



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑΣΥ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2018-2022»

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ (ΑΜ): 4042201602032
ΕΠΩΝΥΜΟ: ΔΩΡΗΣ
ΟΝΟΜΑ: ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΣΚΙΝΤΖΗ

ΤΡΙΠΟΛΗ – 2018

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστήμιου Πελοποννήσου, υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας κ. Βασιλικής Σκίντζη.

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Σκίντζη για την καθοδήγηση και την άμεση και ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας.

Απόλυτα καθοριστική υπήρξε η συμβολή του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας ΣΤΑΣΥ, κ. Γεώργιου Θωμόπουλου, ο οποίος αφενός επέτρεψε τη χρήση και αξιοποίηση στοιχείων της εταιρείας και αφετέρου για τον χρόνο που αφιέρωσε προκειμένου να απαντήσει σε καίρια ερωτήματα τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της παρούσας εργασίας και για την οποία τον ευχαριστώ θερμά.

Αφιερώνω αυτήν την εργασία
στους γιούς μου, Παναγιώτη και Σαράντη
και στη σύζυγό μου Μαρία,
και τους ευχαριστώ για την υπομονή και συμπαράστασή τους
και σε αυτή μου την προσπάθεια.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	9
1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	9
1.2. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ.....	10
1.3. ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	12
1.4. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ / ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	13
1.5. ΚΥΚΛΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	19
2.1.ΕΝΝΟΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	19
2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	20
2.3. ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	21
2.4. ΕΝΝΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	23
2.5. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	24
2.6. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	25
2.6.1. ΑΝΑΛΥΣΗ PEST.....	25
2.6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	28
2.6.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	29
2.6.4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	31
2.6.5. BUSINESS PLAN	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε.....	33
3.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	33
3.1.1. ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΣ ΑΘΗΝΩΝ – ΠΕΙΡΑΙΩΣ (Η.Σ.Α.Π.)	33
3.1.2. ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (Α.Μ.Ε.Λ.).....	34
3.1.3. ΤΡΑΜ Α.Ε.	35

3.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	36
3.3. ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ)	37
3.4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	39
3.5. ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑΣΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2018-2022.....	44
4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	44
4.2. ΛΙΣΤΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑΣΥ	44
4.3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.....	46
4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ Pvl Grids	47
4.5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	48
4.6. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΝΤΟΛΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	49
4.7. ΔΙΕΥΚΡΥΝΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	49
4.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	51
4.9.ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ 56	
4.10.ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	58
4.11. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	60
4.12. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ.....	68
4.12.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	68
4.12.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΑΣΣΚ.....	70
4.12.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	71
4.13. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΣΤΑΣΥ.....	75
5.1. ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	75
5.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ.....	75
5.2.1. ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ.....	76
5.2.2. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ.....	77
5.2.3. ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ.....	78
5.2.4. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ.....	79
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εταιρεία ΣΤΑΣΥ στην προσπάθεια της να ξεπεράσει πολυάριθμα προβλήματα που αντιμετωπίζει και τα οποία διογκώθηκαν εν μέσω της οικονομικής κρίσης, διαμορφώνει τον στρατηγικό της σχεδιασμό για την προσεχή πενταετία 2018 – 2022. Αναγνωρίζοντας τη σημασία της στρατηγικής για την πορεία της και επιθυμώντας να εδραιώσει την προσπάθεια της σε στέρεες βάσεις για να μπορέσει να εξασφαλίσει το μέλλον της, η εταιρεία εξετάζει τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της και διαμορφώνει την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Μέσα από τον κύκλο αλλαγής της στρατηγικής, είναι σε θέση να προσαρμόζει τη στρατηγική αυτή στις νέες συνθήκες, κρατώντας βέβαια κάποιους άξονες σταθερούς, διεκδικώντας με τον τρόπο αυτό την επιτυχία της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Μέσα από την ανάλυση στοιχείων που αφορούν την εταιρεία έως σήμερα, δηλαδή στοιχείων που αφορούν τις παρελθούσες στρατηγικές της αλλά και τους παράγοντες που την επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις συνθήκες στο εσωτερικό της περιβάλλον, διαμορφώθηκε το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας για την προσεχή πενταετία, παρουσιάζοντας στοιχεία αναφορικά με το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, τον στρατηγικό της προσανατολισμό, τους τρόπους χρηματοδότησης της, τις οικονομικές της καταστάσεις και τους παράγοντες που θα συμβάλλουν στην εξασφάλιση της επιτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού όπως είναι η διαχείριση των εσόδων και των εξόδων της, το προσωπικό της, η αξιοποίηση των ακινήτων της και η αποτελεσματική διαχείριση των διεργασιών της παράλληλα με τον έλεγχο της επίτευξης των στόχων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός φορέας για την εξυπηρέτηση του κοινού στο επίπεδο των συγκοινωνιών στο Νομό Αττικής, ενώ έχει βρεθεί πολλές φορές στο προσκήνιο ως προς τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην οργάνωση και τη λειτουργία της. Σε μια κομβική περίοδο για κάθε επιχείρηση λόγω της οικονομικής κρίσης και της πληθώρας των μέτρων που νομοθετούνται και εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση των καίριων προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας, η εταιρεία καλείται να διαμορφώνει το επιχειρηματικό της σχέδιο για την περίοδο 2018-2022.

Στο πλαίσιο της εργασίας που ακολουθεί, γίνεται αρχικά μια σύντομη παρουσίαση βασικών θεωρητικών ζητημάτων. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της στρατηγικής μέσα από την παρουσίαση βασικών ορισμών, αλλά και με αναφορά στις διαστάσεις που αποδίδει στη στρατηγική ο Mintzberg. Επίσης, γίνεται αναφορά στα επιμέρους επίπεδα της στρατηγικής, στη σπουδαιότητα της, καθώς και παρουσίαση του κύκλου αλλαγής της στρατηγικής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο στρατηγικό μάνατζμεντ και στον στρατηγικό σχεδιασμό. Αφού παρουσιαστούν οι δύο αυτές έννοιες, θα γίνει προσπάθεια για την ανάδειξη της σημασίας τους, ενώ έμφαση θα δοθεί στα εργαλεία που χρησιμοποιεί ο στρατηγικός σχεδιασμός ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα του. Τα βασικότερα από τα εργαλεία αυτά είναι οι αναλύσεις PEST, των 5 δυνάμεων του Porter, του εσωτερικού περιβάλλοντος και η SWOT ανάλυση, ενώ θα γίνει αναφορά και στο Business Plan.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση της εταιρείας ΣΤΑΣΥ, μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή, όπου θα παρουσιαστεί η μέχρι τώρα πορεία της, αλλά και οι δραστηριότητες και προσφερόμενες υπηρεσίες της, η δομή

της, η θέση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εταιρεία και τα βασικά οικονομικά μεγέθη που αυτή παρουσιάζει.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας για την περίοδο 2018-2022 μέσα από τα βήματα του κύκλου της αλλαγής στρατηγικής, έτσι ώστε να αναδειχθούν η αποστολή, οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείας στην πορεία της προς το μέλλον. Θα παρουσιαστούν, λοιπόν, οι αξίες της και οι βασικές συνιστώσες της στρατηγικής της που ακόμα και αν κληθεί να τη διαφοροποιήσει, οι συνιστώσες αυτές θα είναι οι κατευθυντήριες γραμμές για τον νέο στρατηγικό σχεδιασμό. Επίσης, θα παρουσιαστούν κάποιες δράσεις στρατηγικής σημασίας οι οποίες θα γίνουν προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να αυξήσει τα έσοδα της και να εξορθολογήσει το κόστος της.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στις κεφαλαιακές ανάγκες της εταιρείας και τις προβλέψεις αναφορικά με τα βασικά οικονομικά της μεγέθη. Έτσι, θα γίνει αναφορά στους τρόπους χρηματοδότησης, θα γίνουν κάποιες οικονομικές προβλέψεις και θα παρουσιαστούν αυτές όσον αφορά τις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας, ενώ θα γίνει και μια ανάλυση με βάση αριθμοδείκτες.

Ο προτεινόμενος στρατηγικός σχεδιασμός για την ΣΤΑΣΥ για την χρονική περίοδο 2018-2022, εναρμονίζει το παλιό με το νέο, ανοίγοντας νέους ορίζοντες για την εταιρεία, οδηγώντας την με σταθερότερα βήματα στην επόμενη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική αποτελεί ένα πλάνο με βάση το οποίο η επιχείρηση κατανοεί και δείχνει που θα ήθελε να φτάσει στο μέλλον, έτσι ώστε να μπορέσει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται προκειμένου να αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο που δραστηριοποιείται (Ζαβλανός, 2002). Το πλάνο αυτό περιλαμβάνει όχι απλά τις πολιτικές που θα εφαρμοστούν, αλλά και το όραμα, τους στόχους και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της προσπάθειας της να αναδειχθεί.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών που αφορούν τη στρατηγική καθώς ο κάθε συγγραφέας αποδίδει έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της σημαντικής αυτής έννοιας. Κάποιοι από τις πιο ουσιαστικούς ορισμούς είναι οι ακόλουθοι:

- Η στρατηγική αποτελεί την κοινή γραμμή ανάμεσα στις δραστηριότητες του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του, που καθορίζουν ποια είναι η βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σήμερα αλλά και στο μέλλον (Ansoff, 1995).
- Η στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των μακροχρόνιων στόχων και των σκοπών που έχει ένας οργανισμός καθώς και οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει ώστε με τα κατάλληλα μέσα να υλοποιήσει τους στόχους αυτούς (Chandler, 1962).
- Η στρατηγική, σε ένα πλαίσιο αλληλεπιδράσεων μεταξύ ανταγωνιστών, πελατών και επιχειρήσεων, είναι ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση θα προσπαθήσει να διαφοροποιηθεί και να ξεχωρίσει έναντι των ανταγωνιστών της, με βάση τα ισχυρά της χαρακτηριστικά και με σκοπό της να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες των πελατών της (Ohmae, 1991).

- Η στρατηγική βασίζεται σε τέσσερις βασικές διαστάσεις που την χαρακτηρίζουν: την ορθή επιλογή των προϊόντων και των αγορών στα οποία θα επενδύσουμε, την πρόταση αξίας που θα εκφράσουμε προς τον πελάτη, τις ικανότητες μας και τις στρατηγικές αλλά και τα προγράμματα που θα διαμορφώσουμε και θα εφαρμόσουμε σε λειτουργικό επίπεδο (Aaker, McLoughlin, 2010).

Η στρατηγική, λοιπόν, είναι το μονοπάτι με το οποίο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα προσπαθήσει να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές, αλλά και η γέφυρα η οποία θα συνδέσει τα μέσα που θα διαθέσουμε, με τους σκοπούς που θέλουμε να επιτύχουμε (Nickols, 2016). Είναι η κατεύθυνση και το είδος των δραστηριοτήτων σε μακροχρόνιο ορίζοντα, όπου θα εξασφαλίσει στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε ένα περιβάλλον το οποίο εξελίσσεται και διαφοροποιείται συνεχώς, αξιοποιώντας και συνδυάζοντας αποδοτικά τους πόρους αλλά και τις υπάρχουσες ικανότητες και αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των επιμέρους ομάδων ενδιαφέροντος (Παπαδάκης, 2012).

1.2. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑ MINTZBERG

Ο H. Mintzberg εστίασε ακόμα περισσότερο στην έννοια της στρατηγικής και προσπάθησε να εξετάσει τις επιμέρους διαστάσεις της, μιας και είναι πολυσύνθετη και ξεπερνά τον απλό προγραμματισμό. Ο Mintzberg, λοιπόν, αναφέρει τις εξής πέντε διαστάσεις της στρατηγικής (Mintzberg, 1987 , Παπαδάκης, 2012):

- Η στρατηγική αποτελεί ένα **σχέδιο (plan)** το οποίο είναι καλά προμελετημένο έτσι ώστε να προετοιμάσει με τον κατάλληλο τρόπο την επιχείρηση ή τον οργανισμό ώστε να αναπτύξει συνειδητά και ορθά την πορεία του. Έτσι, με βάση το σχέδιο αυτό, η επιχείρηση θα μπορεί στην πορεία να ελέγχει κατά πόσο πετυχαίνει τους στόχους της και παράλληλα

θα μπορεί να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες απειλές.

- Η στρατηγική είναι ένα **τέχνασμα (ploy)**, καθώς απαιτούνται προσεκτικές ενέργειες για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Εστιάζει, λοιπόν, στους ιδιαίτερους τρόπους και στις στρατηγικές που θα επιστρατεύσει για να μπορέσει να λάβει ηγετική θέση στον κλάδο.
- Η επιχείρηση είναι **υπόδειγμα (pattern)** έχει περισσότερο πρακτική αξιοποίηση, καθώς ακόμα και αν έχει ο οργανισμός διαμορφώσει ένα άρτιο σχέδιο, δεν είναι βέβαιο ότι όλα αυτά που προβλέπει θα μπορέσουν να εφαρμοστούν. Είναι φυσικό να μην είναι πάντα εύκολο να υλοποιηθεί ένα σχέδιο ως προς όλα του τα στοιχεία καθώς αυτό καθορίζεται από τους παράγοντες του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Άρα η στρατηγική θα πρέπει να αποτελεί ένα σύνολο ενδεικτικών δράσεων, ένα πρότυπο για το πώς θα μπορούσε να ενεργήσει αναλόγως των συνθηκών.
- Η στρατηγική είναι **τοποθέτηση (position)** καθώς εστιάζει στα θέματα που θα πρέπει να καλύψει η στρατηγική της επιχείρησης, στο βάθος ανάλυσης και προσέγγισης του κάθε θέματος κλπ. Πρόκειται στην ουσία για την επιλογή των τακτικών που θα χρησιμοποιηθούν, καθώς ακόμα και ένα ζήτημα που εμπίπτει στον τακτικό προγραμματισμό θα μπορούσε να έχει στρατηγική σημασία και στο μέλλον.
- Η στρατηγική είναι **προοπτική (perspective)**, καθώς βασίζεται στην ιδεολογία που έχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός στο εσωτερικό τους, στις αντιλήψεις που έχει η διοίκηση, στον τρόπο με τον οποίο τοποθετείται στο περιβάλλον της αλλά και αντιλαμβάνεται τις επιμέρους διαστάσεις του. Περιλαμβάνει επίσης στοιχεία συμπεριφοράς π.χ. απέναντι στους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές. Καθώς η στρατηγική ως προοπτική βασίζεται στην υπάρχουσα ιδεολογία, αποκτά και μια παρουσία σε βάθος χρόνου με σταθερά χαρακτηριστικά.

1.3. ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική παρουσιάζει τρία διαφορετικά αλλά αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα. Πρόκειται, λοιπόν, για την **Επιχειρησιακή Στρατηγική**, την **Επιχειρηματική Στρατηγική** και τη **Λειτουργική Στρατηγική** (Γεωργόπουλος, 2006).

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι αυτή η οποία αποσκοπεί στο να εντοπίσει εκείνες τις δραστηριότητες με τις οποίες θα πρέπει να ασχοληθεί η επιχείρηση αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει αυτές να οργανωθούν και να διαχειριστούν. Πρόκειται για την στρατηγική που παρουσιάζει την συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης, τις δραστηριότητες που θα αναλάβει, τον τρόπο με τον οποίο θα κατανεμηθούν οι οικονομικοί και λοιποί πόροι στις δραστηριότητες αυτές καθώς και τη σχέση της επιχείρησης με τις επιμέρους ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Έτσι, κατευθύνει την επιχείρηση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες εάν αυτή ακολουθεί τις στρατηγικές ανάπτυξης, της υποδεικνύει ποιες δραστηριότητες θα διατηρήσει στο πλαίσιο των στρατηγικών σταθερότητας και ποιες θα σταματήσει να εκτελεί, στο πλαίσιο των στρατηγικών περισυλλογής.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική ή αλλιώς Ανταγωνιστική Στρατηγική, είναι αυτή η οποία αποσκοπεί στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και στη διατήρηση του, ενώ καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ανταγωνίζεται σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η Επιχειρηματική Στρατηγική διαμορφώνεται σε επίπεδο Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων, δηλαδή σε μεμονωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή σε ομάδες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες διαμορφώνουν την δική τους στρατηγική. Στην κατηγορία των Επιχειρηματικών Στρατηγικών ανήκουν η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης είτε με ηγεσία κόστους είτε με διαφοροποίηση. Οι στρατηγικές της κατηγορίας αυτής επιδιώκουν την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων ή

των υπηρεσιών της επιχείρησης, την αύξηση των περιθωρίων κέρδους από αυτά, καθώς και την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση.

Τέλος, η Λειτουργική Στρατηγική αποσκοπεί στην εξασφάλιση της μέγιστης παραγωγικότητας των πόρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, μέσα από τη διαχείριση των ενεργειών των επιμέρους τμημάτων, έτσι ώστε να υποστηριχθεί και η ανταγωνιστική στρατηγική της. Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, τα επιμέρους τμήματα (τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τμήμα χρηματοοικονομικών θεμάτων κλπ.) θα αναπτύξουν τις στρατηγικές τους, με τρόπο βέβαια που να ακολουθούν όσα προβλέπονται από την ανταγωνιστική στρατηγική.

1.4. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ / ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική είναι ένα αναπόσπαστο στοιχείο για κάθε επιχείρηση σε όποιον κλάδο και αν ανήκει, όποιο και αν είναι το μέγεθος της και ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά που έχει το περιβάλλον γύρω της. Βέβαια, καθώς το περιβάλλον αλλάζει και μάλιστα με πολύ γρήγορους ρυθμούς, είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να ξέρει που πορεύεται, να θέτει στόχους και να αναπτύσσει τις κατάλληλες πολιτικές για την υλοποίησή τους. Οι εξελίξεις, λοιπόν απαιτούν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής από την πλευρά της επιχείρησης, ούτως ώστε αυτή να είναι σε θέση να διαχειριστεί τον έντονο κλαδικό ανταγωνισμό, τις εξελισσόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους, τη σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων, τον εντονότατο διεθνή ανταγωνισμό κλπ.

Γίνεται σαφές, ότι η επιχείρηση θα πρέπει να είναι συνεχώς σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις του περιβάλλοντος, να χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα και έτσι να παραμένει βιώσιμη, κερδοφόρα και να αξιοποιεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα ούτως ώστε να αποκομίζει όλο και περισσότερα οφέλη. Βέβαια, πρέπει να αναγνωριστεί ότι η στρατηγική από μόνη της δεν μπορεί

να εγγυηθεί την επιτυχία μιας επιχείρησης, σίγουρα όμως συμβάλει σε καθοριστικό βαθμό στην επίτευξη της.

Οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία τη στρατηγική θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής (Παπαδάκης, 2012):

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις καθώς έρχεται να παρουσιάσει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα προσπαθήσει να υλοποιήσει τόσο την αποστολή όσο και το όραμα της, καθώς θέτει τους μακροπρόθεσμους στόχους και διαμορφώνει τα προγράμματα που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των στόχων αυτών.
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει καθώς η επιχείρηση θα έχει μια σαφή στρατηγική, η οποία θα είναι κατανοητή και αποδεκτή από όλους, επομένως και οι αποφάσεις που λαμβάνονται και οι οποίες είναι φυσικά πολυάριθμες σε καθημερινή βάση, θα προσαρμόζονται στη στρατηγική και θα είναι ευκολότερο να αξιολογηθούν σε μια κοινή βάση.
- Η στρατηγική συγκεντρώνει τις προσπάθειες όλων προς την επίτευξη των κοινών στόχων και συντονίζει τη δράση τους. Έτσι αποκτά νόημα η συλλογική προσπάθεια η οποία είναι αναγκαία για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Η στρατηγική δίνει το στίγμα της επιχείρησης και ορίζει τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές της, καθώς αναδεικνύει τις δραστηριότητες της και το ακριβές της αντικείμενο.
- Η στρατηγική περιορίζει την αβεβαιότητα η οποία προκύπτει από το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο διαφοροποιείται σε συνεχή βάση. Όταν η επιχείρηση έχει μια σαφή στρατηγική, είναι ευκολότερο να εντοπίσει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει αλλά και να διακρίνει απειλές τις οποίες θα πρέπει άμεσα να αντιμετωπίσει. Έτσι, όσο η επιχείρηση περιορίζει την αβεβαιότητα, μπορεί να γίνεται περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική.

- Η στρατηγική διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Αυτό είναι το αποτέλεσμα της πλήρους κατανόησης των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον της αλλά και του εντοπισμού των δυνάμεων και των αδυναμιών της, προκειμένου να ενισχύσει τις πρώτες και να ανατρέψει τις δεύτερες.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Mainardes, Ferreira & Raposo (2014), η στρατηγική είναι αυτή που βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, στην επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για την επιχείρηση, στην κατανόηση και την προσαρμογή στις συνθήκες της αγοράς, στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να εξασφαλιστεί η ενεργός συμμετοχή τους, στη βελτίωση των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, στην ενδυνάμωση της μάρκας, στην εστίαση στις ανάγκες των πελατών, στην ανάπτυξη σχεδίων για τη δημιουργία μιας ισχυρής εικόνας, στην ανακάλυψη νέων αγορών, στην διενέργεια επενδύσεων, στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, στην εξασφάλιση ικανών διοικητικών στελεχών και πολλά άλλα.

1.5. ΚΥΚΛΟΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αλλαγή της στρατηγικής μπορεί να προκύψει ως ανάγκη στην πορεία κάθε επιχείρησης και θα πρέπει να διαμορφώνεται έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα, να θέτει σε ορθές βάσεις την αποστολή, τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης, να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ορθή υιοθέτηση και εφαρμογή της στρατηγικής, να εξασφαλίζει τους απαιτούμενους πόρους αλλά και να αναδύει ικανότητες και γνώσεις που καθίστανται αναγκαίες για το μέλλον της επιχείρησης. Πρόκειται, λοιπόν, για μια διαδικασία η οποία γίνεται προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί στις επιμέρους προκλήσεις υπό την καθοδήγηση της ηγετικής ομάδας και με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Η διαδικασία αλλαγής της στρατηγικής περιλαμβάνει μια σειρά αναγκαίων βημάτων τα οποία εν συντομία είναι τα εξής (Σκίντζη, 2016):

1. Εισαγωγή και συμφωνία σε μια διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού. Για το σκοπό αυτό απαιτείται η συμφωνία μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και ο ορισμός ενός οργάνου, το οποίο θα παρακολουθεί και θα ελέγχει ολόκληρη τη διαδικασία.
2. Αναγνώριση των εντολών της επιχείρησης. Στο βήμα αυτό ορίζονται όσα θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση καθώς και όσα θα πρέπει να αποφύγει έτσι ώστε να ακολουθείται η κείμενη νομοθεσία, οι εσωτερικοί κανονισμοί, οι επιμέρους συμφωνίες που αποτελούν δέσμευση για την επιχείρηση κλπ.
3. Διευκρίνιση της αποστολής και των αξιών της επιχείρησης. Η αποστολή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς υποδεικνύει το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και το σκοπό που έρχεται να υλοποιήσει ώστε να ικανοποιήσει τις επιμέρους ανάγκες.
4. Αξιολόγηση για το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, σε αυτό περιλαμβάνονται παράγοντες τους οποίους δεν είναι δυνατόν να προβλέψει και να ελέγξει η επιχείρηση. Έτσι, η εξωτερική αξιολόγηση θα τη βοηθήσει να αναγνωρίσει τις βασικές τάσεις που επικρατούν, να τις αναλύσει και να εξάγει συμπεράσματα τα οποία θα είναι καθοριστικά για τη διαδικασία του σχεδιασμού και της λήψης των αποφάσεων. Όμως αναγκαία είναι και η αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να γίνεται αναγνώριση των πόρων και των ικανοτήτων, να εξετάζεται η κουλτούρα και η φιλοσοφία της επιχείρησης. Έτσι θα μπορεί η επιχείρηση να ενισχύσει την αποδοτικότητα της αλλά και να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της.

5. Αναγνώριση των θεμάτων στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό. Τα θέματα αυτά μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στην αποστολή μιας επιχείρησης και σε διαστάσεις του εσωτερικού της περιβάλλοντος όπως αυτές που αφορούν τη δομή, της διαδικασίες της, της ικανότητες της, τη χρηματοδότηση της, τη διοίκηση, τους πελάτες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της κλπ. Σκοπός είναι να μπορέσει η επιχείρηση να προσαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στο περιβάλλον της. Η αναγνώριση των θεμάτων αυτών μπορεί να γίνει μέσα από την άμεση ή την έμμεση προσέγγιση, μέσα από την προσέγγιση του οράματος της επιχείρησης για την επιτυχία της ή μέσα από την προσέγγιση των στόχων της, μέσα από τη δράση της κλπ.
6. Επιλογή και κατάλληλη διαμόρφωση των στρατηγικών που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να διαχειριστεί τα στρατηγικής σημασίας θέματα. Προκειμένου η στρατηγική να μπορέσει να αποφέρει μέσω της εφαρμογής της τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει να φέρει χαρακτηριστικά όπως είναι τα εξής: να μπορεί τεχνικώς και διοικητικώς να εφαρμοστεί, να προσανατολίζεται προς την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, να είναι ηθική και νόμιμη, αλλά και να είναι προσανατολισμένη προς τις αξίες του οργανισμού.
7. Υιοθέτηση και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Ο οργανισμός στο σύνολο του και μέσα από τη διαβεβαίωση της διοίκησης θα πρέπει να δεσμευθεί για την υιοθέτηση του σχεδίου αυτού.
8. Διαμόρφωση και υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού οράματος. Το όραμα αυτό θα πρέπει να παρουσιάζει πού η επιχείρηση θέλει να φτάσει και πώς θα το επιτύχει. Έτσι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι και όσοι συνδιαλέγονται με την επιχείρηση, θα μπορούν να γνωρίζουν πού αυτή θέλει να φτάσει, ενώ σημαντική είναι η σημασία του οράματος για την ορθή και πλέον αποτελεσματική υιοθέτηση της στρατηγικής.

9. Ανάπτυξη της αποτελεσματικής διαδικασίας για εφαρμογή της αποτελεσματικής στρατηγικής. Προκειμένου η διαδικασία αυτή να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει κατά το σχεδιασμό της να ληφθούν υπόψη τα στοιχεία που αφορούν την εφαρμογή της. Θα πρέπει επίσης να συμπεριλαμβάνονται μέθοδοι για την ανάπτυξη των ικανοτήτων, την επίτευξη των στόχων κλπ. Εστιάζοντας πιο συγκεκριμένα στο περιεχόμενο των σχεδίων δράσης, αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εμπλεκομένων, τους στόχους και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, τους αναγκαίους πόρους, τα επιμέρους προγράμματα δράσης κλπ.
10. Εκ νέου αξιολόγηση των στρατηγικών. Όταν ολοκληρωθεί η υλοποίηση των στρατηγικών θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών. Εάν η πορεία δεν είναι επιτυχής τότε θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες αλλαγές ώστε να προληφθούν περαιτέρω προβλήματα και να εξασφαλιστεί η μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

2.1.ΕΝΝΟΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ είναι ένας όρος ο οποίος ήρθε να υιοθετηθεί στο πλαίσιο της δημιουργίας ομάδων ατόμων και στην προσπάθεια να γίνει αποτελεσματική διαχείριση των ομάδων αυτών, είτε έχουν κοινωνικό είτε επαγγελματικό χαρακτήρα. Οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί στην έννοια του μάνατζμεντ είναι ποικίλοι. Κάποιοι από τους βασικότερους ορισμούς που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία είναι οι εξής:

- Το μάνατζμεντ είναι η εργασία η οποία πραγματοποιείται από τα άτομα και τις ομάδες, προκειμένου να εκπληρωθούν οι σκοποί μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Hersey, Blanchard, 1993).
- Το μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο από δραστηριότητες στις οποίες περιλαμβάνεται ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος, με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού σε ένα πλαίσιο αποτελεσματικότητας αλλά και αποδοτικότητας (Ζαβλανός, 2002).

Εκ πρώτοις, το μάνατζμεντ αποτελεί μια επιστήμη η οποία ερμηνεύει, αναλύσει αλλά και προβλέπει τόσο τα οργανωτικά φαινόμενα όσο και τη συμπεριφορά των ατόμων στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με βάση την οργάνωση, τον έλεγχο, την ηγεσία, τη συνεργασία, τον προγραμματισμό, την αλλαγή, τα κίνητρα και άλλους σημαντικούς παράγοντες, το μάνατζμεντ αξιοποιεί το θεωρητικό υπόβαθρο, την εμπειρία αλλά και τις προβλέψεις για να οδηγήσει τον οργανισμό προς την επιτυχία. Πολλοί, όμως, είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι το μάνατζμεντ πέρα από επιστήμη είναι και τέχνη, καθώς στο πλαίσιο της Διοίκησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η μεταβλητότητα αλλά και η πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς η οποία επιφέρει απρόβλεπτες επιδράσεις. Το

μάνατζμεντ στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να αξιολογήσει την κατάσταση, να ταξινομήσει σωστά τα δεδομένα και να οδηγήσει στη λήψη των καλύτερων δυνατών αποφάσεων. Το μάνατζμεντ, λοιπόν, είναι μια επιστήμη που συνδυάζει όμως και πολλά άλλα χαρακτηριστικά από την τέχνη, καθώς αξιοποιεί την ανθρώπινη λογική αλλά και τη διαίσθηση (Ζαβλανός, 2002).

2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια σημαντική πτυχή του μάνατζμεντ και έρχεται να διαχειριστεί τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και με βάση την προσπάθεια όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να επικρατήσει σήμερα, εδραιώνοντας τις βάσεις για την επιτυχή του πορεία και στο μέλλον. Στο πλαίσιο της πορείας προς το μέλλον θα πρέπει να ληφθούν από τη διοίκηση κάθε επιχείρησης κρίσιμες αποφάσεις, οι οποίες είναι πολύπλοκες αλλά επίσης, αφορούν πολλές ομάδες ενδιαφερομένων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, λοιπόν, έρχεται να «σταθεί» ανάμεσα στο παρόν και το μέλλον της επιχείρησης, συμβάλλοντας ώστε να γίνεται αποτελεσματική διαχείριση του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος: οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών αλλάζουν, η δομή των κλάδων αλλάζει και νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται σε αυτούς, η τεχνολογία εξελίσσεται, οι οικονομικές εξελίξεις έχουν ακόμα και παγκόσμιες επιδράσεις κλπ.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, λοιπόν, αποτελεί ένα βασικό όπλο για κάθε επιχείρηση ώστε να αξιοποιήσει το παρόν και να σχεδιάσει το μέλλον στο πλαίσιο των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα το εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Γενικότερα, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις και τις ενέργειες που θα συμβάλλουν στο να αναπτύξει η επιχείρηση την αποτελεσματική στρατηγική ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της. Στο επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ τοποθετείται η διαχείριση της αλλαγής, είτε πρόκειται για αλλαγή στο περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, είτε για αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο

διασυνδέονται οι δύο διαστάσεις του περιβάλλοντος μεταξύ τους (Γεωργόπουλος, 2006).

Οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν όσα προβλέπει το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν, τελικώς, μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας καθώς (Γεωργόπουλος, 2006):

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί έναν τρόπο για την συστηματοποίηση των αποφάσεων, ιδιαίτερα μάλιστα σε ένα πλαίσιο κινδύνου όπου θα πρέπει να γίνει ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός των δεδομένων και της διαίσθησης.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί έναν σημαντικό οδηγό για τα διοικητικά στελέχη προκειμένου αυτά να ενισχύσουν τις ικανότητες τους στη λήψη αποφάσεων εστιάζοντας στα καίρια ζητήματα που απασχολούν την επιχείρηση.
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ ενισχύει σημαντικά την επικοινωνία στον οργανισμό, συντονίζει τα επιμέρους επενδυτικά προγράμματα, κατανέμει με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους πόρους και συμβάλει στο σχεδιασμό, βραχυπρόθεσμου αλλά και μακροπρόθεσμου χαρακτήρα.

2.3. ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές του, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Γεωργόπουλος, 2006):

- Εμπεριέχει τόσο τη διοίκηση του οργανισμού όσο και τη στρατηγική του, σε μια προσπάθεια συνδυασμού τους.
- Αποσκοπεί στη διαχείριση της αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος.
- Εδραιώνεται στη συνεχή προσπάθεια για αναζήτηση νέων ευκαιριών.
- Εμπεριέχει την ανάληψη κινδύνου από πλευράς της επιχείρησης.

- Βασίζεται στη σωστή πρόβλεψη των μεταβλητών του περιβάλλοντος και στη συμβολή της επιχείρησης στη δημιουργία των ιδανικών συνθηκών για το μέλλον της.
- Η σημασία του είναι καθοριστική για το σύνολο της επιχείρησης, καθώς οι αλλαγές μπορεί να συμβαίνουν είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό της περιβάλλον και να επηρεάσουν οποιοδήποτε τμήμα ή οποιαδήποτε λειτουργία της.

Επίσης, προκειμένου ο στρατηγικός σχεδιασμός να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να ακολουθηθούν κάποιες βασικές αρχές που είναι εν συντομία οι εξής (Ζώη, 2014):

- Η συμβολή της στρατηγικής στην επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση, καθώς αυτή θα δίνει τις κατάλληλες κατευθύνσεις σε όλα τα ακολουθούμενα προγράμματα.
- Η αρχή του προβαδίσματος σύμφωνα με την οποία η διοικητική λειτουργία είναι αυτή που προηγείται έναντι όλων των λειτουργιών.
- Η αρχή της οικονομικότητας των προγραμμάτων, σύμφωνα με την οποία κάθε πρόγραμμα που θα διαμορφώνεται και θα ακολουθείται, θα πρέπει να είναι το πλέον οικονομικό, δηλαδή να πετυχαίνει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα με τη μικρότερη δυνατή κατανάλωση πόρων και το μικρότερο δυνατό κόστος.
- Η αρχή της ευελιξίας για τα προγράμματα που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και προκειμένου αυτά να μπορούν με επιτυχία να εφαρμοστούν ακόμα και κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες στο περιβάλλον της επιχείρησης. Βέβαια, καθώς η ευελιξία αυτή απαιτεί κάποιο κόστος, θα πρέπει και αυτό να συνυπολογιστεί προτού να ληφθούν οι επιμέρους αποφάσεις.

2.4. ENNOΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα μπορούσε να οριστεί ως η προσπάθεια που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό ενός οργανισμού, ώστε να προκύψουν οι αποφάσεις αλλά και να λάβουν χώρα οι ενέργειες που θα διαμορφώσουν το τι είναι η οργάνωση, τι κάνει αλλά και γιατί το κάνει (Steiss, 2003). Απαιτείται, λοιπόν, στο πλαίσιο του, να εξεταστούν οι εφαρμοζόμενες πρακτικές, να αναγνωριστούν εκείνες που είναι κατάλληλες αλλά και να ξεχωρίσουν εκείνες οι οποίες είναι ακατάλληλες και θα πρέπει να αντικατασταθούν ή να βελτιωθούν μέσα από τον επανασχεδιασμό τους. Διαφαίνεται, άρα, ότι δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, ιδιαίτερα μάλιστα αν αναλογιστεί κανείς τον υψηλό βαθμό μεταβλητότητας του περιβάλλοντος και τη δυσκολία στη διενέργεια προβλέψεων για το μέλλον.

Ένας ακόμη ορισμός είναι αυτός των Alison & Kaye (2005), οι οποίοι αναφέρουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συστηματική διαδικασία, η οποία συμβάλλει στη δέσμευση του οργανισμού και των επιμέρους εμπλεκόμενων μερών προς τις προτεραιότητες που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση της αποστολής και των στόχων, ενώ συμβάλλει και στην εξασφάλιση και κατάλληλη αξιοποίηση των απαραίτητων πόρων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα σύνολο από δραστηριότητες και τεχνικές, οι οποίες εστιάζουν στα εξής βασικά πεδία (Nickols, 2016):

- Καθιέρωση και ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιβεβαίωση της αποστολής του οργανισμού και της επιχειρηματικής στρατηγικής.
- Καθορισμός των στρατηγικών και επιχειρηματικών, οικονομικού και μη χαρακτήρα, σκοπών και στόχων του οργανισμού.
- Ανάπτυξη ευρύτερων πλάνων δράσης, τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων.
- Κατανομή των πόρων στο πλαίσιο των βάσεων που θέτει η στρατηγική αλλά και ορίζουν οι σκοποί και οι στόχοι.

- Επικοινωνία της στρατηγικής και της αποστολής της επιχείρησης σε ολόκληρο τον οργανισμό και διαμόρφωση των πλάνων και των προγραμμάτων δράσης στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης και λειτουργίας.
- Συνεχής παρατήρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της πραγματοποιούμενης προόδου αλλά και διενέργεια των αναγκαίων αλλαγών, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι.
- Επιβεβαίωση της αποστολής, της στρατηγικής, των σκοπών και των στόχων αλλά και των επιμέρους προγραμμάτων ή επαναδιαμόρφωσή τους, εάν αυτό κρίνεται σκόπιμο για τη μελλοντική πορεία του οργανισμού.

2.5. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το πλάνο που διαμορφώνει ο οργανισμός στο πλαίσιο μιας συνειδητής προσπάθειας για επιτυχία. Διασαφηνίζοντας τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον, έρχεται να αναπροσαρμόσει το εσωτερικό του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί η κατάλληλη προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Η ύπαρξη του πλάνου αυτού βοηθά ώστε η συμπεριφορά των επιμέρους εμπλεκόμενων μερών να είναι συνεπής και να ακολουθεί τους βασικούς άξονες που έχουν οριστεί.

Η διαμόρφωση ενός στρατηγικού πλάνου οδηγεί με πιο ασφαλή τρόπο στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, αρκεί βέβαια το πλάνο αυτό να εφαρμόζεται σωστά, καθώς βέβαια η ύπαρξή του από μόνη της δεν εξασφαλίζει την επιτυχία. Σκοπός του, άρα, είναι να κατευθύνει τα άτομα, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να κατανοήσουν τους βασικούς μηχανισμούς για σωστή δράση και λήψη αποφάσεων που θα καθορίσει την πορεία της οργάνωσης στο μέλλον.

Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός προσπαθεί να εδραιώσει την αφοσίωση και την πειθαρχία των ανώτατων διοικητικών στελεχών προς τις στρατηγικές

προσπάθειες του οργανισμού. Η αφοσίωση, λοιπόν, στην πραγμάτωση του σχεδίου είναι αναγκαία από όλους τους εμπλεκόμενους, όμως εκείνοι που τοποθετούνται στα ανώτατα στρατιωτικά επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, θα πρέπει να δώσουν τις κατάλληλες κατευθύνσεις και να αποτελέσουν πρότυπο για τους υπόλοιπους. Η αποδοχή του περιεχομένου των στρατιωτικών πλάνων και η ανάδειξή του σε προσωπική ευθύνη, θα είναι ενδεικτική της σπουδαιότητάς του και θα δημιουργήσει το ευρύτερο πλαίσιο υποστήριξής του στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

2.6. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να έχει διαμορφωθεί με τον κατάλληλο τρόπο και να έχει αξιοποιήσει κάποια βασικά εργαλεία, όπως αυτά που θα αναλυθούν στη συνέχεια και είναι η ανάλυση του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος (PEST), η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για το κλαδικό περιβάλλον, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στο πλαίσιο της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, η ανάλυση SWOT που συγκεντρώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία από το εσωτερικό περιβάλλον αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εξωτερικό και το business plan που παρουσιάζει το συνολικό επιχειρηματικό σχεδιασμό ενός οργανισμού.

2.6.1. ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Η ανάλυση PEST είναι το πλαίσιο ανάλυσης των μακρο-οικονομικών μεταβλητών που επηρεάζουν έναν οργανισμό, καθώς είναι σαφές ότι η επιτυχία του δεν μπορεί να δρομολογηθεί, χωρίς να ληφθεί υπόψη η σχετική πληροφόρηση (Peng, Nunes, 2007). Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι όλοι εκείνοι οι φυσικοί και κοινωνικοί παράγοντες που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό αλλά επηρεάζουν καθοριστικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

PEST είναι το ακρωνύμιο των τεσσάρων βασικών πηγών αλλαγής για έναν οργανισμό και συγκεκριμένα αναφέρεται στις πολιτικές, οικονομικές,

κοινωνικές και τεχνολογικές μεταβλητές. Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα ισχυρό και ευρέως αποδεκτό και χρησιμοποιούμενο εργαλείο και τον προσδιορισμό και την κατανόηση του κινδύνου στο πλαίσιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, καθώς εντοπίζει τις αλλαγές και τις επιδράσεις των τεσσάρων κατηγοριών παραγόντων στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (Sammut-Bonnici, Galea, 2015).

Οι νεότερες εκδόσεις της ανωτέρω ανάλυσης ενσωματώνουν και άλλους παράγοντες, όπως είναι οι Περιβαλλοντικοί και Νομικοί παράγοντες (PESTLE analysis), οι Ηθικοί Παράγοντες (STEEPLE analysis), οι Δημογραφικοί παράγοντες (STEEPLE analysis) και οι κανονιστικοί παράγοντες (STEER analysis).

Ενδεικτικά στις τέσσερις επιμέρους κατηγορίες παραγόντων εντάσσονται τα εξής στοιχεία (Γεωργόπουλος, 2006, Παπαδάκης, 2012, Sammut-Bonnici, Galea, 2015):

Πολιτικό περιβάλλον:

- Κρατικές (κυβερνητικές) πολιτικές
- Νομοθετικό πλαίσιο
- Κανονιστικές διαδικασίες
- Νομισματική και δημοσιονομική πολιτική
- Πολιτικές χρηματοδοτήσεων και κρατικές ενισχύσεις
- Έλεγχοι τιμών και μισθών (καθορισμός ανώτατων και κατώτατων επιπέδων τους)
- Νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος
- Φορολογική πολιτική
- Νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης κλπ.

Οικονομικό περιβάλλον:

- Επίπεδο του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος

- Ύψος επιτοκίων
- Προσφορά χρήματος
- Επίπεδα πληθωρισμού και ανεργίας
- Διαμόρφωση συναλλαγματικών ισοτιμιών (υποτίμηση/ανατίμηση νομισμάτων)
- Οικονομικοί κύκλοι κλπ.

Κοινωνικό περιβάλλον:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων
- Μετακίνηση πληθυσμού (μετανάστευση)
- Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών
- Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για τα επιμέρους αγαθά και τις υπηρεσίες
- Η επίδραση της διαφήμισης και των δημόσιων σχέσεων στην καταναλωτική συμπεριφορά
- Οι εθνικές και θρησκευτικές επιρροές
- Η επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων στην καταναλωτική συμπεριφορά κλπ.

Τεχνολογικό περιβάλλον:

- η εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
- η νομοθεσία για την προστασία των ευρεσιτεχνιών και των καινοτομιών
- οι διάλογοι μεταφοράς της τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
- η ικανότητα για καινοτομία που χαρακτηρίζει μια χώρα
- οι καινοτομίες στον μηχανολογικό εξοπλισμό, τον σχεδιασμό των προϊόντων κλπ.

- οι επιδράσεις της τεχνολογίας στις τέσσερις διαστάσεις του μείγματος μάρκετινγκ των προϊόντων (προϊόν, τιμολόγηση, προβολή και διανομή)
- η αξιοποίηση των αυτοματισμών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας
- η εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας.

2.6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί την ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Οι 5 δυνάμεις στις οποίες αναφέρεται είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2012, Γεωργόπουλος, 2006, Mathooko, Ogutu, 2015):

- 1) Η απειλή από την είσοδο των ανταγωνιστών στον κλάδο, όταν στον κλάδο αυτό παρουσιάζονται υψηλές αποδόσεις και επενδυτική κερδοφορία. Η απειλή αυτή, βέβαια, περιορίζεται από την ύπαρξη οικονομικών κλίμακας από το υψηλό κόστος που απαιτείται για τη διενέργεια της επένδυσης από τα κοστολογικά πλεονεκτήματα των υφιστάμενων επιχειρήσεων, από τη μικρή διαφοροποίηση του προϊόντος, από τη δυσκολία πρόσβασης στα υφιστάμενα κανάλια διανομής κλπ.
- 2) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, η οποία έχει καθοριστική επίδραση στο κόστος παραγωγής. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγαλύτερη όσο μικρότερος είναι ο αριθμός τους, όσο μικρότερο είναι το μέγεθος και η σημασία των αγοραστών, όσο πιο ιδιαίτερα είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν κλπ.
- 3) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, δηλαδή των πελατών μιας επιχείρησης οι οποίοι μπορούν να την πιέσουν για μείωση στο επίπεδο των τιμών αλλά και για βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας. Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγαλύτερη όταν αυτοί είναι λίγοι σε αριθμό όταν είναι πολυάριθμοι οι προμηθευτές από τους

οποίους μπορούν να εξασφαλίσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, όταν έχουν σαφή εικόνα για το κόστος παραγωγής, όταν είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, όταν το προϊόν είναι ομοιογενές κλπ.

- 4) Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή εκείνα τα αγαθά που μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη και να αντικαταστήσει το ένα το άλλο. Η επίδραση των υποκατάστατων είναι σημαντική στη διαμόρφωση της ζήτησης των προϊόντων, στη διαμόρφωση της τιμής αλλά και στην τάση των καταναλωτών να στρέφονται προς τα υποκατάστατα, όταν θεωρούν ότι αυτά μπορούν να καλύψουν με τον ίδιο τρόπο τις ανάγκες τους.
- 5) Η απειλή από τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Η ένταση στον ανταγωνισμό προκύπτει από την προσπάθεια των επιχειρήσεων να ενισχύσουν τη θέση τους στον κλάδο, να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, να εδραιωθούν ως πιο ισχυροί στο δίκτυο διανομής κλπ. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι πιο ισχυρός όταν η αγορά σημειώνει περιορισμένο ρυθμό ανάπτυξης όταν τα κόστη είναι υψηλά, όταν τα προϊόντα δεν είναι διαφοροποιημένα, όταν είναι δύσκολο μια επιχείρηση να διακόψει τη δραστηριότητά της και να αποχωρήσει από τον κλάδο κλπ.

2.6.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πέρα από το εξωτερικό περιβάλλον, έμφαση πρέπει να αποδοθεί και στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Προς την κατεύθυνση αυτή προσανατολίζεται η ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων, η οποία έρχεται να καλύψει τη θεώρηση ότι σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης είναι αυτά τα οποία θα διαμορφώσουν μια σταθερή βάση για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής της (Grant, 2010). Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Παπαδάκης, 2012):

- Υλικοί Πόροι, δηλαδή ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα οικόπεδα, οι κτιριακές εγκαταστάσεις και όσα καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγική της δυναμικότητα.
- Ανθρώπινοι Πόροι, οι άνθρωποι που απασχολούνται στην επιχείρηση, σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας και σε όλα τα τμήματα, καθώς και οι ικανότητές τους που καθορίζουν τη συμβολή τους στην προσπάθεια και στην επιτυχία της επιχείρησης όσο αυτοί εργάζονται.
- Συστήματα, τα οποία θα συνδυάσουν τους πόρους και θα διασφαλίσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κάποια από τα συστήματα αυτά είναι τα πληροφοριακά συστήματα, τα συστήματα για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της παραγωγής, τα συστήματα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα, τα συστήματα μάρκετινγκ, τα συστήματα οικονομικής διαχείρισης κλπ.
- Άυλοι πόροι, όπως η φήμη και η πελατεία της επιχείρησης, οι ευρεσιτεχνίες της, οι καινοτομίες της κλπ.

Η αξιοποίηση και ο κατάλληλος συνδυασμός των πόρων της επιχείρησης της δημιουργεί ικανότητες οι οποίες καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα τη βοηθήσει να ξεχωρίσει έναντι των ανταγωνιστών της. Οι ικανότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε οριακές και σε θεμελιώδεις ή μοναδικές. Οι οριακές ικανότητες είναι εκείνες που διαθέτουν ήδη οι ανταγωνιστές, ή μπορούν πολύ εύκολα να τις μιμηθούν. Αντίθετα, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που έχει αναπτύξει μόνο η επιχείρηση και δεν είναι εύκολα αντιγράψιμες από τους ανταγωνιστές και θα της εξασφαλίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα π.χ. η επιχειρησιακή κουλτούρα, το καλό κλίμα στον χώρο εργασίας κλπ. (Παπαδάκης, 2012).

2.6.4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι η σύνοψη της ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος από τις οποίες προκύπτουν τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της επιχείρησης (Strengths and Weaknesses) αλλά και οι ευκαιρίες και απειλές (Opportunities and Threats). Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες προκύπτουν από την εξέταση των πόρων και των ικανοτήτων ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές από την ανάλυση του μακρο αλλά και του μικρο περιβάλλοντος (εξωτερικού περιβάλλοντος). Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τους παράγοντες που ισχυροποιούν τη θέση της, ώστε να τα ενισχύσει αλλά και εκείνα τα οποία χρήζουν βελτιώσεων, προκειμένου να πάψουν να αποτελούν αδυναμίες. Όμως, είναι σημαντικό να εντοπίσει και τις ευκαιρίες που μπορεί να αξιοποιήσει αλλά και τις απειλές που θα πρέπει να αντιμετωπίσει, προτού αυτές να επιφέρουν αρνητικές επιδράσεις στην πορεία της.

2.6.5. BUSINESS PLAN

Το Business Plan (Επιχειρηματικό Σχέδιο) είναι ένα σχέδιο το οποίο βοηθά την επιχείρηση να διαπιστώσει κατά πόσο είναι εφικτό να πραγματοποιήσει μια νέα ιδέα ή έναν νέο στόχο, απαντώντας μεταξύ άλλων σε ερωτήματα όπως «θα μπορούσε η νέα δραστηριότητα να αποφέρει κέρδη;», «η διοικητική ομάδα έχει τους πόρους και τις ικανότητες που χρειάζεται;», «υπάρχει κενό στην αγορά το οποίο θα μπορούσε να καλύψει η επιχείρηση;» κλπ.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο βοηθά την επιχείρηση να πορευτεί προς την επιτυχία, καθώς τη βοηθά να προσδιορίσει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τα λάθη, να αναπτύξει τα επιμέρους λειτουργικά πλάνα δράσης, να διαμορφώσει κατάλληλα τον προϋπολογισμό της, να προσδιορίσει τα κεφάλαια που απαιτούνται, ώστε να αναζητήσει και τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης, να διενεργήσει προβλέψεις κερδοφορίας, επενδυτικής αποδοτικότητας και ικανότητας αποπληρωμής των χρεών της κλπ. (SBDC, 2015).

Το τυπικό περιεχόμενο ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι το εξής (MaRS, 2009):

- Executive Summary (Πρόκειται για την περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου)
- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Παρουσίαση λύσης του προβλήματος
- Παρουσίαση του επιλεγόμενου επιχειρηματικού μοντέλου
- Παρουσίαση των προϊόντων/υπηρεσιών και της αξιοποιούμενης τεχνολογίας
- Παρουσίαση των τεχνικών μάρκετινγκ και πωλήσεων
- Παρουσίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού
- Παρουσίαση της διοικητικής ομάδας (management team)
- Χρηματοοικονομική ανάλυση
- Παρουσίαση της τρέχουσας κατάστασης
- Risk Analysis (ανάλυση του κινδύνου που θα προκύψει από τη διενέργεια της νέας επένδυσης, την επέκταση σε μια νέα δραστηριότητα κλπ.)

Γενικά, το Business Plan μιας επιχείρησης έχει παράλληλα και εσωτερική αλλά και εξωτερική χρήση. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί ένα βασικό εργαλείο, προκειμένου η επιχείρηση να εξασφαλίσει την αναγκαία χρηματοδότηση, καθώς είναι η εικόνα τους προς τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, προς τους επενδυτές μεγάλων κεφαλαίων, προς οιονεί στρατηγικούς συμμάχους, προς πελάτες, προς τους εμπλεκόμενους στο δίκτυο διανομής κλπ. Όμως, σημαντική είναι και η πληροφόρηση που διαχέει στο εσωτερικό της επιχείρησης, δίνοντας κατευθύνσεις στους εργαζόμενους αλλά και στα διοικητικά στελέχη, καθώς οι προσπάθειες όλων θα εδραιώνονται σε συγκεκριμένους στόχους (Deloitte & Touche, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε.

3.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε. (Σταθερές Συγκοινωνίες) συστάθηκε με τη σημερινή της μορφή στις 17 Ιουνίου 2011. Η νέα εταιρεία ήρθε να συνενώσει τις τρεις προϋπάρχουσες εταιρείες: τον Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών Πειραιώς (Η.Σ.Α.Π), την Αττικό Μετρό Εταιρεία Λειτουργίας (Α.Μ.Ε.Λ) και την TRAM Α.Ε. Βασικότερος στόχος από τη συνένωση των προαναφερόμενων εταιρειών ήταν η εξοικονόμηση πόρων μέσα από την εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας αλλά και από συγκοινωνιακής πλευράς, η αναγκαία συμπληρωματικότητα των μέσων σταθερής τροχιάς, προκειμένου αυτά «να εδραιωθούν στη συνείδηση των πολιτών του Λεκανοπεδίου και των επισκεπτών της πόλης μας, ως η πρώτη τους επιλογή για τις μετακινήσεις τους» (www.stasy.gr)¹. Καίριας σημασίας πολιτική επιλογή της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε., αποτελεί η αδιάλειπτη αναγνώριση και ανταπόκριση στις ανάγκες επιβατικού κοινού. Στο πλαίσιο αυτό ορίζεται σαφώς ότι αποστολή της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων της είναι οι πολίτες να μετακινούνται με ασφάλεια, άνεση και αξιοπιστία, όπως αυτό αρμόζει στην υιοθετούμενη επιβατοκεντρική φιλοσοφία της εταιρείας αλλά και στο σεβασμό που αποδίδεται προς το φυσικό περιβάλλον. Δεν πρέπει βέβαια να αγνοηθεί το γεγονός ότι η εταιρεία καταβάλλει μια συνεχή προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες της.

3.1.1. ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΣ ΑΘΗΝΩΝ – ΠΕΙΡΑΙΩΣ (Η.Σ.Α.Π.)

Ο Αστικός Σιδηρόδρομος Πειραιά - Κηφισιάς, γνωστός ως "Ηλεκτρικός σιδηρόδρομος" ξεκίνησε την λειτουργία του ως ατμοκίνητος σιδηρόδρομος από το 1869 και έπειτα μετετράπη σε ηλεκτροκίνητο σιδηρόδρομο. Σκοπός εξαρχής ήταν να συνδέσει την Αθήνα με τον Πειραιά και η ανεξάρτητη

¹<http://www.stasy.gr/index.php?id=13&L=1%2FRK%3D0%2FRS%3DvkwA6LnpYgnY8XLEUbxX3wWChO4->

λειτουργία του ολοκληρώθηκε 143 χρόνια αργότερα, το 2012 με τη δημιουργία της εταιρείας ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.

Βέβαια, η πρώτη πρόταση στην Ελληνική Κυβέρνηση για κατασκευή σιδηροδρόμου έγινε από τον Φρειδερίκο Φεράλδη το 1835, όμως δεν είχε επιτυχία με αποτέλεσμα να υλοποιηθεί τελικώς το εγχείρημα κάποιες δεκαετίες αργότερα. Του ΗΣΑΠ προηγήθηκε η εταιρεία Ελληνικοί Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι (ΕΗΣ) έως ότου να περάσει στην ιδιοκτησία του δημόσιου το 1976 (www.stasy.gr)².

Γενικότερα, οι σημαντικές χρονολογίες στην Ιστορία του Σιδηρόδρομου Πειραιά – Κηφισιάς ήταν οι εξής (www.stasy.gr)³:

- 1869: Τα εγκαίνια του Ατμοκίνητου Σιδηροδρόμου Θησείο – Πειραιά από την Α.Ε. ΣΑΠ
- 1889: Η κατασκευή της Υπόγεια σήραγγας Θησείου – Ομόνοιας
- 1904: Η ηλεκτροδότηση του σιδηροδρόμου
- 1926: Η μετονομασία της εταιρείας από Α.Ε. ΣΑΠ σε Α.Ε. ΕΗΣ
- 1976: Η εξαγορά από το Ελληνικό Δημόσιο και η μετονομασία σε Α.Ε. ΗΣΑΠ

3.1.2. ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (Α.Μ.Ε.Λ.)

Η εταιρεία ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (Α.Μ.Ε.Λ.) ιδρύθηκε το 2001 με σκοπό να συμβάλει στη δημιουργία ενός άριστου δικτύου μετρό που να ικανοποιεί τις ανάγκες μετακίνησης των πολιτών στην Αττική, περιορίζοντας όσο το δυνατόν τη χρήση των ιδιωτικών μέσων μετακίνησης και συμβάλλοντας πολυδιάστατα στην ανάπτυξη της πόλης,

² <http://www.stasy.gr/index.php?id=407>

³ <http://www.stasy.gr/index.php?id=407>

προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες συγκοινωνιών (Planning A.E., 2006).

Επρόκειτο για μια επιχείρηση κοινής ωφέλειας η οποία βρισκόταν υπό την εποπτεία του Υπουργού Μεταφορών και Επικοινωνιών και εκμεταλλευόταν τις γραμμές 2 και 3 του Μετρό, δηλαδή Ανθούπολη – Ελληνικό και Αγία Μαρίνα – Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος αντίστοιχα.

3.1.3. ΤΡΑΜ Α.Ε.

Τα τραμ πρωτοεμφανίστηκαν στην Αθήνα το 1882 με μια τελείως διαφορετική μορφή από τη σημερινή, καθώς ήταν μικρά οχήματα 16 – 20 θέσεων που έλκονταν από άλογα. Οι πρώτες γραμμές τους συνέδεαν το κέντρο της πόλης με τα Πατήσια, τους Αμπελόκηπους και την Κολοκυνθού, αλλά και την Ομόνοια με το Σύνταγμα, το Γκάζι και τον Κεραμεικό. Στην πορεία καλύπτονταν και οι οδοί Ιπποκράτους, Μητροπόλεως και Αχαρνών, ενώ το ατμήλατο τραμ λειτούργησε για πρώτη φορά το 1887 στο Φάληρο. Επίσης υπήρχε γραμμή που συνέδεε και το Πέραμα με τον Πειραιά. Τα πρώτα ηλεκτρικά τραμ δημιουργήθηκαν και κυκλοφόρησαν το 1908.

Στο πλαίσιο της Κατοχής, η πορεία για το ΤΡΑΜ ήταν ιδιαίτερα καθοδική και το 1960 διεκόπη η λειτουργία τους στους δρόμους της Αθήνας και το 1977 διεκόπη και το δρομολόγιο του Περάματος. Η επανεμφάνιση του τραμ στους αθηναϊκούς δρόμους έγινε το 2004, με ένα υπερσύγχρονο και άρτιο τεχνολογικά δίκτυο που καλύπτει 48 στάσεις και συνδέει το Σύνταγμα με το Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας και τη Βούλα αλλά και τις δύο αυτές περιοχές μεταξύ τους (www.stasy.gr)⁵.

4

<http://www.stasy.gr/index.php?id=343&L=title%2525253D%252525CE%2525259C%252525CE%252525B5>

5

<http://www.stasy.gr/index.php?id=343&L=title%2525253D%252525CE%2525259C%252525CE%252525B5>

3.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η βασική αρμοδιότητα της ΣΤΑ.ΣΥ. είναι η οργάνωση και η εκτέλεση του συγκοινωνιακού έργου στο πεδίο αρμοδιότητας του Οργανισμού Αστικών Συγκοινωνιών Αθήνας (ΟΑΣΑ), όπως αυτό προσφέρεται από τα μέσα σταθερής τροχιάς, τόσο τα υπόγεια όσο και τα επίγεια (ΣΤΑ.ΣΥ., 2017).

Η ΣΤΑ.ΣΥ., στο πλαίσιο της δραστηριότητας της καλύπτει:

- Τη γραμμή 1 του Ηλεκτρικού Σιδηροδρόμου που συνδέει τον Πειραιά με την Κηφισιά
- Τη γραμμή 2 του ΜΕΤΡΟ που συνδέει την Ανθούπολη με το Ελληνικό
- Τη γραμμή 3 του ΜΕΤΡΟ που, διαμέσου της Δουκίσσης Πλακεντίας, συνδέει την Αγία Μαρίνα με το Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος
- Τη γραμμή Αριστοτέλης του ΤΡΑΜ που συνδέει το Σύνταγμα με το Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας
- Τη γραμμή Πλάτωνας του ΤΡΑΜ που συνδέει το Σύνταγμα με τη Βούλα
- Τη γραμμή Θουκυδίδης του ΤΡΑΜ που συνδέει το Στάδιο Ειρήνης και Φιλίας με τη Βούλα

Πέρα όμως από τις βασικές αυτές αρμοδιότητες εκτέλεσης του συγκοινωνιακού έργου, η ΣΤΑ.ΣΥ. καλείται να αξιοποιήσει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, να εκμεταλλευτεί τις εγκαταστάσεις της, αλλά και να αναπτύσσει συνεργασίες με άλλους συγκοινωνιακούς φορείς και οργανισμούς στο πλαίσιο του Νομού Αττικής.

3.3. ΔΟΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ)

Από το 2011 και με βάση το Νόμο 3920/2011 αναπροσαρμόστηκε η δομή της εταιρείας ΣΤΑΣΥ. Το νέο οργανόγραμμα που τέθηκε, λοιπόν, σε ισχύ, παρουσιάζει τη διάρθρωση, τη διαμόρφωση, τη διαβάθμιση, την εσωτερική οργάνωση καθώς και τις κύριες αρμοδιότητες των επιμέρους υπηρεσιών της ΣΤΑΣΥ. Επίσης, καθορίζει την ιεραρχική οργάνωση αλλά και τη σχέση των επιμέρους μονάδων, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τη Διοίκηση.

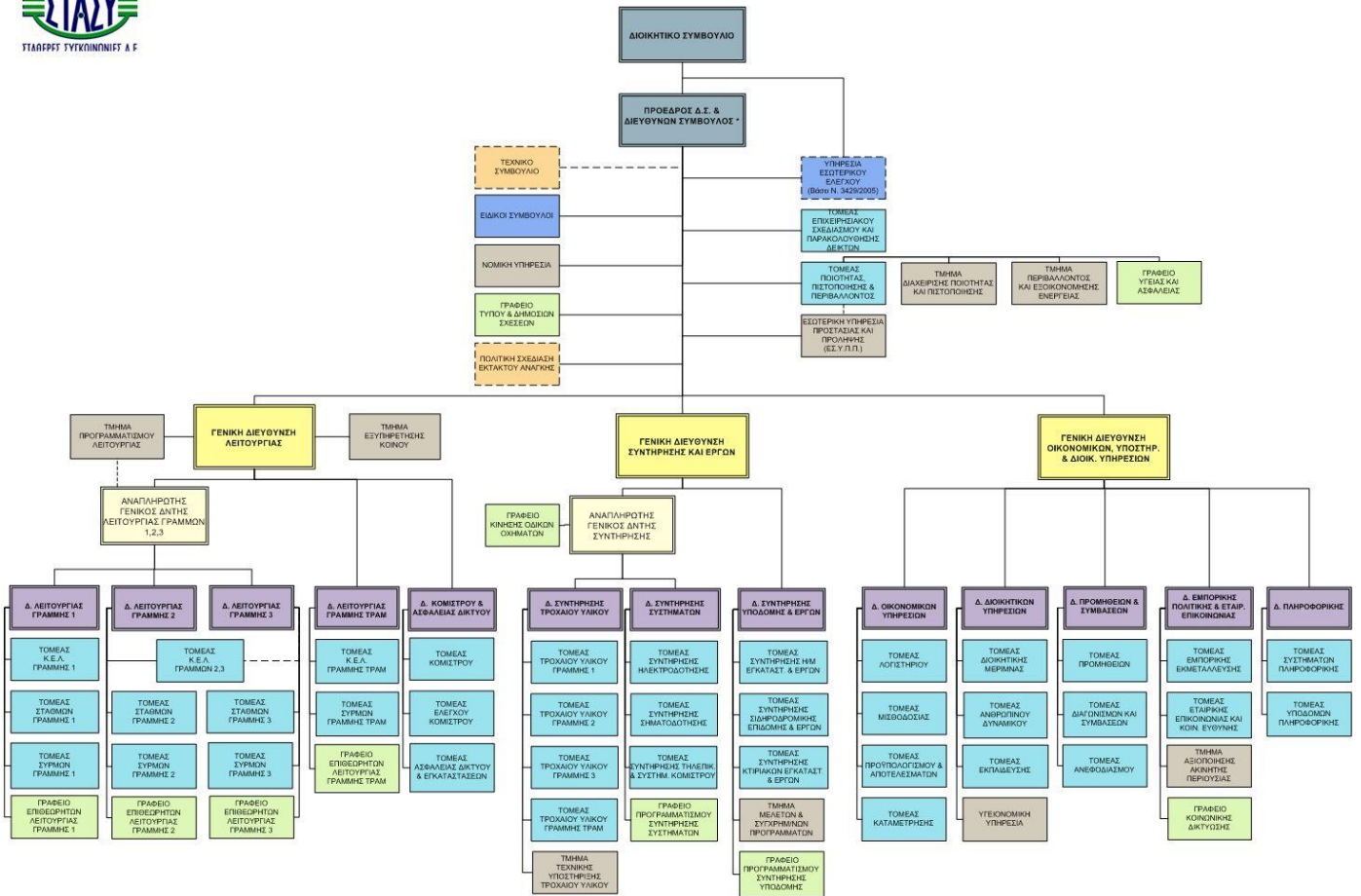
Στο πλαίσιο του οργανογράμματος, η ιεραρχικά ανώτερη βαθμίδα περιλαμβάνει το Διοικητικό Συμβούλιο και ακολούθως ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και ο Διευθύνων Σύμβουλος, οι Γενικές Διευθύνσεις και οι μονάδες που υπάγονται απευθείας στη Διοίκηση, οι Διευθύνσεις, οι Τομείς ή Υπηρεσίες, τα τμήματα και τα επιμέρους γραφεία.

Με τον πλέον πρόσφατο νόμο Ν. 2191/2016, δημιουργήθηκε μια επιτροπή, η οποία ανέλαβε την επικαιροποίηση του οργανογράμματος, ενώ συστάθηκε και Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων υπαγόμενο στον Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Το οργανόγραμμα της εταιρείας από το 2013 διαμορφώνεται ως ακολούθως:



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε.
ΦΕΚ 1372/η.Β/06.06.2013 όπως ισχύει



* Όπως ισχύει σύμφωνα με το άρθρο 35 του Κεφαλαίου Γ του Ν. 4351/2015 (ΦΕΚ 16/η.Α/04.12.2015)

Εικόνα 1: Οργανόγραμμα εταιρείας ΣΤΑΣΥ

(http://www.stasy.gr/fileadmin/pages_material/etairia/organogramma/organogramma.jpg)

3.4. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Για τη ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. η Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος της φιλοσοφίας της αλλά και της στρατηγικής της. Στο πλαίσιο της δραστηριότητας της είναι προσανατολισμένη στους τομείς της κοινωνίας, του περιβάλλοντος, του πολιτισμού, της εκπαίδευσης αλλά μεριμνά ιδιαίτερα και για τους εργαζομένους της. Στόχος της εταιρείας είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη να διέπει κάθε λειτουργία της τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον με τρόπο που να μην γίνεται αντιληπτή ως υποχρέωση αλλά να υιοθετείται ως μια στάση ζωής (www.stasy.gr)⁶

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης η εταιρεία ΣΤΑ.ΣΥ Α.Ε. υποστηρίζει σταθερά αξιόλογες δράσεις οι οποίες έχουν κοινωνικό ή και πολιτιστικό χαρακτήρα, διοργανώνει εκδηλώσεις από κοινού με μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, με κοινωνικούς και πολιτιστικούς φορείς, πραγματοποιεί κοινωνικές εκδηλώσεις για τους εργαζόμενους της, προβάλλει έργα μοντέρνας τέχνης και έχει καθιερώσει την έκθεση αρχαιοτήτων σε σταθμούς του μετρό και του ηλεκτρικού σιδηρόδρομου, δημιούργησε και διατηρεί σε λειτουργία το Μουσείο Ηλεκτρικών Σιδηροδρόμων, επιτρέπει τη διενέργεια εκπαιδευτικών επισκέψεων και ξεναγήσεων μαθητών από σχολεία της χώρας στους επιμέρους σταθμούς του δικτύου και πολλά ακόμα.

3.5. ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥΣ

Η οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά και τα οικονομικά μεγέθη της ΣΤΑ.ΣΥ όπως διαφαίνεται μέσα από την εξέταση των βασικότερων οικονομικών της μεγεθών (www.stasy.gr)⁷.

Εξετάζοντας αρχικά την πορεία του ενεργητικού της, η οποία καθορίζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό της από την αξία των ιδιοχρησιμοποιούμενων

⁶ <http://www.stasy.gr/index.php?id=11&L=title%3D%CE%91%CE%9C%CE%95%CE%9B>

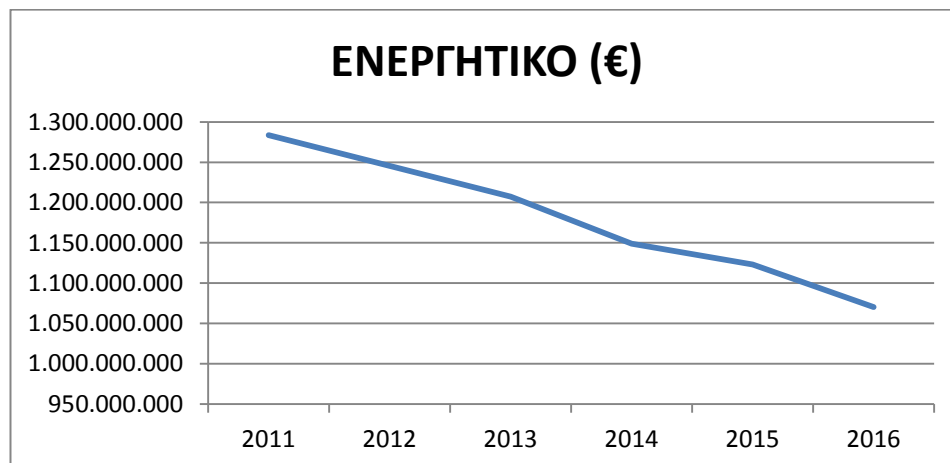
⁷ http://www.stasy.gr/index.php?id=16&L=1%2F%2F%2Fassets%2Fsnippets%2Freflect%2Fsnippets.reflect.php%3Freflect_base

παγίων στοιχείων, αυτή ακολούθησε μια διαχρονικά σταθερή πτωτική πορεία από το 2011 έως το 2016, όπως φαίνεται τόσο από τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, όσο και από το σχετικό διάγραμμα:

Πίνακας 1: Ενεργητικό εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2011-2016

	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (€)
2011	1283525460
2012	1245553422
2013	1207148069
2014	1148898830
2015	1123038030
2016	1070155656

Σχεδιάγραμμα 1: Ενεργητικό εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2011-2016

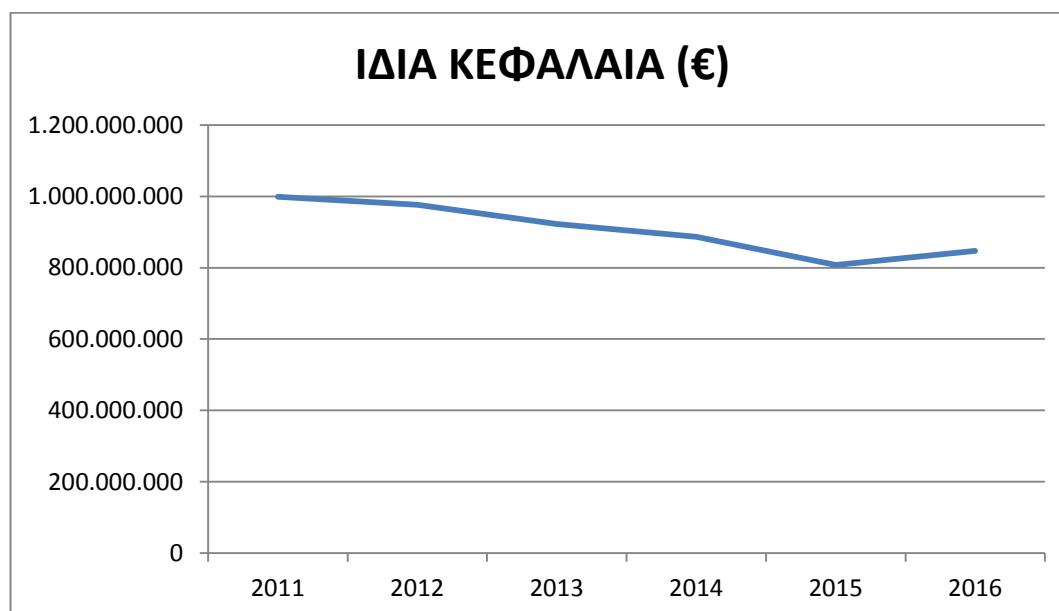


Αντίστοιχα πτωτική ήταν και η πορεία των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας, η οποία όμως το 2016 σημείωσε μια άνοδο του 5% περίπου. Οι μειώσεις διαχρονικά ήταν σημαντικές όπως προκύπτει και από τα εξής στοιχεία:

Πίνακας 2: Ιδία κεφάλαια εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2011-2016

	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (€)
2011	999.077.543
2012	976.587.513
2013	922.900.913
2014	886.286.002
2015	808.060.758
2016	846.797.536

Σχεδιάγραμμα 2: Ιδία κεφάλαια ΣΤΑΣΥ 2011-2016



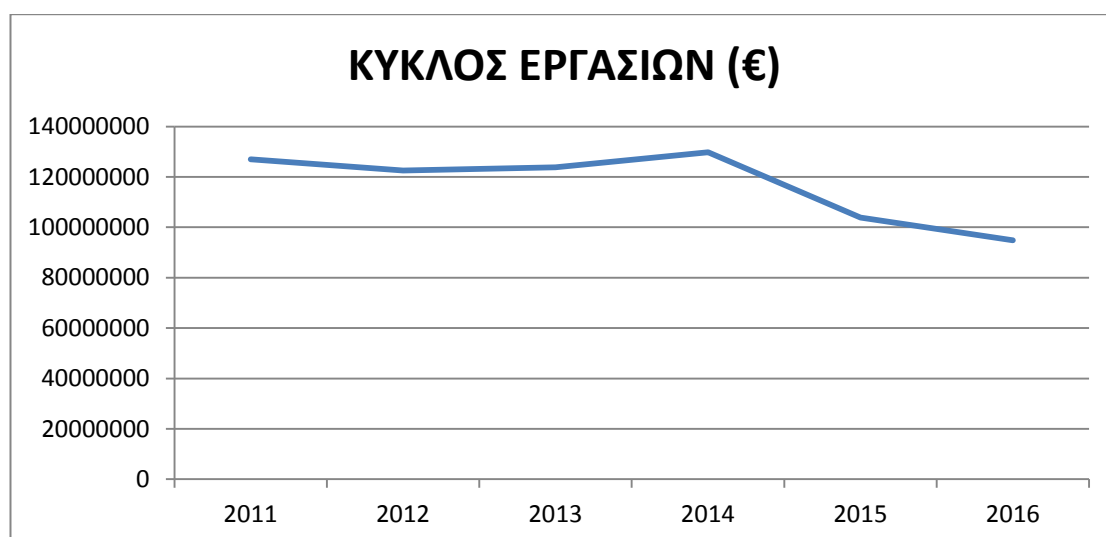
Ο κύκλος εργασιών της ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. ακολούθησε γενικά πτωτική πορεία κατά την εξεταζόμενη περίοδο, κάνοντας βέβαια μια προσπάθεια ανόδου τα έτη 2013 και 2014, χωρίς όμως αυτή να παραμείνει, ενώ έκτοτε ακολούθησε

ακόμα πιο μεγάλη μείωση της αξίας του. Οι σχετικές μεταβολές παρουσιάζονται και στα στοιχεία που ακολουθούν:

Πίνακας 3: Κύκλος εργασιών εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2011-2016

	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (€)
2011	126977848
2012	122494695
2013	123768225
2014	129743892
2015	103812993
2016	94789089

Σχεδιάγραμμα 3: Κύκλος εργασιών εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2011-2016

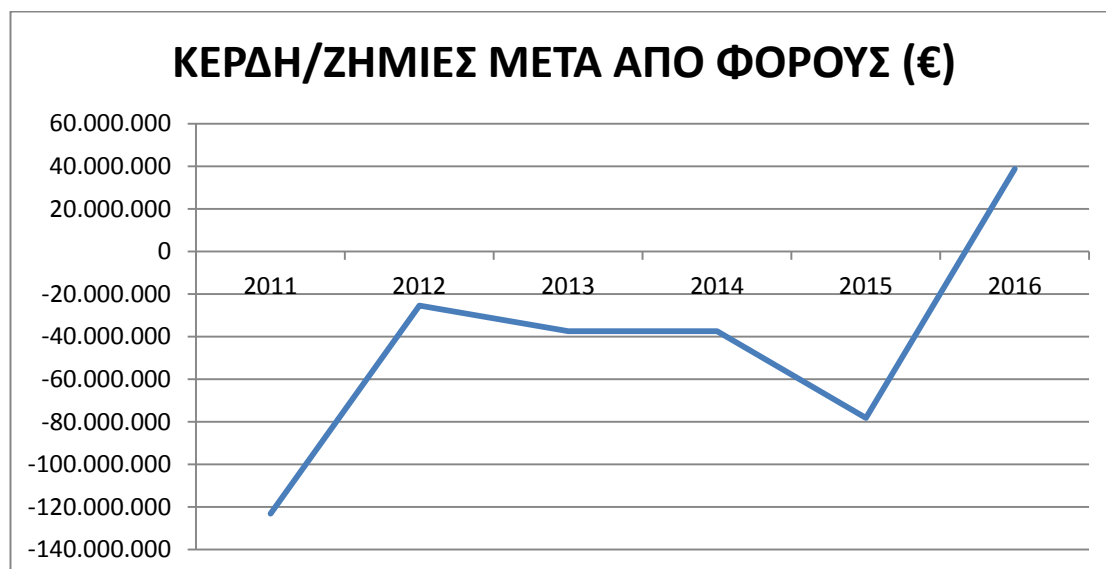


Τέλος, τα κέρδη / ζημιές χρήσεως της εταιρείας μετά από φόρους κινήθηκαν στο μεγαλύτερο μέρος της εξεταζόμενης περιόδου σε απογοητευτικά επίπεδα, με τη συνεχή παρουσία ζημιών η οποία ανατράπηκε μόνο κατά το 2016 όπου η εταιρεία μετά από χρόνια σημείωσε κερδοφορία. Βέβαια, δεν πρέπει κανείς να αγνοήσει ότι το 2011 οι ζημιές ήταν πολλαπλάσιες των ετών που ακολούθησαν και η εταιρεία κατάφερε σημαντικά να τις μειώσει, με ενδιάμεσες βέβαια αυξομειώσεις.

Πίνακας 4: Κέρδη/Ζημίες εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2011-2016

	ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ (€)
2011	-123172584
2012	-25488122
2013	-37519266
2014	-37519266
2015	-78214662
2016	38745951

Σχεδιάγραμμα 4: Κέρδη/Ζημίες εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2011-2016



Γενικότερα, η ανοδική πορεία για την αξία του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας καθώς και για τα κέρδη της, δημιουργεί μια εικόνα αισιοδοξίας για το προσεχές μέλλον, με επιφυλάξεις βέβαια λόγω του γενικότερου αρνητικού κλίματος που επικρατεί στην οικονομία της χώρας και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την δραστηριότητα των επιμέρους επιχειρήσεων ποικιλοτρόπως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΤΑΣΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2018-2022

4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

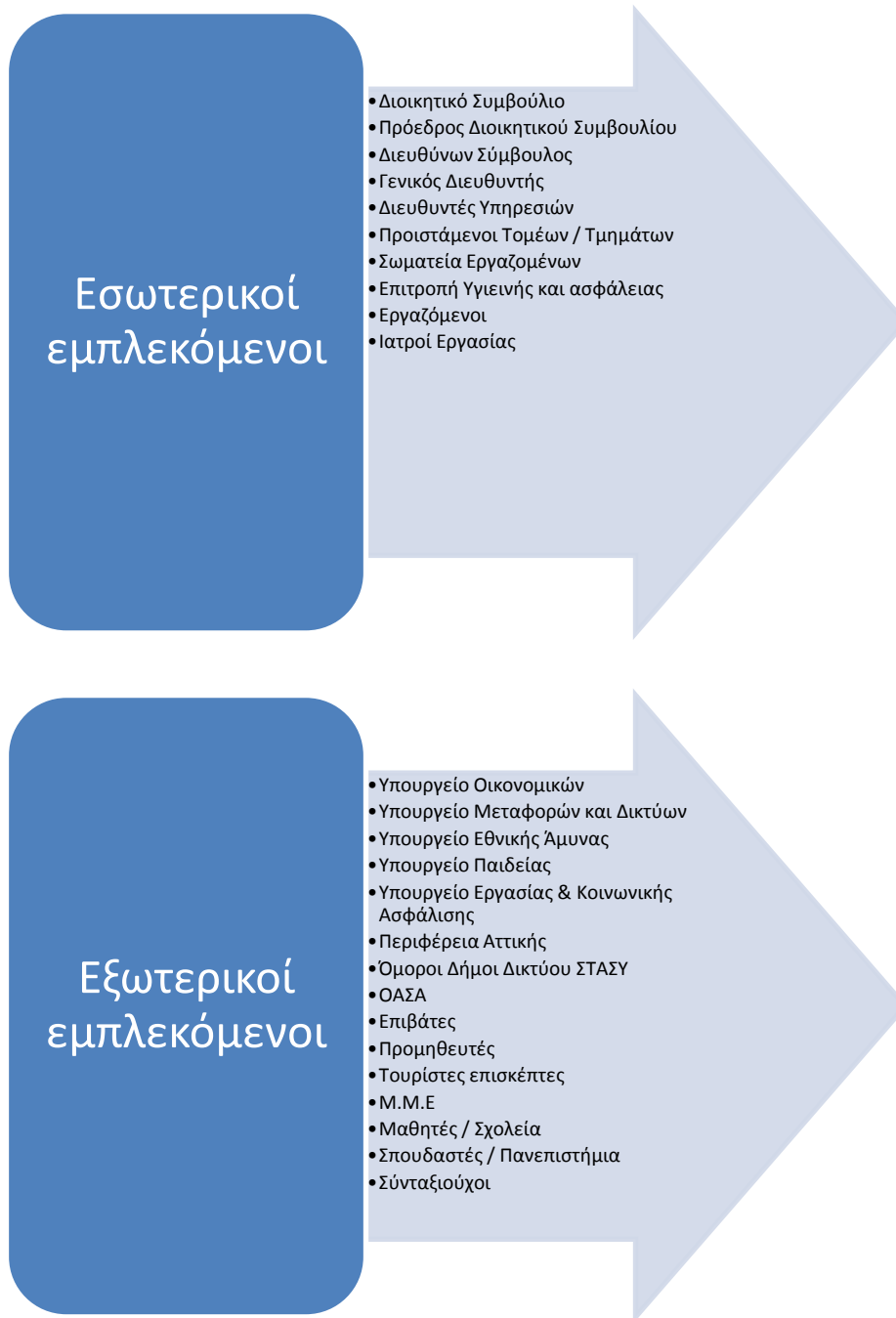
Η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας ΣΤΑΣΥ θα εξαρτηθεί σε σημαντικό βαθμό στη συνεργασία και τη συμφωνία μεταξύ των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών εμπλεκόμενων, όσων δηλαδή συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων αναφορικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η ουσιαστική επικοινωνία και η προαγωγή των στόχων της εταιρείας θα είναι βασικός παράγοντας αποτελεσματικής προσπάθειας ώστε ο στρατηγικός σχεδιασμός να περιλαμβάνει ότι ακριβώς χρειάζεται προκειμένου να έχει η εταιρεία την καλύτερη δυνατή πορεία στο μέλλον, δεδομένων των δύσκολων συνθηκών που καλείται να αντιμετωπίσει στο ευρύτερο περιβάλλον.

Η διοίκηση θα πρέπει να λάβει τον ρόλο που της αναλογεί στο πεδίο του στρατηγικού σχεδιασμού, ούτως ώστε να μπορέσει να συντονίσει την προσπάθεια, να συμβάλει ώστε να συμμετάσχουν στη διαδικασία όσοι έχουν ρόλο να εμπλακούν, και έτσι να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, αλλά και στη συνέχεια να εφαρμοστούν σε ένα πλαίσιο συνεχούς και αυστηρού ελέγχου της υλοποίησης των στόχων.

4.2. ΛΙΣΤΑ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑΣΥ

Στην παρακάτω λίστα εμπλεκόμενων θα γίνει προσπάθεια καθορισμού του κατά πόσο ο κάθε εμπλεκόμενος επηρεάζει την εταιρεία, ποιες είναι οι ανάγκες της εταιρείας από το εμπλεκόμενο και αντίθετα ποιες ανάγκες του εμπλεκόμενου πρέπει να ικανοποιήσει η εταιρεία. Και τέλος θα γίνει ταξινόμηση των εμπλεκόμενων με βάση την σημασία τους για την εταιρεία.

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί είναι η τεχνική του PnIGrids (PowerversusInterestGrids) η οποία μας βοηθά να καθορίσουμε ποια είναι τα συμφέροντα των παικτών και ποιες δυνάμεις θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.



Σχήμα 1: Εσωτερικοί και Εξωτερικοί εμπλεκόμενοι ΣΤΑΣΥ

4.3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ

Οι στρατηγικές και οι δράσεις για την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων είναι οι εξής:

Ικανοποίηση Διοικητικού Συμβουλίου-Διεύθυνσης

- Αποτίμηση του βαθμού αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων της εταιρείας και του ανθρωπίνου δυναμικού
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αναβάθμιση των υποδομών του δικτύου και των εγκαταστάσεων με χρήση των νέων τεχνολογιών μέσα από αντίστοιχες επενδύσεις
- Προβολή των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς στις μεταφορές
- Αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών

Ικανοποίηση Εργαζόμενων

- Αύξηση των κανόνων ασφαλείας στην εταιρεία
- Αύξηση του προσωπικού
- Αύξηση των αποδοχών
- Πρότυπο και σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον
- Ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού μέσω συνεχούς εκπαίδευσης - σεμιναρίων

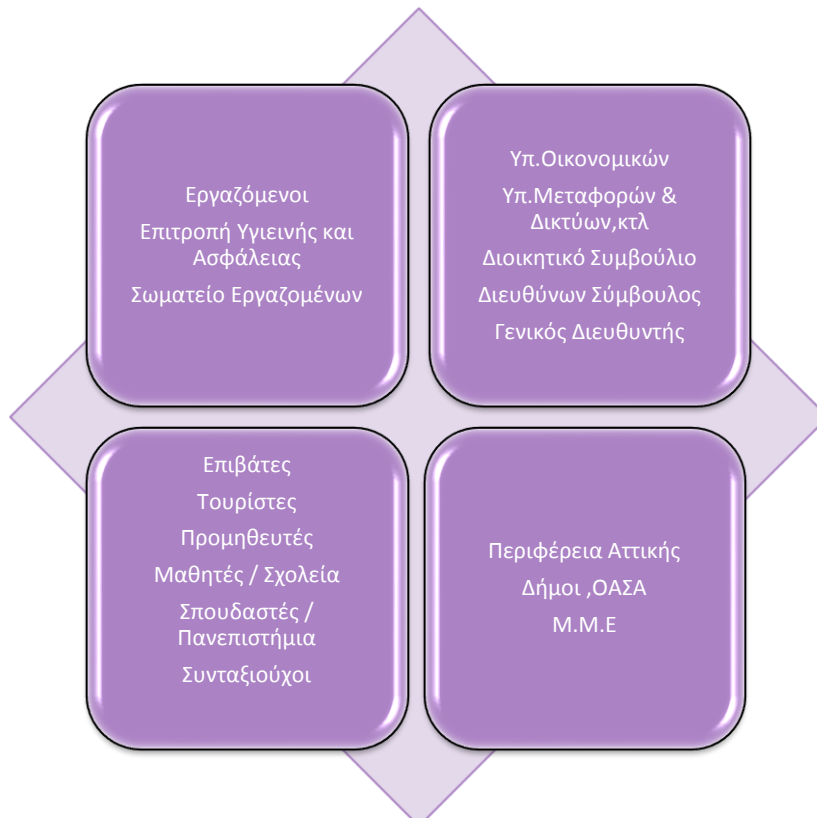
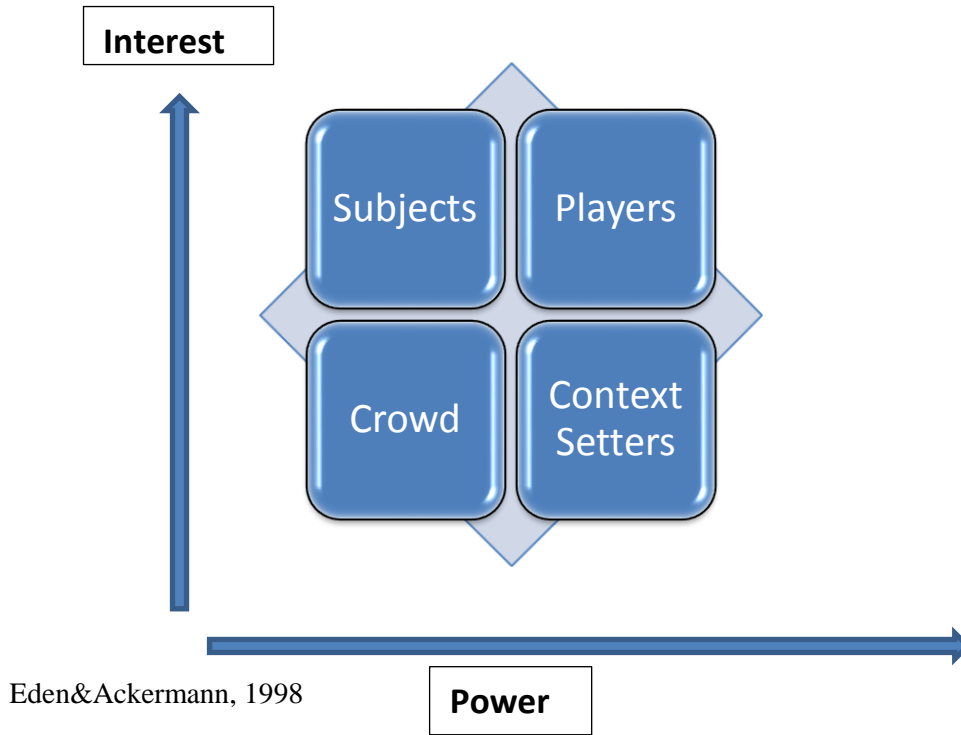
Ικανοποίηση της πολιτικής-Περιφερειακής ηγεσίας

- Καθολική συμμόρφωση σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τις οδηγίες των εμπλεκόμενων υπουργείων
- Σύνδεση Τουριστικών Περιοχών της Περιφέρειας Αττικής με το Δίκτυο της ΣΤΑΣΥ
- Εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του δικτύου της ΣΤΑΣΥ

Ικανοποίηση Πελατών / Επιβατών - Προμηθευτών

- Παροχή ολοκληρωμένες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου
- Αναλογικότερη τιμολογιακή πολιτική με γνώμονα τη χρήση του δικτύου
- Εργασίες συντήρησης δικτύου και υφιστάμενων υποδομών
- Διατήρηση του υψηλού επιπέδου ασφαλείας στο δίκτυο της ΣΤΑΣΥ
- Διαφάνεια στις αναθέσεις διαγωνισμών, έργων συντήρησης και προμηθειών

4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ PVI Grids



4.5. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Με το πέρας της διαδικασίας ανάλυσης των εμπλεκόμενων και τον προσδιορισμό των κατάλληλων ανθρώπων για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής αρχικής συμφωνίας, θα πρέπει να καθοριστούν τα άτομα και οι ομάδες που θα ασχοληθούν με την διοίκηση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, και τον προγραμματισμό των φάσεων που θα υλοποιηθεί.

Έτσι λοιπόν με βάση τα ανωτέρω, προτείνω στη ΣΤΑΣΥ την παρακάτω δομή:

Υπεύθυνος διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού: τον Διευθύνοντα Σύμβουλο λόγω την δύναμης και εξουσίας που κατέχει, προκειμένου να μπορεί να επιτύχει την μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση του οργανισμού στον στρατηγικό σχεδιασμό και τους εμπλεκόμενους στην πιστή εφαρμογή αυτού.

Αρχηγός της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού: ο Γενικός Διευθυντής, λόγω της ευθύνης που έχει για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας, και του ελέγχου που μπορεί να ασκήσει σε όλους τους εμπλεκόμενους για την πρόοδο της διαδικασίας και όλων των λεπτομερειών.

Ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού: Διευθυντές Λειτουργίας Γραμμών, Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών, Διευθυντής Συντήρησης Έργων, Διευθυντής Προμηθειών, Διευθυντής Πληροφορικής, Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών, Διευθυντής Εμπορικής Πολιτικής και Εταιρικής Επικοινωνίας, Διευθυντής Ασφαλείας.

4.6. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΝΤΟΛΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού καλούνται να ορίσουν με σαφήνεια και ακρίβεια τι είναι αυτό που πρέπει και τι είναι αυτό που δεν πρέπει να κάνει ο οργανισμός στην μελλοντική του πορεία. Για τον καθορισμό των σχετικών αποφάσεων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως τα προβλήματα που αντιμετώπισε στο παρελθόν ή ακόμα και σήμερα αντιμετωπίζει η εταιρεία ώστε να αναζητηθούν οι αιτίες τους και να αντιμετωπιστούν με τον πλέον κατάλληλο τρόπο, η νομοθεσία η οποία θα πρέπει να τηρείται στο μέγιστο βαθμό, οι πολιτικές που έχουν εδραιωθεί έως σήμερα στη διοίκηση και τη λειτουργία της, αλλά και όλες εκείνες οι δεσμεύσεις που έχει λάβει η εταιρεία απέναντι στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Εδώ θα πρέπει να γίνει ένας αποτελεσματικός συνδυασμός ανάμεσα στους στόχους που πρέπει να πετύχει η εταιρεία για το δικό της συμφέρον, όπως είναι οι στόχοι κερδοφορίας, και στους στόχους που αφορούν την προσφορά της στο κοινωνικό σύνολο, με βάση τον ουσιαστικό ρόλο που καλείται να επιτελέσει ως ένας φορέας που προσφέρει υπηρεσίες αναγκαίες για τους πολίτες.

4.7. ΔΙΕΥΚΡΥΝΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η αποστολή της εταιρείας ΣΤΑΣΥ εστιάζει στους εξής τρεις βασικούς άξονες:

- στη δημιουργία ενός συστήματος αστικών συγκοινωνιών που θα συμβάλει πολυδιάστατα στην ανάπτυξη της πόλης, σε επίπεδο οικονομικό, κοινωνικό αλλά και περιβαλλοντικό.
- στη δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων που θα εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της εταιρείας και την ενσωμάτωση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην καθημερινότητα της οργάνωσης και της λειτουργίας της.

- στη μεγιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας, μέσα από την συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων της, τόσο για το προσωπικό τους όφελος όσο και για το όφελος της εταιρείας μέσα από την ενίσχυση της απόδοσης τους στο αντικείμενο της θέσης που κατέχουν.

Η εταιρεία εδραιώνει την οργάνωση και τη λειτουργία της σε ένα πλαίσιο αξιών οι οποίες υποδεικνύουν και το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα γίνει η προσπάθεια για την επίτευξη των επιμέρους στόχων της. Οι αρχές αυτές διαχέονται σε όλη την εταιρεία και ρυθμίζουν το πλαίσιο για την ορθή συμπεριφορά. Οι αξίες της εταιρείας ΣΤΑΣΥ, λοιπόν, είναι οι εξής:

- Η παροχή συγκοινωνιακής υπηρεσιών που θα χαρακτηρίζονται για την υψηλή τους ποιότητα σε ένα πλαίσιο που θα χαρακτηρίζεται από την κοινωνική ευαισθησία και το σεβασμό προς τον πολίτη που χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες αυτές.
- Η συμμετοχή της εταιρείας στην προσπάθεια για συνεχή και αποτελεσματική αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος.
- Η συμμετοχή της εταιρείας στην επίτευξη των στόχων κοινωνικής συνοχής, αλληλεγγύης και αρμονικής διαβίωσης στην πόλη, σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού της διαφορετικότητας των ανθρώπων.
- Η διαχείριση των πόρων που διαθέτει η εταιρεία, οικονομικών, υλικών αλλά και ανθρώπινων, με σύνεση και διαφάνεια.
- Η δημιουργία ενός ιδανικού κλίματος εργασίας για τους ανθρώπους της εταιρείας, το οποίο θα είναι φιλικό αλλά και δημιουργικό ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να απολαμβάνουν ίσες ευκαιρίες αλλά και να εξελίσσονται μέσα από την αξιοκρατική τους αντιμετώπιση, σε ένα περιβάλλον χωρίς προκαταλήψεις και διακρίσεις μεταξύ τους.
- Η συνεργασία και η παράλληλη αλλά και συμπληρωματική λειτουργία με τους άλλους συγκοινωνιακούς φορείς, προκειμένου να

δημιουργηθεί ένα σύστημα συγκοινωνιών το οποίο θα είναι άρτιο και αποτελεσματικό, καλύπτοντας τις ανάγκες των ανθρώπων για υπηρεσίες μετακίνησης.

- Η ενεργητική συμμετοχή της εταιρείας και των ανθρώπων της στην αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει η νέα τεχνολογία αναφορικά με τα πεδία ενδιαφέροντος της ενέργειας, των επικοινωνιών, της πληροφορικής, του περιβάλλοντος κλπ.
- Η υιοθέτηση υψηλών προτύπων ποιότητας, αλλά και των αρχών της δεοντολογίας και της ηθικής συμπεριφοράς.

4.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας ΣΤΑΣΥ και ειδικότερα των δραστηριοτήτων της, του τρόπου με τον οποίο έχει οργανωθεί και λειτουργεί, των συστημάτων που ενσωματώνει, των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει, καθώς και των υποδομών που αξιοποιεί παράλληλα με τα χρηματοοικονομικά της στοιχεία, οδηγεί στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών της⁸.

⁸ Για τον προσδιορισμό των στοιχείων που αποτελούν δυνάμεις και αδυναμίες, αξιοποιήθηκε μεταξύ άλλων και υλικό που προήλθε από σύντομη συζήτηση με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας ΣΤΑΣΥ

Πίνακας 5: Δυνατά και αδύνατα σημεία εταιρείας ΣΤΑΣΥ

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Οι συνεχείς προσπάθειες που γίνονται για την βελτίωση του συγκοινωνιακού έργου	Η περιορισμένη ανάπτυξη εμπορικών υπηρεσιών π.χ. μέσα από την αξιοποίηση των χώρων που θα μπορούσαν εντός των σταθμών να αξιοποιηθούν με εμπορικό χαρακτήρα (ως σημεία πώλησης ημερήσιου τύπου, ψιλικών ειδών κλπ.). Σε αυτό συμβάλει και η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού στο πεδίο του μάρκετινγκ.
Η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με έμφαση στην ασφάλεια των επιβατών και στην όσο το δυνατόν πληρέστερη εξυπηρέτηση του	Οι καθυστερήσεις στην υλοποίηση όσων προβλέπονται στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού κυρίως λόγω της αδυναμίας εξασφάλισης των απαραίτητων οικονομικών πόρων ή της καθυστερημένης εξασφάλισης μέρους αυτών. Η χρονική υστέρηση χαρακτηρίζει γενικότερα και κάθε προσπάθεια αναδιοργάνωσης.
Η ικανότητα εσωτερικού επιχειρησιακού σχεδιασμού και ανάπτυξης	Μη ορθολογική αξιοποίηση του στελεχιακού δυναμικού, έλλειψη προσωπικού σε κάποιες βασικές ειδικότητες και προβλήματα στη διαχείριση των ανθρώπων.
Η λειτουργία υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου για την έγκαιρη διαπίστωση και αντιμετώπιση των προβλημάτων	Υψηλό επίπεδο ζημιών παρατηρείται στα οικονομικά της εταιρείας, λόγω του υψηλού κόστους παροχής των υπηρεσιών
Η αξιοποίηση συστημάτων ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες και τις σχετικές με αυτές διαδικασίες	Μη ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών από τους εργαζομένους, ακόμα και από αυτούς που κατέχουν διοικητικές θέσεις, κυρίως λόγω της νοοτροπίας δημοσίου που χαρακτηρίζει την κουλτούρα της εταιρείας
Η υιοθέτηση συστήματος για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων	Αδυναμία των εργαζομένων να αντιληφθούν τους στόχους και το όραμα που θέτει η διοίκηση του οργανισμού, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κοινή προσπάθεια για την υλοποίηση τους.
Το βελτιωμένο εκπαιδευτικό επίπεδο που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους που ενσωματώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας	
Η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των υλικοτεχνικών υποδομών (π.χ. με τοποθέτηση κλιματιστικών στα οχήματα, με αναβάθμιση του συστήματος σηματοδότησης, με ανακαίνιση των γραμμών του Ηλεκτρικού Σιδηροδρόμου, με ανανέωση των οχημάτων κλπ.)	
Η μοναδική τεχνογνωσία που διαθέτει η εταιρεία στο αντικείμενο της δραστηριότητάς της και της επιτρέπει να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο την ασφάλεια και την ποιότητα	

Πέρα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της εταιρείας, θα πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση και στο εξωτερικό περιβάλλον, ιδιαίτερα το ευρύτερο περιβάλλον με διαστάσεις όπως η οικονομία, η τεχνολογία, η πολιτική, η κοινωνία κλπ. Από την ανάλυση αυτή αναδεικνύονται οι ευκαιρίες τις οποίες η ΣΤΑΣΥ θα πρέπει να αξιοποιήσει αλλά και οι απειλές που θα πρέπει να αντιμετωπίσει προκειμένου να μην παρεμποδίσουν την πορεία της.

Σε **πολιτικό** επίπεδο, η εταιρεία θα πρέπει να ακολουθήσει της ευρωπαϊκές πολιτικές και το ευρωπαϊκό και εγχώριο θεσμικό πλαίσιο προκειμένου να είναι νόμιμη και να μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική της. Οι κανονισμοί και οι νόμοι που ρυθμίζουν γενικότερα το πλαίσιο των συγκοινωνιών προσπαθούν να θέσουν τις βάσεις για την αποτελεσματική παροχή της υπηρεσίας επιβατικής μεταφοράς. Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι αρκετές οι συναφείς προβλέψεις, οι οποίες μεταξύ άλλων, αφορούν τα έξυπνα μεταφορικά συστήματα, την απελευθέρωση των αγορών των μεταφορών, την παροχή υπηρεσιών μετακίνησης υψηλής ποιότητας, τη διατήρηση των περιβαλλοντικών δυνατοτήτων και τη συνεχή βελτίωση των μεταφορικών υποδομών (ΗΣΑΠ, 2010). Κάποια κείμενα τα οποία θα πρέπει να τηρήσει η εταιρεία και προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι και η Πράσινη Βίβλος για τις αστικές μεταφορές, η Λευκή Βίβλος για την Ευρωπαϊκή Πολιτική Μεταφορών, η Θεματική Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το Αστικό περιβάλλον, η πολιτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τα καθαρά οχήματα και άλλα. Σε εγχώριο επίπεδο, θα πρέπει να τηρούνται οι προτεραιότητες που περιλαμβάνονται στο Εθνικό Σχέδιο Ανάπτυξης των Μεταφορών με βασικούς άξονες:

- Την ανάπτυξη των συνδυασμένων αστικών μεταφορών
- Την ορθολογική επέκταση του δικτύου και τη συνεχή βελτίωση των υποδομών

- Την αναδιάρθρωση των φορέων για την βελτιστοποίηση των λειτουργιών
- Των εκσυγχρονισμό των διαθέσιμων πόρων
- Την ασφαλή μεταφορά,
- Την συντονισμένη προσπάθεια για εξυπηρέτηση των επιβατών κλπ.

Επίσης, θα πρέπει σε εγχώριο επίπεδο να τηρηθούν οι προβλέψεις της Πολιτικής Μεταφορών στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ), του επιχειρησιακού προγράμματος «Ενίσχυση της Προσπελασιμότητας», του περιφερειακού επιχειρησιακού προγράμματος (ΠΕΠ Αττικής) αλλά και του Νέου Συγκοινωνιακού Χάρτη της Αθήνας ο οποίος αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στη διευκόλυνση και ενθάρρυνση των κατοίκων και των επισκεπτών της Αθήνας να χρησιμοποιήσουν περισσότερο, συχνότερα και εντατικότερα, τα μέσα μαζικής μεταφοράς.

Σε **οικονομικό** επίπεδο, η εταιρεία καλείται να συνδυάσει την αντιμετώπιση των προβλημάτων της με το γενικότερα δυσμενές οικονομικό κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα. Οι πόροι που μπορεί να εξασφαλίσει είναι σαφώς πολύ λιγότεροι συγκριτικά με αυτούς που πραγματικά χρειάζονται ενώ η μείωση του εισοδήματος των επιβατών και η απώλεια των θέσεων απασχόλησης τους είτε οδηγεί στη μείωση των μετακινήσεων τους είτε πολλές φορές στο φαινόμενο του λαθρεπιβάτη. Μια από τις πηγές χρηματοδότησης της εταιρείας είναι μέσω της εμπορικής εκμετάλλευσης των συστημάτων (κόμιστρα, διαφημίσεις, αξιοποίηση παγίων) αλλά και η μειωμένη ζήτηση που υπάρχει για την αξιοποίηση τους δεν επιτρέπει την άντληση των αναγκαίων πόρων. Η συνεισφορά των δημοσίων πηγών (π.χ. μέσω επιδοτήσεων) είναι φυσικά σαφώς πιο περιορισμένη όπως και η συνεισφορά από ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης.

Σε **τεχνολογικό** επίπεδο, η ΣΤΑΣΥ μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά καθώς ένα μεγάλο μέρος της δραστηριότητας της εδραιώνεται στη σύγχρονη τεχνολογία. Τα συστήματα επικοινωνίας, διακίνησης της πληροφορίας, αλλά και τα συστήματα διαχείρισης των οχημάτων, απαιτούν την αξιοποίηση της τεχνολογίας ώστε να μπορεί να εξελίσσεται ποσοτικά και ποιοτικά η παροχή των υπηρεσιών. Βέβαια το κόστος εξασφάλισης, εφαρμογής και αξιοποίησης της είναι στην πλειονότητα των περιπτώσεων απαγορευτικό. Έτσι, πολλές φορές τα έξυπνα συστήματα μεταφορών, οι καθαρές τεχνολογίες στα οχήματα και άλλα συστήματα νέας τεχνολογίας δεν είναι εύκολο να υιοθετηθούν αλλά και να χρησιμοποιηθούν.

Σε **κοινωνικό** επίπεδο, βασικός παράγοντας επηρεασμού για την ΣΤΑΣΥ είναι η νοοτροπία των ανθρώπων να θεωρούν ότι η χρήση των προσωπικών τους οχημάτων τους εξασφαλίζει περισσότερα οφέλη συγκριτικά με τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς. Προβλήματα όπως η εξαιρετικά πυκνή κυκλοφορία, η δυσκολία εύρεσης χώρου στάθμευσης, η έντονη κυκλοφοριακή συμφόρηση είναι κάποια από αυτά που αντί να εκλείψουν, τείνουν να επεκτείνονται. Έτσι, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η εξάρτηση από το ιδιωτικό αυτοκίνητο αλλά και περιορισμένη κάλυψη με συγκοινωνίες κάποιων περιοχών είναι ανασταλτικοί παράγοντες για τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς.

Συνοπτικά, κάποιες ευκαιρίες και απειλές που ανακύπτουν στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι οι εξής:

Πίνακας 6: Ευκαιρίες και Απειλές για την εταιρεία ΣΤΑΣΥ

Ευκαιρίες	Απειλές
Πιθανές χρηματοδοτήσεις από τα πακέτα ΕΣΠΑ για τη βελτίωση των υποδομών και της ποιότητας των υπηρεσιών.	Ο ανταγωνισμός από άλλα μέσα όπως το ιδιωτικό όχημα, το ταξί κλπ.
Οι νέες τεχνολογίες των μεταφορών, των επικοινωνιών κλπ.	Η απουσία εξασφάλισης της απαραίτητης χρηματοδότησης από εξωτερικούς φορείς
Η ευαισθητοποίηση των πολιτών ως προς την προστασία του περιβάλλοντος	Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες οι οποίες καθυστερούν τις επεκτάσεις και την πορεία της εταιρείας.
Η κυκλοφοριακή επιδείνωση του οδικού δικτύου των Αθηνών.	

4.9.ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Τα στρατηγικά θέματα της εταιρείας ΣΤΑΣΥ θα ανακύψουν μέσα από την δράση την οποία θέλει να επιτύχει. Εάν οριστεί ως βασικός άξονας η παροχή πληρέστερης κάλυψης με συγκοινωνιακά μέσα ώστε να εξυπηρετούνται άμεσα και ποιοτικά οι πολίτες, τότε θα είναι ευκολότερο να αναγνωριστούν οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες τις οποίες θα πρέπει να φέρει εις πέρας ο κάθε εμπλεκόμενος.

Οι στρατηγικές προτεραιότητες όπως προκύπτουν με βάση τους επιδιωκόμενους στόχους, έχουν τρεις βασικούς πυλώνες:

- 1) Την αύξηση των Εσόδων
- 2) Τον εξορθολογισμό του κόστους
- 3) Την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας.

Αναφορικά με κάθε στρατηγικό πυλώνα, η εταιρεία έχει διαμορφώσει ένα πλαίσιο δράσεων οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην επίτευξη των

στρατηγικών θεμάτων, εξασφαλίζοντας την επιτυχία στην προσπάθεια της επιχείρησης.

Η αύξηση των εσόδων προβλέπεται να επιτευχθεί με δράσεις όπως είναι οι ακόλουθες:

- η πλήρης εφαρμογή του Αυτόματου Συστήματος Συλλογής Κομίστρου (ΑΣΣΚ)
- ο βέλτιστος σχεδιασμός για την αξιοποίηση των συμβάσεων διαφήμισης που πραγματοποιούνται στους σταθμούς επιβίβασης, στους συρμούς κλπ.
- η εμπορική αξιοποίηση των χώρων μετεπιβίβασης των επιβατών αλλά και των χώρων στάθμευσης των οχημάτων
- η εμπορική εκμετάλλευση της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας
- η χορήγηση αδειών για τη διαμόρφωση και εμπορική αξιοποίηση μικρών καταστημάτων με τη μορφή των kiosks στους σταθμούς επιβίβασης
- ανάπτυξη επιχειρηματικής συνεργασίας με άλλες χώρες προκειμένου να αξιοποιηθεί η εμπειρία της εταιρείας ΣΤΑΣΥ Α.Ε.
- αξιοποίηση των υποδομών που διαθέτει η εταιρεία ΣΤΑΣΥ Α.Ε. για να παραχωρηθούν προς αξιοποίηση για τη διέλευση οπτικών ινών

Ο εξορθολογισμός των δαπανών της εταιρείας προβλέπεται να επιτευχθεί με δράσεις όπως είναι οι ακόλουθες:

- Ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας
- Ενοποίηση των αποθεμάτων που αφορούν ανταλλακτικά που χρησιμοποιεί η εταιρεία καθώς και πραγματοποίηση προβλέψεων για τη διενέργεια των αναγκαίων επισκευών χωρίς να παρουσιάζονται

προβλήματα στη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ανταλλακτικών και υλικών

- Περιορισμός των δαπανών για την αγορά αναλωσίμων σε αυτά που είναι πράγματι απαραίτητα, περιορίζοντας τη σχετική δαπάνη και την μη ορθολογική χρήση τους.
- Εισαγωγή του συστήματος της ηλεκτρονικής υπογραφής
- Ανακατανομή του διαθέσιμου προσωπικού στην εταιρεία, έτσι ώστε να καλυφθούν επαρκώς θέσεις οι οποίες παρουσιάζουν ελλείψεις και να περιοριστούν οι θέσεις που υπεκαλύπτονται από εργαζομένους.

Η αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας προβλέπεται να επιτευχθεί με δράσεις όπως είναι οι ακόλουθες:

- Καταγραφή των πιθανών νέων δυνατοτήτων εκμετάλλευσης της ακίνητης περιουσίας, για παράδειγμα μέσω συμπράξεων μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.
- Πλήρης καταγραφή των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας με τη συναφή ανάλυση στην παρουσίαση τους
- Αναπροσαρμογή των τιμολογίων στους χώρους στάθμευσης που διαθέτει η εταιρεία π.χ. στους σταθμούς του μετρό
- Οικονομική εκμετάλλευση όλων των ακινήτων που προσφέρουν τη δυνατότητα για εμπορική χρήση

4.10.ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Η στρατηγική της ΣΤΑΣΥ είναι αυτή που θα τη βοηθήσει να πορευτεί προς την επίτευξη των στόχων της σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Είναι στην ουσία αυτή που θα τη βοηθήσει να αποκτήσει αλλά και να διατηρήσει

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι βασικές προδιαγραφές της εταιρείας, λοιπόν, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα εξής στοιχεία:

- Να έχει τη δυνατότητα εφαρμογής σε τεχνικό επίπεδο
- Να μπορεί να εφαρμοστεί σε διοικητικό επίπεδο
- Να είναι πολιτικά αποδεκτή από όλους τους εμπλεκομένους
- Να είναι σαφώς προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν
- Να είναι συμβατή με τις αξίες και με τη φιλοσοφία της εταιρείας
- Να είναι σύμφωνη με το νομοθετικό πλαίσιο
- Να είναι ηθική και να εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο για την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας

Η βασική επιδίωξη του στρατηγικού σχεδιασμού για την ΣΤΑΣΥ είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας των υπηρεσιών που προσφέρει, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προκειμένου οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι αλλά και να προσέρχονται νέοι πελάτες. Οι επιμέρους διαστάσεις της στρατηγικής είναι οι εξής:

- Η εξασφάλιση παρεχόμενων υπηρεσιών που να χαρακτηρίζονται για την υψηλή τους ποιότητα σε ένα πλαίσιο κοινωνικής ευαισθησίας και σεβασμού προς τον πολίτη.
- Η συμμετοχή στην προσπάθεια για αναβάθμιση του περιβάλλοντος, η συμμετοχή στην προσπάθεια εξασφάλισης της κοινωνικής συνοχής, αλληλεγγύης και αρμονικής ζωής στην πόλη.
- Η ορθή διαχείριση των πόρων που η εταιρεία διαθέτει αλλά και εκείνων που της δίδονται από την Πολιτεία.
- Δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος

- Συνεργασία με άλλους φορείς παροχής συγκοινωνιακών υπηρεσιών
- Η ενεργητική συμμετοχή στην αξιοποίηση των τεχνολογικών ευκαιριών
- Η υιοθέτηση των υψηλών προτύπων που αφορούν την ακεραιότητα, την δεοντολογία και την ηθική συμπεριφορά.

Σε περίπτωση κατά την οποία θα πρέπει να αναθεωρηθεί το στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας ή να υιοθετηθεί ένα άλλο σχέδιο, σε κάθε περίπτωση αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής βασικές στρατηγικές επιδιώξεις:

- βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών
- έλεγχος και μείωση των επιπτώσεων από τη δραστηριότητα της στο περιβάλλον και εξοικονόμηση ενέργειας
- βελτίωση της ασφάλειας και της προστασίας από ατυχήματα ή κακόβουλες ενέργειες στο σύστημα μέσω μαζικών μεταφοράς
- αύξηση της οικονομική και κοινωνικής αποδοτικότητας της εταιρείας.

4.11. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Εξετάζοντας τους παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού της ΣΤΑΣΥ Α.Ε. εντοπίζονται μεταξύ άλλων οι εξής:

A) Προϋποθέσεις που αφορούν τα έσοδα και τα έξοδα

Ο προϋπολογισμός της εταιρείας ΣΤΑΣΥ Α.Ε. για την προσεχή πενταετία παρουσιάζει αυξημένες πωλήσεις, καθώς θα τεθεί σε πλήρη εφαρμογή του σύστημα ΑΣΣΚ, δηλαδή το Ενιαίο Αυτόματο Σύστημα Συλλογής Κομίστρου, το οποίο θα καλύπτει όλα τα μέσα μαζικής μεταφοράς (λεωφορεία, τρόλεϋ,

ηλεκτρικοί σιδηρόδρομοι, ΜΕΤΡΟ, τραμ, προαστιακός σιδηρόδρομος). Το σύστημα αυτό βασίζεται στη χρήση έξυπνων καρτών στις οποίες θα γίνεται αποθήκευση δεδομένων, αναφορικά με το κόμιστρο και τη χρήση του, δηλαδή τις μετακινήσεις του κατόχου της κάρτας (Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ, 2011)⁹. Η αύξηση των πωλήσεων θα είναι το αποτέλεσμα της πλήρους εφαρμογής του ΑΣΣΚ, καθώς και της εντατικοποίησης των ελέγχων, ενώ στην αύξηση θα συμβάλλει και η υλοποίηση των επεκτάσεων σε νέους σταθμούς τόσο για το ΤΡΑΜ όσο και για το ΜΕΤΡΟ έως το 2020.

Πέρα από τις βασικές πωλήσεις της εταιρείας που συνδέονται με τις υπηρεσίες μετακινήσεων, η ΣΤΑΣΥ αποβλέπει και στην ενίσχυση των εσόδων της από πρόσθετες δραστηριότητες που αφορούν κατά κύριο λόγο τις διαφημίσεις στα οχήματά / συρμούς της, από τη λειτουργία χώρων στάθμευσης των οχημάτων αλλά και από την ενοικίαση χώρων και καταστημάτων στους χώρους των σταθμών (ΣΤΑΣΥ, 2017).

Πιο συγκεκριμένα, τίθενται σε προτεραιότητα κάποιες δράσεις οι οποίες στοχεύουν στην αύξηση των εσόδων και αυτές είναι οι εξής (ΣΤΑΣΥ, 2017):

- 1) Ορθή διαχείριση των υφιστάμενων συμβάσεων διαφήμισης, στο πλαίσιο των οποίων επιχειρήσεις διαφημίζονται στους σταθμούς και στα οχήματα έναντι πληρωμής με εργαλεία όπως τα διαφημιστικά banners, τα συστήματα που προβάλλουν διαφημιστικά μηνύματα κλπ.
- 2) Ορθή διαχείριση και εμπορική αξιοποίηση των χώρων μετεπιβίβασης αλλά και των σταθμών του ΗΣΑΠ και του ΜΕΤΡΟ και προβολή διαφημιστικών μηνυμάτων σε αυτούς.
- 3) Εξασφάλιση αδειών προκειμένου να λειτουργήσουν επιχειρήσεις με τη μορφή περιπτέρων (kiosks) για την πώληση διαφόρων προϊόντων

⁹ www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/Eniaio-Aytomato-Systhma-Sylloghs-Komistroy-ASSK-gia-tis-etaireies-toy-Omiloy-OASA-me-SDIT.

σε χώρους των σταθμών και των στάσεων που εντάσσονται στο δίκτυο της ΣΤΑΣΥ, ενώ επιδιώκεται σταδιακά η πληρέστερη αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας κυρίως του ΗΣΑΠ.

- 4) Αξιοποίηση των υποδομών του τηλεπικοινωνιακού δικτύου, ώστε να παραχωρηθεί διέλευση οπτικών ινών αλλά και χρήση εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας για την έκδοση εισιτηρίων για το δίκτυο της ΣΤΑΣΥ.

Όμως, η ΣΤΑΣΥ έχει θέσει στόχους για τον εξορθολογισμό των δαπανών της, μέσα από ενέργειες διαρθρωτικού χαρακτήρα αλλά και βελτιστοποίησης των βαρδιών απασχόλησης των εργαζομένων και των δρομολογίων, ενώ επιδιώκεται η σύναψη συμφωνιών, ώστε με τις κατάλληλες συνεργασίες να περιοριστούν τα κόστη για την υλοποίηση των επισκευών. Έτσι, επιδιώκεται ο περιορισμός του κόστους των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών προς την εταιρεία, όπως οι υπηρεσίες καθαρισμού, οι υπηρεσίες φύλαξης, οι υπηρεσίες συντήρησης του εξοπλισμού κλπ.

Αναφορικά με τις αμοιβές και τα έξοδα προσωπικού, προβλέπεται ότι θα σημειωθούν αυξήσεις, καθώς θα γίνουν κάποιες συμβάσεις μαθητείας αορίστου χρόνου. Επιπλέον, εξετάζονται και άλλοι τρόποι μείωσης του κόστους, όπως η εισαγωγή του συστήματος αυτόματης οδήγησης των συρμών, δράση η οποία θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στη μείωση της δαπάνης για ανθρώπινο δυναμικό αλλά και της δαπάνης κατανάλωσης ενέργειας.

Τέλος, κάποιες επίσημες προτάσεις οι οποίες αποσκοπούν στον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών αφορούν τα εξής (ΣΤΑΣΥ, 2017):

- 1) Ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και εισαγωγή του συστήματος της ηλεκτρονικής υπογραφής, προκειμένου να περιοριστούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες στο πλαίσιο άσκησης των λειτουργιών της εταιρείας.

- 2) Περιορισμό των δαπανών για αγορά αναλώσιμων όπως η γραφική ύλη, τα είδη που σχετίζονται με την τηλεφωνία, τα είδη ένδυσης κλπ., εστιάζοντας στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των αποθεμάτων και των εγκαταστάσεων, π.χ. μέσα από την ενοποίηση των χώρων, των γραφείων και των αποθηκών.
- 3) Ενοποίηση των αποθεμάτων που αφορούν ανταλλακτικά αλλά και πρόβλεψη για τη διενέργεια των αναγκαίων επισκευών, ώστε να μειώνεται το κόστος, ενώ θα επιδιώκεται η συνεργασία των επιμέρους τμημάτων τεχνικών αρμοδιοτήτων προς την κατεύθυνση αυτή.

B) Ανάγκες Προσλήψεων Προσωπικού

Το οργανόγραμμα της εταιρείας ΣΤΑΣΥ Α.Ε. προβλέπει την ύπαρξη 2.602 οργανικών θέσεων. Τυχόν αλλαγές στον αριθμό αυτό, σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες της εταιρείας, θα πρέπει να εγκρίνονται από το εκάστοτε Διοικητικό Συμβούλιο. Κατά το 2014 σημειώθηκε μια αυξητική μεταβολή, η οποία προέβλεπε την ύπαρξη 2.830 θέσεων, όμως τον Μάρτιο του 2017 οι θέσεις οι οποίες καλύπτονταν ήταν μόλις 2.538, επομένως υπάρχουν 292 κενές θέσεις (ΣΤΑΣΥ, 2017).

Οι ανάγκες οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία νέων θέσεων και στην αναζήτηση ατόμων που θα τις καλύψουν αφορούν κατά κύριο λόγο τα εξής (ΣΤΑΣΥ, 2017):

- Η λειτουργία των νέων συρμών οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν στο νέο δίκτυο επεκτάσεων του METPO (γραμμές 2 και 3).
- Η λειτουργία των νέων επεκτάσεων του δικτύου του τραμ την περίοδο 2019-2021.
- Η πλήρης εφαρμογή του Αυτόματου Συστήματος Συλλογής Κομίστρου και η στήριξη του κοινού, έως ότου να γνωρίζει και να μπορεί με ευκολία να διεξάγει τις νέες διαδικασίες.

Αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο καλύπτονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, δύο είναι οι πλέον συνήθεις και ενδεδειγμένες:

- η διενέργεια εσωτερικών μετακινήσεων για την κάλυψη θέσεων
- η σύναψη συμβάσεων με τη μορφή της μαθητείας για ορισμένο χρονικό διάστημα (προβλέπονται συμβάσεις δεκάμηνης διάρκειας εντός του 2018 με αντίστοιχες προβλέψεις και τα επόμενα έτη έως το 2022).

Γ) Αξιοποίηση των Ακινήτων της Εταιρείας

Οι διαδικασίες οι οποίες έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια και οδήγησαν στην ανάπλαση των σταθμών του ΗΣΑΠ συνέβαλαν ώστε να δημιουργηθούν νέοι χώροι οι οποίοι προσφέρουν στην εταιρεία την ευκαιρία να τους αξιοποιήσει εμπορικά. Οι χώροι αυτοί, καθώς και άλλα ακίνητα τα οποία διαθέτει ο ΗΣΑΠ αλλά και το ΜΕΤΡΟ, προσέφεραν πολλές ευκαιρίες, καθώς θα μπορούσαν να εκμισθωθούν, να συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας αγοράς και με τον τρόπο αυτό να συνεισφέρουν στην εξασφάλιση πρόσθετων εσόδων για τη ΣΤΑΣΥ.

Αναφορικά με την αξιοποίηση των ακινήτων της εταιρείας έχουν διαμορφωθεί οι εξής συγκεκριμένες προτάσεις (ΣΤΑΣΥ, 2017):

- 1) Η δημιουργία ενός καταλόγου, ο οποίος θα περιλαμβάνει τις νέες μορφές εκμετάλλευσης, για παράδειγμα μέσα από τις συμπράξεις που θα αναπτυχθούν μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.
- 2) Η πλήρης καταγραφή όλων των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, ο εντοπισμός εκείνων των ακινήτων, τα οποία είναι άμεσα διαθέσιμα προς χρήση αλλά και εκείνων των κτιριακών εγκαταστάσεων οι οποίες θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν τις υπηρεσίες και να συμβάλλουν στην καλύτερη διαχείριση του κόστους. Επίσης, θα πρέπει να προσδιοριστεί σαφώς η πλεονάζουσα

ακίνητη περιουσία της εταιρείας, η οποία θα μπορούσε να συμβάλει στην ενίσχυση των εσόδων μέσα από την στοχευμένη εμπορική εκμετάλλευσή τους.

Εστιάζοντας στην εμπορική αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας ΣΤΑΣΥ, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα εξής σημεία:

- τη μίσθωση χώρων που κατέχει υπό την ιδιοκτησία της η ΣΤΑΣΥ, όπως είναι καταστήματα, ακίνητα, οικόπεδα, χώροι για την τοποθέτηση ΑΤΜ ή κεραιών κλπ.
- την αξιοποίηση των χώρων στάθμευσης των οχημάτων που διαθέτει το ΜΕΤΡΟ.

Η εταιρεία, λοιπόν, έχει διαμορφώσει την στρατηγική της αναφορικά με τη διαχείριση των ακινήτων και με δεδομένη την οικονομική συγκυρία και η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τα εξής βασικά σημεία (ΣΤΑΣΥ, 2017):

- Μίσθωση και εμπορική εκμετάλλευση όλων των διαθέσιμων ακινήτων.
- Περιορισμό στο ελάχιστο των επισφαλειών που προκύπτουν από οφειλές των μισθωτών μέσα από τη διενέργεια σχετικών ρυθμίσεων.
- Καθορισμό του επιπέδου των μισθωμάτων, σύμφωνα με τα δεδομένα και τις ανάγκες της αγοράς (συγκριτικά με τις παλαιές συμβάσεις μισθώσεων).
- Διαμόρφωση τιμολογιακών και εμπορικών πολιτικών οι οποίες να χαρακτηρίζονται για την ευελιξία τους αλλά και τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα, αναφορικά με τους χώρους που διατίθενται για την στάθμευση των οχημάτων
- Η ΣΤΑΣΥ, σε συνεργασία με την ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ θα πρέπει να εξετάσει τη δυνατότητα για την εμπορική εκμετάλλευση και άλλων

χώρων πέραν αυτών που ήδη χρησιμοποιούνται άρα με την παραχώρηση και άλλων νέων χώρων.

- Αξιοποίηση και άλλων ακινήτων τα οποία μπορεί να μην έχουν εμπορικό χαρακτήρα ή θα μπορούσαν να τα αξιοποιήσουν, κάποιιοι φορείς του Δημοσίου, αναλαμβάνοντας την υποχρέωση να τα συντηρούν και να καλύπτουν τις αντίστοιχες δαπάνες προκειμένου να μειωθεί το κόστος που βαραίνει την ίδια την εταιρεία.

Δ) Διαχείριση Εσωτερικών Διεργασιών και Έλεγχος Επίτευξης των Στόχων

Η εταιρεία ΣΤΑΣΥ διαθέτει υπηρεσία η οποία επιφορτίζεται με τις αρμοδιότητες του εσωτερικού ελέγχου και η οποία αναφέρεται τόσο στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου όσο και στον Διευθύνοντα Σύμβουλο από διοικητικής πλευράς αλλά και στο Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή ελέγχου από λειτουργικής πλευράς. Γενικότερα , πρόκειται για μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφαλιστική αλλά και συμβουλευτική αρμοδιότητα.

Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι καθοριστικής σημασίας για τη ΣΤΑΣΥ, καθώς το έργο του καλύπτει τις οικονομικές, τις διοικητικές και τις λειτουργικές δραστηριότητες αλλά και κάθε άλλη δραστηριότητας που αφορά την εταιρεία. Οι έλεγχοι λαμβάνουν χώρα σε τακτική βάση, σύμφωνα με πρόγραμμα το οποίο ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, ενώ προβλέπεται και η διενέργεια έκτακτων ελέγχων εάν αυτό κριθεί αναγκαίο.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου αναλαμβάνει αρμοδιότητες όπως είναι οι ακόλουθες (ΣΤΑΣΥ, 2017):

- 1) Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του ετήσιου προγράμματος ελέγχων με τρόπο που να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητά του, καθώς θα είναι συστηματικό αλλά και ολοκληρωμένο.

- 2) Η παρακολούθηση της εφαρμογής και της συνεχούς τήρησης όσων προβλέπονται στο καταστατικό της εταιρείας, στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, καθώς και στους επιμέρους ειδικούς κανονισμούς που διαμορφώνοντας από τη Διοίκηση αλλά και της γενικότερης νομοθεσίας που μπορεί να ρυθμίζει τη λειτουργία της εταιρείας.
- 3) Η παροχή της απαραίτητης πληροφόρησης, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των επιμέρους λειτουργιών και δραστηριοτήτων της εταιρείας αλλά και σχετικά με τις διαχειριστικές της ικανότητες, την επαγγελματική συμπεριφορά, την ακεραιότητα των εργαζομένων, την ποιότητα της απόδοσής της κλπ.
- 4) Η γραπτή ενημέρωση τόσο προς το Διοικητικό Συμβούλιο όσο και ως προς τη Γενική Συνέλευση των μετόχων σχετικά με τους ελέγχους που διενεργούνται, ενώ κοινοποιούνται παράλληλα σε αυτούς οι επιμέρους εκθέσεις αποτελεσμάτων και γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στα προβλήματα και τους κινδύνους που μπορεί να εντοπίζονται.

Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου όμως έχει και την ευθύνη για να εξασφαλίσει στην Ειδική Γραμματεία Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών ακριβείς και σαφείς πληροφορίες που μπορεί να ζητηθούν, ενώ θα πρέπει να μεριμνά για τη διευκόλυνση με κάθε τρόπο του έργου της Ειδικής Γραμματείας ως προς την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την εποπτεία που αυτή ασκεί.

Τέλος, στην εταιρεία έχει συσταθεί και ο Τομέας Επιχειρησιακού σχεδιασμού και Παρακολούθησης Δεικτών, ο οποίος θα εξετάζει τους κρίσιμους αριθμοδείκτες, ώστε αυτοί να αξιοποιούνται σωστά, ώστε το επιχειρησιακό σχέδιο να είναι και να παραμένει επικαιροποιημένο ενώ θα υπάρχει η δυνατότητα να αναθεωρηθούν οι στόχοι βάσει των συνθηκών που επικρατούν. Προς την κατεύθυνση αυτή και για την επίτευξη των στόχων θα χρησιμοποιείται το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα, έτσι ώστε αυτό να

δημιουργεί τις κατάλληλες αναφορές ελέγχου και να εντοπίζει τυχόν αποκλίσεις από το επιχειρησιακό σχέδιο.

Ε) Υιοθέτηση Ενός Αποτελεσματικού Οράματος

Το όραμα που θα πρέπει να θέσει η εταιρεία θα πρέπει να είναι εφικτό και να έχει τη δυνατότητα να εμπνεύσει τους ανθρώπους της, έτσι ώστε από κοινού η διοίκηση και οι εργαζόμενοι να πορευτούν προς την υλοποίησή του.

Το όραμα της εταιρείας ΣΤΑΣΥ, λοιπόν, είναι να μπορέσει να παρέχει ολοκληρωμένες συγκοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα εξυπηρέτηση του κοινού στην Αττική. Στόχος είναι να μπορέσουν τα δημόσια μέσα μεταφοράς να γίνουν κύρια μέσα καθημερινής μετακίνησης, ούτως ώστε να περιοριστεί η χρήση των ατομικών μέσων μεταφοράς και των επιπτώσεων που η χρήση αυτή επιφέρει.

4.12. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα γίνει παρουσίαση κάποιων ενδεικτικών δράσεων που εφαρμόζονται από την εταιρεία προκειμένου να μπορέσει να υλοποιήσει τη στρατηγική και τους στόχους της.

4.12.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Ένας από τους βασικούς στόχους της εταιρείας ΣΤΑΣΥ Α.Ε. είναι η μείωση του κόστους από τη δραστηριότητα της. Για την επίτευξη του θέτει, μεταξύ άλλων, σε προτεραιότητα τον εξορθολογισμό του κόστους απασχόλησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δαπάνες απασχόλησης για τα έτη 2015-2016 αλλά και οι αντίστοιχες προβλέψεις δαπανών για τα έτη 2017-2021, οι οποίες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- Τις αμοιβές έμμισθου και ημερομίσθιου προσωπικού

- Τις εργοδοτικές εισφορές και τις επιβαρύνσεις έμμισθου και ημερομίσθιου προσωπικού
- Τις παρεπόμενες παροχές και τα λοιπά έξοδα που αφορούν το προσωπικό.

Πίνακας 7: Δαπάνες Προσωπικού 2015-2021

	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ έτος 2015	ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ έτος 2016	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΤΟΥΣ 2017	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ έτος 2018	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ έτος 2019	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ έτος 2020	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ έτος 2021
α) Αμοιβές έμμισθου και ημερομίσθιου προσωπικού	56,116,301	56,932,389	58,746,545	59,534,363	58,232,397	58,232,397	58,232,397
β) Εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις έμμισθου και ημερομίσθιου προσωπικού	15,834,455	15,987,008	15,862,955	16,075,137	15,767,603	15,767,603	15,767,603
γ) Παρεπόμενες παροχές και έξοδα προσωπικού	6,520,683	4,802,386	6,390,500	6,390,500	4,500,000	4,500,000	4,500,000

Αναφορικά με τις αμοιβές έμμισθου και ημερομίσθιου προσωπικού, προβλέπεται μείωση με αφετηρία το 2019 (σε ποσοστό 2,19% συγκριτικά με το 2018), καθώς ως και το 2018 προβλέπεται αύξηση. Για τα έτη 2019-2021 προβλέπεται μάλιστα διατήρηση στο χαμηλότερο επίπεδο κόστους που θα επιτευχθεί το 2019.

Σχετικά με τις εργοδοτικές εισφορές και τις επιβαρύνσεις του έμμισθου προσωπικού προβλέφθηκε αντίστοιχα μείωση από το 2019 (σε ποσοστό 1,91% συγκριτικά με το 2018) και διατήρηση σε σταθερά μειωμένα επίπεδα έως το 2021.

Η μεγαλύτερη μείωση προβλέπεται να σημειωθεί στις παρεπόμενες παροχές και τα λοιπά έξοδα προσωπικού από το 2019, σημειώνοντας μείωση σε ποσοστό 29,6% συγκριτικά με το 2018 και διατήρηση του στο μειωμένο επίπεδο έως το 2021.

Οι βασικότερες δράσεις που έχει δρομολογηθεί να λάβουν χώρα για τη μείωση του κόστους απασχόλησης είναι οι εξής:

- Μείωση της υπερωριακής απασχόλησης των εργαζομένων της εταιρείας

- Πραγματοποίηση προσλήψεων με συμβάσεις μαθητείας που επιτρέπει τη διατήρηση του σχετικού κόστους απασχόλησης σε χαμηλό επίπεδο
- Λήξη της Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας η οποία θα δημιουργήσει το έδαφος για επαναπροσδιορισμό του επιπέδου των αμοιβών
- Ανακατανομή του διαθέσιμου προσωπικού, έτσι ώστε να καλυφθούν κενές θέσεις με το υπάρχον δυναμικό χωρίς διενέργεια νέων προσλήψεων αλλά και αποσυμφόρηση θέσεων που χαρακτηρίζονται από συνωστισμό εργαζομένων χωρίς να υπάρχουν αντίστοιχες ανάγκες στις θέσεις αυτές.

Οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των ανωτέρω δράσεων θα είναι ο Γενικός Διευθυντής της Εταιρείας σε συνεργασία με τον Διευθυντή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Έτσι, τα άμεσα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν είναι η μείωση του κόστους και η εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών πόρων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποδοτικότερα προς το όφελος της εταιρείας.

4.12.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΑΣΣΚ

Το Αυτόματο Σύστημα Συλλογής Κομίστρου αποτελεί μια στρατηγικής σημασίας αλλαγή στην εταιρεία ΣΤΑΣΥ Α.Ε. και μια σημαντική πρόκληση καθώς οι αλλαγές που επιφέρει είναι πολυδιάστατες τόσο για την ίδια την εταιρεία όσο και για τους εργαζομένους της. Η εφαρμογή του νέου αυτού συστήματος θα περιορίσει σημαντικά την λαθρεπιβίβαση στα μέσα μεταφοράς ενισχύοντας έτσι τα έσοδα για την εταιρεία.

Το σύστημα αναμένεται να έχει τεθεί σε πλήρη εφαρμογή εντός του τρέχοντος έτους 2018 καθώς απομένουν κάποιες διαδικασίες προκειμένου να εφοδιαστούν με τις δωρεάν κάρτες επιβίβασης κάποιες ομάδες δικαιούχων όπως είναι οι άνεργοι και τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Η πλήρης εφαρμογή

του συστήματος, αναμένεται να επιφέρει αύξηση των πωλήσεων κατά 7% το 2018, κατά 5% το 2019, κατά 3% το 2020 και κατά 2% το 2021.

Οι δράσεις με τις οποίες θα επέλθει η επιθυμητή αύξηση στα έσοδα της εταιρείας είναι κατά κύριο λόγο οι ακόλουθες:

- Η χρήση του Αυτόματου Συστήματος Συλλογής Κομίστρου σε όλα τα μέσα
- Η εντατικοποίηση των ελέγχων για την διαπίστωση της καταβολής του κομίστρου
- Η δημιουργία ισχυρού και άρτια εκπαιδευμένου σώματος ελεγκτών των επιβατών

Υπεύθυνοι για την υλοποίηση της δράσης για πλήρη εφαρμογή του συστήματος είναι ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας καθώς και οι Διευθυντές των τμημάτων, ενώ τα οφέλη είναι τόσο η αύξηση των εσόδων όσο και η μείωση της εισιτηριοδιαφυγής που επέφερε μεγάλη απώλεια εσόδων τα τελευταία χρόνια και δεν ήταν εύκολο να ελεγχθεί σε όλο το εύρος του δικτύου.

4.12.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Μια από τις δράσεις τις οποίες στο παρόν διάστημα η εταιρεία θέτει σε προγραμματισμό είναι αυτή της αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας που διαθέτει με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να ενισχύσει τα έσοδα της. Η ανάπλαση των σταθμών του δικτύου του ΗΣΑΠ δημιούργησε νέους χώρους που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προς εμπορική εκμετάλλευση. Παράλληλα υπάρχουν ήδη χώροι προς διάθεση στο ΜΕΤΡΟ με αποτέλεσμα να μπορεί να δημιουργηθεί μια νέα δυναμική η οποία να αποτελέσει μια πρόσθετη και ικανοποιητική πηγή εσόδων για την εταιρεία.

Πιο συγκεκριμένα προβλέπεται ότι τα έσοδα από την αξιοποίηση των ακινήτων αυτών θα αυξάνονται κατά 0,8 εκατομμύρια ευρώ ετησίως από το

2019 και μέχρι το 2021 όταν θα έχει ξεκινήσει η εφαρμογή των σχετικών δράσεων αξιοποίησης.

Η προσπάθεια που βρίσκεται στην παρούσα φάση σε εξέλιξη αφορά τη δημιουργία μιας λίστας με τις νέες μορφές εκμετάλλευσης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν καθώς και μιας λίστας με όλα τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία, προκειμένου να διερευνηθούν εκείνα που είναι άμεσα διαθέσιμα προς χρήση και στοχευμένη εμπορική εκμετάλλευση. Σε προτεραιότητα τίθεται η εμπορική μίσθωση χώρων αρμοδιότητας και ιδιοκτησίας της ΣΤΑΣΥ (καταστήματα, ακίνητα, οικοπέδα, χώροι για τοποθέτηση ΑΤΜ ή κεραιών κινητής τηλεφωνίας) αλλά και η εκμετάλλευση των χώρων στάθμευσης του ΜΕΤΡΟ.

Υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες, η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ακινήτων είναι η εξής:

- Μίσθωση και εκμετάλλευση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού ακινήτων που μπορούν να προσφέρουν εμπορική χρήση
- Διενέργεια ρυθμίσεων προκειμένου να μειωθούν οι επισφάλειες από οφειλές μισθωτών
- Αναπροσαρμογή του ύψους των μισθωμάτων στα νέα δεδομένα που επικρατούν στην αγορά και ειδικότερα για τις παλιές συμβάσεις μίσθωσης που συνεχίζουν να υφίστανται.
- Ανάπτυξη ευέλικτων και πελατοκεντρικών τιμολογιακών και εμπορικών πολιτικών για τους διαθέσιμους χώρους στάθμευσης
- Διερεύνηση της δυνατότητας αξιοποίησης και εμπορικής εκμετάλλευσης πρόσθετων χώρων σε συνεργασία με την ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ , κατασκευάστρια εταιρεία του έργου του ΜΕΤΡΟ
- Αξιοποίηση ακινήτων τα οποία παρουσιάζουν χαμηλό εμπορικό ενδιαφέρον ή ακινήτων που προκειμένου να αξιοποιηθούν θα πρέπει πρώτα να επισκευαστούν. Κάποια από τα ακίνητα αυτά θα

μπορούσαν να μισθωθούν από φορείς του Δημοσίου οι οποίοι θα αναλάβουν και την υποχρέωση συντήρησης και επισκευών τους.

Για τη δράση αυτή άμεση αρμοδιότητα έχει ο Γενικός διευθυντής, ενώ όταν θα μπορέσει να ενεργοποιηθεί, τα οικονομικά οφέλη που θα αποφέρει θα είναι σημαντικά και θα χαρακτηρίζονται από διαχρονικότητα.

4.13. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Προκειμένου ο επιχειρησιακός σχεδιασμός να εφαρμοστεί με τον σωστό τρόπο, θα πρέπει καταρχήν οι επιμέρους πτυχές του και το περιεχόμενο του να φθάσει σε κάθε εμπλεκόμενο και να γίνει κατανοητό από αυτόν. Ο προσανατολισμός θα πρέπει να είναι κοινός για όλους επομένως θα πρέπει κάθε εμπλεκόμενος να αφιερώσει το χρόνο που χρειάζεται προκειμένου να κατανοήσει τα εξής:

- τους ρόλους που καλείται να αναλάβει στην προσπάθεια εφαρμογής του σχεδιασμού και με ποιους άλλους θα πρέπει να συνεργαστεί στο πλαίσιο αυτό
- τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί
- τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν
- τις απαιτήσεις σε πόρους για κάθε ενέργεια
- την συμμετοχή στην ανάθεση και την ανάληψη ευθυνών

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως και η στρατηγική της επιχείρησης γενικότερα, θα πρέπει να αξιολογούνται συνεχώς, ακόμα και κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του. Οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς επομένως θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες προσαρμογές εάν και εφόσον χρειαστεί. Όταν δε, θα έχει ολοκληρωθεί η

διαδικασία της υλοποίησης, τα αρμόδια διοικητικά στελέχη θα είναι σε θέση να επαναξιολογήσουν πλήρως τις στρατηγικές αλλά και τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ούτως ώστε να εντοπιστούν οι αποτελεσματικές και οι μη αποτελεσματικές στρατηγικές προκειμένου οι πρώτες να διατηρηθούν και οι δεύτερες να επανασχεδιαστούν εφόσον χρειάζονται για τον επόμενο κύκλο στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο νέος σχεδιασμός θα πρέπει να γίνει σε ιδιαίτερα προσεκτική βάση, μέσα από τα συμπεράσματα που θα έχουν προκύψει από τον σχεδιασμό που υλοποιήθηκε αλλά και στο πλαίσιο μιας εκ νέου ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς είναι πολύ πιθανό οι συνθήκες να έχουν αλλάξει σημαντικά στο μεσοδιάστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΣΤΑΣΥ

5.1. ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η χρηματοδότηση της εταιρείας ΣΤΑΣΥ Α.Ε. γίνεται εξ ολοκλήρου από τα ίδια κεφάλαια της. Δεν προβαίνει σε δανεισμό, ενώ οι υποχρεώσεις που εμφανίζονται στον ισολογισμό της αφορούν υποχρεώσεις απέναντι στο προσωπικό της που αποχωρεί από την υπηρεσία και λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Στο παρελθόν, κάποια από τα έργα της χρηματοδοτήθηκαν από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης ΚΠΣ 2000-2006, από το Ταμείο συνοχής (Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και ΕΣΠΑ) (www.stasy.gr)¹⁰.

5.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Οι συνταχθείσες οικονομικές καταστάσεις ορίζονται μέσω των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (IFRS). Η πρόβλεψη των χρηματοδοτικών αναγκών βασίστηκε στην πρόβλεψη των πωλήσεων με χρήση διευθυντικών εκτιμήσεων, καθώς και συνεκτίμηση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (επεκτάσεις μετρό / τραμ, ολοκλήρωση του Αυτόματου Συστήματος Συλλογής Κομίστρου, ανάλυση του Μετρό Θεσσαλονίκης, πιθανή ομιλοποίηση με ΟΑΣΑ). Οι προϋπολογιστικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις συντάχθηκαν με τη μέθοδο του ποσοστού των πωλήσεων, εκτιμώντας τα στοιχεία του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης μιας μελλοντικής περιόδου, ως ενός ποσοστού των προβλεπόμενων πωλήσεων. Οι αποσβέσεις των υφισταμένων στοιχείων υπολογίστηκαν με βάση τη μέθοδο σταθερής απόσβεσης, ενώ όσα νέα πάγια προστεθούν εκτιμάται η απόσβεση τους ως ποσοστό των πωλήσεων.

¹⁰ <http://www.stasy.gr/index.php?id=15>

5.2.1. ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Με βάση τις προβλέψεις αναφορικά με τα στοιχεία τα οποία συνυπολογίζονται στο πλαίσιο της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης, για τα έτη 2018 έως και 2022, τα αποτελέσματα χρήσης εκτιμάται ότι θα είναι τα εξής (ΣΤΑΣΥ, 2017):

Πίνακας 8: Προβλέψεις Αποτελεσμάτων Χρήσης 2018-2022

	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Ποσά σε χιλιάδες €					
Κύκλος Εργασιών	102.074	106.645	109.532	111.520	113.527
Λειτουργικά Έξοδα:					
Αμοιβές & Έξοδα Προσωπικού	(82.585)	(82.835)	(82.835)	(82.835)	(82.835)
Αμοιβές & Έξοδα Τρίτων	(2.637)	(2.728)	(2.786)	(2.825)	(2.865)
Παροχές Τρίτων	(35.170)	(35.620)	(34.620)	(34.620)	(34.620)
Φόροι – Τέλη	(3.203)	(3.203)	(3.203)	(3.203)	(3.203)
Διάφορα Έξοδα / Ιδιοπαραγωγή	(16.667)	(15.337)	(15.337)	(15.757)	(15.757)
Κόστος αποθεμάτων (αναγνωρισμένο έξοδο)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)	(2.500)
Συνολικά Λειτουργικά Έξοδα	(142.762)	(142.223)	(141.281)	(141.740)	(141.780)
Λοιπά Έσοδα	7.139	7.288	7.432	7.579	7.729
Έσοδα Επιχορηγήσεων (κάλυψη συγκοινωνιακού κόστους έργου)	-	-	-	-	-
Λοιπά Έξοδα	(2.872)	(2.505)	(2.492)	(2.412)	(2.376)
Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων	(36.420)	(30.795)	(26.809)	(25.053)	(22.900)
Αποσβέσεις παγίων	(29.803)	(29.847)	(29.891)	(29.928)	(29.963)
Αποσβέσεις επιχορηγήσεων	1.207	1.179	1.152	1.126	1.109
Κέρδη προ τόκων και φόρων	(65.016)	(59.462)	(55.548)	(53.855)	(51.754)
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	(25)	(25)	(25)	(31)	(31)
Χρηματοοικονομικά Έσοδα	173	173	173	173	173
Κέρδη προ φόρων	(64.868)	(59.314)	(55.400)	(53.713)	(51.612)
Φόρος Εισοδήματος	-	-	-	-	-
Κέρδη μετά φόρων	(64.868)	(59.314)	(55.400)	(53.713)	(51.612)

Καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο προβλέπεται σταθερά ανοδική πορεία του κύκλου εργασιών της εταιρείας. Το γεγονός αυτό θα συμβάλει στη διαχρονική μείωση των ζημιών που παρουσιάζει η εταιρεία τόσο προ τόκων και φόρων αλλά και μετά φόρων, λόγω των υψηλών λειτουργικών εξόδων που σημειώνει και τα οποία υπερκαλύπτουν την αξία του κύκλου εργασιών.

5.2.2. ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Οι προβλέψεις για τους ισολογισμούς της εταιρείας κατά την πενταετία 2018 -2022 περιλαμβάνουν τα εξής (ΣΤΑΣΥ, 2017):

Πίνακας 9: Προβλέψεις Ισολογισμών εταιρείας ΣΤΑΣΥ 2018-2022

	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Ποσά σε χιλιάδες €					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία:					
Ενσώματα Πάγια	905.219	879.818	854.374	828.563	803.706
Επενδυτικά Ακίνητα	15.124	15.124	15.124	15.124	15.124
Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία	14.669	12.422	10.176	7.929	5.689
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις	2.238	2.238	2.238	2.238	2.238
Σύνολο	937.250	909.602	881.912	853.854	826.757
Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία:					
Αποθέματα	43.490	43.490	43.490	43.490	43.490
Απαιτήσεις από Πελάτες και λοιπές εμπορικές απαιτήσεις	4.506	4.568	4.607	4.634	4.658
Λοιπές βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις	15.098	15.694	16.071	16.330	16.580
Ταμειακά διαθέσιμα και Ισοδύναμα	9.017	9.226	9.335	9.095	9.217
Σύνολο	72.111	72.978	73.503	73.549	73.945
Σύνολο Ενεργητικού	1.009.361	982.580	955.415	927.403	900.702
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Ίδια Κεφάλαια:					
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.201.086	1.201.086	1.201.086	1.201.086	1.201.086
Αποθεματικά Κεφάλαια	794.457	794.457	794.457	794.457	794.457
Αποτελέσματα εις νέον	-1.282.127	-1.341.442	-1.396.841	-1.450.555	-1.501.768
Ίδια Κεφάλαια	713.416	654.101	598.702	544.988	493.775
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις:					
Μακρ. Υποχρ. Παροχών Προσωπικού λόγω εξόδου από υπηρεσία	12.223	12.558	12.893	13.228	13.546
Μελλοντικά Έσοδα Κρατικών Επιχορηγήσεων	51.272	50.092	48.940	47.815	46.784
Λοιπές Προβλέψεις	17.006	17.006	17.006	17.006	17.006
Αναβαλλόμενες Φορολογικές Υποχρεώσεις	-	-	-	-	-
Λοιπές Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.764	1.764	1.764	1.764	1.764
Σύνολο	82.265	81.420	80.603	79.813	79.100
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Προμηθευτές και Συναφείς Υποχρεώσεις	34.019	36.063	37.983	40.075	43.098
Λοιπές βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	179.660	210.996	238.127	262.527	284.729
Βραχυπρόθεσμος Δανεισμός	-	-	-	-	-
Σύνολο	213.679	247.059	276.110	302.602	327.827
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων και Υποχρεώσεων	1.009.360	982.580	955.415	927.403	900.702

5.2.3. ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Οι καταστάσεις ταμειακών ροών για την προσεχή πενταετία 2018-2022 προβλέπεται να έχουν την ακόλουθη διάρθρωση (ΣΤΑΣΥ, 2017):

Πίνακας 10: Προβλέψεις καταστάσεων ταμειακών ροών 2018-2022

	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Ποσά σε χιλιάδες €					
Αποτελέσματα προ φόρων	-64.868	-59.314	-55.400	-53.713	-51.817
Προσαρμογές					
Αποσβέσεις	29.803	29.847	29.891	29.928	29.956
Αποσβέσεις Επιχορηγήσεων	-1.207	-1.179	-1.152	-1.126	-1.103
Μεταβολή μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	-	-	-	-	-
Λοιπές προβλέψεις και μακρ. υποχρ. Προσωπικού λόγω εξόδου	335	335	335	335	335
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	25	25	25	31	31
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έξοδα	-173	-173	-173	-173	-173
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές δραστηριότητες πριν από μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης	-36.085	-30.459	-26.474	-24.718	-22.771
Πλην/Μείον προσαρμογές για μεταβολές σε:					
Αποθέματα	-	-	-	-	-
Απαιτήσεις από πελάτες και λοιπές εμπορικές απαιτήσεις	-77	-62	-39	-27	-16
Λοιπές βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις	-742	-596	-377	-259	-137
Προμηθευτές και συναφείς υποχρεώσεις	36.997	33.380	29.051	26.492	23.387
Μεταβολές Κεφαλαίου Κίνησης	36.178	32.722	28.635	26.206	23.234
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες	93	2.263	2.161	1.488	463
Τόκοι Εισπραχθέντες	173	173	173	173	173
(Αγορές)/Πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων στοιχείων	-1.250	-2.200	-2.200	-1.870	-1.870
Μεταβολές μη Κυκλοφορούντων Στοιχείων	-	-	-	-	-
Επιχορήγηση	0	0	0	0	0
Ταμειακές Ροές Από Επενδυτικές Δραστηριότητες	-1.077	-2.027	-2.027	-1.697	-1.697
Μεταβολή Βραχυπρόθεσμου δανεισμού	-	-	-	-	-
Τόκοι Πληρωθέντες	-25	-25	-25	-31	-31
Μερίσματα Πληρωθέντα	-	-	-	-	-
Ταμειακές Ροές Από Χρηματοοικονομικές Δραστηριότητες	-25	-25	-25	-31	-31
Καθαρή αύξηση (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	-1.009	211	109	-240	-1.265
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα στην αρχή της περιόδου	10.026	9.017	9.226	9.335	9.217
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα στο τέλος της περιόδου	9.017	9.226	9.335	9.217	9.256

5.2.4. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

Βάσει των στοιχείων που παρουσιάστηκαν αναφορικά με τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για τα επόμενα πέντε έτη (2008-2022), υπολογίστηκαν κάποιοι βασικοί αριθμοδείκτες προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση των προβλέψεων που αφορούν την εταιρεία ΣΤΑΣΥ Α.Ε. (ΣΤΑΣΥ, 2017).

Πίνακας 11: Αριθμοδείκτες για την εταιρεία ΣΤΑΣΥ 2018-2022

	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Περιθώριο Κέρδους προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων	-35,70%	-28,90%	-24,50%	-22,50%	-20,20%
Περιθώριο Κερδών προ Φόρων	-63,60%	-55,60%	-50,60%	-48,20%	-45,70%
Περιθώριο Καθαρών Κερδών	-63,60%	-55,60%	-50,60%	-48,20%	-45,70%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Σύνολο Ενεργητικού	7,14%	7,43%	7,69%	7,93%	8,21%
Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό / Σύνολο Ενεργητικού	92,90%	92,60%	92,30%	92,10%	91,79%
Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Υποχρεώσεων	2,4	2	1,7	1,4	1,2
Σύνολο Υποχρεώσεων / Σύνολο Παθητικού	29,30%	33,40%	37,30%	41,20%	45,18%
Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Παθητικού	70,70%	66,60%	62,70%	58,80%	54,82%
Ίδια Κεφάλαια / Μη κυκλοφορούν Ενεργητικό	76,10%	71,90%	67,90%	63,80%	59,72%
Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	33,70%	29,50%	26,60%	24,30%	22,56%

Σύμφωνα με την ανάλυση των αριθμοδεικτών, προκύπτει ως βασικό συμπέρασμα ότι αναμένεται να περιοριστούν οι ζημιές οι οποίες ήδη χαρακτηρίζουν την πορεία της εταιρείας. Αυτό διαφαίνεται στο περιθώριο κέρδους προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων αλλά και στο περιθώριο των κερδών προ φόρων και των καθαρών κερδών.

Επίσης, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι προβλέπεται περιορισμός του κυκλοφορούντος ενεργητικού στο σύνολο της αξίας του ενεργητικού, με αντίστοιχη αύξηση του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού, ενώ αναφορικά με τα συστατικά στοιχεία του παθητικού, τα ίδια κεφάλαια προβλέπεται ότι θα περιοριστούν συγκριτικά με το σύνολο των υποχρεώσεων, βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η στρατηγική είναι ένας παράγοντας καίριας σημασίας για την πορεία και την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Η στρατηγική της δείχνει το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, αλλά μπορεί να της εξασφαλίσει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιζητά. Στο πλαίσιο διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής θα πρέπει η επιχείρηση να εξετάζει προσεκτικά το περιβάλλον της, καθώς αυτό αλλάζει με μεγάλη συχνότητα, επομένως μπορεί μέσα από τις αλλαγές του αυτές να προκύψουν ευκαιρίες αλλά και απειλές για την επιχείρηση. Αντίστοιχα, θα πρέπει να εξετάζει προσεκτικά το εσωτερικό της περιβάλλον, ούτως ώστε να μπορεί να εντοπίζει τα δυνατά της σημεία αλλά και τις αδυναμίες της προκειμένου να μπορέσει σταδιακά να τις βελτιώσει.

Η ΣΤΑΣΥ είναι μια εταιρεία η οποία προσφέρει υπηρεσίες μετακίνησης στο κοινό της Αττικής. Είναι ένας φορέας με πολυετή παρουσία ο οποίος μετεξελίχθηκε διαχρονικά για να φτάσει στη μορφή και τη δομή που έχει σήμερα. Η οικονομική κρίση ήρθε να δυσχεράνει τη θέση της εταιρείας καθώς παρουσιάζει αρνητική πορεία στα κέρδη της, με τα κόστη της να κυμαίνονται σε πολύ υψηλά επίπεδα, ενώ τα έσοδα της δεν είναι αυτά που θα έπρεπε ώστε να της εξασφαλίσουν αυτονομία στη χρηματοδότηση και δυνατότητα ανάπτυξης. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών γίνεται προσπάθεια ώστε να μην αλλοιωθεί αν και εκ των πραγμάτων προκύπτουν προβλήματα τα οποία την απειλούν. Η τεχνογνωσία και το υψηλό επίπεδο γνώσης των στελεχών και των εργαζομένων της γενικότερα επιτρέπουν να διατηρείται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο η εξυπηρέτηση του κοινού.

Η πορεία των οικονομικών της μεγεθών καθώς και η δυσκολία της να εξασφαλίσει τους πόρους που χρειάζεται την φέρνουν αντιμέτωπη με στόχους που αφορούν την εμπορική αξιοποίηση των οχημάτων και των εγκαταστάσεων των σταθμών, την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων της, υλικών και ανθρώπινων, την ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους φορείς, την

στήριξη των προσπαθειών για προστασία του περιβάλλοντος, τη στροφή των ανθρώπων στη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς και όχι των προσωπικών τους οχημάτων που επιφέρει περιβαλλοντική επιβάρυνση και διογκώνει την κυκλοφοριακή συμφόρηση κλπ.

Γενικότερα καθίσταται αναγκαίο να εφαρμόσει όσο το δυνατόν πιο πιστά γίνεται τον στρατηγικό της σχεδιασμό, έτσι ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της, αντιμετωπίζοντας τα αδύνατα σημεία της αλλά και ξεπερνώντας τυχόν απειλές που θα προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα έχει καθοριστικό ρόλο σε όλη αυτήν την προσπάθεια, καθώς η παροχή υπηρεσιών είναι ένας τομέας εντάσεως εργασίας, ενώ η ικανότητα του ανθρώπου να εντοπίζει έγκαιρα τις αλλαγές και τις εξελίξεις στο περιβάλλον μπορεί να αποβεί σωτήρια σε πληθώρα περιπτώσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaker D., McLoughlin D., 2010, Strategic Market Management: Global Perspective, Wiley editions, USA

Alison M., Kaye J., 2005, Strategic planning for Nonprofit Organizations, 2nd ed., John Wiley and Sons, USA

Ansoff I., Corporate Strategy, Penguin Editions, London

Besai A., 2000, Does Strategic Planning Create Value? The Stock Market's Belief, Management Decision v.38, 1

Chandler A., Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, USA

Deloitte & Touche, 2003, Writing an Effective Business Plan, 4th ed., www.mcafee.cc/classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf

Grant R., 2010, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing

Hersey P., Blanchard K., 1993, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed., Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall

Mainardes E., Ferreira J., Raposo M., 2014, Strategy and Strategic Management: are they recognized by management students? Business Administration and Management, XVII, 1, p. 43-60

MaRS, 2009, Entrepreneur Workbooks, The Business Plan and Executive Summary, Business Planning and Financing Management Series

Mathooko Fr., Ogutu M., 2015, Porter's Five Competitive Forces Framework and other factors that Influence the Choice of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya, International Journal of Educational Management, Vol.29, iss.3

Mintzberg H., 1987, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review, USA

Nickols F., 2016, Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking, https://nickols.us/strategy_etc.pdf

Nickols F., 2016, Strategy: definitions & meanings, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf

Ohmae K., 1991, The Mind of the Strategist, The Art of Japanese Business, Mc Graw-Hill editions, USA

Peng G., Nunes M., 2007, Using Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research, 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Lisbon, Portugal

Planning A.E., 2006, 10ετές Στρατηγικό και 5ετές Επιχειρησιακό Σχέδιο ΑΜΕΑ, Τελική Έκθεση Εργασιών Σταδίου 1, Αθήνα

Sammut-Bonnici T., Galea D., 2015, PEST Analysis, Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons, USA

SBDC, 2015, Writing a Business Plan, www.va.gov/osdbu/docs/vepBusinessPlanOutline.pdf

Steiss A.W., 2003, Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Marcel Dekker Inc., New York

Γεωργόπουλος Ν., 2006, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ, 2011, Ενιαίο Αυτόματο Σύστημα Συλλογής Κομίστρου (ΑΣΣΚ) για τις εταιρείες του Ομίλου ΟΑΣΑ με ΣΔΙΤ, <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/Eniaio-Aytomato-Systhma-Syloghs-Komistroy-ASSK-gia-tis-etairies-toy-Omiloy-OASA-me-SDIT>

Ζαβλανός Μ., 2002, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα

Ζώη Σ., 2014, Επιχειρησιακό Σχέδιο Κάλυψης και Βέλτιστης Προώθησης Προϊόντων Λογισμικού σε Νέες Αγορές και Ειδικότερα Αυτές της ΝΑ Ευρώπης και της Τουρκίας, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, Αθήνα

ΗΣΑΠ Α.Ε., 2010, Επιχειρησιακό Σχέδιο ΗΣΑΠ Α.Ε. για την περίοδο 2011-2013

Παπαδάκης Β., 2012, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

ΣΤΑ.ΣΥ., 2017, Επιχειρησιακό Σχέδιο ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. 2018-2021, Αθήνα

ΣΤΑ.ΣΥ., 2017, Επιχειρησιακό Σχέδιο ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. 2018-2021, Αθήνα , <http://www.stasy.gr/index.php?id=15>

ΣΤΑ.ΣΥ., 2017, Επιχειρησιακό Σχέδιο ΣΤΑ.ΣΥ. Α.Ε. 2018-2021, Αθήνα

ΣΤΑ.ΣΥ., Ιστοσελίδες:

- http://www.stasy.gr/fileadmin/pages_material/etairia/organogramma/organogramma.jpg
- <http://www.stasy.gr/index.php?id=11&L=title%3D%CE%91%CE%9C%CE%95%CE%9B>
- <http://www.stasy.gr/index.php?id=13&L=1%2FRK%3D0%2FRS%3DvkwA6LnpYgnY8XLEUbxX3wWChO4->
- http://www.stasy.gr/index.php?id=16&L=1%2F%2F%2Fassets%2Fsnippets%2Freflect%2Fsnippet.reflect.php%3Freflect_base
- <http://www.stasy.gr/index.php?id=343&L=title%2525253D%252525CE%2525259C%252525CE%252525B5>
- <http://www.stasy.gr/index.php?id=407>

Για τον προσδιορισμό των στοιχείων που αποτελούν δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας καθώς και για στοιχεία που αφορούν στο περιβάλλον της γενικότερα, αξιοποιήθηκε μεταξύ άλλων και υλικό που προήλθε από σύντομη συζήτηση με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας ΣΤΑΣΥ, κ. Γεώργιο Θωμόπουλο.