα κεφάλαια με την μορφή αποθεμάτων και είναι πιθανό να δημιουργεί προβλήματα ρευστότητας.

«Η δημιουργία μεγάλων αποθεμάτων πρώτων υλών δεσμεύει χρηματικά ποσά, τα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει για άλλους σκοπούς. Αντίθετα, αν τα αποθέματα είναι πολύ μικρά. Η επιχείρηση θα συναντήσει προβλήματα στην λειτουργία της»⁵. Επομένως, πρέπει να ακολουθείται μία μέση κατάσταση, όπου η επιχείρηση θα μπορεί να λειτουργεί χωρίς προβλήματα τροφοδοσίας πρώτων υλών και δεν θα δημιουργούνται μεγάλα αποθέματα με δεσμεύσεις ανενεργών κεφαλαίων.

1.2.2.7 Χρηματοοικονομική λειτουργία

Η χρηματοοικονομική λειτουργία αφορά το σύνολο των λειτουργιών, διαδικασιών και συστημάτων που σχετίζονται με την παροχή χρηματοοικονομικών, λογιστικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών στην επιχείρηση. Στις δραστηριότητες αυτής της λειτουργίας περιλαμβάνονται η παρακολούθηση της πορείας και εξέλιξη διάφορων οικονομικών μεγεθών και δεικτών χρηματοοικονομικής παρακολούθησης.

1.2.2.8 Η λειτουργία της μηχανοργάνωσης και πληροφορικής

Η μηχανοργάνωση και πληροφορική αποτελεί βασικό εργαλείο διοίκησης και οργάνωσης και συντελεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

1.2.2.9 Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου

Η λειτουργία αυτή έχει αρμοδιότητες σχεδιασμού και αξιολόγησης συστημάτων ελέγχου, διενέργειας των εσωτερικών ελέγχων στην επιχείρηση, διενέργειας των διαπιστώσεων των εξωτερικών ελεγκτών και εξέτασης τυχόν ενεργειών που συνεπάγονται υλική ή ηθική ζημία στην επιχείρηση.

1.2.2.10 Η λειτουργία υποστήριξης των πελατών

Η λειτουργία υποστήριξης πελατών είναι αρμόδια για τον σχεδιασμό και εφαρμογή των κατάλληλων ενεργειών για την υποστήριξη των πελατών της επιχείρησης μετά την πώληση των

⁵ Θεοδωρόπουλος Α.(2002): Στρατηγικός Επιχειρηματικός Προγραμματισμός: πώς να πραγματοποιήσετε ανάπτυξη στην επιχείρησή σας, Προπομπός, Αθήνα

προϊόντων ή υπηρεσιών της. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ασχολούνται συστηματικά με την λειτουργία αυτή, κυρίως λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού.

1.2.2.11 Τα συστήματα της επιχείρησης

Η αξιολόγηση των συστημάτων της επιχείρησης περιλαμβάνει τα βασικά ποιοτικά τους χαρακτηριστικά, με κριτήρια την αποδοτικότητα και την συμβολή τους στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των στόχων. Στα συστήματα της επιχείρησης ενδεικτικά περιλαμβάνονται:

- τα συστήματα οργανωτικής δομής
- τα συστήματα πληροφορικής
- το σύστημα λήψης αποφάσεων
- τα συστήματα σχεδιασμού της παραγωγής
- τα συστήματα ελέγχου της παραγωγής
- το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας
- το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης
- το σύστημα στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδιασμού
- το σύστημα εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας
- κλπ.

1.2.3 Οι πόροι της επιχείρησης

Η διερεύνηση των πόρων μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην προσπάθεια κατανόησης των στρατηγικών ικανοτήτων της επιχείρησης. Επιχειρείται να αξιολογηθεί η δυνατότητα της επιχείρησης σε πόρους, τη διαθέσιμη ποσότητα και τη φύση τους. Οι διαθέσιμοι πόροι ομαδοποιούνται κατά τους Montana και Charnov (2002) στις παρακάτω κατηγορίες:

⇒ Φυσικοί πόροι: οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε περιοχές όπου επιτρέπεται η βιομηχανική δραστηριότητα και υπάρχει προσφορά εργασίας. Επιπλέον, η ύπαρξη πρώτων υλών πρέπει να είναι επαρκής και αξιόπιστη, παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις της διοίκησης. Οι φυσικοί πόροι είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας, γεγονός που επηρεάζει τον τρόπο που αποκτώνται και χρησιμοποιούνται.

⇒ Ανθρώπινοι πόροι: οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι της και τα προσόντα τους θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης για την αποτελεσματική λειτουργία της. Η διοίκηση θα πρέπει (α) να προσλάβει το αναγκαίο προσωπικό,

(β) να τοποθετήσει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, (γ) να υποκινεί το προσωπικό ώστε να επιτυγχάνονται αποδεκτά επίπεδα στην παραγωγικότητα της εργασίας, (δ) να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων.

⇒ Τεχνολογικοί πόροι: οι τεχνολογικοί πόροι είναι η τεχνολογία που εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση και έχει σχέση με το βαθμό εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού και κτιριακού εξοπλισμού. Η διοίκηση πρέπει να κρίνει πιο είναι το κατάλληλο επίπεδο για την επιχείρηση, σε σχέση με τους στόχους της, καθώς και το κατάλληλο επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων που απαιτούνται για την χρήση της τεχνολογίας. η επιχείρηση θα πρέπει είτε να εκπαιδεύσει το υπάρχον προσωπικό είτε να προσλάβει νέους εργαζόμενους που διαθέτουν ήδη τις σχετικές δεξιότητες.

⇒ Οικονομικοί πόροι: οι οικονομικοί πόροι είναι απαραίτητοι για την εξασφάλιση της λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά και για την ανάπτυξη της. Αν η επιχείρηση είναι κερδοφόρα τα κέρδη της μπορεί να παραμείνουν σε αυτή και να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη της. Αυτά τα κεφάλαια ονομάζονται αποθεματικό επειδή παραμένουν στην επιχείρηση και είναι ο οικονομικότερος τρόπος χρηματοδότησης της επιχειρησιακής ανάπτυξης. Όμως, τις περισσότερες φορές το αποθεματικό κεφάλαιο δεν επαρκεί για την ανάπτυξη της επιχείρησης και αναζητούνται πηγές χρηματοδότησης εκτός της εταιρείας. «Υπάρχουν δύο τέτοιες πηγές, το δανειακό και το μετοχικό κεφάλαιο. Το δανειακό κεφάλαιο είναι χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση για επιχειρησιακή χρήση. Τραπεζικά δάνεια, πιστωτικά όρια και εταιρικές ομολογίες είναι μορφές χρέους μιας επιχείρησης που δανείζεται από τράπεζες και επενδυτές που τη δανείζουν. Όταν όμως μια επιχείρηση πουλάει μετοχές, πουλάει δηλαδή μέρος της ιδιοκτησίας της, λέγεται μετοχικό κεφάλαιο. Όταν πουλάει μετοχές, η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει την υποχρέωση να τις αγοράσει ξανά. Καθήκον της διοίκησης είναι η απόκτηση των αναγκαίων κεφαλαίων με κάποιο συνδυασμό αποθεματικού, δανειακού και μετοχικού κεφαλαίου και η διάθεση των αποκτηθέντων οικονομικών πόρων για επιχειρησιακή χρήση»⁶.

1.2.4 Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης αφορά την παρουσίαση και ανάλυση οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης τα τελευταία πέντε χρόνια, την αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών στόχων, την αιτιολόγηση των αποκλίσεων και την παρουσίαση των σημαντικότερων δεικτών της επιχείρησης. Οι οικονομικές καταστάσεις που εξετάζονται και αξιολογούνται είναι:

⁶ Rowe A., Mason R., Dickel K., Mockler R.(1994): Strategic Management: a methodological approach,4^η έκδοση, Addison- Wesley

- Τα αποτελέσματα χρήσεων από όπου προκύπτουν το Οικονομικό αποτέλεσμα και το καθαρό Αποτέλεσμα χρήσεων
- Οι Πίνακες διάθεσης Αποτελεσμάτων, από τους οποίους προκύπτουν τα καθαρά κέρδη και οι ζημίες χρήσεων
- Οι Ισολογισμοί, εκ των οποίων προκύπτουν το σύνολο του Ενεργητικού και το σύνολο του Παθητικού της επιχείρησης.
- Οι Πηγές και οι Χρήσεις πόρων που προκύπτουν από το σύνολο των Πηγών των πόρων και το σύνολο των Χρήσεων των πόρων της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών στόχων αφορά την αναλυτική παρουσίαση- αξιολόγηση των οικονομικών μεγεθών, σύμφωνα με τα προϋπολογιστικά και απολογιστικά στοιχεία των διαχειριστικών χρήσεων της τελευταίας πενταετίας και συγκεκριμένα των Οργανικών εσόδων, των Οργανικών εξόδων, του οικονομικού αποτελέσματος και του ετήσιου ύψους καθαρού δανεισμού.

Η αιτιολόγηση των αποκλίσεων αφορά τις αποκλείσεις που διαπιστώθηκαν στα παραπάνω οικονομικά μεγέθη. Η αιτιολόγηση πρέπει να είναι πραγματική και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα.

Κεφάλαιο 2^ο

2. Γενικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές

2.1 Εισαγωγή

Οι στρατηγικές, σε επίπεδο δραστηριότητας της επιχείρησης, «περιγράφουν πώς κάθε δραστηριότητα θα γίνεται ανταγωνιστική εντός της συγκεκριμένης βιομηχανίας ή στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς/ προϊόντος, αποκτώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Οι περισσότερες στρατηγικές σε επίπεδο δραστηριότητας, πρέπει να προσαρμοστούν σε μία μοναδική επιχειρηματική κατάσταση, από άποψη θέσης της επιχείρησης στην βιομηχανία και τον ανταγωνισμό»⁷. Η καλύτερη στρατηγική για μια συγκεκριμένη επιχείρηση εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της και του βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει. Διακρίνονται τρεις βασικές στρατηγικές, που ακολουθούμενες μεμονωμένα ή σε συνδυασμό βοηθούν τις επιχειρήσεις να βρουν την κατάλληλη ανταγωνιστική θέση μέσα στον κλάδο και να πετύχουν οικονομική απόδοση μεγαλύτερη από τη μέση απόδοση που επιτυγχάνουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που λειτουργούν στην αγορά.

2.2 Μορφές βασικών στρατηγικών

Σύμφωνα με το Τερζίδη (2004) η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ τριών βασικών στρατηγικών, οι οποίες καθιστούν τη επιχείρηση ικανή να έχει υψηλότερη οικονομική απόδοση συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της:

- I. Ηγεσία κόστους, στη παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- II. Διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τους αγοραστές
- III. Εστίαση είτε στο κόστος είτε στη διαφοροποίηση

	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Γενικός στόχος	1. Ηγεσία κόστους	2. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης
Περιορισμένος στόχος	3α. Εστίαση στο κόστος	3β. Εστίαση στη διαφοροποίηση

⁷ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ.(1999): Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα

2.2.1 Ηγεσία κόστους

Η ηγεσία κόστους στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος είναι η πιο συγκεκριμένη από τις τρεις στρατηγικές. Για την επίτευξη της στρατηγικής αυτής η επιχείρηση θέτει στόχο να γίνει ο παραγωγός με το μικρότερο κόστος στην αγορά, επιδίωξη η οποία προϋποθέτει εμπειρία πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό, μεγάλη προσοχή από την διοίκηση στον ποιοτικό έλεγχο και μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Η βασική ιδέα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να πετύχουν χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Ο ηγέτης κόστους κατέχει μια χαμηλή κοστολογική θέση που του επιτρέπει να ανταγωνίζεται με βάση τις τιμές των παραγόμενων προϊόντων. Η χαμηλή κοστολογική θέση που κατέχει η επιχείρηση την καθιστά ικανή να ανταπεξέρχεται επιτυχώς στον υπάρχοντα ανταγωνισμό λόγω του ότι ακόμη και αν μειώσει τις τιμές περισσότερο από όσο οι ανταγωνιστές της μπορεί να έχει μεγαλύτερα κέρδη από αυτούς.

Όσο αφορά του αγοραστές, αν η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη μπορούν να πιέσουν για μείωση των τιμών των προσφερόμενων από την επιχείρηση προϊόντων. Οι αγοραστές μπορούν να συμπιέζουν τις τιμές μέχρι ενός ορισμένου ορίου στο οποίο η επιχείρηση θα έχει πάλι κέρδη, γιατί η ενέργεια αυτή θα επηρεάσει πρώτα τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και τελευταία την επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

Εξαιτίας της θέσης κόστους που κατέχει η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει ικανοποιητικά τις τυχόν αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών. Η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών θα μειώσει τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης, αλλά δεν θα τα μηδενίσει αφού η επιχείρηση παράγει τα προϊόντα της με χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της.

Έτσι, η ηγεσία κόστους είναι μια στρατηγική που εξαρτάται από το ποια επιχείρηση θα την αποκτήσει πρώτη, εκτός εάν μια σημαντική τεχνολογική καινοτομία επιτρέπει σε μια άλλη επιχείρηση να αλλάξει ριζοσπαστικά την κοστολογική της θέση.

2.2.2 Διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών

Η δεύτερη στρατηγική είναι η δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος, ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης προτείνει την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης αξίας έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα αυτά είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά.

Η επιχείρηση συνήθως επιλέγει ένα ή περισσότερα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αξιολογούνται πολύ θετικά από τους αγοραστές και επικεντρώνει τις προσπάθειες της να ανταποκριθεί σε αυτά. Η ανταμοιβή της μοναδικότητας αυτής στην ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών είναι η δυνατότητα να διαθέτει το προϊόν σε αυξημένη τιμή.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με πολλούς τρόπους όπως είναι η απόκτηση και εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, τεχνολογικές καινοτομίες κλπ. Η διαφοροποίηση του προϊόντος έχει σαν αποτέλεσμα την προσφορά του σε υψηλότερη τιμή σε σχέση με την ποιότητα του, σε άλλες περιπτώσεις όμως είναι δυνατόν και τα δύο, δηλαδή υψηλές τιμές και μοναδικότητα προϊόντος να επιτευχθούν ταυτόχρονα. Μια επιχείρηση που έχει επιτύχει και διατηρεί τη διαφοροποίηση συνήθως έχει οικονομική απόδοση πάνω από το μέσο όρο των άλλων επιχειρήσεων, εφόσον βέβαια η μεγαλύτερη τιμή υπερκαλύπτει το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται για την επιχείρηση η προσπάθεια της να είναι μοναδική. Η επιχείρηση πρέπει επομένως να επιζητεί πάντοτε τρόπους διαφοροποίησης που οδηγούν σε αύξηση της τιμής μεγαλύτερη από το κόστος διαφοροποίησης.

2.2.3 Στρατηγική εστίασης

Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση επικεντρώνει τις δραστηριότητες της σε ένα σαφώς προσδιορισμένο και οριοθετημένο τμήμα της αγοράς. Τέτοια τμήματα της αγοράς μπορεί να αποτελούνται από:

1. ομάδες προσώπων με εξειδικευμένη δομή αναγκών (π.χ. διαβητικοί πελάτες για επιχείρηση τροφίμων)
2. συγκεκριμένα τμήματα του προγράμματος προϊόντων (π.χ. οικολογικό προϊόν)
3. γεωγραφικά οριοθετημένα τμήματα της αγοράς (π.χ. πελάτες νησιωτικών περιοχών).

Αυτού του είδους οι αγορές δεν κινούν το ενδιαφέρον μεγάλων επιχειρήσεων. «Οι στρατηγικές της διαφοροποίησης σε ειδικά τμήματα της αγοράς στοχεύουν στην βελτιστοποίηση της ωφέλειας για τον πελάτη. Πλεονεκτήματα αυτής της στρατηγικής είναι:

- i. ο ανταγωνισμός περιορίζεται. Αρκετοί ανταγωνιστές αδιαφορούν για την αγορά λόγω του μικρού της μεγέθους
- ii. με την στρατηγική αυτή, οι εργαζόμενοι αποκτούν ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις που αντιστοιχούν στην εστίαση. Αυτό είναι χρήσιμο για την απόθεση των ανταγωνιστών αλλά και για την διεκδίκηση υψηλότερων αμοιβών από τους εργαζόμενους για τις εξειδικευμένες γνώσεις τους»⁸.

Οι στρατηγικές εστίασης μπορούν να χρησιμοποιούνται εναλλακτικά δίνοντας έμφαση είτε στη διαφοροποίηση είτε στην ηγεσία κόστους. Μόνο σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να γίνει συνδυασμός των δύο στρατηγικών για συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

⁸ Θερίου Ν.(2005): Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Κριτική, Αθήνα

2.3 Εναλλακτικές στρατηγικές

Στο πρώτο βήμα διαμόρφωσης της στρατηγικής, η διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να διαμορφώσουν τις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Δηλαδή για κάθε στρατηγικό στόχο που έχει διατυπωθεί, τα στελέχη θα πρέπει να προτείνουν τις εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές.

Η επιτυχία ή αποτυχία των στόχων που έχουν διατυπωθεί μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους κατά τον Θεοδωρόπουλο (2002). Ο ένας τρόπος είναι η βελτίωση των υπάρχοντων στρατηγικών της επιχείρησης και ο άλλος να προταθούν και να υιοθετηθούν νέες στρατηγικές επιλογές και κατ' επέκταση νέες δραστηριότητες για την επιχείρηση. Μπορεί όμως να γίνει και συνδυασμός των δυο παραπάνω τρόπων.

Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει το επιχειρησιακό περιβάλλον και να μελετά τα χαρακτηριστικά του, προκειμένου να αποφασίσει τις δικές της εναλλακτικές στρατηγικές. Μερικές σημαντικές στρατηγικές επιλογές σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι:

2.3.1 Στρατηγική σταθερής ανάπτυξης

Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης είναι αρκετά αποτελεσματική για επιτυχημένες επιχειρήσεις σε βιομηχανία, η οποία αναπτύσσεται σε περιβάλλον το οποίο δε είναι άστατο. Είναι μια στρατηγική που περιέχει χαμηλό κίνδυνο. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης, συγκεντρώνονται σε ένα προϊόν ή υπηρεσία και αναπτύσσονται:

- Διατηρώντας το μερίδιο τους σε μια σταθερά αυξανόμενη αγορά
- Αυξάνοντας με αργό ρυθμό το μερίδιο τους στη αγορά
- Προσθέτοντας νέο προϊόν ή υπηρεσία μετά από εκτεταμένες έρευνες μάρκετινγκ ή επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές.

Η στρατηγική αυτή υιοθετείται από μικρές επιχειρήσεις, επειδή δεν πιέζονται για μεγαλύτερη ανάπτυξη από ομάδες έξω από την επιχείρηση. Επίσης προτιμάται από μεγάλες επιχειρήσεις στο στάδιο της ωρίμανσης, με στόχο να διατηρήσουν τη θέση που κατέχουν. Η στρατηγική σταθερής ανάπτυξης εφαρμόζεται μερικές μόνο φορές και μόνο για μια σχετικά σύντομη χρονική περίοδο.

2.3.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι σπουδαιότεροι λόγοι που μια επιχείρηση αποφασίζει να χρησιμοποιήσει μια στρατηγική ανάπτυξης είναι: οι φιλοδοξίες της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών, αύξηση των κερδών που συνεπάγεται αύξηση των μισθών και των επιδομάτων των στελεχών, ανάπτυξη της επιχείρησης που σημαίνει αποτελεσματικότητα της διοίκησης, εξωτερικές πιέσεις από επενδυτές που έχουν οικονομικά

συμφέροντα στην επιχείρηση. Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι ελκυστικές, μπορεί όμως να καταλήξουν σε αποτυχία αν δεν ακολουθηθεί ορθή πορεία.

Η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει επιμέρους στρατηγικές, οι κυριότερες από τις οποίες είναι:

- ↳ Ανάπτυξη αγοράς
- ↳ Ανάπτυξη προϊόντος
- ↳ Οριζόντια ολοκλήρωση
- ↳ Νέων δραστηριοτήτων

2.3.2.1 Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, όπου επιδιώκεται η επέκταση των αγορών για τις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης. «Για την επέκταση των αγορών απαιτείται βελτίωση και αλλαγή οποιουδήποτε στοιχείου της στρατηγικής του μάρκετινγκ π.χ. δίκτυα διανομής, διαφήμιση, τιμολογιακή πολιτική. Ορισμένες επιλογές της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς είναι:

- Επέκταση της διανομής σε νέες γεωγραφικές περιοχές είτε σε εθνικό είτε σε διεθνή κλίμακα
- Επέκταση του αριθμού των δικτύων διανομής εντός μιας γεωγραφικής περιοχής
- Βελτίωση της τοποθέτησης του προϊόντος και βελτίωση των εκθέσεων του προϊόντος εντός των υπάρχοντων δικτύων διανομής
- Ενθάρρυνση για μεγαλύτερη χρήση ή νέες χρήσεις του προϊόντος από του παρόντες πελάτες ή και απόσπαση πελατών από τους ανταγωνιστές μέσω χρησιμοποίησης διαφήμισης, προώθησης, τιμολογιακής πολιτικής και διαφοροποίηση του προϊόντος»⁹.

2.3.2.2 Στρατηγική ανάπτυξης νέου προϊόντος, όπου επιδιώκεται η διαφοροποίηση του βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας προκειμένου να πωληθεί στην υπάρχουσα αγορά, από τα υπάρχοντα δίκτυα διανομής. Οι επιτυχείς στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων συχνά επωφελούνται από την ευνοϊκή υπόληψη της εταιρείας στην αγορά ή των σχετιζόμενων προϊόντων. Οι επιλογές ανάπτυξης είναι η συμπλήρωση της υπάρχουσας γραμμής του προϊόντος και η ανάπτυξη νέων προϊόντων στην υπάρχουσα γραμμή της παραγωγής.

2.3.2.3 Οριζόντια ολοκλήρωση, συμβαίνει όταν μια επιχείρηση προσθέτει μια ή περισσότερες δραστηριότητες, οι οποίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες και λειτουργούν στο ίδιο στάδιο, στην αλυσίδα προϊόν- μάρκετινγκ. Σχεδόν η οριζόντια ολοκλήρωση πραγματοποιείται με

⁹ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ.(1999): Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα

την αγορά μιας άλλης επιχείρησης με την ίδια δραστηριότητα. Κύριο πλεονέκτημα της είναι ότι παρέχει άμεση είσοδο σε νέες αγορές και πολλές φορές εξαλείφει ένα ανταγωνιστή.

2.3.2.4 Στρατηγική ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων, που συνεπάγεται την επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες, οι οποίες είναι εντελώς διαφορετικές από τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

2.3.3 Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Είναι μια στρατηγική που συνεπάγεται την επέκταση της τωρινής δραστηριότητας της επιχείρησης σε δύο πιθανές κατευθύνσεις:

A) Ολοκλήρωση προς τα πίσω, που συνεπάγεται την είσοδο της επιχείρησης στον κλάδο προμήθειας, μερικών ή όλων, των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

B) Ολοκλήρωση προς τα εμπρός, που συνεπάγεται είσοδο μιας επιχείρησης στον τομέα της διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

Η ολοκλήρωση προς τα πίσω είναι περισσότερο χρήσιμη για την βελτίωση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων, διότι καθιστά ικανή μια επιχείρηση να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας, χωρίς να ασχοληθεί με νέα προβλήματα μάρκετινγκ. Μερικοί λόγοι για να ακολουθήσει μια επιχείρηση τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι οι εξής:

- i. Η ολοκλήρωση προς τα πίσω, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα περισσότερου ελέγχου στο κόστος, στη διαθεσιμότητα και ποιότητα των πρώτων υλών, που χρησιμοποιούνται στα παρόντα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ii. Όταν οι προμηθευτές των πρώτων υλών έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, η επιχείρηση με την ολοκλήρωση προς τα πίσω μπορεί να μετατρέψει ένα κόστος σε κέρδος.
- iii. Όταν οι διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης έχουν μεγάλο περιθώριο κέρδους, η επιχείρηση ίσως αυξήσει τα κέρδη της με την ολοκλήρωση προς τα εμπρός.
- iv. Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την προς τα εμπρός ολοκλήρωση για να αυξήσουν το μέγεθος ή τη δύναμη τους σε ένα ειδικό κλάδο ή αγορά, με σκοπό να αποκτήσουν κάποιο βαθμό ολιγοπωλιακού ή μονοπωλιακού ελέγχου.

Οι κύριοι λόγοι, για τους οποίους η κάθετη ολοκλήρωση δεν επιδιώκεται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, είναι ότι συνήθως απαιτεί μία σημαντική δέσμευση των κεφαλαίων και πολύ ικανά διοικητικά στελέχη, παράγοντες που πολλές επιχειρήσεις να μην διαθέτουν.

2.3.4 Στρατηγική συγχωνεύσεων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις συγχωνεύονται με κάποια άλλη, σύμφωνα με τον Θερίου (2005), κυρίως γιατί θέλουν να ακολουθήσουν μια στρατηγική διαφοροποίησης ή για να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στη συγκεκριμένη αγορά που δραστηριοποιούνται. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδυαστούν με πολλούς τρόπους για το σχηματισμό μιας νέας επιχείρησης. «Μερικοί τρόποι είναι οι παρακάτω:

- Μια επιχείρηση αγοράζει όλες τις μετοχές μιας άλλης επιχείρησης και η πρώτη συνεχίζει να λειτουργεί χρησιμοποιώντας όλα τα περιουσιακά στοιχεία της δεύτερης και αναλαμβάνοντας όλες τις υποχρεώσεις της. Η δεύτερη επιχείρηση παύει τη λειτουργία της. Ο επιχειρηματικός αυτός συνδυασμός καλείται απορρόφηση.
- Δύο επιχειρήσεις συνδυάζονται για να σχηματίσουν μια τρίτη επιχείρηση. Οι δύο αυτές επιχειρήσεις παύουν τη λειτουργία τους. Ο συνδυασμός αυτός ονομάζεται συγχώνευση.
- Μια επιχείρηση αγοράζει σημαντικό μέρος από τις μετοχές μιας άλλης επιχείρησης αλλά και οι δύο συνεχίζουν τη λειτουργία τους. Η πρώτη επιχείρηση ονομάζεται μητρική ενώ η δεύτερη θυγατρική.
- Μια επιχείρηση αγοράζει όλα τα περιουσιακά στοιχεία και αναλαμβάνει όλες τις υποχρεώσεις μιας άλλης επιχείρησης. Η δεύτερη επιχείρηση παύει να υπάρχει. Ο συνδυασμός αυτός καλείται εξαγορά¹⁰.

Η μέθοδος της συγχώνευσης είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης όταν (α) το κόστος αγοράς μιας επιχείρησης που ήδη υπάρχει είναι μικρότερο από το κόστος δημιουργίας μιας νέας από την ίδια την επιχείρηση, (β) ο κίνδυνος δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης είναι μεγαλύτερος από την αγορά μιας άλλης που ήδη υπάρχει.

2.3.5 Στρατηγική Συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις (*franchising*)

«Το franchising, είναι ένα σύστημα συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάση της οποίας η μία επιχείρηση <δικαιοπάροχος> παραχωρεί στην άλλη, τη <δικαιodόχο>, έναντι μιας πάγιας τακτικής και ποσοστών, την άδεια εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως εμπορικά σήματα, επωνυμίες, σχέδια κλπ. με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών»¹¹.

Στα πλαίσια της σύμβασης, ο δικαιοπάροχος έχει την υποχρέωση να παρέχει την τεχνική υποστήριξη και την τεχνογνωσία του στους τομείς της διαφήμισης, διοίκησης, εμπορίας και γενικά ότι αφορά το μάρκετινγκ και την χρηματοοικονομική διαχείριση. Παράλληλα, ο δικαιούχος υποχρεώνεται

¹⁰ Θερίου Ν.(2005): *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, Κριτική, Αθήνα

¹¹ Θεοδωρόπουλος Α.(2002): *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Προγραμματισμός: πώς να πραγματοποιήσετε ανάπτυξη στην επιχείρησή σας*, Προπομπός, Αθήνα

να χρηματοδοτεί τις αναγκαίες επενδύσεις, να συμμορφώνεται με τους όρους συνεργασίας της σύμβασης και να τηρεί τις οικονομικές του υποχρεώσεις.

2.3.6 Στρατηγική Κοινοπραξιών

Η στρατηγική δημιουργίας κοινοπραξιών, συνεπάγεται την σύμπραξη δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας, με αυτοτελή προσωπικότητα, για την παραγωγή νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. «Οι επιχειρήσεις μπορεί να ακολουθήσουν τρεις βασικές στρατηγικές οι οποίες καλούνται:

- α) Στρατηγική του ιστού της αράχνης. Χρησιμοποιείται σε μια βιομηχανία που αποτελείται από λίγες μεγάλες και διάφορες μικρότερες επιχειρήσεις. Μια μικρή επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει κοινοπραξία με μια άλλη, αλλά για να αποφύγει την απορρόφηση να δημιουργήσει μια νέα κοινοπραξία με κάποια άλλη επιχείρηση.
- β) Στρατηγική δημιουργίας κοινοπραξίας για ορισμένο χρονικό διάστημα. Αυτή τη στρατηγική την ακολουθούν συνήθως οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν τη εκτέλεση ειδικών μεγάλων έργων. Όταν το έργο ολοκληρωθεί οι επιχειρήσεις διαλύουν την κοινοπραξία και λειτουργεί η κάθε μια χωριστά.
- γ) Στρατηγική δημιουργίας κοινοπραξίας με απώτερο σκοπό τη συγχώνευση. Η στρατηγική αυτή ξεκινάει με μια αδύνατη σχέση κοινοπραξίας, μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων. Η σχέση αυτή γίνεται ισχυρότερη με το πέρασμα του χρόνου και μπορεί τελικά να καταλήξει στην συγχώνευση, αν αποδειχθεί επωφελείς για τα μέλη της κοινοπραξίας»¹².

2.4 Αξιολόγηση της στρατηγικής

Μετά την διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, ακολουθεί η αξιολόγηση των διάφορων εναλλακτικών στρατηγικών, που προτάθηκαν από τη διοίκηση και τα στελέχη της.

Για κάθε στρατηγική που έχει προταθεί πρέπει κατά τον Θεοδωρόπουλο (2002) να αξιολογηθούν:

- ⇒ Οι αδυναμίες και οι δυνατότητες που παρουσιάζει
- ⇒ Το κόστος και οι πόροι που απαιτούνται
- ⇒ Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της.

Επειδή κάθε εναλλακτική στρατηγική επιλογή είναι πιθανό να έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, στην αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και ποια προβλέπεται να είναι

- τα προσδοκώμενα αποτελέσματα

¹² Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ.(1999): Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα

- η συνάφεια τους σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, πρώτα από όλα πρέπει να αναλυθούν και να αξιολογηθούν οι στρατηγικές επιλογές, που αφορούν την επιχείρηση συνολικά και στη συνέχεια οι στρατηγικές που αφορούν επιμέρους λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης.

Για την αξιολόγηση της κάθε προτεινόμενης εναλλακτικής στρατηγικής υπάρχουν κυρίως, σύμφωνα με τον Θερίου (2005), τρία «κριτήρια αξιολόγησης»:

- ▲ Η «καταλληλότητα» της στρατηγικής.

Το κριτήριο της «καταλληλότητας» εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική ταιριάζει με τις συνθήκες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Όταν γίνεται αξιολόγηση για την καταλληλότητα της στρατηγικής, εξετάζεται κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επίσης και κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική της παρέχει προστασία από τυχόν απειλές και βελτιώνει ή περιορίζει τις αδυναμίες της. Επιπλέον, πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να βελτιώσει τη στρατηγική θέση της επιχείρησης, καθώς και κατά πόσο συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της.

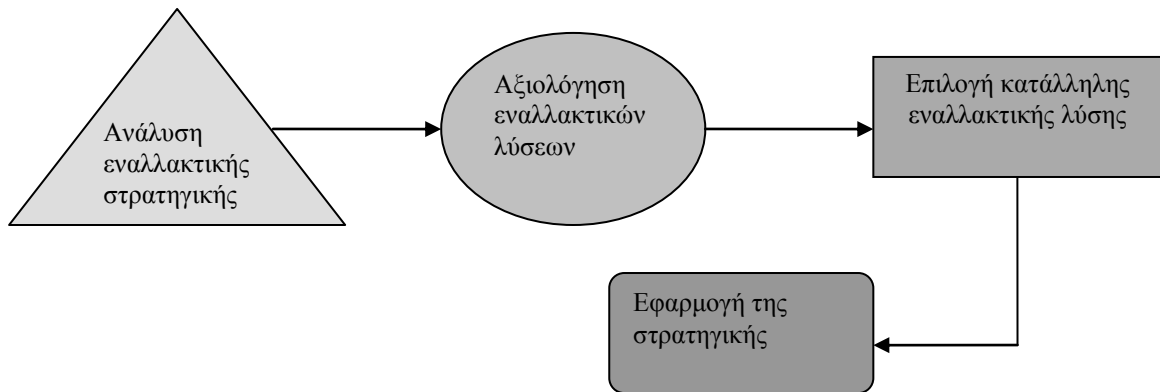
- ▲ Η «εφεκτότητα» της στρατηγικής.

Το κριτήριο αυτό εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία. Οι αλλαγές που προβλέπει μια στρατηγική πρέπει να είναι εφικτές όσο αφορά τις ικανότητες και τους πόρους της επιχείρησης. Η εφεκτότητα της στρατηγικής θα εξεταστεί πρώτα κατά τη διάρκεια του προσδιορισμού των στρατηγικών επιλογών και στη συνέχεια όταν θα σχεδιάζεται η λεπτομερής εφαρμογή της.

- ▲ Η «αποδεκτικότητα» της στρατηγικής.

Το κριτήριο της «αποδεκτικότητας» εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική ικανοποιεί της προσδοκίες της επιχείρησης. Πριν όμως πρέπει να ξεκαθαριστεί ποιες προσδοκίες υπάρχουν και από ποιους προέρχονται (π.χ. μετόχους, εργαζόμενους κλπ.). Για να εξεταστεί η αποδεκτικότητα μιας στρατηγικής, θα πρέπει να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα που περιλαμβάνουν:

- Ποια θα πρέπει να είναι η προσδοκώμενη απόδοση της επιχείρησης σε διαφορετικές εναλλακτικές οικονομικές συνθήκες (ύφεσης, ανάκαμψης, κρίσης);
- Κατά πόσο θα αλλάξει ο οικονομικός κίνδυνος (δηλαδή η ρευστότητα);
- Θα υποστούν σημαντικές λειτουργικές αλλαγές κάποια τμήματα ή ομάδες ατόμων;
- Θα αλλάξουν οι σχέσεις της επιχείρησης με το οικονομικό περιβάλλον;
- Θα γίνει αποδεκτή η επιλεγμένη στρατηγική από το εξωτερικό περιβάλλον της; επιχείρησης;



2.5 Επιλογή της στρατηγικής

Μετά την αξιολόγηση της κάθε στρατηγικής ακολουθεί η επιλογή της καταλληλότερης μεταξύ των εναλλακτικών στρατηγικών, δηλαδή της στρατηγικής που θα ικανοποιεί περισσότερο τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αφού οι διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές έχουν προσδιοριστεί, αναλυθεί και αξιολογηθεί, τα στελέχη της επιχείρησης από κοινού με την διοίκηση θα επιλέξουν εκείνη που έχει τα περισσότερα θετικά στοιχεία, με τις μεγαλύτερες πιθανότητες να υλοποιηθεί με επιτυχή αποτελέσματα.

Κατά τη διαδικασία επιλογής της καταλληλότερης εναλλακτικής στρατηγικής, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- ♦ Οι προηγούμενες στρατηγικές που εφαρμόστηκαν στην επιχείρηση
- ♦ Ο βαθμός ανάληψης κινδύνων και η αποδεκτικότητα των στελεχών στις επιλογές
- ♦ Η πιθανή επαναδιαμόρφωση των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των διάφορων τμημάτων στην επιχείρησης
- ♦ Η ενδεχόμενη συμπεριφορά των ανταγωνιστών
- ♦ Ο διαθέσιμος χρόνος για την επιλογή της στρατηγικής

Κεφάλαιο 3^ο

3. Ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης

Γενικά

Μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να με βάση τους στρατηγικούς στόχους και την επιλεγμένη στρατηγική της επιχείρησης να διαμορφώσουν τους επιμέρους στρατηγικούς στόχους και να καταρτίσουν τα Σχέδια Δράσης για τους τομείς ευθύνης τους. Με τον τρόπο αυτό η επιλεγμένη στρατηγική συγκεκριμενοποιείται για κάθε τμήμα της επιχείρησης. Η διαμόρφωση των επιχειρηματικών στόχων, η κατάρτιση των σχεδίων δράσης και των διάφορων εναλλακτικών σεναρίων, καθώς και ο προσδιορισμός των απαιτούμενων μέσων και πόρων για την υλοποίηση των σχεδίων γίνεται με ευθύνη των ανώτερων στελεχών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

«Η ανάπτυξη λεπτομερών λειτουργικών προγραμμάτων δεν αποτελεί απλή διαδικασία μετατροπής της στρατηγικής σε συγκεκριμένες ενέργειες αλλά έχει, σύμφωνα με τον Τερζίδη (2004) ανεξάρτητο και επιλεκτικό χαρακτήρα και περιλαμβάνει μόνο εκείνους τους τομείς που θεωρούνται κρίσιμοι για την μετατροπή της στρατηγικής σε συγκεκριμένα μέτρα»¹³.

Οι επιχειρηματικοί στόχοι

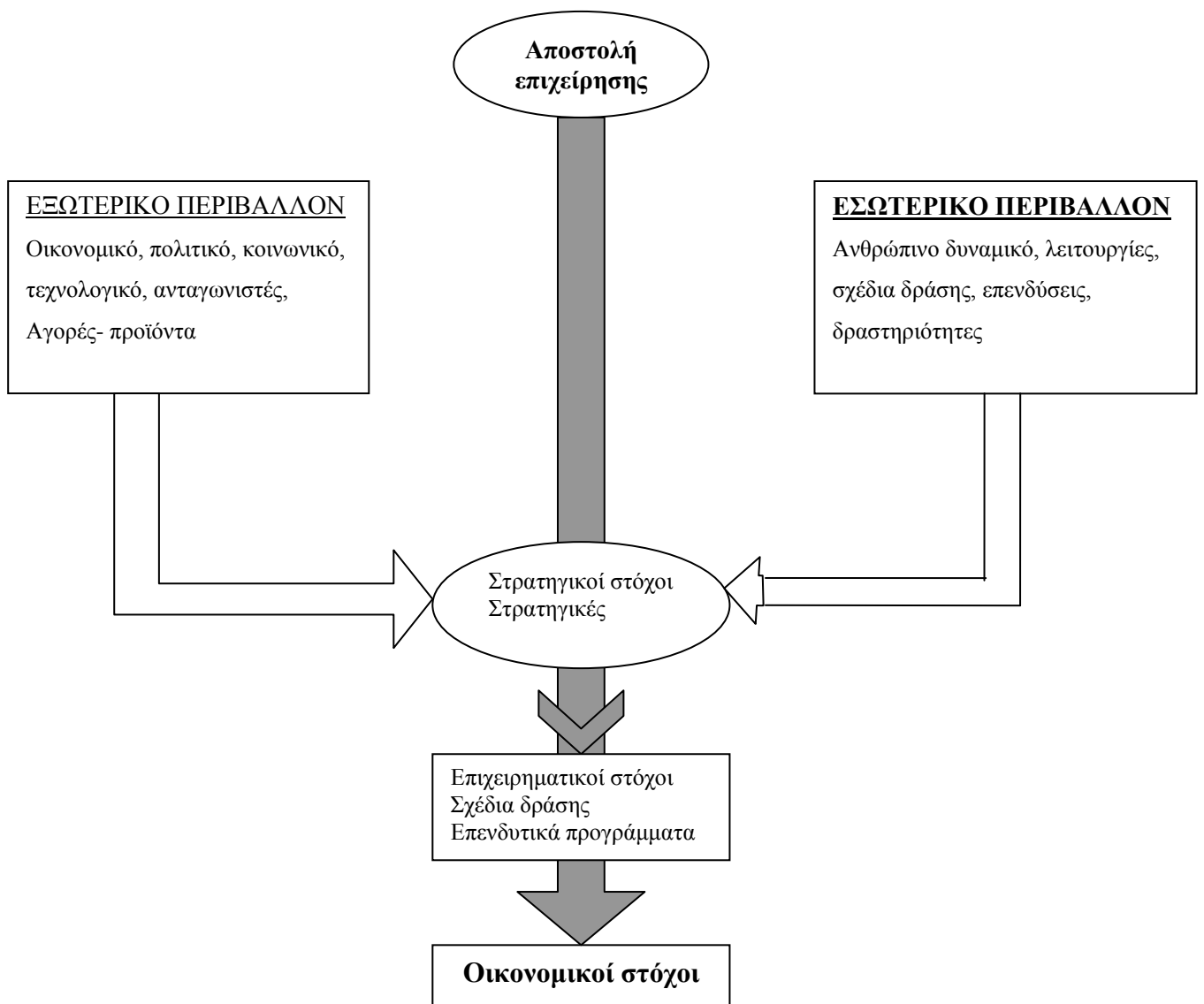
Η στρατηγική που επιλέχθηκε οδηγεί τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, στη θέσπιση συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων για τους επιμέρους τομείς της επιχείρησης. «Στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι καθορισμένοι, οι στόχοι προσδιορίζουν τα αποτελέσματα της»¹⁴. Η διαμόρφωση των επιχειρηματικών στόχων περιλαμβάνει:

- Τον προσδιορισμό της δραστηριότητας, της περιοχής και του τμήματος της επιχείρησης που πρέπει να τεθούν οι στόχοι
- Τον προσδιορισμό του χρόνου μέσα στον οποίο πρέπει να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι
- Τον καθορισμό της ποσότητας και της αξίας που πρέπει να επιτευχθεί στη δραστηριότητα ή τμήμα της επιχείρησης, στον χρόνο που προσδιορίστηκε.

¹³ Τερζίδης Κ. (2004): *Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

¹⁴ Θεοδώροπουλος Α. (2002): *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Προγραμματισμός: πώς να πραγματοποιήσετε ανάπτυξη στην επιχείρησή σας*, Προπομπός, Αθήνα

«Οι στόχοι, όταν δηλώνονται με σαφήνεια, αποτελούν τη βάση για παρακολούθηση της προόδου της αποστολής της επιχείρησης. Χωρίς σαφείς στόχους, η επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της. Εάν, οι στόχοι δεν εκφράζονται σε συγκεκριμένους αριθμούς, είναι δύσκολο για την επιχείρηση να ακολουθήσει την πορεία τους και τις προόδους που κάνουν για την επίτευξη της αποστολής της»¹⁵.



Πηγή: Τερζίδης Κ. (2004): Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

¹⁵ Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ.(1999): Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα

Τα σχέδια δράσης

Για να υλοποιηθούν και να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι, πρέπει να σχεδιαστούν ενέργειες και διαδικασίες. Για το σκοπό αυτό καταρτίζονται τα σχέδια δράσης από τα στελέχη της επιχείρησης για κάθε τομέα ή λειτουργία της επιχείρησης.

Κατά τη διαδικασία κατάρτισης των σχεδίων δράσης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- ⊙ Μια στρατηγική μπορεί να αναλύεται σε επιμέρους σχέδια δράσης, τα οποία αποτελούν εσωτερικά εργαλεία προγραμματισμού και παρακολούθησης. Είναι όμως απαραίτητο να τεκμηριώνεται με σαφήνεια και πειστικότητα η δυνατότητα επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων και οι κύριες ενέργειες, οι οποίες πρέπει να αναληφθούν.
- ⊙ Ο βαθμός λεπτομέρειας ενός σχεδίου δράσης μπορεί να διαφέρει ανάμεσα στις επιχειρήσεις, ανάλογα με το μέγεθος, την πολυπλοκότητα, την εσωτερική ικανότητα που έχει η επιχείρηση στο να εφαρμόζει σύγχρονες διαδικασίες προγραμματισμού κλπ.
- ⊙ Η φύση των διάφορων σχεδίων δράσης προσδιορίζει εάν είναι απαραίτητο να έχουν οικονομική διάσταση.
- ⊙ Συχνά, υπάρχουν σημαντικά σχέδια δράσης, τα οποία μπορούν να επιτελεστούν με το υπάρχον δυναμικό της επιχείρησης, χωρίς επιπλέον κόστος.
- ⊙ Η ακριβής μορφή και το περιεχόμενο των σχεδίων δράσης θα πρέπει να διαμορφώνεται κατά περίπτωση.

Πρέπει όμως να επιτρέπει την παρακολούθηση και τον έλεγχο της υλοποίησης, τη δυνατότητα αιτιολόγησης των αποκλίσεων και την απόδοση σχετικών ευθυνών. Τα σχέδια δράσης θα πρέπει να απαντούν στο πώς και με τί μέσα θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις ενέργειες που είναι αναγκαίες για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Στην ουσία αποτελούν το βραχυχρόνιο προγραμματισμό της επιχείρησης, δηλαδή τα βραχυχρόνια προγράμματα δράσης (συνήθως ετήσιας διάρκειας), τα οποία εντάσσονται στο πλαίσιο του στρατηγικού προγραμματισμού, έτσι ώστε να αποτελούν ενιαίο σύνολο.

Όλα τα σχέδια δράσης των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης κατευθύνονται προς μια κοινή κατεύθυνση, δηλαδή την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Τα σχέδια δράσης αναπτύσσονται για το σύνολο των οργανικών- λειτουργικών μονάδων της επιχείρησης. Μέσα στα σχέδια δράσης τίθενται οι επιμέρους επιχειρηματικοί στόχοι, καθορίζονται ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν, οι δραστηριότητες, οι διαδικασίες, οι πόροι που θα απαιτηθούν, οι υπευθυνότητες και τα χρονοδιάγραμμα της υλοποίησης.

Τα σχέδια δράσης αφορούν όλες τις λειτουργίες, τους πόρους και τα συστήματα της επιχείρησης. Σε κάθε σχέδιο δράσης θα πρέπει να καθορίζονται:

- I. Οι επιχειρηματικοί στόχοι. Θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και τα το δυνατόν αναλυτικοί
- II. Οι ενέργειες και οι διαδικασίες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Για κάθε ενέργεια ή δραστηριότητα πρέπει να υπάρχει περιγραφή, συγκεκριμένος υπεύθυνος, προϋποθέσεις υλοποίησης και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.
- III. Οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση των ενεργειών. Οι πόροι αυτοί μπορεί να αφορούν επενδυτικές ή λειτουργικές δαπάνες, μεταβολές ανθρώπινου δυναμικού κλπ.

Με την επίτευξη και εφαρμογή των σχεδίων δράσης σε μια επιχείρηση επιτυγχάνεται:

- Ο καθορισμός βραχυχρόνιων επιχειρηματικών στόχων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

Ένα σχέδιο δράσης περιγράφει με ακρίβεια τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τα μέσα και τους πόρους που απαιτούνται καθώς και τους στόχους που πρόκειται να επιτευχθούν στο τέλος της περιόδου εφαρμογής του σχεδίου. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε τμήμα και λειτουργία της επιχείρησης τίθενται στόχοι.

- Ο συντονισμός μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης.

Ο συντονισμός μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης επιτυγχάνεται, διότι κατά τη διαδικασία κατάρτισης των σχεδίων δράσης τα τμήματα πρέπει να συνεργαστούν υποχρεωτικά προκειμένου να εναρμονίζονται οι στόχοι τους με την στρατηγική που έχει επιλεγεί. Αλλά και στη διαδικασία εφαρμογής των σχεδίων πρέπει να συνεργάζονται, προκειμένου να παρακολουθείται η πραγματοποίηση στόχων, να διορθώνονται τυχόν αποκλίσεις κλπ.

- Ο έλεγχος των αποκλίσεων

Οι αποκλίσεις καταγράφονται από τις συγκρίσεις μεταξύ των προβλέψεων των στόχων των σχεδίων δράσης και των πραγματοποιήσεων. Τη διαπίστωση απόκλισης ακολουθεί η αναζήτηση των αιτιών που την προκάλεσε και τη λήψη κατάλληλων μέτρων για την εξάλειψή τους.

Μεθοδολογία κατάρτισης σχεδίων δράσης

Η μεθοδολογία που ακολουθείται για την κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- ❶ Στο πρώτο βήμα γίνεται ο προσδιορισμός όλων εκείνων των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του επιχειρηματικού στόχου.

- ② Στο δεύτερο βήμα γίνεται διαίρεση των ενεργειών σε επιμέρους δραστηριότητες, που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του επιχειρηματικού στόχου και ακολουθεί ο σχεδιασμός των απαιτούμενων διαδικασιών σε κάθε είδος δραστηριότητα.

Διαδικασίες είναι σειρά κανόνων που πρέπει να ακολουθηθούν για την πραγμάτωση μιας εργασίας. Με τη μέθοδο αυτή, επιτυγχάνεται ο καλύτερος τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας, διότι έχει καθοριστεί η διαδικασία και κάθε φορά που εκτελείται η εργασία δεν απαιτείται επανασχεδιασμός. Γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο πιο εκτεταμένη είναι η χρησιμοποίηση διαδικασιών, οι οποίες σχεδιάζονται για να κατευθύνουν ένα είδος επαναληπτικών δραστηριοτήτων.

- ③ Στη συνέχεια γίνεται επισήμανση των σχέσεων μεταξύ των διαδοχικών ενεργειών και δραστηριοτήτων.
- ④ Ακολουθεί ο ορισμός Υπεύθυνου προσώπου για την υλοποίηση των ενεργειών και δραστηριοτήτων.
- ⑤ Γίνεται καθορισμός των μέσων που απαιτούνται για την υλοποίηση κάθε ενέργειας και δραστηριότητας.
- ⑥ Τέλος, γίνεται χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης των ενεργειών και δραστηριοτήτων.

Κεφάλαιο 4°

4. Εφαρμογή της στρατηγικής

4.1 Γενικά

Η επιτυχία του στρατηγικού μάνατζμεντ εξαρτάται από την σωστή υλοποίηση των στρατηγικών. Αυτό προϋποθέτει τη δέσμευση, την κατανόηση και τις απόψεις όλων των εμπλεκόμενων φορέων στις προτεινόμενες στρατηγικές. Η υλοποίηση είναι μια λειτουργική διαδικασία η οποία απαιτεί να δοθούν κίνητρα στα άτομα. Παράλληλα απαιτεί συνεργασία πολλών ατόμων.

Στην υλοποίηση τα στρατηγικής, το μάνατζμεντ πρέπει να διατυπώσει τους ετήσιους σκοπούς, τις πολιτικές που θα ακολουθήσει, να εντοπίσει τις πηγές, να αλλάξει πιθανόν την οργανωτική δομή, να αναθεωρήσει τα πλάνα αμοιβών και κινήτρων, να στηρίξει μια κουλτούρα που θα υποστηρίζει τις στρατηγικές και αναπτύξει τις ανθρώπινες πηγές.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν κατά τον Ζαβλανό (1998) την υλοποίηση της στρατηγικής και που πρέπει να έχουν υπόψη τους οι μάνατζερ, είναι οι εξής:

- i. Η δομή της επιχείρησης, η οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από τη στρατηγική
- ii. Οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των στρατηγικών. Για αυτό τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα στην επιχείρηση που θέλει να αναπτύξει και να υλοποιήσει στρατηγικές
- iii. Η ηγεσία της επιχείρησης επηρεάζει την υλοποίηση της στρατηγικής. Ο μάνατζερ πρέπει να παρακινεί τα άτομα και να δημιουργήσει κατάλληλο κλίμα υποστήριξης αυτών.
- iv. Η δημιουργία κατάλληλης επιχειρησιακής κουλτούρας.

4.2 Η δομή της επιχείρησης

Οι αλλαγές στην στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων συνήθως συνοδεύονται από αλλαγές στην οργανωτική δομή. «Αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους:

- A. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης επιβάλλει τον τρόπο καθορισμού των στόχων και των επιχειρηματικών πολιτικών της.
- B. Η οργανωτική δομή επιβάλλει τον τρόπο κατανομής των πόρων της επιχείρησης.

Επομένως, κάθε αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης, οδηγεί στη διαφοροποίηση της οργανωτικής δομής, η οποία γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της εφαρμογής¹⁶. Η οργανωτική δομή πρέπει να σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει την εφαρμογή της αποφασιζόμενης στρατηγικής και έπειτα τη διαδικασία αξιολόγησης και εφαρμογής των στρατηγικών.

¹⁶ Θερίου Ν.(2005): Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Κριτική, Αθήνα

Δεν υπάρχει μια σωστή οργανωτική δομή για κάθε στρατηγική ή για κάθε τύπο επιχείρησης. Μια οργανωτική δομή που είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση, δεν σημαίνει ότι είναι κατάλληλη και για μια παρόμοια επιχείρηση που θα θελήσει να την ακολουθήσει. Παρ' όλα αυτά, πετυχημένες επιχειρήσεις σε ένα συγκεκριμένο κλάδο φαίνεται να ακολουθούν παρόμοιες δομές.

Οι κυριότερες συνέπειες μια μη αποτελεσματικής οργανωτικής δομής είναι: η δημιουργία πολλών επιπέδων διοίκησης στην ιεραρχία της επιχείρησης, αύξηση των συμβουλίων των στελεχών με ταυτόχρονη αύξηση των στελεχών σε κάθε συνάντηση, αύξηση του χρόνου που απαιτείται για τη λύση ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων, αδυναμία σωστού και έγκαιρου ελέγχου και αύξηση του αριθμού των στόχων που δεν μπορούν να επιτευχθούν. Οι παραπάνω συνέπειες πηγάζουν είτε από τις γρήγορες και έντονες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, είτε από τη γρήγορη ανάπτυξη μιας επιχείρησης η οποία δεν προλαβαίνει να αλλάξει την οργανωτική της δομή, ή και τα δύο παραπάνω συγχρόνως.

Οι στρατηγικές που θα επιλεγθούν πρέπει να είναι τέτοιες που να μπορεί η συγκεκριμένη επιχείρηση να εφαρμόσει. Εάν μια επιλεγθείσα στρατηγική προϋποθέτει τη ριζική αλλαγή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, τότε η στρατηγική αυτή δεν είναι μια σωστή επιλογή για την επιχείρηση, διότι δεν θα μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.

Με αυτόν τον τρόπο η οργανωτική δομή μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις για την επιλογή μελλοντικών στρατηγικών μιας επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά κυρίαρχο ζήτημα στην επιχείρηση είναι ο καθορισμός της στρατηγικής δομής που θα διευκολύνει την εφαρμογή των στρατηγικών που αποφασίστηκαν και ο τρόπος που θα πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι αλλαγές αυτές στην οργανωτική δομή, το συντομότερο δυνατόν.

4.3 Οι πληροφορίες

Η ροή των πληροφοριών και η επικοινωνία από την κορυφή προς τη βάση της ιεραρχίας μιας επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός συστήματος που αυξάνει τη συμμετοχή ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων στελεχών, καθώς και όλου του προσωπικού, στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής και τη στήριξη των στρατηγικών κατά τη διάρκεια εφαρμογής τους. Με την αύξηση του ανταγωνισμού λόγω της παγκοσμιοποίησης, δημιουργείται ανάγκη ανάπτυξης από όλες τις επιχειρήσεις, ενός πληροφοριακού συστήματος που να εστιάζεται στη συλλογή και επεξεργασία κάθε είδους πληροφορίας σχετικής με τον ανταγωνισμό και ενός κατάλληλου συστήματος επικοινωνίας από την κορυφή προς τη βάση, που θα μεταβιβάζει τις πληροφορίες αυτές σε όλη την ιεραρχία, για τη σωστή ενημέρωση όλου του προσωπικού.

Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να φτάσει σε ένα τέτοιο επίπεδο οργάνωσης, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος σε αυτή να έχει τη δυνατότητα σύγκρισης της δικής του ατομικής προσπάθειας και του αποτελέσματος της προσπάθειας αυτής, με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Αυτό

μπορεί να πετύχει μόνο μετά από πολλές προσπάθειες εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού της, έτσι ώστε να διασφαλίσει τις προϋποθέσεις και τις κατάλληλες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση, η οποία θέλει να ανταγωνίζεται με επιτυχία τις άλλες επιχειρήσεις.

4.4 Η ηγεσία τη επιχείρησης

Σε όλες τις επιχειρήσεις, η μετάβαση από το στάδιο της διαμόρφωσης στο στάδιο της εφαρμογής απαιτεί τη μετατόπιση της εξουσίας και των ευθυνών από τα ανώτατα στελέχη, στα ανώτερα, μεσαία και κατώτερα στελέχη που παίρνουν λειτουργικές αποφάσεις μόνο για τον τομέα αρμοδιότητάς τους. Η μετατόπιση αυτής της εξουσίας και των ευθυνών μπορεί να δημιουργήσει μια σειρά προβλημάτων στη διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών, ιδίως στην περίπτωση που οι στρατηγικές αποφασίστηκαν από τα ανώτατα στελέχη μεταβιβάζονται σε κατώτερα στελέχη αιφνιδίως. Το προσωπικό μιας επιχείρησης, στελέχη και εργαζόμενοι, παρακινείται, ηθικά και υλικά, για να έχουν καλύτερη αποδοτικότητα. Η χρήση του συστήματος κινήτρων αντανάκλα τη στάση της διοίκησης έναντι της αποδοτικότητας και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το επιχειρησιακό κλίμα. Το σύστημα κινήτρων πρέπει να σχεδιάζεται κατάλληλα ώστε να συντελεί στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.

4.5 Η δημιουργία κατάλληλης επιχειρησιακής κουλτούρας.

Η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει καθήκον να δημιουργήσει ή να διατηρήσει και να βελτιώσει το υπάρχον σύστημα επιχειρησιακής κουλτούρας, με τρόπο που να παρακινεί όλο το προσωπικό για την υποστήριξη των προτεινόμενων στρατηγικών. Επομένως και των αλλαγών που απαιτούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης για την εφαρμογή των στρατηγικών αυτών.

Τα κυριότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την κουλτούρα κάθε επιχείρησης και συμβάλουν στη αποδοχή των στρατηγικών και των αλλαγών που αυτές συνεπάγονται, είναι τα εξής:

- Επίσημα κείμενα που περιγράφουν τη φιλοσοφία της επιχείρησης
- Ο εργονομικός σχεδιασμός των κτιριακών εγκαταστάσεων, κυρίως στους χώρους εργασίας των στελεχών και των εργαζομένων
- Επίσημη αποτύπωση σε κείμενο του συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών του προσωπικού
- Επίσημα κείμενα που περιγράφουν τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης, ιδίως σχετικά με το τι πρέπει να μετρηθεί και να ελεγχθεί
- Επίσημα κείμενα που περιγράφουν τις απόψεις και αντιδράσεις της ανώτατης διοίκησης σε σοβαρά γεγονότα και περιόδους κρίσης της επιχείρησης
- Αναλυτικό οργανόγραμμα της επιχείρησης και περιγραφή των ρόλων των θέσεων εργασίας
- Περιγραφή όλων των συστημάτων και διαδικασιών της επιχείρησης
- Περιγραφή των κριτηρίων για επιλογή στελεχών, πρόσληψη, εξέλιξη, συνταξιοδότηση και

τιμωρία του προσωπικού μέχρι το στάδιο της τελικής τους απόλυσης.

«Η εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής μπορεί εύκολα να αποτύχει αν έρθει σε άμεση σύγκρουση με τις θεμελιώδεις αξίες της δεδομένης εταιρικής κουλτούρας. Για το λόγο αυτό, η έγκαιρη αναγνώριση της επιχειρησιακής κουλτούρας πρέπει να αποτελεί κεντρική προτεραιότητα των στρατηγικών στόχων. Το συνταίριασμα της στρατηγικής με την επιχειρησιακή κουλτούρα είναι απαραίτητο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους:

- ↳ Προσαρμογή της στρατηγικής. Επιλογή μόνο τέτοιων στρατηγικών, οι οποίες βρίσκονται σε αρμονική σχέση με την επιχειρησιακή κουλτούρα.
- ↳ Προσαρμογή της εταιρικής κουλτούρας. Επιχειρείται προσαρμογή της κουλτούρας στο νέο στρατηγικό προσανατολισμό. Κάτι τέτοιο όμως είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί βραχυπρόθεσμα.

Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο η διοίκηση να μεριμνά για την εξασφάλιση μιας ελάχιστης ευελιξίας που θα επιτρέπει τόσο την αποδοχή της νέας στρατηγικής, όσο και την αποτροπή φαινομένων εσωστρέφειας, με δυσμενείς επιπτώσεις στη ίδια την διοίκηση»¹⁷.

Η εφαρμογή της στρατηγικής δεν αποτελεί την τελευταία φάση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζεται ως διαρκής δραστηριότητα που συνοδεύει ακατάπαυστα τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η επιτυχία της εφαρμογής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την έγκαιρη εμπλοκή των συμμετεχόντων στη διαδικασία διατύπωσης της στρατηγικής και από την προσφορά των απαραίτητων κατάλληλων κινήτρων.

¹⁷ Τερζίδης Κ.(2004): Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Μέρος II

Η εταιρεία

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1972 με την επωνυμία «ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία» και διακριτικό τίτλο MINOAN LINES. Η δραστηριοποίηση της στο χώρο της επιβατηγού ναυτιλίας ξεκίνησε το 1974, με τη δρομολόγηση του πρώτου πλοίου στη γραμμή Πειραιάς – Ηράκλειο. Η εταιρεία έχει έδρα το δήμο Ηρακλείου Κρήτης και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών. Η διάρκεια της έχει οριστεί μέχρι το 2052 με δυνατότητα παράτασης.

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, κύριος σκοπός της εταιρείας είναι:

- Η αγορά, μίσθωση ή ναυπήγηση πλοίων και η επιχειρηματική τους εκμετάλλευση για τη μεταφορά δια θαλάσσης προσώπων, οχημάτων και πραγμάτων, καθώς και η πρακτόρευση πλοίων. Για την επίτευξη των πιο πάνω σκοπών και αντικειμένων της, η εταιρεία μπορεί να συμμετέχει σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή εταιρεία οποιουδήποτε εταιρικού τύπου υφιστάμενη ή υπό ίδρυση καθώς και κοινοπραξία η οποία επιδιώκει τον προαναφερόμενο σκοπό.
- Η συμμετοχή σε άλλες εταιρείες που επιδιώκουν την ίδρυση ή εκμετάλλευση ξενοδοχείων ή άλλης μορφής ξενοδοχειακής επιχείρησης, ή ίδρυση τέτοιων εταιρειών, ή αγορά ή μίσθωση και εκμετάλλευση κάθε είδους γενικά κοινωνιακού μέσου θαλάσσιου ή χερσαίου και κάθε εργασία και επιχείρηση ή παροχή υπηρεσιών που έχει σχέση γενικά με τον τουρισμό.
- Η ίδρυση βιομηχανικών ή εμποροβιομηχανικών επιχειρήσεων που έχουν σκοπό την αξιοποίηση και εκμετάλλευση πλουτοπαραγωγικών πόρων της Κρήτης ή η συμμετοχή σε τέτοιες επιχειρήσεις.
- Η αγορά ακινήτων και η απόκτηση μετοχών άλλων ανωνύμων εταιρειών για τοποθέτηση ή επένδυση των διαθέσιμων πόρων της εταιρείας ή για εγκατάσταση γραφείων, πρακτορείων και αποθηκών.
- Η ίδρυση και λειτουργία εταιρειών ανταλλακτηρίων συναλλάγματος, παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και συστημάτων ηλεκτρονικής πληροφόρησης ή συμμετοχή σε προϋπάρχουσες και νεοϊδρύνόμενες εταιρείες που επιδιώκουν αυτούς τους σκοπούς.

Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 7 Ε/Γ-Ο/Γ νέα, ταχύτατα, σύγχρονα πλοία υψηλών χωρητικότητας, ναυπηγημένα την περίοδο 1997-2000. Τα πλοία εκτελούν δρομολόγια στην Αδριατική μεταξύ Ελλάδας και Ιταλίας και στο Αιγαίο πέλαγος.



Οι Μινωικές Γραμμές συμμετέχουν με ποσοστό άνω του 20% στο μετοχικό κεφάλαιο των ακόλουθων εταιρειών.

Συμμετοχή
Θυγατρικές Εταιρίες
Minoan Agencies S.r.l.
Κρητική Φιλοξενία Α.Ε.
Μινωικές Κρουαζιέρες Α.Ν.Ε. (MINOAN CRUISES)
Συγγενείς Επιχειρήσεις
Hellenic Seaways

Η εταιρεία θεωρώντας σαν κύριο συστατικό της επιτυχίας την παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών άριστης ποιότητας, έχει στρέψει το ενδιαφέρον της στην περαιτέρω αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρει σε ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων της. Τα αποτελέσματα αυτής της διαρκούς προσπάθειας επιβραβεύονται με την πιστοποίηση που λαμβάνει η εταιρεία σε ετήσια βάση από τους πιο έγκυρους οργανισμούς ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας.

Συγκεκριμένα η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί με πρότυπο EN ISO 9001:2000 για την “Ασφαλή και Ποιοτική Μεταφορά Επιβατών και Οχημάτων δια θαλάσσης” από το γερμανικό νηογνώμονα Germanischer Lloyd καθώς επίσης με το σύστημα H.A.C.C.P (Hazardous Analysis Critical Control Point) και από την TUV Hellas για την ασφάλεια και υγιεινή των τροφίμων που παρασκευάζονται και προσφέρονται στα πλοία της εταιρείας.

Επίσης, η εταιρεία δίνει έμφαση στο σεβασμό και στη προστασία του περιβάλλοντος, με συνεχείς ελέγχους και σχολαστική τήρηση των Διεθνών Διατάξεων. Γίνεται διαχωρισμός των απορριμμάτων σε ειδικά δοχεία περισυλλογής και απόδοσης τους σε ειδικά φορτηγά στα κατά τόπους λιμάνια. Επιπλέον,

όλα τα απόβλητα συγκεντρώνονται σε ειδικές δεξαμενές και η απόδοση τους γίνεται σε φορητά ειδικά για αυτό το σκοπό.

Η μέριμνα για το προσωπικό της εταιρείας σύμφωνα με τον Διευθυντή Προσωπικού κ. Νέγκα είναι διαρκής. Η επικοινωνία του προσωπικού και της διοίκησης, η ομαδικότητα, ο ενεργός ρόλος στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης, είναι η βάση για συνεργασία. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι συνεχής με προγράμματα κατάρτισης που προάγεται η προσωπική εξέλιξη αλλά και η ανάπτυξη της εταιρείας.

Όσον αφορά την ασφάλεια εν πλω το προσωπικό των πλοίων των Μινωικών Γραμμών εκπαιδεύεται διαρκώς σε πραγματικές συνθήκες ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί όποτε κριθεί απαραίτητο, ενώ τα πλοία διαθέτουν τα πιο σύγχρονα μέσα πρόληψης, ανίχνευσης και κατάσβεσης πυρκαγιάς και είναι εφοδιασμένα με όλα τα σωστικά μέσα.

Κεφάλαιο 5°

5. Το περιβάλλον της εταιρείας

5.1 Εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας

5.1.1 Διεθνείς τάσεις και εξελίξεις

Το 2007 ήταν μια χρονιά που χαρακτηρίστηκε κυρίως από δυο παράγοντες που επηρέασαν καθοριστικά την πορεία και τα αποτελέσματα όλων των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας. Η δραματική αύξηση της τιμής του πετρελαίου, που πλησίασε το 45% αποτέλεσε τον κύριο παράγοντα που περιόρισε σημαντικά την λειτουργική κερδοφορία όλων των εταιρειών του κλάδου, ενώ η σημαντική βελτίωση της τουριστικής κίνησης οδήγησε σε αύξηση τα έσοδα των εταιρειών, αντισταθμίζοντας κατά ένα μέρος την απώλεια από τις υψηλές τιμές των καυσίμων.

Το 2008 η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, επηρέασε περαιτέρω το ήδη επιβαρημένο, από τις προηγούμενες χρονιές, λειτουργικό κόστος των πλοίων. Επιπλέον, η εμπόλεμη κατάσταση στη Μέση Ανατολή και η κρίση που προκάλεσε αυτή στα διεθνή χρηματιστήρια, οδήγησε σε νέες αυξήσεις την τιμή του πετρελαίου. Σχετική σταθεροποίηση στην τιμή του πετρελαίου υπάρχει από το Σεπτέμβριο που αυξήθηκε η ζήτηση του πετρελαίου.

Όλα τα παραπάνω είχαν αντίκτυπο στις τιμές των εισιτηρίων των εταιρειών, κυρίως στα εισιτήρια της τρίτης θέσης όπου οι τιμές διαμορφώνονται πλέον ελεύθερα από την κάθε ναυτιλιακή εταιρεία. Η αύξηση των εισιτηρίων ισχύει από τον Οκτώβριο, καθώς από το Σεπτέμβριο οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν νέου τύπου καύσιμα φιλικά προς το περιβάλλον, όπου είναι €1,20 ευρώ ακριβότερα.

Έτσι πιθανή αύξηση των εισιτηρίων λόγω αύξησης της τιμής του πετρελαίου και από τη χρήση νέου τύπου καυσίμων, αναμένεται να ισχύσει μετά το χειμώνα. Παράλληλα, η αναμενόμενη αύξηση της τουριστικής κίνησης αναμένεται να αντισταθμίσει ένα μέρος από την απώλεια από τις υψηλές τιμές των καυσίμων και αν οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων των εταιρειών.

5.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Η οικονομική κατάσταση μιας χώρας επηρεάζει, όπως είναι γνωστό, την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Έτσι και η οικονομία της Ελλάδας, όπου τα τελευταία χρόνια βρισκόταν σε μια δύσκολη κατάσταση επηρεαζόμενη από τις διεθνείς εξελίξεις και το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, επηρέασε την πορεία των Μινωικών Γραμμών. Η βελτίωση του οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα το 2007 επηρέασαν θετικά την εταιρεία ενώ περαιτέρω βελτίωση αναμένεται και για το 2008.

Ο πληθωρισμός όπου τα τελευταία χρόνια σημειώνει μικρή αλλά σταθερή άνοδο, δεν είναι δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστη την οικονομική κατάσταση των Μινωικών Γραμμών. Η συνεχής άνοδος των τιμών των καταναλωτικών προϊόντων περιορίζει την μετακίνηση του κοινού, προκειμένου να προμηθευτεί βασικά καταναλωτικά προϊόντα και να αντεπεξέλθει στα καθημερινά έξοδα. Περιορίζει δηλαδή τις τάσεις πωλήσεων των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Επίσης, σε περίπτωση που μια επιχείρηση έχει λάβει δάνεια από τράπεζες ενδεχόμενη αύξηση των επιτοκίων θα επηρεάσει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Οι δανειακές υποχρεώσεις των Μινωικών Γραμμών διασυνδέονται με κυμαινόμενα επιτόκια και κατά συνέπεια προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Όμως η Εταιρεία το Νοέμβριο του 2006, προκειμένου να διασφαλιστεί από την αύξηση των επιτοκίων, προχώρησε σε συμφωνία με τις τράπεζες, που σκοπό έχει την αντιστάθμιση του επιτοκιακού της κινδύνου. Τα συγκεκριμένα συμβόλαια καλύπτουν το 50% περίπου του σταθμισμένου υπολοίπου των δανείων της επόμενης πενταετίας (μέχρι το 2011).

5.1.3 Πολιτικό και νομικό περιβάλλον

Η επιδίωξη της ελληνικής ναυτιλιακής πολιτικής είναι η επικράτηση των αρχών του ελεύθερου και θεμιτού ανταγωνισμού και η κατάργηση των προστατευτικών μέτρων που στρεβλώνουν τον ανταγωνισμό. Για αυτό και η ελληνική πολιτική υποστηρίζει την ισότιμη αντιμετώπιση αλλοδαπών φυσικών και νομικών προσώπων και αποκλείει την διαφορετική μεταχείριση μεταξύ αλλοδαπών και ημεδαπών προσώπων.

Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω αλλά και για να εναρμονιστεί η Ελληνική νομοθεσία με την Ευρωπαϊκή, το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας προχώρησε το Μάρτιο του 2006 στην απελευθέρωση των ναύλων, χαρακτηριστικό της οποίας είναι η εισαγωγή σε μια νέα ανταγωνιστική αγορά χωρίς κρατικούς παρεμβατισμούς. Συγκεκριμένα το πρώτο βήμα ήταν η απελευθέρωση των ναύλων της οικονομικής θέσης των πλοίων σε ακτοπλοϊκές γραμμές που δραστηριοποιούνται τουλάχιστον δύο εταιρείες. Στο πλαίσιο του ελεύθερου αυτού ανταγωνισμού αναμένεται βελτίωση των υπηρεσιών των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών προς τους ταξιδιώτες και τιμολόγηση των ναύλων ανάλογα με την ζήτηση και τον ανταγωνισμό. Η πλήρης απελευθέρωση της ναυτιλιακής αγοράς στην Ελλάδα γίνεται κατά διαστήματα, για να αποφευχθούν θεαματικές αυξήσεις στα εισιτήρια. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πάντως εκτιμά, πως το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας δεν μπορεί να επιβάλλει ακτοπλοϊκό δίκτυο γραμμών στις εταιρείες, συγκεκριμένες θέσεις πληρωμάτων αλλά ούτε και ανώτατο όριο στην τιμολόγηση εισιτηρίων. Σύμφωνα με το Κοινοτικό Δίκαιο για τις ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες οι Έλληνες πλοιοκτήτες θα μπορούν να επανδρώνουν τα πλοία τους με Ευρωπαίους ναυτικούς, με την προϋπόθεση να μιλούν άριστα την ελληνική γλώσσα και να κατέχουν πιστοποιητικό ελληνομάθειας. Επιπλέον, οι ναυτιλιακές εταιρείες, σύμφωνα με Κοινοτική Οδηγία, είναι υποχρεωμένες από το φθινόπωρο του 2006

να χρησιμοποιούν νέου τύπου καύσιμα στα πλαίσια προστασίας του περιβάλλοντος. Οι θαλάσσιες μεταφορές έχουν ζωτική σημασία για την ενωμένη Ευρώπη. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση περισσότερο από το 90% του εξωτερικού της εμπορίου και το 41% του εσωτερικού της μεταφέρονται δια θαλάσσης. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η Ευρωπαϊκή ναυτιλία συνεισφέρει ουσιαστικά στη αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, αυξάνοντας το Εθνικό Προϊόν των Ευρωπαϊκών χωρών, ενισχύει την στρατηγική θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την διαπραγματευτική της δύναμη στους Διεθνείς Οργανισμούς. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε η ασφάλεια, η ανταγωνιστικότητα και η θωράκιση των θαλάσσιων μεταφορών αποτελούν άμεσες προτεραιότητες για την διευρυμένη Ευρωπαϊκή Ένωση. Η διαφοροποίηση του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου και η εναρμόνιση του με το αντίστοιχο Ευρωπαϊκό θέτουν νέους στόχους και δημιουργούν νέες ευκαιρίες. Η προβλεπόμενη αλλά και έμμεσα αναγκαία στήριξη της Πολιτείας σε επίπεδο, εποπτικό και υποστηρικτικό, θα αναβαθμίσει την βιομηχανία και θα δημιουργήσει ευκαιρίες, αυξάνοντας την επενδυτική στήριξη του κλάδου.

Στο νέο ανταγωνιστικό απελευθερωμένο περιβάλλον για την ελληνική ακτοπλοΐα, το ίδιο ανταγωνιστικός και απαιτητικός είναι και ο ρόλος του κράτους ως ρυθμιστή και νομοθέτη. Πρέπει να λειτουργεί με ευελιξία και να διαθέτει την απαιτούμενη ενημέρωση ώστε να λαμβάνει αποφάσεις που να εξυπηρετούν τις ανάγκες της ακτοπλοΐας.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει η Πολιτεία είναι η παρατηρούμενη έλλειψη πλοίων και κατ' επέκταση η υπολειτουργία του συστήματος θαλάσσιων μεταφορών. Η ανάγκη όμως για νέα πλοία, η ανάγκη για αύξηση της προσφοράς υφίσταται και συνεχώς μεγεθύνεται κυρίως για δύο λόγους:

- την αντικατάσταση των αποσύρσεων και
- την προβλεπόμενη ανάκαμψη της κίνησης.

Το 2004 καταγράφηκαν σημαντικές πωλήσεις πλοίων και από τις πέντε εισηγμένες στο χρηματιστήριο ναυτιλιακές εταιρείες (SuperFast Ferries, BlueStar Ferries, ANEK Lines, Minoan Lines, NEA.). Οι πωλήσεις αυτές είναι αποτέλεσμα της υποχρέωσης για μείωση του ανώτατου ορίου ηλικίας από 35 χρόνια σε 30 μέχρι το 2009 σύμφωνα με τον μέχρι πρόσφατα ισχύοντα νόμο, καθώς επίσης και των οικονομικών πιέσεων των εταιρειών. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι οι ακτοπλοϊκές εταιρείες κατέφυγαν στην πώληση πλοίων τους λόγω των αυξημένων χρηματοοικονομικών πιέσεων που δέχονταν για τις ετήσιες αποπληρωμές των δανείων τους. Ακόμη ένας λόγος μεγάλων πωλήσεων είναι η υπερπροσφορά θέσεων (επιβάτες, οχήματα) σε συγκεκριμένες αγορές από επιμέρους εταιρείες. Σε πολλές περιπτώσεις, τουλάχιστον για τα πλοία που δραστηριοποιούνταν στην αγορά της Αδριατικής, η πίεση αυτή συνοδευόταν και από χαμηλούς συντελεστές πληρότητας λόγω υπερπροσφοράς χωρητικότητας στις αγορές αυτές.

5.1.4 Ανταγωνισμός

Σε ένα νέο περιβάλλον με απελευθερωμένη την ναυτιλιακή αγορά, είναι δεδομένη η ένταση του ανταγωνισμού τα επόμενα χρόνια. Στο νέο αυτό περιβάλλον της ελληνικής αγοράς θα μπορούν να δραστηριοποιηθούν και ευρωπαίοι επιχειρηματίες.

Το πρώτο βήμα για την έλευση των ευρωπαίων εφοπλιστών στο Αιγαίο έγινε από το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, όπου προκήρυξε διεθνή διαγωνισμό για την δρομολόγηση πλοίων στο κεντρικό, βόρειο και ανατολικό Αιγαίο, σε γραμμές για τις οποίες δεν υπάρχει ενδιαφέρον από έλληνες εφοπλιστές. Η πρώτη εμφάνιση ευρωπαίου εφοπλιστή υπό κοινοτική σημαία έγινε τον Ιούνιο του 2006 σε γραμμή στο κεντρικό Αιγαίο, ενώ η ναυτιλιακή εταιρεία «SAOS Ferries» με έλληνα ιδιοκτήτη έχει ζητήσει να δρομολογήσει πλοία υπό ξένη σημαία και την επάνδρωση των πλοίων με αλλοδαπούς ναυτικούς.

Όσο αφορά την γραμμή Ηράκλειο- Πειραιάς, όπου δραστηριοποιούνται και οι Μινωικές Γραμμές, αλλά και στη γραμμή Χανιά- Πειραιάς, έχει προκηρυχθεί διεθνής διαγωνισμός το Μάρτιο του 2006 για την κάλυψη των γραμμών αυτών. Από το 2002 που έχει λήξει το καμποτάζ και παρά τις πολλές απόψεις που έχουν ειπωθεί κατά καιρούς, από τις Μινωικές Γραμμές εκτιμάται ότι δεν θα γίνει μεσοπρόθεσμα η είσοδος νέου ανταγωνιστή στην γραμμή Ηράκλειο- Πειραιάς. Όμως οποιαδήποτε στιγμή και αν εισέλθει νέα εταιρεία στη γραμμή, οι Μινωικές Γραμμές εκτιμούν ότι είναι σε θέση να ανταγωνιστούν με επιτυχία.

Η Μινωικές Γραμμές διαθέτουν ένα ανταγωνιστικό στόλο πλοίων, από τα νεότερα και ταχύτερα, στις γραμμές της Αδριατικής και του Αιγαίου, όπου δραστηριοποιείται, με τα πλοία να προσφέρουν πρωτοποριακές υπηρεσίες για τα ελληνικά δεδομένα, όπως internet corner και κινηματογράφο, γεγονός που κάνει την εταιρεία ακόμα πιο ανταγωνιστική. Αυτό συμβαίνει κυρίως στο δρομολόγιο Ηράκλειο- Πειραιάς, όπου τα πλοία της ANEK Lines, που είναι και ο άμεσος ανταγωνιστής, είναι μεν φθηνότερα αλλά μεγάλης ηλικίας και με περισσότερες ώρες ταξιδιού.

Στα πλαίσια αυτού του ανταγωνισμού, η ANEK Lines έχει λάβει απόφαση στη γενική της συνέλευση για την έκδοση ενός ομολογιακού δανείου ύψους €140 εκατομμυρίων, προκειμένου να χρηματοδοτήσει μεταξύ άλλων, την ανανέωση του στόλου της. Επιπλέον έσοδα έχουν αντληθεί από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας ύψους €102 εκατομμυρίων, εκ των οποίων €81 εκατ. θα διατεθούν για την ανανέωση του στόλου και για επενδύσεις. Η κίνηση αυτή θεωρείται αναγκαία λόγω της μεγάλης ηλικίας των πλοίων της ANEK και τη έλευσης των ευρωπαίων εφοπλιστών που θα εντείνουν τον ανταγωνισμό.

Σε άρθρο του οικονομικού περιοδικού «ΕΠΙΛΟΓΗ», αναλυτές κάνουν λόγο για την ανάγκη δημιουργίας τριών ισχυρών επιχειρηματικών σχημάτων καθώς υποστηρίζουν πως η εγχώρια ακτοπλοϊκή αγορά δεν αντέχει περισσότερα. Σύμφωνα με τα παραπάνω καθώς επίσης και με δεδομένη

την πίεση που ασκούν οι τράπεζες στις ακτοπλοϊκές εταιρείες για τις δανειακές τους υποχρεώσεις, με δεδομένη την ένταση του ανταγωνισμού λόγω της άρσης του καμποτάζ και με δεδομένη την απελευθέρωση των ναύλων, η συγκέντρωση δυνάμεων είναι το επόμενο βήμα για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, όταν οι ξένες πραγματοποιήσουν την είσοδο τους στην ελληνικές θάλασσες.

Τα τρία σενάρια συγχωνεύσεων, που σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, αναμένεται να πραγματοποιηθούν μέχρι το φθινόπωρο είναι:

- i. συγχώνευση Minoan Lines- Hellenic SeaWays
- ii. συγχώνευση Hellenic SeaWays- BlueStar Ferries
- iii. συγχώνευση Hellenic SeaWays- N.E.Λ.

Η περίοδος που διανύουμε είναι μια περίοδος έντονων αλλαγών στην ακτοπλοΐα. Το τελευταίο διάστημα υπάρχει έντονη φημολογία για συγχωνεύσεις και συνεργασίες εταιρειών. Τέτοιες πιθανές εξαγορές ή συνεργασίες θα δημιουργούσαν ισχυρά επιχειρηματικά σχήματα και θα αποτελούσαν μια διαφορετική προσέγγιση της πραγματικότητας. Μπορεί μέχρι σήμερα να μην πραγματοποιήθηκαν οι συγχωνεύσεις που αναμένονταν, ωστόσο σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας «Αντίλαλος της Μεσσαράς» η Ναυτιλιακή Εταιρεία Λέσβου έχει καταθέσει προσφορά για την εξαγορά του 33,31% που κατέχουν οι Μινωικές Γραμμές στην Hellenic Seaways. Παρ'όλο την ελκυστική προσφορά της N.E.Λ. η διοίκηση των Μινωικών Γραμμών κρίνει ότι το κλίμα δεν είναι ευνοϊκό για μια τέτοια συζήτηση ενώ άλλα στελέχη της εταιρείας συμφωνούν με την πώληση του ποσοστού. Παράλληλα προβληματισμός επικρατεί στους μετόχους των Μινωικών Γραμμών, καθώς με την πώληση του ποσοστού της Hellenic Seaways, οι Μινωικές Γραμμές περιορίζονται στις γραμμές της Αδριατικής και στη γραμμή Πειραιάς- Ηράκλειο, αλλά μειώνονται σημαντικά τα δάνεια της εταιρείας εφόσον τα έσοδα από την πώληση διατεθούν για μείωση του χρέους.

5.1.5 Προμηθευτές

Η λειτουργία των Μινωικών Γραμμών στις αγορές του Ηρακλείου, του Πειραιά και της Πάτρας, όπου υπάρχουν πολλοί προμηθευτές της δίνουν τη δυνατότητα να εφοδιάζει τα πλοία της με καλύτερες τιμές λόγω του ανταγωνισμού των προμηθευτών. Οι προμηθευτές στα πλαίσια επέκτασης των δραστηριοτήτων τους, αύξησης των κερδών τους και προκειμένου να προσθέσουν στη λίστα των πελατών τους μια εταιρεία όπως οι Μινωικές Γραμμές που προμηθεύεται μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών, παρέχουν τις καλύτερες δυνατές τιμές και τις καλύτερες δυνατές εκπτώσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

5.1.6 Τεχνολογικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια οι εξελίξεις στην τεχνολογία στον τομέα της ναυτιλίας έχουν επιτρέψει την δημιουργία μεγάλων πλοίων αλλά και νέου τύπου πλοία, για την ταχύτερη εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού. Στα νέα αυτά πλοία που οι ναυτιλιακές εταιρείες ναυπηγούν, εγκαθίστανται τα πιο σύγχρονα συστήματα ναυσιπλοΐας για την ασφαλή μεταφορά επιβατών και οχημάτων. Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν την ναυπήγηση ή αναβάθμιση πλοίων που παρέχουν άνεση ταξιδιού, μεγαλύτερη ταχύτητα με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου του ταξιδιού αλλά και την παροχή νέων υπηρεσιών πάνω στα πλοία.

Στην χώρα μας, μεγάλος αριθμός των πλοίων που εξυπηρετούν το επιβατικό κοινό, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, είναι νέας τεχνολογίας. Συγκεκριμένα, στο Αιγαίο μεγάλος μέρος των πλοίων που εξυπηρετούν τα νησιά είναι ταχύπλοα που έχουν μειώσει σημαντικά τις αποστάσεις και το χρόνο ταξιδιού σε σύγκριση με τα συμβατικά πλοία. Στην Αδριατική, τα πλοία σχεδόν όλων των εταιρειών που εξυπηρετούν το κοινό στις συνδέσεις με την Ιταλία, είναι συμβατικού τύπου, νέας τεχνολογίας, που μπορούν να αναπτύξουν μεγάλες ταχύτητες και να προσφέρουν ένα γρήγορο και άνετο ταξίδι.

Και στις δύο περιπτώσεις, σκοπός με τα νέα συστήματα και την τεχνολογία που εφαρμόζεται στα πλοία, είναι η καλύτερη και ταχύτερη δυνατή μεταφορά του επιβατικού κοινού, η παροχή νέων ποιοτικών υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις αυξημένες μεταφορικές ανάγκες. Όλα αυτά πάντα σε συνδυασμό με την ασφάλεια που παρέχεται με τα νέας τεχνολογίας συστήματα ασφάλειας και έκτακτης ανάγκης των πλοίων αλλά και με την λιγότερη δυνατή επιβάρυνση του περιβάλλοντος.

Τους ίδιους στόχους έχουν και οι Μινωικές Γραμμές αφού στα νέα πλοία που διαθέτει έχουν τοποθετηθεί τα πιο σύγχρονα συστήματα ναυσιπλοΐας, ασφάλειας, πρόληψης και κατάσβεσης πυρκαγιών κλπ, αλλά και πρωτοποριακές ποιοτικές υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των επιβατών.

5.1.7 Κοινωνιολογικοί παράγοντες

Κάθε επιχείρηση που αναπτύσσεται σε μια χώρα ή περιοχή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους κοινωνιολογικούς παράγοντες και κυρίως τη δημογραφική κατάσταση και τάση της περιοχής. Αυτό διότι, παράγοντες του κοινωνικού αυτού χαρακτήρα μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα μιας ναυτιλιακής, και να συμβάλλουν στην ευημερία της ή μη της εταιρείας.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες δρομολογούν πλοία κατά κύριο λόγο σε γραμμές που είναι επικερδής και παρουσιάζουν αυξημένη επιβατική κίνηση. Όμως οι μανάτζερ των ναυτιλιακών εταιρειών θα πρέπει να συμβουλευούνται την δημογραφική κατάσταση και τάση άλλων περιοχών και να καθορίσουν δρομολόγηση πλοίων. Ενδεχόμενη αύξηση του μόνιμου πληθυσμού και του τουριστικού ρεύματος μιας περιοχής τα επόμενα χρόνια, είναι στοιχεία που δείχνουν την στροφή του πληθυσμού, του τουρισμού

και γενικά την μελλοντική ανάπτυξη της περιοχής. Επομένως η δρομολόγηση πλοίου σε μια τέτοια περιοχή θα συμβάλει στα μελλοντικά έσοδα της εταιρείας αλλά και στην περαιτέρω ανάπτυξη της περιοχής. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, μια ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να προβλέψει την αλλαγή και να προλάβει πιθανόν ανταγωνιστές με την δρομολόγηση πλοίου. Έτσι ακόμα και όταν εισέλθει ανταγωνιστής στην ίδια γραμμή εταιρεία θα έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του επιβατικού κοινού.

Έτσι και οι Μινωικές Γραμμές εδώ και 30 χρόνια εξυπηρετούν το επιβατικό κοινό στη γραμμή Πειραιάς- Ηράκλειο καθώς το Ηράκλειο και η Κρήτη γενικά είναι μια αναπτυσσόμενη περιοχή και με μεγάλη κίνηση τουριστικού ρεύματος, εσωτερικού και εξωτερικού, που συνεχώς αυξάνεται. Το ίδιο συμβαίνει και στις γραμμές της Ιταλίας καθώς γίνεται ευκολότερη η πρόσβαση του εξωτερικού τουρισμού. Επιπλέον και στις δύο περιπτώσεις εξυπηρετείται μεγάλος αριθμός φορτηγών οχημάτων, με την κίνηση να είναι αυξημένη καθ'όλη την διάρκεια του έτους. Στην γραμμή Ηράκλειο- Πειραιάς γίνεται μεταφορά κυρίως αγροτικών προϊόντων από την Κρήτη στην υπόλοιπη Ελλάδα αλλά και η τροφοδότηση του νησιού. Στις γραμμές της Ιταλίας γίνεται εξαγωγή των ελληνικών προϊόντων προς την Ιταλία και την υπόλοιπη Ευρώπη αλλά και εισαγωγή προϊόντων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

5.2 Εσωτερικό περιβάλλον

5.2.1.1 Η λειτουργία των προμηθειών

Η διοίκηση των Μινωικών Γραμμών δίνοντας βαρύτητα στη σωστή λειτουργία των προμηθειών και στην ποιότητα τους, έχει δημιουργήσει την Διεύθυνση Προμηθειών, η οποία συνεργάζεται με την επιτροπή Προμηθειών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Τα πλοία της εταιρείας διαθέτουν όλα, σχεδόν τα ίδια σύγχρονα μηχανήματα και μηχανικό εξοπλισμό, γεγονός που βοηθάει τη Διεύθυνση Προμηθειών να διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές και να πετυχαίνει καλύτερες τιμές, αφού αγοράζει μεγάλες ποσότητες ανταλλακτικών, λιπαντικών κλπ. Το ίδιο συμβαίνει και στον εφοδιασμό των πλοίων με τρόφιμα αφού παραγγέλλονται μεγάλες ποσότητες.

Η Διεύθυνση λειτουργεί με το Σύστημα των Διαχειριστών. Ο Διαχειριστής στο τμήμα Προμηθειών ασχολείται με τον εφοδιασμό των πλοίων σε τρόφιμα και υλικά. Η εταιρεία συνεργάζεται εδώ και αρκετά χρόνια με τους προμηθευτές της, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν γίνεται έλεγχος τιμών με βάση τους ανταγωνιστές, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικός έλεγχος τιμών. Σε ότι αφορά την ποιότητα των τροφίμων, αυτή ελέγχεται από την εμπειρία με τους προμηθευτές και κάθε είδος που προέρχεται από τα πλοία. Η ποιότητα των τροφίμων έχει τον πρώτο λόγο για την εταιρεία, αφού γίνονται συστηματικοί και εντατικοί έλεγχοι από την Υπηρεσία Ελέγχου Ποιότητας της εταιρείας. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται με την πιστοποίηση που έχουν λάβει η Μινωικές Γραμμές από την TUV Hellas με

το σύστημα H.A.C.C.P (Hazardous Analysis Critical Control Point) για την ασφάλεια και υγιεινή των εδεσμάτων που παρασκευάζονται και προσφέρονται στα πλοία.

Στην λειτουργία Διεύθυνσης Προμηθειών είναι απαραίτητη η ενημέρωση του Πλοιάρχου και η όσο το δυνατόν καλύτερη συνεργασία του με την Διεύθυνση, για την ταχύτερη και ασφαλέστερη τροφοδότηση του πλοίου.

5.2.1.2 Η λειτουργία των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων Εσωτερικού που βρίσκονται κάτω από την ίδια Διεύθυνση. Σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας στον επιβάτη.

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις Μινωικές Γραμμές, σκοπός της διεύθυνσης Πωλήσεων είναι η αύξηση των πωλήσεων που θα φέρουν κέρδη στην εταιρεία. Για να επιτευχθεί αυτό και αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, η συνεργασία των Πωλήσεων και του Μάρκετινγκ εισήγαγε νέες υπηρεσίες προς όφελος του πελάτη και υποστήριξη του μετά την πώληση.

- Ο πελάτης μπορεί να κλείσει εύκολα και γρήγορα το εισιτήριο του από την ιστοσελίδα της εταιρείας αλλά και μέσω τηλεφωνικού κέντρου. Επίσης από την ιστοσελίδα μπορεί να κλείσει και ξενοδοχείο οπουδήποτε στην Ελλάδα.
- Παρέχεται η δυνατότητα ο πελάτης να παραλάβει το εισιτήριο του με courier.
- Υπηρεσία Minoan En Πλω, πρόγραμμα ανταμοιβής πιστών πελατών
- Ευέλικτη πολιτική ως προς τις ακυρώσεις εισιτηρίων, παροχή εκπτώσεων σε διάφορες κοινωνικές ομάδες κλπ.

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η Διεύθυνση Πωλήσεων Εξωτερικού με πρόσθετες υπηρεσίες την παροχή εκπτώσεων σε εισιτήρια τρένων προς τα λιμάνια αναχώρησης πλοίων στην Ιταλία και η ίδρυση του ταξιδιωτικού οργανισμού Minoan Escape, με αντικείμενο την πώληση οργανωμένων πακέτων διακοπών.

Το τμήμα Μάρκετινγκ έχει επωμιστεί με την διεξαγωγή ερευνών πάνω στα πλοία για να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις, παράπονα επιβατών, ποιες ομάδες ατόμων επιλέγουν και κυρίως ποιες δεν επιλέγουν την εταιρεία για την μετακίνησή τους, ώστε να γίνει καλύτερη προσέγγιση των ομάδων αυτών. Μέσα από τις έρευνες αυτές αναζητούνται νέες προτάσεις και ιδέες που θα βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή θα εισάγουν νέες αλλά και προτάσεις για την παροχή εκπτώσεων στο επιβατικό κοινό. Για την ενίσχυση των πωλήσεων, το τμήμα Μάρκετινγκ στη έντυπη διαφημιστικά μηνύματα έχει επιλέξει να προβάλλει τις εκπτώσεις και τις υπηρεσίες που παρέχονται δίνοντας έμφαση στο σύντομο χρόνο του ταξιδιού.

5.2.1.3 Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου

Η υπηρεσία έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για την εταιρεία και αυτό φαίνεται από την υψηλή θέση που κατέχει στο οργανόγραμμα. Αν και η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου δεν συναντάται σε όλες τις ναυτιλιακές εταιρείες, οι Μινωικές Γραμμές την έχουν εντάξει στην οργάνωση της, με την αρμοδιότητα να διενεργεί ελέγχους σε όλους τους τομείς, διευθύνσεις και υπηρεσίες της εταιρείας καθώς και στους ελεγκτές που διορίζονται από την εταιρεία, για την ανακάλυψη και αποτροπή τυχόν παράνομων, παράτυπων ενεργειών αλλά και λαθών από τους υπαλλήλους της εταιρείας που θα είχαν δυσάρεστα αποτελέσματα για την εταιρεία. Η υπηρεσία του Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται στην αρμόδια επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου.

5.2.1.4 Η λειτουργία της πληροφορικής

Η πληροφορική στην εταιρεία έχει σημαντικό ρόλο καθώς εξυπηρετεί κυρίως στην ταχύτερη επικοινωνία των υπαλλήλων με αποτέλεσμα την γρηγορότερη διεκπεραίωση των υποθέσεων και τη μείωση του όγκου των εγγράφων. Επιπλέον γίνεται καλύτερη εξυπηρέτηση των πρακτόρων από τα κεντρικά γραφεία.

5.2.1.5 Τμήμα Πληρωμάτων

Το τμήμα αυτό ασχολείται με την επιλογή των ναυτικών, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες στα πλοία. Η εργασία του τμήματος γίνεται ευκολότερη σήμερα διότι οι συνθήκες στα πλοία έχουν κατά πολύ βελτιωθεί και δεν απαιτείται μεγάλη ικανότητα από τον υπεύθυνο να επιλέξει τον ναυτικό.

Η προϋπηρεσία των ναυτικών στις Μινωικές Γραμμές αποτελεί σημαντικό ποιοτικό στοιχείο και η εταιρεία προσπαθεί να κρατάει το προσωπικό των πλοίων. Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν γνωρίσει την νοοτροπία της εταιρείας, την εμπιστεύονται και τους εμπιστεύεται και αυτή η εμπιστοσύνη τους βοηθάει για να αποδώσουν καλύτερα.

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την υποβολή εκθέσεων που αφορούν:

- Την αξιολόγηση των Πλοιάρχων
- Τις στατιστικές αναλύσεις που αφορούν στις αντικαταστάσεις των ναυτικών
- Τις καταστάσεις μισθοδοσίας των ναυτικών (τριμηνιαίες)
- Την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές των ναυτικών.

5.2.1.6 Η λειτουργία της έρευνας και ανάπτυξης

Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι καθοριστική για την εταιρεία και καθορίζει την βιωσιμότητα της. Για τον παραπάνω λόγο, για τις έρευνες και την ανάπτυξη της εταιρείας υπεύθυνη είναι η αρμόδια επιτροπή

του Διοικητικού Συμβουλίου. Τα πλοία της εταιρείας είναι μεν νεότευκτα, γεγονός που από μόνο του προσελκύει επιβάτες, αλλά αυτό δεν είναι επαρκές. Η προσέλκυση του επιβατικού κοινού πρέπει να είναι συνεχής με βελτίωση των ήδη προσφερόμενων υπηρεσιών και ανάπτυξη νέων. Αυτός είναι ο σκοπός της επιτροπής, να ερευνά για τις ανάγκες των επιβατών και να θέτει συγκεκριμένες προτάσεις για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επιβατών, να ερευνά τις ευκαιρίες που υπάρχουν για την ανάπτυξη της εταιρείας σε νέες γραμμές τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, αλλά και για συγχωνεύσεις και συνεργασίες με άλλες εταιρίες. Η επιτροπή συνεργάζεται με την Διεύθυνση Μάρκετινγκ, που διεξάγει και αυτή έρευνες και αποφασίζουν ποιες προτάσεις είναι ωφελιμότερο για τους επιβάτες και την εταιρεία να τεθούν σε εφαρμογή.

5.2.1.7 Τα συστήματα της επιχείρησης

Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορα συστήματα τόσο στα πλοία όσο και στα γραφεία της για την απλούστευση διάφορων διαδικασιών. Στα συστήματα αυτά περιλαμβάνονται συστήματα που χρησιμοποιούνται για τον εσωτερικό έλεγχο, συστήματα επικοινωνίας, συστήματα ελέγχου σωστής χρέωσης των εισιτηρίων από τα πρακτορεία, συστήματα μελετών κλπ. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την εταιρεία έχει το τοπικό δίκτυο (intranet) που έχει δημιουργηθεί για την ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων, αποφεύγοντας τους όγκους χαρτιών.

5.2.2 Οι πόροι της εταιρείας

Οι Μινωικές Γραμμές εδρεύουν και κινούνται σε μια αγορά που ικανοποιεί τις απαιτήσεις της για την εξεύρεση των απαραίτητων πόρων.

Φυσικοί Πόροι: Τα ακίνητα της εταιρείας, ο εξοπλισμός, οι αποθήκες και γενικά η κινητή και ακίνητη περιουσία βρίσκεται στην καλύτερη δυνατή κατάσταση για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας και για την ασφάλεια των εργαζομένων. Η ύπαρξη προμηθευτών πρώτων υλών είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο καθώς επαρκής είναι και η προσφορά εργασίας.

Ανθρώπινοι Πόροι: Το ανθρώπινο δυναμικό των Μινωικών Γραμμών, είτε εργάζονται στα γραφεία είτε στα πλοία, διαθέτουν όλα τα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της εταιρείας. Εξάλλου τα εξειδικευμένα στελέχη της εταιρείας είναι αυτά που της προσδίδουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τοποθετημένο το προσωπικό στην κατάλληλη θέση, με την παρακίνηση του μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε συνδυασμό με την τεχνολογία που εφαρμόζεται επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Οικονομικοί Πόροι: Οι οικονομικοί πόροι της εταιρείας προέρχονται από τους ναύλους μεταφοράς επιβατών και οχημάτων στις γραμμές που έχουν δρομολογηθεί τα πλοία. Επίσης, έσοδα για την εταιρεία προκύπτουν από την εκμετάλλευση των εστιατορίων, των μπαρ και των καταστημάτων στα πλοία. Αν

και ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, οι πόροι της εταιρείας αλλά και του ομίλου, βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Επιπλέον έσοδα για την εταιρεία το 2006 προήλθαν από την πώληση του 95% των μετοχών της Minoan Agencies S.R.L. με κέρδος €1,37 εκατομμύρια, από την πώληση ακινήτου στην Πάτρα έναντι €351,000, ενώ σημαντικά έσοδα αναμένονται από την πώληση του συγκροτήματος ΑΘΗΝΑ που από την εταιρεία εκτιμάται στα €6 εκατομμύρια ενώ €11,3 εκατ. περίπου θα είναι το κέρδος για την εταιρεία από την πώληση του πλοίου «Αριάδνη Παλλάς». Τα έσοδα για το 2005, πέρα από την εκμετάλλευση των πλοίων, προήλθαν από την πώληση των μετοχών της FORTHnet, την πώληση των μετοχών της ANEK, το υπόλοιπο της κρατικής επιχορήγησης από το Νορβηγικό κράτος για την ναυπήγηση του ΙΚΑΡΟΣ ΠΑΛΑΣ ύψους €193,000, ρευστοποίησε τη συμμετοχή της στην ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ και πώλησε το F/B ΔΑΙΔΑΛΟΣ με κέρδος € 2,08 εκατομμύρια.

5.2.3 Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας

Παρόλο που τα χρηματοοικονομικά έσοδα της εταιρείας είχαν το 2005 σημαντική αύξηση, κυρίως από την πώληση των μετοχών της FORTHnet που κατείχε η εταιρεία και τη μείωση των χρηματοοικονομικών εξόδων, που οφείλεται στη σημαντική μείωση του τραπεζικού δανεισμού, δεν δόθηκε μέρισμα στους μετόχους της εταιρείας. Οι λόγοι οφείλονται στο έλλειμμα ρευστότητας που αντιμετωπίζει η εταιρεία λόγω της αύξησης της τιμής του πετρελαίου, που την έπληξαν κατά €13,05 εκατομμύρια. Παρά το γεγονός ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας μετά από φόρους διαμορφώθηκαν το 2005 στα €17,02 εκ. σημειώνοντας αύξηση 4,82% η Διοίκηση έκρινε ότι δεν μπορεί να δοθεί μέρισμα για την οικονομική χρήση του 2005, ούτε να χρησιμοποιηθεί το αποθεματικό.

Το εννεάμηνο του 2007 ο κύκλος εργασιών της εταιρείας παρουσίασε αύξηση 8,1% σε σχέση με το αντίστοιχο περυσινό διάστημα, διαμορφώνοντας τα έσοδα στα €183 εκατ. ενώ τα καθαρά κέρδη διαμορφώθηκαν σε €13,5 εκατ. έναντι €19,5 εκατ. το εννεάμηνο του 2006. Η παραπάνω διαφορά οφείλεται κυρίως στο γεγονός από την πώληση των μετοχών της FORTHnet και από την δραματική αύξηση του κόστους των καυσίμων, το οποίο ανήλθε σε €69,6 εκατ. το εννεάμηνο του 2007 έναντι €57,3 εκατ. το αντίστοιχο περυσινό διάστημα.

Κεφάλαιο 6°

6. Η εφαρμογή της στρατηγικής

6.1 Η στρατηγική της εταιρείας

Η κεντρική στρατηγική που ακολουθούν οι Μινωικές Γραμμές είναι η στρατηγική της εστίασης, επικεντρώνοντας τις δραστηριότητες της στον αμιγώς ναυτιλιακό τομέα. Τα τελευταία δύο χρόνια η εταιρεία έχει πωλήσει μετοχές που κατείχε σε άλλες εταιρείες και δεν ανήκουν στον κλάδο της ναυτιλίας.

Συγκεκριμένα, οι Μινωικές Γραμμές το 2005 πώλησαν τη συμμετοχή τους στην εταιρεία ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ (AEGEAN) ποσοστό 6,8%, ενώ παράλληλα αύξησε τη συμμετοχή της στην Hellenic SeaWays κατά 1,7% διαμορφώνοντας την στο 33,3%. Επιπλέον την ίδια χρονιά πωλήθηκαν οι μετοχές που κατείχε στην εταιρεία FORTHnet A.E. ποσοστό 18,04% αλλά και το σύνολο της συμμετοχής της στην A.N.E.K. Lines ποσοστό 4,38%. Υπό εκκαθάριση βρίσκονται οι συνδεδεμένες εταιρείες European Thalassic Agencies Shipping Management Consultants S.A. και Mediterranean Ferries S.R.L., όπου οι Μινωικές Γραμμές κατέχουν το 100% και 50% αντίστοιχα. Το 2006 η εταιρεία πώλησε ακίνητο που κατείχε στην Πάτρα με σημαντικό κέρδος, ενώ το Μάρτιο του 2006 πώλησε τη συμμετοχή της στην εταιρεία Minoan Agencies S.R.L., ποσοστό 95% σε ιταλική εταιρεία. Επιπλέον έχει ξεκινήσει την διαδικασία για την πώληση του κτιριακού συγκροτήματος ΑΘΗΝΑ που βρίσκεται στο Ηράκλειο προς το δήμο Ηρακλείου, ποσό που από την εταιρεία εκτιμάται στα €6 εκατομμύρια. Σημαντικά χρηματοοικονομικά οφέλη προκύπτουν για τις Μινωικές Γραμμές από την πώληση του «Αριάδνη Παλλάς». Το πλοίο πουλήθηκε σε ιταλική εταιρεία έναντι €90 εκατ. ενώ το κέρδος ανήλθε περίπου στα €11,3 εκατομμύρια. Η κίνηση αυτή εντάσσεται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας για αύξηση της πληρότητας των πλοίων του στόλου και εξορθολογισμό των γραμμών της Αδριατικής.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο τμήμα Μάρκετινγκ που ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης στην εμπορική και τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας. Με την στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθούν η Μινωικές Γραμμές στην τιμολογιακή πολιτική τους και με χαρακτηριστικό γνώρισμα το γρήγορο και άνετο ταξίδι, δημιουργούν μια υπηρεσία μοναδική στο είδος της, καθώς ο άμεσος ανταγωνιστής στην γραμμή Ηράκλειο- Πειραιάς που είναι η A.N.E.K Lines, διαθέτει παλαιά πλοία με περισσότερες ώρες ταξιδιού, ενώ στην Αδριατική αυτό που διαφοροποιεί τις Μινωικές Γραμμές είναι οι υπηρεσίες που προσφέρονται πάνω στο πλοίο, έναντι των ανταγωνιστών. Η στρατηγική αυτή με την υπεροχή στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στα πλοία εξαπλώνει τη φήμη των Μινωικών Γραμμών.

Στα γενικότερα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης των Μινωικών Γραμμών εξετάζεται οποιαδήποτε ευκαιρία επέκτασης σε οποιαδήποτε γραμμή, είτε του εσωτερικού είτε του εξωτερικού. Σε

άρθρο του οικονομικού περιοδικού «Επιλογή Ισολογισμών 2005» αναφέρεται ότι στα μακροπρόθεσμα σχέδια των Μινωικών Γραμμών για την επόμενη πενταετία είναι η επέκταση της εταιρείας στη βόρεια Ευρώπη και στην δυτική Μεσόγειο, αλλά και συνεργασία με άλλες ακτοπλοϊκές εταιρείες για επέκταση σε νέες γραμμές και αγορές στην εγχώρια αγορά. Η εταιρεία από την πλευρά της δηλώνει ότι προς το παρόν δεν εξετάζονται τυχόν επεκτάσεις σε συγκεκριμένες γραμμές εσωτερικού και εξωτερικού και τυχόν προτάσεις για συνεργασίες στρατηγικής σημασίας πάντα εξετάζονται και εξαρτώνται από τις εκάστοτε συνθήκες. Όσον αφορά τις λεγόμενες «άγονες γραμμές» παρόλο που χρηματοδοτούνται από το ελληνικό κράτος και αποφέρουν σημαντικά κέρδη στις εταιρείες που δρομολογούν πλοία, δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τις Μινωικές Γραμμές αλλά και λόγω του μεγέθους των πλοίων που δεν τους επιτρέπει να προσεγγίσουν στα μικρά αυτά λιμάνια.

6.2 Οι στόχοι της εταιρείας

Η εταιρεία θέτει σε ετήσια βάση τους στόχους της, με πρώτο στόχο την μείωση των δανείων (μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου) που είχε λάβει για την ανανέωση του στόλου της και την συγκράτηση των μεριδίων της αγοράς που κατέχει τόσο στη γραμμή του εσωτερικού όσο και στις γραμμές της Αδριατικής. Οι στόχοι πραγματοποιούνται μέσα από το δυναμισμό και την εύστοχη στρατηγική της εταιρείας, το σωστό σχεδιασμό των δρομολογίων και την εντατικότερη εκμετάλλευση των πλοίων στις γραμμές. Επίσης, μέσα από τη συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών και τον περιορισμό των χρηματοοικονομικών εξόδων με την εξόφληση μέρους των δανείων. Οι επιπλέον στόχοι της εταιρείας είναι:

- ♦ Η ισχυροποίηση της εταιρείας
- ♦ Η συνεχής αναβάθμιση των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων των πλοίων
- ♦ Η πρόβλεψη και η παρακολούθηση του ανταγωνισμού και η επιτυχημένη αντιμετώπιση του και ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας
- ♦ Η συνεχής αναβάθμιση των προφερόμενων υπηρεσιών στα πλοία
- ♦ Η εξέταση και η εκμετάλλευση των ευκαιριών του ευρύτερου χώρου της ναυτιλίας για την πληρέστερη αξιοποίηση των εξελίξεων της αγοράς και της τεχνολογίας
- ♦ Διατήρηση του μεριδίου αγοράς στις γραμμές Ελλάδας- Ιταλίας
- ♦ Η εξέταση και εκμετάλλευση των ευκαιριών που δημιουργούνται στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς στον ευρύτερο Μεσογειακό και Ευρωπαϊκό χώρο.

6.3 Σχέδιο δράσης

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτονται από την διοίκηση της εταιρείας, μπαίνουν σε ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο. Η πραγματοποίησή τους εξαρτάται από την επίτευξη ή όχι των στόχων

της προηγούμενης χρονιάς. Σε περίπτωση που στο τέλος μιας χρονιάς δεν έχει επιτευχθεί ένας στόχος, θα επηρεάσει τους στόχους της επόμενου έτους.

Το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας είναι πενταετές και κατά τη διάρκεια αυτού εξετάζεται η πορεία επίτευξης των στόχων. Το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο είναι δυνατό να αλλάξει οποιαδήποτε στιγμή και να αναπροσαρμοστεί ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

6.4 Η δομή της εταιρείας

Οι Μινωικές Γραμμές είναι μια εταιρεία λαϊκής βάσης, πολυμετοχική αλλά με ένα σημαντικό μερίδιο μετοχών να βρίσκεται στα χέρια θεσμικών παραγόντων.

Ανώτατο όργανο είναι η Γενική Συνέλευση των μετόχων, η οποία εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από 12 μέλη. Όλα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου συμμετέχουν σε επιτροπές, οι οποίες συγκαλούνται και συνεδριάζουν ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας. Οι έξι επιτροπές επεξεργάζονται εξειδικευμένα θέματα που απασχολούν την εταιρεία και εισηγούνται ανάλογα στο Διοικητικό Συμβούλιο. Στην αρμόδια επιτροπή του Δ.Σ. αναφέρεται απευθείας η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου. Ουσιαστικά οι επιτροπές υποβοηθούν το Διοικητικό Συμβούλιο. Ακολουθεί ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο οποίος λαμβάνει εντολές από το Δ.Σ. και σε αυτόν αναφέρονται οι Διευθύνσεις και οι Υπηρεσίες που τον ακολουθούν στο οργανόγραμμα.

Οι Διευθύνσεις και οι Υπηρεσίες της εταιρείας χωρίζονται σε τέσσερις τομείς. Ο πρώτος είναι ο Ναυτιλιακός τομέας, στον οποίο υπάγονται η Διεύθυνση Ναυτικής Λειτουργίας, η Διεύθυνση Μηχανολογικού και η Υπηρεσία Ελέγχου Ποιότητας. Στον Οικονομικό τομέα υπάγεται η Διεύθυνση Οικονομικού και η Διεύθυνση Προμηθειών και Ξενοδοχειακής Εκμετάλλευσης, ενώ στον Εμπορικό τομέα η Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Πωλήσεων Εσωτερικού και η Διεύθυνση Πωλήσεων Εξωτερικού. Οι διευθυντές λαμβάνουν εντολές και αναφέρονται στον αρμόδιο Τομέαρχη, που ανήκει η Διεύθυνση ή Υπηρεσία τους. Απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο αναφέρεται η Διεύθυνση Πληροφορικής, η Υπηρεσία Επικοινωνίας, η Υπηρεσία Επενδυτικών Σχέσεων και Εταιρικών Ανακοινώσεων, ο Νομικός Σύμβουλος και η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Έμφαση έχει δοθεί στην στελέχωση και αναδιοργάνωση της Πληροφορικής, αφού έχει αναβαθμιστεί από Υπηρεσία σε Διεύθυνση μετά την αλλαγή στην οργανωτική δομή της εταιρείας. Σκοπός της αναβάθμισης της Πληροφορικής είναι η ανανέωση των ηλεκτρονικών συστημάτων και στην καλύτερη σύνδεση γραφείων και πλοίων, ώστε να αξιοποιούνται και να επεξεργάζονται τα δεδομένα. Χαρακτηριστικό της οργανωτικής δομής των Μινωικών Γραμμών είναι η ξενοδοχειακή εκμετάλλευση, που τελικά στοχεύει στην εξυπηρέτηση της πελατείας της εταιρείας.

Τα τελευταία δύο χρόνια που η εταιρεία κινείται στον αμιγώς ναυτιλιακό τομέα, έχει οδηγήσει σε μικρή αλλά ουσιαστική διαφοροποίηση στην οργανωτική δομή. Πρωταρχικό μέλημα της νέας δομής

των Μινωικών Γραμμών είναι οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το customer service support. Προς την ίδια κατεύθυνση και ο Οικονομικός τομέας, η Μηχανογράφηση και η Υπηρεσία Προσωπικού, όπου έχουν υποστηρικτικό χαρακτήρα. Όμως η οργανωτική δομή για πιο added value στη αλυσίδα πελάτη-εταιρείας, χρειάζεται περαιτέρω διαφοροποίηση κυρίως στον εμπορικό τομέα.

Με την νέα οργανωτική δομή στόχος είναι ο καλύτερος συντονισμός των δραστηριοτήτων της εταιρείας, ώστε να μεγιστοποιείται όσο το δυνατόν περισσότερο η απόδοση των Υπηρεσιών και των Διευθύνσεων, προκειμένου να επιτευχθεί το αποτέλεσμα που έχει προϋπολογιστεί. Επιπλέον στόχος είναι ο καλύτερος έλεγχος και η αποτελεσματική προώθηση των εργασιών.

6.5 Οι πληροφορίες

Η δημιουργία τοπικού ηλεκτρονικού δικτύου στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας, έχει σκοπό την καλύτερη και ταχύτερη επικοινωνία από την κορυφή προς τη βάση αλλά και μεταξύ του προσωπικού. Το σύστημα χρησιμοποιείται για την υποβολή αιτημάτων, αναφορών και για την επίλυση άλλων υποθέσεων. Επίσης, πληροφορίες που προέρχονται από τη βάση της εταιρείας και αφορούν τη διαμόρφωση της στρατηγικής, τον ανταγωνισμό ή άλλες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας μεταβιβάζονται άμεσα στα ανώτερα στελέχη.

6.6 Η ηγεσία της εταιρείας

Ολόκληρο το Διοικητικό Συμβούλιο των Μινωικών Γραμμών εκλεγόταν από το 2002 με την ίδια σύνθεση, γεγονός που καταδεικνυε την ικανότητα και αποτελεσματικότητα της Διοίκησης. Στην Γενική Συνέλευση τον Ιούνιο του 2006, μετά από απόφαση του μέχρι τότε Προέδρου να μην βάλει ξανά υποψηφιότητα για την Προεδρεία, εξελέγη νέος Πρόεδρος στην εταιρεία και τέσσερα νέα μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος παρέμειναν οι ίδιοι.

Με τις αλλαγές στην οργανωτική δομή της εταιρείας ο στόχος για τον περιορισμό των λειτουργικών εξόδων μετατίθεται στις Διευθύνσεις και στις Υπηρεσίες, στα πλαίσια της εφαρμογής της στρατηγικής που επέλεξε να ακολουθήσει η εταιρεία.

6.7 S.W.O.T. Ανάλυση

1. ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

1. **Ο στόλος:** με την ολοκλήρωση του επενδυτικού προγράμματος που ξεκίνησε το 1998, σήμερα μετά τον πλήρη εκσυγχρονισμό του στόλου, διαθέτει τόσο στην ακτοπλοΐα όσο και στην Αδριατική τα νεότερα, ταχύτερα και πολυτελέστερα πλοία.
2. **Ασφάλεια:** προτεραιότητα στην ασφάλεια και στην εξυπηρέτηση που πιστοποιείται από το ISM (International Safety Management- Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης).

3. **Η συνέπεια/ αξιοπιστία:** στις ώρες άφιξης και αναχώρησης των πλοίων.
4. **Ευέλικτη πολιτική προς το συμφέρον του επιβάτη:** βολική πολιτική αναφορικά με τις ακυρώσεις εισιτηρίων.
5. **Εύκολη πρόσβαση:** με ένα ευρύ δίκτυο πωλήσεων και τα συμπληρωματικά κανάλια διανομής (call-center & internet) ο τελικός πελάτης μπορεί εύκολα και γρήγορα να κλείνει το εισιτήριό του.
6. **Καινοτόμες υπηρεσίες:** όπως κινηματογράφο, internet corner, call-center, υπηρεσία courier, e-booking.
7. **Ταχύτητα ταξιδιού.**
8. **Άνετο ταξίδι:** εκτός από τις ευρύχωρες καμπίνες και οι κοινόχρηστοι χώροι είναι έτσι διαμορφωμένοι ώστε να μην στριμώχνεται ο κόσμος ακόμα και κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου, που τα πλοία είναι γεμάτα.
9. **Ισχυρό brand name.**
10. **Σύστημα κρατήσεων:** δεν είναι εύκολο να παραβιαστεί το σύστημα κρατήσεων.

2. ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

1. **Μέγεθος πλοίου:** τα πλοία των Μινωικών Γραμμών είναι δύσκολο να προσεγγίσουν μικρά λιμάνια.
2. **Μικρός αριθμός καμπίνων:** τα νέα πλοία της εταιρείας σε σύγκριση με παλαιότερα πλοία της γραμμής καθώς και με πλοία του άμεσου ανταγωνιστή (ANEK) διαθέτουν λιγότερες καμπίνες σε σχέση με το πρωτόκολλο του πλοίου.
3. **Μη αναβαθμισμένη εικόνα:** προσκολλημένοι στην κρητική παράδοση με έντονη στόχευση στο κρητικό κοινό και στοιχείο.
4. **Τιμολογιακή πολιτική:** υψηλοί ναύλοι στο μυαλό του καταναλωτή σε σχέση με την ίδια την υπηρεσία μεταφοράς αλλά και με τον ανταγωνισμό.
5. **Πολιτική προμηθειών:** χαμηλότερες προμήθειες (7%) στο συνεργαζόμενο δίκτυο πωλήσεων σε σχέση με τον άμεσο ανταγωνιστή της εταιρείας (ANEK 10%).
6. **Διαφήμιση:** χαμηλή παρουσία στα ευρύτερα MME- πέρα του τοπικού τύπου.

3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. **Είσοδος σε νέες αγορές:** market development με είσοδο σε μεγάλες αγορές του Αιγαίου, όπως η αγορά της Ρόδου ή Χίου και της Κω.
2. **Εκμετάλλευση γραμμής Θεσσαλονίκης:** το πλοίο που εκτελούσε το δρομολόγιο (Ηράκλειο- Κυκλάδες- Σποράδες- Θεσ/νίκη) πουλήθηκε τον Οκτώβριο του 2005, αλλά η εταιρεία συνεχίζει να κατέχει το προνόμιο της εκμετάλλευσης της γραμμής.

3. **Δημιουργία πελατειακής βάσης:** για άμεσο μάρκετινγκ με τους πελάτες της εταιρείας μέσω του προγράμματος Minoan EN ΠΛΩ.
4. **Brand extension:** για παράδειγμα συνεργασία με ξενοδοχειακή αλυσίδα για one stop travel.

4. ΑΠΕΙΛΕΣ

1. **Αντικατάσταση πλοίων της ANEK.**
2. **Είσοδος νέων παιχτών στη γραμμή.**
3. **Αλλαγή life- style:** στροφή στη χρήση του αεροπλάνου για άμεση και γρήγορη μετακίνηση από παραδοσιακά τμήματα της ακτοπλοϊκής αγοράς όπως φοιτητές.
4. **Επιθετική πολιτική του αεροπλάνου.**
5. **Κίνδυνοι διακύμανσης επιτοκίων:** Οι δανειακές υποχρεώσεις των Μινωικών Γραμμών διασυνδέονται με κυμαινόμενα επιτόκια και κατά συνέπεια προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η εταιρεία το Νοέμβριο του 2006 προκειμένου να διασφαλιστεί από την αύξηση των επιτοκίων, προχώρησε σε συμφωνία με τις τράπεζες, που σκοπό έχει την αντιστάθμιση του επιτοκιακού της κινδύνου. Τα συγκεκριμένα συμβόλαια καλύπτουν το 50% του σταθμισμένου υπολοίπου των δανείων της επόμενης πενταετίας.
6. **Κόστος καυσίμων:** Το κόστος καυσίμων αντιπροσωπεύει το σημαντικότερο ποσοστό του λειτουργικού κόστους εκμετάλλευσης των πλοίων της εταιρείας. Σημαντικά οικονομικά και πολιτικά γεγονότα που διαδραματίζονται στη διεθνή σκηνή και η εταιρεία δεν μπορεί να ελέγξει, επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση του κόστους αυτού. Παράλληλα, με βάση τη διεθνή πρακτική τα προϊόντα πετρελαίου τιμολογούνται παραδοσιακά σε δολάρια Αμερικής. Συνεπώς, συναλλαγματικές διακυμάνσεις μεταξύ ευρώ και δολαρίου επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση του κόστους καυσίμων.

S.W.O.T. ANALYSIS**ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

1. Ο στόλος
2. Ασφάλεια
3. Η συνέπεια/ αξιοπιστία
4. Ευέλικτη πολιτική προς το συμφέρον του πελάτη
5. Εύκολη πρόσβαση
6. Καινοτόμες υπηρεσίες
7. Ταχύτητα ταξιδιού
8. Άνετο ταξίδι
9. Ισχυρό brand name
10. Σύστημα κρατήσεων

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

1. Μέγεθος πλοίου
2. Μικρός αριθμός καμπίνων
3. Μη αναβαθμισμένη εικόνα
4. Τιμολογιακή πολιτική
5. Πολιτική προμηθειών
6. Διαφήμιση.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Είσοδος σε νέες αγορές
2. Εκμετάλλευση γραμμή Θεσσαλονίκης
3. Δημιουργία πελατειακής βάσης
4. Brand Extension

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Αντικατάσταση πλοίων της ANEK
2. Είσοδος νέων παιχτών στη γραμμή
3. Αλλαγή Lifestyle
4. Επιθετική τιμολογιακή πολιτική του αεροπλάνου
5. Κίνδυνοι διακύμανσης επιτοκίων
6. Κόστος καυσίμων

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Οι διεθνείς τάσεις και εξελίξεις κυρίως όσον αφορά την άνοδο της τιμής του πετρελαίου, δεν άφησαν ανεπηρέαστη τις Μινωικές Γραμμές όπου την υποχρέωσαν να αυξήσει τις τιμές των εισιτηρίων της το 2007 προκειμένου να αντεπεξέλθει στο αυξημένο κόστος αγοράς πετρελαίου. Αντίθετα το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα έχει βελτιωθεί και παράλληλα έχουν βελτιωθεί τα οικονομικά των Μινωικών Γραμμών, όμως η αύξηση του πληθωρισμού σε βασικά καταναλωτικά αγαθά λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στο οικονομικό κλίμα περιορίζοντας τις μετακινήσεις του κοινού με αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων των ακτοπλοϊκών εταιρειών.

Το πρόσφατα νέο νομικό καθεστώς που επικρατεί στο χώρο της ναυτιλίας στη χώρα μας ευνοεί τον ελεύθερο ανταγωνισμό και την ελεύθερη διαμόρφωση των εισιτηρίων, γεγονός που κάνει τις Μινωικές Γραμμές ακόμα πιο ανταγωνιστικές. Παρ' όλο που ο ανταγωνισμός αναμένεται να ενταθεί τον επόμενο χρόνο αφού αναμένεται να φέρει νέα πλοία στη γραμμή Ηράκλειο – Πειραιάς, η ANEK LINES, που είναι ο άμεσος ανταγωνιστής των Μινωικών Γραμμών στην ίδια γραμμή, η εταιρεία δηλώνει έτοιμη να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις του νέου περιβάλλοντος. Τα τεχνολογικά συστήματα που χρησιμοποιούν οι Μινωικές Γραμμές, για την γρήγορη και ασφαλή μετακίνηση των επιβατών της, της δίνουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ναυτιλιακές εταιρείες καθώς οι τάσεις μετακίνησης του πληθυσμού μπορούν να δημιουργήσουν νέες γραμμές και ευκαιρίες. Τέτοιες ευκαιρίες είναι τα νησιά της Κω, της Ρόδου και της Χίου όπου για τις Μινωικές Γραμμές υπάρχει ενδεχόμενο στο μέλλον να εισέλθουν σε κάποια από αυτές τις γραμμές ενώ στις γραμμές της Αδριατικής η κίνηση είναι αυξημένη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους κυρίως από φορτηγά οχήματα.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και συγκεκριμένα τις προμήθειες, οι Μινωικές Γραμμές με την Διεύθυνση Προμηθειών και την Επιτροπή Προμηθειών του Διοικητικού Συμβουλίου, συνεργάζονται για την έγκαιρη τροφοδότηση των πλοίων, για τον έλεγχο των τιμών και την ποιότητα των τροφίμων. Το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα μάρκετινγκ βρίσκονται κάτω από την ίδια Διεύθυνση προκειμένου η συνεργασία τους να είναι άμεση για την εξεύρεση νέων υπηρεσιών που θα διευκολύνουν την εξυπηρέτηση των πελατών γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων. Η υψηλή θέση που κατέχει στο οργανόγραμμα η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου αντικατοπτρίζει την βαρύτητα που δίνουν οι Μινωικές Γραμμές στο σωστό εσωτερικό έλεγχο για τον εντοπισμό λαθών και παρανομιών. Η έρευνα για την ανάπτυξη της εταιρείας σε νέες γραμμές αυτόνομα ή με συνεργασίες και συγχωνεύσεις με άλλες εταιρείες καθώς και η έρευνα για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών είναι αρμοδιότητα της επιτροπής Έρευνας και Ανάπτυξης του Διοικητικού Συμβουλίου.

Οι πόροι των Μινωικών Γραμμών, φυσικοί, ανθρώπινοι και οικονομικοί βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα καθώς η αγορά που κινείται η εταιρεία ικανοποιεί τις απαιτήσεις που θέτει. Συγκεκριμένα, οι φυσικοί πόροι (ακίνητα, εξοπλισμός, κινητή περιουσία) βρίσκονται σε καλή κατάσταση για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, είτε βρίσκεται στα πλοία είτε στα γραφεία, διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα που σε συνδυασμό με τα εξειδικευμένα στελέχη προσδίδουν στις Μινωικές Γραμμές το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τα έσοδα της εταιρείας βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο τόσο από τους ναύλους μεταφοράς, την εκμετάλλευση των μπαρ, των εστιατορίων και των καταστημάτων των πλοίων όσο και μετά από την πώληση ενός ακινήτου, την πώληση της συμμετοχής σε άλλη εταιρεία και από την πώληση ενός πλοίου.

Η στρατηγική που έχουν χαράξει και ακολουθούν οι Μινωικές Γραμμές τα τελευταία δύο χρόνια είναι η στρατηγική της εστίασης και επικεντρώνει τις δραστηριότητές της στον καθαρά ναυτιλιακό τομέα. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής ήταν η πώληση συμμετοχών που κατείχε η εταιρεία σε διάφορες εταιρείες εκτός του ναυτιλιακού κλάδου καθώς και η πώληση ενός ακινήτου και ενός πλοίου. Οι πωλήσεις αυτές επέφεραν σημαντικά έσοδα μέρος των οποίων διατέθηκαν για την μείωση του χρέους της εταιρείας. Μέρος της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία είναι και η εξέταση των ευκαιριών επέκτασης που παρουσιάζονται σε εξωτερικό και εσωτερικό ακόμα και συνεργασίες στρατηγικής σημασίας.

Οι στόχοι της εταιρείας τίθενται σε ετήσια βάση με πρώτο και κύριο στόχο τη μείωση των δανειακών της υποχρεώσεων. Επιπλέον στόχοι είναι η ισχυροποίηση της εταιρείας, η παρακολούθηση του ανταγωνισμού και η αντιμετώπιση του, η αναβάθμιση των υπηρεσιών. Οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από το σωστό σχεδιασμό των δρομολογίων, την εντατική εκμετάλλευση των πλοίων στις γραμμές και κυρίως την εύστοχη στρατηγική που έχει χαράξει η εταιρεία. Στους μελλοντικούς στόχους της εταιρείας εκτός από την μείωση των δανειακών της υποχρεώσεων, είναι η αύξηση των μεριδίων στην αγορά του εσωτερικού και του εξωτερικού και η επέκταση της εταιρείας σε νέες αγορές, τόσο στο εσωτερικό όσο και στα εξωτερικό. Οι στόχοι που θέτονται από τη Διοίκηση των Μινωικών Γραμμών μπαίνουν σε ένα μακροπρόθεσμο πλαίσιο και η πραγματοποίησή τους εξαρτάται από τους στόχους της προηγούμενης χρονιάς. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι πενταετές και προσαρμόζεται οποιαδήποτε στιγμή ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η αλλαγή στρατηγικής της εταιρείας επέφερε μικρές αλλά ουσιαστικές αλλαγές στην οργανωτική δομή των Μινωικών Γραμμών. Στόχος με την νέα οργάνωση είναι ο καλύτερος συντονισμός των δραστηριοτήτων της εταιρείας και η καλύτερη δυνατή απόδοση των διευθύνσεων.

Η διοίκηση της εταιρείας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο προσωπικό που απασχολεί και στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και μεταξύ προσωπικού και διοίκησης. Το γεγονός αυτό βοηθάει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρείας και στην εξυπηρέτηση των επιβατών. Οι στόχοι που έχουν τεθεί από την Διοίκηση των Μινωικών Γραμμών πραγματοποιούνται με

το δυναμισμό που χαρακτηρίζει την εταιρεία, την εύστοχη στρατηγική, την εντατικότερη εκμετάλλευση των πλοίων στις γραμμές και τον περιορισμό των λειτουργικών εξόδων, που σε αυτό συμβάλει η νέα οργανωτική δομή που διαθέτει λιγότερα επίπεδα διοίκησης.

Η επίτευξη των στόχων φαίνεται να πραγματοποιείται μέσα από τα αποτελέσματα του Α εννεαμήνου του 2007 αν και τα μερίδια στην γραμμή Πειραιάς- Ηράκλειο παρέμειναν στα ίδια επίπεδα του αντίστοιχου περυσινού διαστήματος ήτοι 70,5% στους επιβάτες, 61,4% στα Ι.Χ. αυτοκίνητα και 49,2% στα φορτηγά. Στις γραμμές της Αδριατικής κατάφερε να διατηρήσει την πρώτη θέση σε μερίδια αγοράς σε όλες τις κατηγορίες διακίνησης ανάμεσα στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη αγορά. Τα μερίδια αγοράς σε επιβάτες, Ι.Χ. αυτοκίνητα και φορτηγά ανήλθαν σε 36,2%, 37,9% και 35,5% αντίστοιχα τα οποία είναι ψηλότερα σε σχέση με τα μερίδια ταξιδιών που αντιστοιχούν στη εταιρεία (33,8%). Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας το εννεάμηνο του 2007 στη γραμμή Πειραιάς- Ηράκλειο και στις γραμμές της Αδριατικής ανήλθε σε €183 εκατ. έναντι €172 εκατ. το αντίστοιχο διάστημα του 2006, παρουσιάζοντας αύξηση 5,9%. Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους διαμορφώθηκαν στα €13,5 εκατ. έναντι €19,5 το εννιάμηνο του 2006 λόγω της πώλησης των μετοχών της FORTHnet. Σε επίπεδο ομίλου τα οικονομικά αποτελέσματα δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη διαφοροποίηση σε σχέση με τα αποτελέσματα της εταιρείας. Τα καθαρά κέρδη του ομίλου μετά από φόρους ανήλθαν σε €17,6 εκατ. έναντι €26 εκατ. το ίδιο διάστημα του 2006, παρουσιάζοντας μείωση €8,4 εκατομμύρια. Η διαφοροποίηση οφείλεται στα αποτελέσματα της συγγενούς εταιρείας Hellenic Seaways.

Παρόλο την πλεονεκτική θέση που κατέχει η εταιρεία, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης για περαιτέρω ενίσχυση της θέσης της εταιρείας και προσέλκυσης του επιβατικού κοινού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 1) Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας (επιχειρηματικοί- οικονομικοί, βραχυπρόθεσμοι- μακροπρόθεσμοι);
- 2) Ποια στρατηγική ακολουθείται για την επίτευξη των στόχων (ηγεσίας/ διαφοροποίησης/ εστίασης/ άλλη);
- 3) Υπάρχει κάποιο σχέδιο για την επίτευξη των στόχων; Αν ναι ποιο είναι και τι περιλαμβάνει;
- 4) Η στρατηγική που ακολουθείται έχει επηρεάσει την οργανωτική δομή της εταιρείας και αν ναι σε ποιους τομείς;
- 5) Υπάρχει το ενδεχόμενο συνεργασίας με άλλη ναυτιλιακή εταιρεία;
- 6) Το Μάρτιο του 2006 προκηρύχθηκε διεθνής διαγωνισμός για την κάλυψη δυο γραμμών στην Κρήτη. Μια από αυτές είναι η γραμμή Πειραιάς- Ηράκλειο όπου δραστηριοποιούνται και οι Μινωικές Γραμμές. Πως θα αντιδράσετε στην έλευση νέου ανταγωνιστή (προσφορές, μείωση τιμών);
- 7) Σύμφωνα με άρθρο του οικονομικού περιοδικού “ΕΠΙΛΟΓΗ”, ειδικοί αναλυτές μιλούν για την ανάγκη δημιουργίας τριών ισχυρών επιχειρηματικών σχημάτων, καθώς υποστηρίζουν πως η εγχώρια ακτοπλοϊκή αγορά δεν αντέχει περισσότερα. Επιπλέον, η πίεση που ασκούν οι τράπεζες στις ακτοπλοϊκές εταιρείες για τα δάνεια, αλλά και η απελευθέρωση των ναύλων από το λιμάνι του Πειραιά έχουν δημιουργήσει προϋποθέσεις για συγχωνεύσεις, που αναμένεται να πραγματοποιηθούν μέχρι το φθινόπωρο. Τα τρία κυρίαρχα σενάρια συγχωνεύσεων είναι:
 - I. Συγχώνευση Μινωικών Γραμμών- Hellenic SeaWays
 - II. Συγχώνευση Hellenic SeaWays- Blue Star Ferries
 - III. Συγχώνευση Hellenic SeaWays- N.E.Λ.

Συμφωνείται με τα παραπάνω και κατά πόσο πιστεύετε ότι μπορεί κάποιο από τα σενάρια αυτά να επιτευχθεί; Πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρξει κάποια άλλη συγχώνευση (MINOAN-BLUE STAR, MINOAN- NEΛ) ; Την εταιρεία σας θα την ενδιέφερε η συγχώνευση; Έχει ξεκινήσει συζητήσεις η εταιρεία σας για κάποια συγχώνευση;

- 8) Ενδιαφέρει τις Μινωικές Γραμμές η δρομολόγηση πλοίων σε άλλες γραμμές, πέρα από αυτές που ήδη εκμεταλλεύεται στη εγχώρια αγορά; Αν ναι ποιες είναι αυτές και πότε αναμένεται να δρομολογηθούν πλοία;
- 9) Υπάρχει ενδιαφέρον από τις Μινωικές Γραμμές να δρομολογήσουν πλοία στις λεγόμενες «άγονες γραμμές» που χρηματοδοτούνται από το Υ.Ε.Ν. και το Υπουργείο Αιγαίου;
- 10)(α) Σύμφωνα με το οικονομικό περιοδικό “Επιλογή Ισολογισμών 2005”, στα μακροπρόθεσμα σχέδια των Μινωικών Γραμμών για την επόμενη πενταετία, εντάσσεται η επέκταση της εταιρείας στη Βόρεια Ευρώπη και στη Δυτική Μεσόγειο. Εξακολουθεί να υπάρχει το ενδιαφέρον από την εταιρεία; Εξετάζονται συγκεκριμένες γραμμές και ποιες είναι αυτές;
- (β) Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο η Μινωικές Γραμμές εξετάζουν τη συνεργασία με άλλες ακτοπλοϊκές εταιρείες προκειμένου να επεκταθούν σε νέες γραμμές και αγορές. Εξετάζεται ακόμη αυτό το σενάριο ή έχει απορριφθεί; Αν έχει υπάρξει κάποια συμφωνία με ποια εταιρεία είναι και σε ποιες γραμμές;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Αναγνώστου Κ., Επιλογή, Απρίλιος- Μάιος 2006, σελ 30
2. Διαμαντίδου Α., Νέα Κρήτη, 6/7/2007
3. Δεριζιώτης Κ., Χρήμα και Τουρισμός, Ιούλιος 2006, τεύχος 118, σελ 110- 118
4. Ζαβλανός Μ. (1998): Μάνατζμεντ, ΕΛΛΗΝ , Αθήνα
5. Θεοδωρόπουλος Α. (2002): Στρατηγικός Επιχειρηματικός Προγραμματισμός: πώς να πραγματοποιήσετε ανάπτυξη στην επιχείρησή σας, Προπομπός, Αθήνα
6. Θερίου Ν. (2005): Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, Κριτική, Αθήνα
7. Κάλλη Α., Ημερησία, 24-25/6/2006
8. Κασσαπάκης Π., Νέα Κρήτη, 15/9/2007
9. Καφετζοπούλου Κ., Αντίλαλος της Μεσσαράς, 27/6/2007
10. Καφετζοπούλου Κ., Αντίλαλος της Μεσσαράς, 29/8/2007
11. Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ. (1999): Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα
12. Πρωτονοταρίου Μ., Επιλογή Ισολογισμών 2005, ετήσια έκδοση Ιούλιος 2006, σελ 139-145
13. Τερζίδης Κ. (2004): Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
14. Τριγώνης Κ., Νέα Κρήτη, 27/6/2007
15. Τριγώνης Κ., Νέα Κρήτη, 15/9/2007
16. Τριγώνης Κ., Νέα Κρήτη, 8/11/2007
17. Τριγώνης Κ., Νέα Κρήτη, 21/11/2007
18. Φ.Ε.Κ., Αριθμός Φύλλου 314

Ξένη βιβλιογραφία

19. Montana P., Charnov B. (2002): Μάνατζμεντ, Κλειδάριθμος, Αθήνα
20. Porter M. (1986): Wetterbewerbsvorteile (Competitive Advantage), Campus, Frankfurt
21. Rowe A., Mason R., Dickel K., Mockler R. (1994): Strategic Management: a methodological approach, 4^η έκδοση, Addison- Wesley
22. Schermerhorh J. (2005): Management, 8^η έκδοση, Wiley

Άλλες πηγές

Ετήσιο Δελτίο Χρήσης Minoan Lines 2006

www.yen.gr (20/12/2007)

www.europa.eu (29/12/2007)

www.minoan.gr (7/1/2008)

www.euro2day.gr (20/6/2007)

www.naftemporiki.gr (3/7/2007)

www.ase.gr (5/1/2008)

ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τους επιτυχημένους τρόπους λειτουργίας που είναι δύσκολο να αντιγραφούν

Οικονομίες Κλίμακας: αναφέρονται στην μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος ενώ η παραγόμενη ποσότητα αυξάνεται.

Συγκριτικό Πλεονέκτημα: η αρχή σύμφωνα με την οποία οι χώρες θα πρέπει να εξειδικεύονται στην παραγωγή εκείνων των προϊόντων στα οποία έχουν το μέγιστο πλεονέκτημα ή ελάχιστο μειονέκτημα.

Πρωτόκολλο πλοίου: ο ανώτατος αριθμός καμπίνων, επιβατών, οχημάτων που επιτρέπεται από το νόμο να έχει το πλοίο.

