



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**(MBA)**

**Διπλωματική Εργασία**

**"ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗΣ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ  
CEMENT BULK CARRIER"**

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ του ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ  
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο Ανάλυση κίνησης εμπορικής ναυτιλίας: Μελέτη περίπτωσης Παραρτηματικό αεροδρομίου και Εμπορικής Αεροπορίας έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Bak Carter "

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Οικαρίνα Γαργαλιάνη

Ημερομηνία..... 30/10/2019

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

«Ανάλυση κλάδου εμπορικής ναυτιλίας: Μελέτη περίπτωσης οικονομοτεχνικής αξιολόγησης και εκμετάλλευσης επιχείρησης Cement Bulk Carrier»

Σημαντικοί Όροι:

- Ναυτιλιακή επιχείρηση
- Πλοιοκτήτης
- Ναυλωτής
- Στρατηγική Διοίκηση
- Στρατηγικό Μάρκετινγκ
- Τεχνικά Χαρακτηριστικά Πλοίου
- Αρχικό Κόστος Επένδυσης
- Προϋπολογισμός Ειδών Κόστους για λογαριασμό του Πλοιοκτήτη Πλοίου σε Ναύλωση Χρόνου
- Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διατριβή θα μελετηθούν δυο διαφορετικές επιλογές επένδυσης μιας Ανεξάρτητης Πλοιοκτήτριας Εταιρίας Πλοίων Μεταφοράς Τσιμέντου. Η επένδυση αυτή θα αναλυθεί από την πλευρά της Στρατηγικής Διοίκησης, στα πλαίσια της οποίας θα μελετηθεί το Φυσικό, το Γενικευμένο και Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον και το Εσωτερικό Περιβάλλον της εν λόγω πλοιοκτήτριας εταιρίας βάση των οποίων θα γίνει η Ανάλυση των Δυνάμεων, Αδυναμιών των Ευκαιριών και Απειλών της και η Επιχειρηματική Στρατηγική της, και από την πλευρά του Στρατηγικού Μάρκετινγκ, στα πλαίσια του οποίου θα μελετηθεί το Μείγμα Μάρκετινγκ της ιδιόμορφης αυτής παρεχόμενης ναυτιλιακής μεταφορικής υπηρεσίας.

Εν συνεχεία, η υπό μελέτη επένδυση θα εξετασθεί από τεχνικής πλευράς, αναλύοντας τα τεχνικά χαρακτηριστικά καθώς και τα στοιχεία που συνθέτουν το αρχικό κόστος της επένδυσης για κάθε πλοίο, καθώς και από οικονομικής πλευράς, αναλύοντας τα είδη κόστους που επιβαρύνουν τον πλοιοκτήτη στη ναύλωση χρόνου τα οποία είναι το κόστος κεφαλαίου και τα λειτουργικά έξοδα για κάθε πλοίο ξεχωριστά.

Τέλος, η επένδυση θα αξιολογηθεί από χρηματοοικονομικής πλευράς, βάση των Αποτελεσμάτων των Καταστάσεων Κερδών – Ζημιών και των Ταμειακών Ροών EBITDA κάθε πλοίου, της μεθόδου της Καθαρής Παρούσας Αξίας και του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης καθώς και του δείκτη της Απόδοσης των Ιδίων Κεφαλαίων κάθε πλοίου, που θα αναδείξουν την αποδοτικότερη επένδυση για την εν λόγω ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια εταιρία, δεδομένων των πόρων – κεφαλαίων της, τη δεδομένη χρονική στιγμή.

## **Ευχαριστίες**

*Ευχαριστώ ειλικρινά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο, Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την κατανόηση και την υπομονή του, την ουσιαστική καθοδήγησή του και την αμέριστη στήριξη που μου προσέφερε από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.*

*Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον κ. Παντελή Μανιάτη για την εμπιστοσύνη του και τη δυνατότητα πρόσβασης στα δεδομένα που απαιτήθηκαν για την εκπόνηση αυτής της εργασίας καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές του κατά τη συγγραφή της.*

*Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους αγαπημένους μου φίλους για τη στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια αυτής μου της προσπάθειας και, φυσικά, την οικογένειά μου που είναι πάντα δίπλα μου σε κάθε μου βήμα.*

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Πίνακας 1:</b> Οι δέκα χώρες με τον μεγαλύτερο στόλο (σε εκατ. Δολλάρια)	5
<b>Πίνακας 2:</b> Παγκόσμιος Στόλος: Συνολικός αριθμός πλοίων, ανά είδος και ανά μέγεθος	10
<b>Πίνακας 3:</b> Παγκόσμιος Στόλος: Ολική χωρητικότητα (σε 1000 gt), ανά είδος και ανά μέγεθος	11
<b>Πίνακας 4:</b> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	29
<b>Πίνακας 5:</b> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	85
<b>Πίνακας 6:</b> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	107
<b>Πίνακας 7:</b> Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής Αγοράς	117
<b>Πίνακας 8:</b> Πρόβλεψη Ημερήσιων Ναύλων Μεταχειρισμένου Πλοίου 9.000 DWT (έτους ναυπήγησης 2002) 2020-2029	131
<b>Πίνακας 9:</b> Πρόβλεψη Ημερήσιων Ναύλων Νεότευκτου Πλοίου 9.000 DWT (έτους ναυπήγησης 2019) 2020-2030	132
<b>Πίνακας 10:</b> Ύψος Απαιτούμενων Ξένων Κεφαλαίων	172
<b>Πίνακας 11:</b> Χρηματοοικονομικό Κόστος Ξένων Κεφαλαίων Μεταχειρισμένου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT»	173
<b>Πίνακας 12:</b> Χρηματοοικονομικό Κόστος Ξένων Κεφαλαίων Νεότευκτου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT»	174
<b>Πίνακας 13:</b> Ημερήσιο Λειτουργικό Κόστος Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000DWT», 2017 – 2029	175
<b>Πίνακας 14:</b> Ημερήσιο Λειτουργικό Κόστος Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2017 – 2029	183
<b>Πίνακας 15:</b> Ετήσια Έσοδα Μεταχειρισμένου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT», 2020 – 2029	188
<b>Πίνακας 16:</b> Ετήσια Έσοδα Νεότευκτου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT», 2020 – 2029	189
<b>Πίνακας 17:</b> Υπολογισμός Ετήσιας Απόσβεσης Μεταχειρισμένου & Νεότευκτου Πλοίου	191
<b>Πίνακας 18:</b> Υπολογισμός Ετήσιας Απόσβεσης Κόστους Δεξαμενισμών Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029	193
<b>Πίνακας 19:</b> Υπολογισμός Ετήσιας Απόσβεσης Κόστους Δεξαμενισμών Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029	193
<b>Πίνακας 20:</b> Κατάσταση Profit & Loss (P&L) Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029	195
<b>Πίνακας 21:</b> Κατάσταση Profit & Loss (P&L) Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029	195
<b>Πίνακας 22:</b> EBITDA και Ταμειακές Ροές Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029	199
<b>Πίνακας 23:</b> EBITDA και Ταμειακές Ροές Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029	199
<b>Πίνακας 24:</b> Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου Επενδύσεων	201
<b>Πίνακας 25:</b> Κ.Π.Α. Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 – 2029	202
<b>Πίνακας 26:</b> Κ.Π.Α. Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 – 2029	202
<b>Πίνακας 27:</b> Ε.Σ.Α. Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 – 2029	204
<b>Πίνακας 28:</b> Ε.Σ.Α. Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 – 2029	204
<b>Πίνακας 29:</b> R.O.E. Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 – 2029	206
<b>Πίνακας 30:</b> R.O.E. Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 – 2029	206

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Διάγραμμα 1:</b> Παγκόσμιο Θαλάσσιο Εμπόριο σε τόνους φορτίου ανά μίλι (σε δισεκατομμύρια τόνους)	4
<b>Διάγραμμα 2:</b> Εισροές στο Ισοζύγιο Πληρωμών από την παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών (σε εκατομμύρια Ευρώ)	12
<b>Διάγραμμα 3:</b> Οι 20 μεγαλύτεροι εμπορικοί στόλοι παγκοσμίως (σε dwt) – Πλοιοκτησία (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt)	13
<b>Διάγραμμα 4:</b> Οι 10 μεγαλύτεροι εμπορικοί στόλοι παγκοσμίως (σε dwt) – Νηολόγια (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt, σε εκατομμύρια dwt)	14
<b>Διάγραμμα 5:</b> Εμπορικοί στόλοι της ΕΕ (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt, σε εκατομμύρια dwt)	15
<b>Διάγραμμα 6:</b> Ανάλυση των τύπων πλοίων του υπό ναυπήγηση ελληνόκτητου στόλου (σε dwt, πλοία μεγαλύτερα από 1.000 gt)	17
<b>Διάγραμμα 7:</b> Κράτη Διαχείρισης των οποίων τα πλοία έχουν πέσει θύματα επίθεσης έξι ή και περισσότερες φορές στην περίοδο Ιανουάριος – Ιούνιος 2018	21
<b>Διάγραμμα 8:</b> Παγκόσμιο πραγματικό ΑΕΠ	52
<b>Διάγραμμα 9:</b> Δομή της CemVision Shipping Co.Ltd	86
<b>Διάγραμμα 10:</b> Τα Χαρακτηριστικά των Ναυτιλιακών Υπηρεσιών	111

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Εικόνα 1:</b> Θαλάσσιο Εμπόριο: Κύριες Θαλάσσιες Οδοί	3
<b>Εικόνα 2:</b> Βασικά στοιχεία της διαδικασίας της Στρατηγικής Διοίκησης	30
<b>Εικόνα 3:</b> Περιβαλλοντικές Μεταβλητές	33
<b>Εικόνα 4:</b> Οι κλάσεις του Κώδικα IMDG για τα Επικίνδυνα Φορτία	47
<b>Εικόνα 5:</b> Υπόδειγμα Δυνάμεων Ανταγωνισμού του Porter	64
<b>Εικόνα 6:</b> Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογή Αγοράς – Στόχου	122
<b>Εικόνα 7:</b> Το Μείγμα του Ναυτιλιακού Μάρκετινγκ	125



<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Γράφημα 1:</b> Παγκόσμιος Στόλος: Συνολικός αριθμός πλοίων, ανά μέγεθος	10
<b>Γράφημα 2:</b> Παγκόσμιος Στόλος: Ολική χωρητικότητα, ανά μέγεθος πλοίου	11
<b>Γράφημα 3:</b> Ο ευρωπαϊκός στόλος (σε dwt) (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt, σε εκατομμύρια dwt)	14
<b>Γράφημα 4:</b> Ανάλυση τύπων πλοίων του ελληνόκτητου στόλου (σε dwt) (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt σε υπηρεσία)	15
<b>Γράφημα 5:</b> Ποσοστό ελληνόκτητου στόλου σε σχέση με το παγκόσμιο βιβλίο παραγγελιών (2018) (σε dwt, πλοία μεγαλύτερα από 1.000 gt υπό ναυπήγηση)	17
<b>Γράφημα 6:</b> Οι ακόλουθες έξι τοποθεσίες συνεισφέρουν κατά 75% επί των συνολικών 106 αναφερόμενων περιστατικών πειρατείας στην περίοδο Ιανουάριος – Ιούνιος 2018	20

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	iii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΜΑΤΩΝ.....	iv

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΣΤΟΛΟΣ.....1

1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Ελληνική Ναυτιλία και Οικονομία.....	3
1.3	Το προφίλ του Παγκόσμιου Εμπορικού Στόλου.....	9
1.4	Στόλος Ελληνικής Διαχείρισης.....	12
1.5	Ασφάλεια και Νομοθετικό Πλαίσιο.....	20
1.6	Ναυτιλία και περιβάλλον.....	22

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ.....27

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....29

3.1	Στρατηγική Διοίκηση.....	29
3.1.1	Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	31
3.1.2	Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος (P.E.S.T.L.E. ANALYSIS) της Ναυτιλιακής Εταιρείας CemVision Shipping Co Ltd.....	41
	Πολιτικές και Νομικές Μεταβλητές (Political & Legal Variables).....	42
	Οικονομικές Μεταβλητές (Economic Variables).....	51
	Κοινωνικές Μεταβλητές (Societal Variables).....	54
	Τεχνολογικές Μεταβλητές (Technological Variables).....	58
	Οικολογικές Μεταβλητές (Ecological Variables).....	61
3.1.3	Ανάλυση Περιβάλλοντος – Άμεσο / Μίκρο-Περιβάλλον / Κλάδος.....	63
	1η Δύναμη: Απειλή από Νέο-εισερχόμενους.....	65
	2η Δύναμη: Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	68
	3η Δύναμη: Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών.....	71
	4η Δύναμη: Απειλή από Υποκατάστατα.....	75
	5η Δύναμη: Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	76
	6η Δύναμη: Άλλοι μεριδιούχοι.....	77
3.1.4	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (Επιχειρησιακή Ανάλυση).....	84
3.1.4.1	Δομή της CemVision Shipping Co Ltd.....	85
3.1.4.2	Κουλτούρα της CemVision Shipping Co Ltd.....	90
3.1.4.3	Πόροι της CemVision Shipping Co Ltd.....	93
3.1.5	Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών & Ευκαιριών – Απειλών (S.W.O.T Analysis).....	99
3.1.5.1	Δυνάμεις της CemVision Shipping Co Ltd.....	99
3.1.5.2	Αδυναμίες της CemVision Shipping Co Ltd.....	102
3.1.5.3	Ευκαιρίες της CemVision Shipping Co Ltd.....	103
3.1.5.4	Απειλές της CemVision Shipping Co Ltd.....	104
3.2	Στρατηγική Διοίκηση – Επιλογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	107
3.3	Στρατηγικό Marketing.....	110
3.3.1	Τμηματοποίηση (Segmentation).....	115
3.3.2	Στόχευση (Targeting).....	121
3.3.3	Τοποθέτηση (Positioning).....	123
3.3.4	Μείγμα Marketing.....	125
3.3.4.1	Product – Service (Προϊόν – Υπηρεσία).....	125

3.3.4.2 Price – Freight (Τιμή – Ναύλος).....	129
3.3.4.3 Promotion (Πρωώθηση).....	133
3.3.4.4 Place – Ports (Τόπος – Λιμάνια).....	138
3.3.4.5 People – Participants (Ανθρώπινο Δυναμικό – Συμμετέχοντες).....	140
3.3.4.6 Process (Διαδικασία).....	141
3.3.4.7 Physical Evidence (Φυσική Παρουσία).....	143
3.3.4.8 Paperless Trade (Ηλεκτρονικό Εμπόριο).....	144

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΛΟΙΩΝ – ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....148**

4.1 Μεταχειρισμένο Πλοίο (2nd Hand).....	150
4.1.1 Δεξαμενισμός (Dry-Docking) Μεταχειρισμένου Πλοίου.....	156
4.2 Νεότευκτο Πλοίο (Newbuilding).....	163
4.2.1 Επιπρόσθετο Κόστος Νεότευκτου Πλοίου.....	166

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΛΟΙΩΝ ΣΕ ΝΑΥΛΩΣΗ ΧΡΟΝΟΥ.....169**

5.1 Κόστος Κεφαλαίου.....	171
5.2 Λειτουργικό Κόστος.....	174
5.2.1 Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT».....	174
5.2.2 Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT».....	182

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ.....185**

6.1 Κατάσταση Κερδών – Ζημιών (P&L Statement).....	185
6.1.1 Λειτουργικά Έσοδα Πλοίων.....	185
6.1.1.1 Έσοδα Μεταχειρισμένου Πλοίου Μεταφοράς Τσιμέντου «9.000 DWT».....	186
6.1.1.2 Έσοδα Νεότευκτου Πλοίου Μεταφοράς Τσιμέντου «9.000 DWT».....	188
6.1.2 Έξοδα Ταξιδιού.....	190
6.1.3 Λειτουργικά Έξοδα Πλοίων.....	190
6.1.4 Απόσβεση Αξίας Πλοίων.....	191
6.1.5 Απόσβεση Δεξαμενισμού.....	192
6.1.6 Χρηματοοικονομικά Έξοδα.....	194
6.1.7 Καταστάσεις P&L.....	194
6.2 Κέρδη προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων (EBITDA).....	197
6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	200
6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	203
6.5 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων.....	205

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....208**

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....211**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΣΤΟΛΟΣ

## 1.1 Εισαγωγή

Παρά τις πολλές διακυμάνσεις που παρατηρήθηκαν το προηγούμενο έτος στις ναυλαγορές, η μεγάλη, σε διάρκεια και ένταση, ναυτιλιακή ύφεση φάνηκε να φθάνει σχεδόν στο τέλος της. Το 2018 βρίσκει πλέον τη ναυτιλία να διατηρεί υψηλά ποσοστά πλοιοκτησίας στη διεθνή ναυτιλιακή κατάταξη, ελέγχοντας το 20% περίπου της παγκόσμιας χωρητικότητας (με ένα μερίδιο 30% στα δεξαμενόπλοια και 22% στα bulk carriers) και αντιπροσωπεύοντας στην Ευρώπη σταθερά το 50% σχεδόν (σε dwt) του κοινοτικού στόλου.

Σε μια πρόσφατη διμερή συζήτηση που έλαβε χώρα στην Ουάσινγκτον ανάμεσα στην αντιπροσωπεία της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών και στους Υπουργό Μεταφορών των ΗΠΑ, κα. Elaine Chao, τον Αναπληρωτή Υπουργό Μεταφορών, κ. Jeffrey Rosen, και τον Διοικητή για Ναυτιλιακά Θέματα (MARAD), Ναύαρχο ε.α. κ. Mark Buzby, επισημάνθηκε η στρατηγική σημασία της ελληνικής ναυτιλίας και των αναντικατάστατων υπηρεσιών που παρέχει διαχρονικά στην αμερικανική οικονομία και έτυχε ευρείας αναγνώρισης και εκτίμησης από την Αμερικανική κυβέρνηση και διοίκηση, επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι στο πρόσωπο των Ελλήνων εφοπλιστών, οι εμπορικοί εταίροι βλέπουν ένα σημαντικό και αξιόπιστο συνεργάτη.

Επιπρόσθετα σε διεθνές επίπεδο, σημαντικές είναι οι περιβαλλοντικές και τεχνολογικές προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει στο προσεχές διάστημα η ναυτιλιακή βιομηχανία για να ανταποκριθεί στις σημερινές απαιτήσεις για υψηλές αποδόσεις, ενώ συχνά της καταλογίζονται δυσανάλογες ευθύνες σε σχέση με άλλες βιομηχανίες για οριζόντια περιβαλλοντικά θέματα. Πρόκειται για μια αντιμετώπιση που οφείλεται στο ότι η ναυτιλία προσφέρει τις πολύτιμες υπηρεσίες της προς όφελος όλων των εθνών, χωρίς όμως αυτές να είναι ευρέως αντιληπτές και χωρίς να είναι κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας της.

Η ναυτιλία ωστόσο είναι μία εξόχως ανταγωνιστική και με μεγάλη ευχέρεια μετεγκατάστασης παγκόσμια βιομηχανία. Επομένως, η ναυτιλιακή πολιτική, εθνική ή περιφερειακή, δεν μπορεί να είναι στατική, αλλά οφείλει να παρακολουθεί και να

προσαρμόζεται προς τα μέτρα που εφαρμόζονται διεθνώς τόσο ως προς την ανταγωνιστικότητα των νηολογίων όσο και ως προς την εγκατάσταση και λειτουργία ναυτιλιακών εταιρειών.

Σε εθνικό επίπεδο, αποτελεί ιδιαίτερα θετικό γεγονός ότι ο ρόλος της ελληνόκτητης ναυτιλίας έχει γίνει ευρέως γνωστός και σεβαστός ως εθνικό κεφάλαιο μέγιστης σημασίας και υπερκομματικού χαρακτήρα για τον τόπο. Αυτό αποτελεί στάση υπευθυνότητας απέναντι στη ναυτική ιστορία και παράδοση και αποτελεί εγγύηση για τη διατήρηση των στενών δεσμών της ναυτιλιακής κοινότητας. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται και οι προσπάθειες της ναυτιλιακής κοινότητας να αναζωπυρώσει τη ναυτοσύνη των Ελλήνων, η οποία αποτελεί προϋπόθεση συνέχισης της ναυτικής τεχνογνωσίας που χρειάζεται η ναυτιλία, ώστε να επιτευχθεί η προώθηση του ναυτικού επαγγέλματος και η αναβάθμιση της ναυτικής εκπαίδευσης, προσβλέποντας στην αύξηση του αριθμού των ναυτικών, ειδικά στην τρέχουσα συγκυρία όπου οι νέοι χρειάζονται επαγγελματικές διεξόδους.

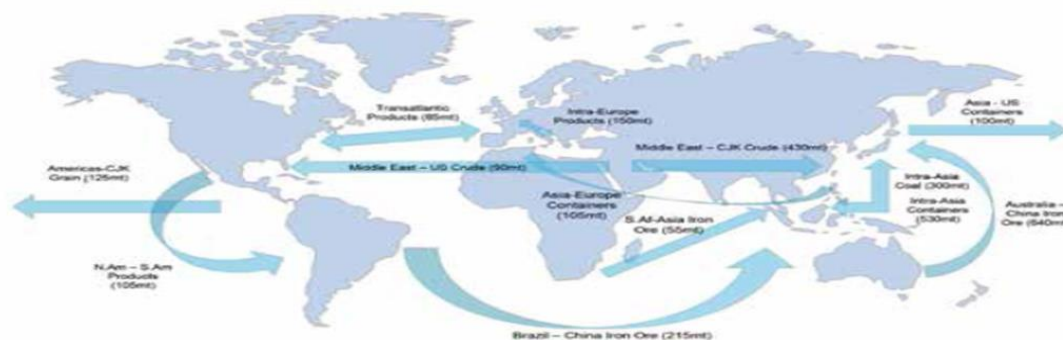
Επιπλέον η ελληνόκτητη ναυτιλία θα πρέπει να εκμεταλλευθεί σωστά τις ανακατατάξεις στην Ευρώπη ώστε να μπορέσει μέσω της υιοθέτησης μιας αναπτυξιακής πλατφόρμας να προσελκύσει μεγάλο τμήμα ναυτιλιακών και παραναυτιλιακών δραστηριοτήτων, καθώς η δυναμική της αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη ενός διεθνούς προηγμένου ναυτιλιακού πλέγματος δραστηριοτήτων. Αυτό ωστόσο θα επιτευχθεί μονάχα με βάση το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο και την αξιοποίηση της καίριας γεωπολιτικής θέσης της Ελλάδας στο ναυτιλιακό χάρτη.

Βήματα για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου έχουν πραγματοποιηθεί από την ελληνική ναυτιλιακή κοινότητα, η οποία με πρωτοβουλία της ένωσης Ελλήνων εφοπλιστών ίδρυσαν *«τον Απρίλιο του 2016 την Εταιρεία Κοινωνικής Προσφοράς Ελληνικού Εφοπλισμού με τον διακριτικό τίτλο «ΣΥΝ-ΕΝΩΣΙΣ», το επίσημο συλλογικό όργανο της ναυτιλιακής κοινότητας για την υλοποίηση έργων κοινωνικής αλληλεγγύης και κοινωφελών δράσεων. Το έργο που επιτελείται είναι πολυδιάστατο και συνεχώς εξελισσόμενο βάσει των αναγκών της ελληνικής κοινωνίας, με όραμα να επεκταθεί περαιτέρω σε κοινωφελείς δράσεις μεγάλης εμβέλειας, αντάξιες της διαχρονικής κοινωνικής προσφοράς του εφοπλισμού. Αναμφισβήτητα, οι προκλήσεις λοιπόν είναι πολλές και συνεχείς, εντός και εκτός εθνικών συνόρων. Η ελληνική ναυτιλιακή οικογένεια ωστόσο, παραμένει προσηλωμένη στη διατήρηση της ποσοτικής αλλά και ποιοτικής πρωτοκαθεδρίας της ναυτιλίας των Ελλήνων στο διεθνές ανταγωνιστικό ναυτιλιακό γίγνεσθαι.»*

## 1.2 Ελληνική Ναυτιλία και Οικονομία<sup>1</sup>

Από το 2017 άρχισαν να διαφαίνονται τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης της αγοράς για την παγκόσμια ναυτιλία, ύστερα από μια μακρά και βαθιά ύφεση και έντονες προκλήσεις. Η παγκόσμια ανάκαμψη, που ξεκίνησε από τα μέσα του 2016, εξακολούθησε να ενισχύεται μέσα στο 2017, με αποτέλεσμα να επέλθει μια διευρυμένη παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη η οποία ανήλθε στο 3,7% με βάση τα στοιχεία του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (IMF- International Monetary Fund) κατά τον Ιανουάριο 2018. Το παγκόσμιο εμπόριο αυξήθηκε επίσης κατά 4,7%, αφήνοντας πίσω του τον πιο αργό ρυθμό ανάπτυξης που είχε παρατηρηθεί από το 2009.

Το 2017 λοιπόν το παγκόσμιο εμπόριο υποστηρίχθηκε από την ανάκαμψη των επενδύσεων, ιδίως μεταξύ των αναπτυγμένων οικονομιών και την αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής στην Ασία, σε συνδυασμό με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων και των καταναλωτών.

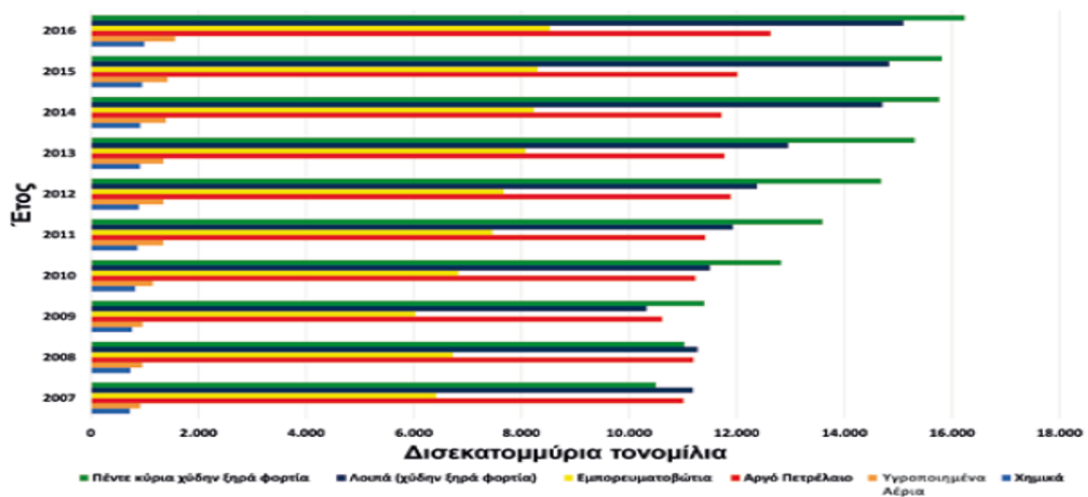


Εικόνα 1: Θαλάσσιο Εμπόριο: Κύριες Θαλάσσιες Οδοί

Πηγή: Clarksons Research, Μάρτιος 2017

Η Εικόνα 1 παρουσιάζει τις κυριότερες οδούς του δια θαλάσσης διακινούμενου εμπορίου. Η ευπρόσδεκτη κυκλική ανάκαμψη, ύστερα από απογοητευτικούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, προσέφερε ένα ιδανικό παράθυρο ευκαιρίας στις ναυτιλιακές αγορές για να επεκταθούν με μια υγιή αύξηση στον όγκο του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου, όπως διαπιστώνεται από το Διάγραμμα 1 της τάξης του 4% για το 2017.

<sup>1</sup> [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_en.pdf)



Διάγραμμα 1: Παγκόσμιο Θαλάσσιο Εμπόριο σε τόνους φορτίου ανά μίλι (σε δισεκατομμύρια τόνους)

Πηγή: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2017

Επιπλέον, ο ρυθμός ανάπτυξης του παγκόσμιου στόλου για την ίδια χρονιά ήταν της τάξεως του 3,3% περίπου και παρά το γεγονός ότι σημειώθηκε μειωμένη δραστηριότητα στη διάλυση πλοίων, αυτός εξακολούθησε να υπολείπεται του ρυθμού ανάπτυξης του παγκόσμιου εμπορίου. Η ισορροπημένη ανάπτυξη της παγκόσμιας ναυτιλιακής ζήτησης και προσφοράς ενίσχυσε τις τιμές των ναύλων εμφανίζοντας ενθαρρυντικά σημάδια, παρά τις αντιθέσεις μεταξύ των διαφόρων τομέων, ιδίως για τα έσοδα των δεξαμενοπλοίων και των πλοίων χύδην ξηρού φορτίου. Αναφορικά με τον τομέα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, έχοντας αφήσει πίσω του την κατάρρευση της Hanjin Shipping το προηγούμενο έτος και συνεχίζοντας την ενοποίησή του, άρχισε να παρουσιάζει θετικά σημάδια και σταδιακή βελτίωση σε ό,τι αφορά τις τιμές των ναύλων. Έχοντας φθάσει στο χαμηλότερο επίπεδό τους το 2016, οι παραγγελίες νέων πλοίων σημείωσαν οριακή αύξηση με 1.000 νέες παραγγελίες το 2017. Το χαμηλό επίπεδο της αγοράς νέων πλοίων αντισταθμίστηκε από τον ιδιαίτερα αυξημένο αριθμό πωλήσεων μεταχειρισμένων πλοίων. Οι Έλληνες εφοπλιστές ήταν πολύ δραστήριοι και στις δύο αγορές. Όμως, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αύξηση της χωρητικότητας του ευρωπαϊκού στόλου το 2017 κατά 4,2%, η οποία ξεπέρασε ελαφρώς τον ρυθμό ανάπτυξης του ασιατικού στόλου (3,8%), επιτρέποντας στην Ευρώπη να διατηρήσει την ηγετική της θέση, οφείλεται κυρίως στις παραγγελίες νέων πλοίων από τους Έλληνες εφοπλιστές.

Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα για το 2017 εμφανίζεται ως πρώτη δύναμη στα bulkers και στα δεξαμενόπλοια, δεύτερη στα πλοία μεταφοράς LNG (υγροποιημένου φυσικού αερίου), τρίτη στα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, τέταρτη στα πλοία

μεταφοράς υγραερίου (LPG) και πρώτη δύναμη παγκοσμίως στο σύνολο του στόλου, με βάση υπολογισμού τη χωρητικότητα (Gross Tonnage). Σύμφωνα λοιπόν με τα στοιχεία της Vesselsvalue.com (Πίνακας 1), ο ελληνόκτητος στόλος αποτελείται από 4.624 πλοία, συνολικού tonnage 218.820.527 gt και αξίας 99,589 δισ. δολάρια.

ΧΩΡΕΙΣ	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			ΠΛΟΙΑ ΧΩΡΗ ΕΜΦΥ ΦΟΡΤΙΟΥ			ΔΕΛΤΑΜΕΝΟΠΛΟΙΑ			ΜΕΤΑΦΟΡΑΙ ΕΡΓΟΣΤΡΗΜΑΤΟΚΙΒΩΤΩΝ			ΜΕΤΑΦΟΡΑΙ ΥΠΟΠΡΟΗΜΕΝΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΑΕΡΙΟΥ		
	ΠΛΟΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ GT	ΑΞΙΑ	ΠΛΟΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ GT	ΑΞΙΑ	ΠΛΟΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ GT	ΑΞΙΑ	ΠΛΟΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ GT	ΑΞΙΑ	ΠΛΟΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ GT	ΑΞΙΑ
ΕΛΛΑΔΑ	4.624	218.820.527	99.589	2.214	97.579.734	35.735	1.530	87.461.381	35.827	412	21.109.898	8.180	80	8.567.508	13.514
ΗΛΩΝΙΑ	4.380	152.617.774	89.122	1.823	87.988.178	38.327	1.079	25.978.040	18.138	308	20.458.026	10.637	115	12.063.136	14.587
ΚΙΝΑ	5.228	169.769.544	83.544	1.910	85.151.328	29.380	992	34.355.425	18.628	690	38.058.118	19.802	25	2.263.665	3.158
ΗΠΑ	2.693	58.448.848	46.961	369	15.217.160	6.046	507	27.073.711	16.050	159	8.768.307	4.038	17	1.499.518	2.012
ΣΕΚΑΠΟΥΡΗ	2.846	69.062.634	44.911	527	27.388.143	10.859	1.006	23.635.651	15.488	263	10.697.603	5.378	7	516.112	502
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	1.855	42.487.567	42.851	313	14.088.445	5.835	474	14.362.884	9.669	94	3.832.533	1.862	32	3.238.193	3.835
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2.705	76.970.041	33.287	384	16.352.293	6.547	279	8.104.188	3.488	1.106	45.678.515	18.143	4	550.140	546
ΗΝ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	1.085	31.569.075	28.122	173	7.960.205	3.213	212	5.913.685	3.177	218	9.810.342	4.473	35	3.552.128	4.429
ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	1.558	54.217.919	24.464	403	29.041.826	9.498	509	12.715.808	7.418	169	6.125.745	2.330	44	4.035.105	3.114
ΑΛΛΑ	1.070	36.826.516	23.725	123	3.654.651	1.917	376	9.261.919	6.279	267	21.094.201	8.742	14	808.110	1.225

Πίνακας 1: Οι δέκα χώρες με τον μεγαλύτερο στόλο (σε εκατ. Δολάρια)

Πηγή: VESSELSVALUE.COM

Η θέση της ελληνικής ναυτιλίας στον παγκόσμιο χάρτη μεταφράζεται και από τα στοιχεία του Ισοζυγίου της Τράπεζας της Ελλάδος<sup>2</sup> αναφορικά με τα έσοδα από τις μεταφορές για το διάστημα Ιανουαρίου – Νοεμβρίου 2017, τα οποία ανήλθαν στα 8.332,0 εκατ. ευρώ έναντι 7.087,1 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο διάστημα του 2016 και των 9.313,1 εκατ. ευρώ το 2015.

Ως εκ τούτου, η ναυτιλία παραμένει ένας από τους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, καθώς επί δεκαετίες συνεισφέρει σταθερά στην ελληνική οικονομία με ποικίλους τρόπους, προβάλλοντας ταυτόχρονα το προφίλ της χώρας διεθνώς. Οι εισροές από τη ναυτιλία στο ισοζύγιο πληρωμών ανέρχονται περίπου στα 136 δισεκατομμύρια ευρώ για τα έτη 2007-2016. Ωστόσο με την επιβολή των capital controls είχε ως αποτέλεσμα να μειωθεί το 2016 σημαντικά η εισροή ναυτιλιακού συναλλάγματος, τάση που αντιστράφηκε το 2017. Με βάση τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος οι εισπράξεις από τις υπηρεσίες μεταφορών αυξήθηκαν κατά 17,6% σε τρέχουσες τιμές το ενδεκάμηνο Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2017 και συνέβαλλαν αποφασιστικά στην αύξηση του πλεονάσματος του ισοζυγίου υπηρεσιών.

Ωστόσο, ο **ανταγωνισμός** στην Ναυτιλία έχει ενταθεί το τελευταίο διάστημα. Οι ανταγωνίστριες προς τη δική μας ναυτιλία χώρες, τα τελευταία χρόνια έχουν προβεί σε σημαντικές αλλαγές στο θεσμικό τους πλαίσιο, καθιστώντας τις ναυτιλίες τους ιδιαίτερα

<sup>2</sup> <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1317973/protos-pagkosmios-o-ellinoktitos-stolos>



ανταγωνιστικές. Η Ελλάδα πρέπει να αποκτήσει άμεσα ανταγωνιστικό νηολόγιο, να εκσυγχρονίσει την Ναυτική Εκπαίδευση, να προσαρμόσει το φορολογικό πλαίσιο σε ανταγωνιστικότερα πλαίσια, να βελτιώσει σημαντικά την λιμενική υποδομή της και να αντιμετωπίσει στα πλαίσια της ασφαλιστικής μεταρρύθμισης την κακή κατάσταση που βρίσκεται το Ν.Α.Τ. Η διατήρηση της πρώτης θέσης στην παγκόσμια αγορά, απαιτεί γενναίες αποφάσεις και ισχυρή εκπροσώπηση στα κέντρα λήψης των αποφάσεων.

Η ποντοπόρος Ναυτιλία αποτελεί εθνικό κεφάλαιο, με οικονομικό, κοινωνικό και εθνικό αντίκρισμα, που έχει προσφέρει πολλά στη χώρα και μπορεί να προσφέρει ακόμα περισσότερα στο μέλλον.

Στη ναυτιλιακή βιομηχανία απασχολούνται περίπου 200.000 εργαζόμενοι, ενώ τα αντίστοιχα οφέλη στο εισόδημα των νοικοκυριών αγγίζουν τα 2,7 δισ. ευρώ. Η δυνητική συνεισφορά της ποντοπόρου ναυτιλίας από την περαιτέρω ενίσχυσή της θα μπορούσε να ξεπεράσει τα 26 δισ. ευρώ δηλαδή επιπλέον ΑΕΠ της τάξης του 5,8% ετησίως. Σε αυτή την περίπτωση οι νέες θέσεις εργασίας θα μπορούσαν να φθάσουν τις 360.000. Πέραν αυτών αν αυξηθούν οι διαχειριστικές εργασίες στη Ελλάδα πιθανότατα να μπορέσει και άμεσα μάλιστα να τονωθεί η ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει σχεδόν εξαφανιστεί.

Σύμφωνα με την Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών επισημαίνεται πως για την αύξηση της απασχόλησης και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας χρειάζονται αλλαγές στο υπάρχον καθεστώς με στόχο τη δημιουργία περισσότερων από 100.000 θέσεων εργασίας, κυρίως στα κατώτερα πληρώματα.

Επομένως, η υπάρχουσα νομοθεσία για τις συνθέσεις των πληρωμάτων, δεν μπορεί να συνεχισθεί, όταν ανταγωνίστριες χώρες προβλέπουν πολύ λίγους περιορισμούς για την σύνθεση του πληρώματος. Είναι απαραίτητο λοιπόν να βρεθεί ουσιαστική λύση, με σύμπνοια μεταξύ εργαζομένων και πλοιοκτητών, ώστε να εξασφαλισθούν για τους Έλληνες ναυτικούς οι θέσεις «υψηλής ικανότητας».

Επίσης είναι απαραίτητο να επανεξετασθεί το μέγεθος της **φορολόγησης**. Όπως αναφέρεται σε έκθεση του IOBE<sup>3</sup>, η ποντοπόρος ναυτιλία απολαμβάνει ευνοϊκό φορολογικό πλαίσιο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους κλάδους της ελληνικής οικονομίας.

---

<sup>3</sup> <http://www.nee.gr/downloads/199IOBE%20JAN%202013.pdf>

Στην Ελλάδα ισχύει το καθεστώς φορολόγησης της χωρητικότητας των πλοίων (tonnage tax), βάσει του οποίου θεσπίζεται ένας συγκεκριμένος φορολογικός συντελεστής ανά τόνο (ρυθμιζόμενος με βάση τις κλίμακες χωρητικότητας και την ηλικία του πλοίου), ενώ τα εταιρικά κέρδη απαλλάσσονται από φορολόγηση. Παρόμοια ευνοϊκή μεταχείριση παρατηρείται σε όλα τα κράτη με αναπτυσσόμενη ποντοπόρο ναυτιλία και κυρίως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λόγω της διεθνοποιημένης φύσης της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Σημειώνεται ότι το μεταφορικό έργο της ποντοπόρου ναυτιλίας εκτελείται σε διεθνή ύδατα, συχνά σε μεγάλη απόσταση από τα γραφεία διαχείρισης. Για το λόγο αυτό, η δραστηριότητα διαχείρισης μπορεί σχετικά εύκολα να μεταναστεύσει σε άλλο κράτος με ευνοϊκότερο φορολογικό καθεστώς, αρκεί να υπάρχει εκεί η κατάλληλη τεχνοοικονομική υποδομή και το κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, η φορολόγηση της χωρητικότητας των πλοίων είναι το κυρίαρχο σύστημα φορολόγησης, με ελάχιστες διαφοροποιήσεις, ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες με ναυτική παρουσία.

Όσον αφορά στο ενδεχόμενο αύξησης της φορολογίας στην ελληνική ναυτική βιομηχανία, στο πλαίσιο της συμφωνίας με τους δανειστές, ο κ. Γράτσος υπογραμμίζει πως το φορολογικό καθεστώς των πλοίων ελληνικού ή ξένων νηολογίων των οποίων η διαχείριση γίνεται στην Ελλάδα, είναι δυσμενέστερο σε σχέση με άλλες κοινοτικές και τρίτες χώρες. Ενδεικτικό τούτου είναι το ότι εταιρείες μη ελληνικών συμφερόντων προτιμούν να εγκαθίστανται αλλού, διότι η ελληνόκτητη ναυτιλία διεθνών πλοίων, δεν τυγχάνει ουδεμίας άμεσης ή έμμεσης επιδότησης (state aid) από το Ελληνικό Κράτος παρά μόνο επωμίζεται το βάρος από φόρους και τέλη.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως σε δημοσίευμα της Wall Street Journal<sup>4</sup> σημειώνεται ότι η επιβολή υψηλότερης φορολογίας θα δημιουργούσε τον κίνδυνο «φυγής», καθώς στελέχη της βιομηχανίας επισημαίνουν ότι η Ελλάδα θα εξελισσόταν σε μια από τις πιο «ακριβές» χώρες της Ε.Ε. από άποψης φόρων- ωθώντας πολλούς πλοιοκτήτες να «σηκώσουν άγκυρα» προς άλλα πιο συμφέροντα για αυτούς κράτη.

Ένας ακόμη κρίσιμος παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας αποτελεί η παρεχόμενη **ναυτική εκπαίδευση**.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.wsj.com/articles/tide-turns-for-greeces-shipping-industry-1437517198>

<sup>5</sup> [http://nee.gr/downloads/318HCS\\_SHIPPING\\_POLICY\\_revised\\_25-9-14.pdf](http://nee.gr/downloads/318HCS_SHIPPING_POLICY_revised_25-9-14.pdf)

Σε διεθνές επίπεδο, η σημασία της ποιοτικής, αποτελεσματικής και δια βίου μάθησης των ναυτικών ως μιας από τις βασικές παραμέτρους για να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του ναυτιλιακού τομέα προωθείται από τον IMO, ο οποίος επέλεξε τη «Ναυτική Εκπαίδευση και Κατάρτιση» ως θέμα της Παγκόσμιας Ημέρας Ναυτιλίας για το έτος 2015.

Σε εθνικό επίπεδο, η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών έχει προτείνει σειρά συγκεκριμένων μέτρων που θα συμβάλλουν στην αναγκαία βελτίωση του συστήματος της ναυτικής εκπαίδευσης και ειδικότερα στη διαδικασία απορρόφησης αυξημένου αριθμού σπουδαστών των Ακαδημιών Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) για την εκτέλεση των εκπαιδευτικών τους ταξιδιών επί των πλοίων. Επιπροσθέτως, η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών εμμένει στην άποψή της για την αναγκαιότητα δημιουργίας Ιδιωτικών Ναυτικών Σχολών όλων των βαθμίδων παράλληλα με τις δημόσιες ΑΕΝ, και προτείνει να τις ενισχύει οικονομικά για την ανακαίνιση των κτιριακών εγκαταστάσεων και την αναβάθμιση του εξοπλισμού τους στην προσπάθεια δημιουργίας ικανοποιητικού αριθμού αξιωματικών για την επάνδρωση του ελληνόκτητου στόλου.

Επιπλέον, πρέπει να εστιασθεί η προσοχή, εκτός της βελτιώσεως των μικρότερων λιμανιών σε όλη την Ελλάδα, κάτι απολύτως απαραίτητο για την ακτοπλοΐα, στην ανάδειξη των προϋποθέσεων ώστε τα δύο **Container Terminals**, του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, να αναπτύξουν την απαραίτητη δυναμική τους. Οι βελτιώσεις πρέπει να επικεντρωθούν στην ανταγωνιστικότερη τιμολόγηση και τους κανονισμούς απλοποίησης και τυποποίησης στα συστήματα μηχανογράφησης και κεντρικού ελέγχου, καθώς επίσης και σε άλλες συνδεδεμένες υπηρεσίες και στις οδικές και σιδηροδρομικές οδούς.

Στην Ελλάδα υπάρχουν 4 ναυπηγεία και πολλές ναυπηγοεπισκευαστικές βάσεις και όπως αναφέρεται στην έκθεση του Ναυτικού Επιμελητηρίου<sup>6</sup>, οι μεγαλύτερες ναυπηγικές μονάδες δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα από Έλληνες εφοπλιστές. Αρχικά κατασκευάστηκαν τα Ελληνικά Ναυπηγεία (Νιάρχος) το 1956, στα οποία φτιάχτηκαν 55 πλοία μεταφοράς φορτίων μέχρι την πώλησή τους στο κράτος το 1985. Στη συνέχεια τα Ναυπηγεία Ελευσίνας (Ανδρεάδης) στα μέσα του 1960, στα οποία κατασκευάστηκαν 5 πλοία μεταφοράς φορτίων μέχρι το 1975, οπότε εθνικοποιήθηκε ο όμιλος και τα Ναυπηγεία Νεωρίου στη Σύρο (Γουλανδρός) το 1970, τα οποία πουλήθηκαν το 1978, τα Ναυπηγεία Χαλκίδας (Καρράς) στις αρχές του 1970, που πουλήθηκαν τη δεκαετία του

---

<sup>6</sup> [http://nee.gr/downloads/318HCS\\_SHIPPING\\_POLICY\\_revised\\_25-9-14.pdf](http://nee.gr/downloads/318HCS_SHIPPING_POLICY_revised_25-9-14.pdf)

1980. Τέλος, κατασκευάστηκε η Ναυπηγοεπισκευαστική βάση Σαλαμίνας Χανδρή, που από το 1960 μετασκεύασε σημαντικό αριθμό σε κρουαζιερόπλοια.

Ενώ κάποτε η **ναυπηγοεπισκευή** στην Ελλάδα έσφυζε, σήμερα οι ελληνικές ναυπηγοεπισκευαστικές βάσεις υποαπασχολούνται από τον εμπορικό στόλο λόγω έλλειψης ανταγωνιστικότητας. Σήμερα, η ναυπηγική δραστηριότητα περιορίζεται σε μικρές μονάδες τοπικής κυρίως ναυσιπλοΐας, καθώς φορτηγά πλοία δεν ναυπηγούνται οικονομικά στην Ελλάδα, αλλά ούτε και επιβατηγά. Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο κ. Γράτσος τα Ελληνικά Ναυπηγεία και το Πέραμα υπολειπονται λόγω ενός λειτουργικού πλαισίου που δυστυχώς δεν τα καθιστά παραγωγικά και ανταγωνιστικά, ενώ οι Έλληνες τεχνίτες είναι πολύ καλοί στη δουλειά τους. Ωστόσο κάτι που πρέπει να αναφερθεί είναι πως ενώ το κατά κεφαλή εισόδημα της Ελλάδας είναι σημαντικά χαμηλότερο από της Ιταλίας, της Γερμανίας, της Ολλανδίας και άλλων Ευρωπαϊκών χωρών, παρά ταύτα η Ελλάδα δεν κατέχει ανταγωνιστική θέση στην ναυπήγηση. Αυτό λοιπόν είναι κάτι που θα πρέπει να αλλάξει για να μπορέσει να αναπτυχθεί ο κλάδος και να επωφεληθεί από την στρατηγική θέση της χώρας στην Μεσόγειο. Στο Βιομηχανικό Πάρκο Σχιστού έχουν ήδη εγκατασταθεί παραγωγικές εταιρείες που προσφέρουν και τεχνολογικώς αναβαθμισμένα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς επίσης και τις προδιαγραφές για τη δημιουργία πολλών χιλιάδων θέσεων εργασίας.

### 1.3 Το προφίλ του Παγκόσμιου Εμπορικού Στόλου<sup>7</sup>

Με τον όρο **εμπορικός στόλος** (merchant fleet) χαρακτηρίζεται τόσο το σύνολο των εμπορικών πλοίων μιας Χώρας (εθνικός εμπορικός στόλος) όσο και το σύνολο των εμπορικών πλοίων ενός συνασπισμού Χωρών (π.χ. ΕΕ) ή και ακόμη το σύνολο των εμπορικών πλοίων του κόσμου, όπου τότε γίνεται αναφορά για τον Παγκόσμιο εμπορικό στόλο

Ο παγκόσμιος εμπορικός στόλος, όπως μπορεί να διαπιστωθεί από τον πίνακα 2, αποτελείται από 90.715 σκάφη κάθε είδους και μεγέθους κάνοντας το εμπόριο διεθνώς και μεταφέροντας κάθε είδους φορτίο σε όλα τα μήκη και πλάτη της Γης.

Εξετάζοντας τον Πίνακα 2 καλύτερα παρατηρείται ότι με βάση τον συνολικό αριθμό των πλοίων, ο στόλος κυριαρχείται κατά 80% από μικρού και μεσαίου μεγέθους πλοία μέχρι

---

<sup>7</sup> Statistics from Equasis, The world merchant fleet in 2017

24.999 GT. Τα μικρά πλοία και μόνο αντιπροσωπεύουν το 37% κατ 'αριθμό, αν και λιγότερο από 1% κατά τανάζ. Τα ρυμουλκά (20,4%), τα πλοία γενικού φορτίου (17,9%), τα πετρελαιοφόρα και χημικά (14,8%) καθώς και τα πλοία μεταφοράς φορτίου χύδην (13%) είναι οι τέσσερις πιο κοινοί τύποι πλοίων, που αντιπροσωπεύουν περίπου τα δύο τρίτα του συνολικού στόλου. Τα περισσότερα εξ αυτών είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους πλοία. Στις μεγάλες και πολύ μεγάλες κατηγορίες, τα πλοία μεταφοράς φορτίου χύδην (43,0%), τα πετρελαιοφόρα και χημικά (25,2%) και τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (16,4%) αντιπροσωπεύουν περίπου το 85% του στόλου σε συνολικό αριθμό.

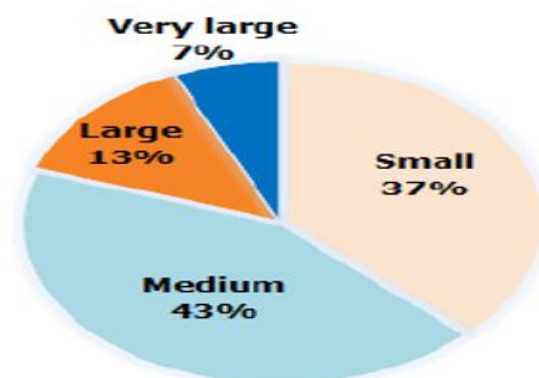
Ship Type	Small <sup>(1)</sup>		Medium <sup>(2)</sup>		Large <sup>(3)</sup>		Very Large <sup>(4)</sup>		Total	
General Cargo Ships	4,317	12.8%	11,691	29.9%	238	2.0%			16,246	17.9%
Specialized Cargo Ships	8	0.0%	237	0.6%	68	0.6%	5	0.1%	318	0.4%
Container Ships	19	0.1%	2,256	5.8%	1,527	13.0%	1,400	23.2%	5,202	5.7%
Ro-Ro Cargo Ships	29	0.1%	648	1.7%	581	4.9%	235	3.9%	1,493	1.6%
Bulk Carriers	313	0.9%	3,786	9.7%	5,945	50.5%	1,704	28.2%	11,748	13.0%
Oil and Chemical Tankers	1,904	5.6%	7,043	18.0%	2,642	22.4%	1,842	30.5%	13,431	14.8%
Gas Tankers	36	0.1%	1,128	2.9%	351	3.0%	464	7.7%	1,979	2.2%
Other Tankers	388	1.1%	663	1.7%	11	0.1%			1,062	1.2%
Passenger Ships	3,973	11.8%	2,734	7.0%	271	2.3%	177	2.9%	7,155	7.9%
Offshore Vessels	2,686	8.0%	5,324	13.6%	123	1.0%	205	3.4%	8,338	9.2%
Service Ships	2,599	7.7%	2,601	6.6%	26	0.2%	7	0.1%	5,233	5.8%
Tugs	17,480	51.8%	1,030	2.6%					18,510	20.4%
<b>Total</b>	<b>33,752</b>	<b>100%</b>	<b>39,141</b>	<b>100%</b>	<b>11,783</b>	<b>100%</b>	<b>6,039</b>	<b>100%</b>	<b>90,715</b>	<b>100%</b>

Source: Equasis <sup>(1)</sup> GT<500 - <sup>(2)</sup> 500≤GT<25.000 - <sup>(3)</sup> 25.000≤GT<60.000 - <sup>(4)</sup> GT≥60.000

Πίνακας 2: Παγκόσμιος Στόλος: Συνολικός αριθμός πλοίων, ανά είδος και ανά μέγεθος

Πηγή: Statistics from Equasis, The world merchant fleet in 2017

Τα ποσοστά του παγκόσμιου στόλου με βάση τον συνολικό αριθμό των πλοίων και το μέγεθος τους παρουσιάζονται και στο παρακάτω Γράφημα 1.



Γράφημα 1: Παγκόσμιος Στόλος: Συνολικός αριθμός πλοίων, ανά μέγεθος

Πηγή: Statistics from Equasis, The world merchant fleet in 2017

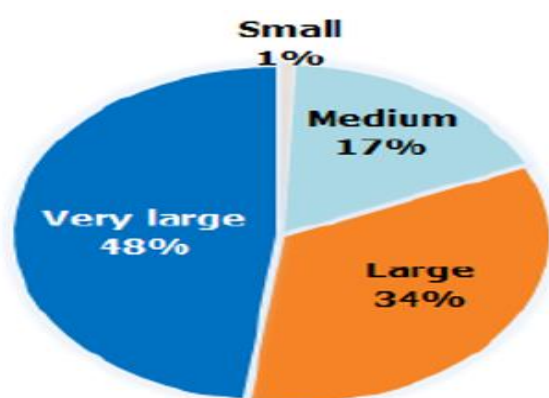
Από άποψη χωρητικότητας και μελετώντας προσεκτικά τον Πίνακα 3, παρατηρείται πως οι μεγάλες και πολύ μεγάλες κατηγορίες μεγέθους πλοίων αντιπροσωπεύουν το 82% του παγκόσμιου στόλου, ένα μέγεθος της τάξεως των 1.067.588 gt. Τα δεξαμενόπλοια πετρελαίου και χημικών, τα πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου και τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων είναι εκείνα που κυριαρχούν και στις δύο κατηγορίες με ποσοστό 84,3% (μεγάλη) και 82,5% (πολύ μεγάλη) αντίστοιχα.

Ship Type	Small <sup>(1)</sup>		Medium <sup>(2)</sup>		Large <sup>(3)</sup>		Very Large <sup>(4)</sup>		Total	
General Cargo Ships	1,457	16.3%	49,183	21.6%	7,789	1.8%			58,429	4.5%
Specialized Cargo Ships	3	0.0%	1,896	0.8%	2,564	0.6%	371	0.1%	4,834	0.4%
Container Ships	8	0.1%	26,403	11.6%	57,909	13.1%	148,557	23.8%	232,877	17.9%
Ro-Ro Cargo Ships	10	0.1%	6,418	2.8%	27,599	6.2%	15,788	2.5%	49,815	3.8%
Bulk Carriers	123	1.4%	56,597	24.8%	220,764	49.8%	170,408	27.3%	447,892	34.3%
Oil and Chemical Tankers	612	6.8%	42,941	18.9%	94,975	21.4%	196,210	31.4%	334,738	25.7%
Gas Tankers	14	0.2%	7,068	3.1%	15,150	3.4%	51,356	8.2%	73,588	5.6%
Other Tankers	115	1.3%	1,907	0.8%	324	0.1%			2,346	0.2%
Passenger Ships	1,019	11.4%	11,250	4.9%	9,766	2.2%	18,418	3.0%	40,453	3.1%
Offshore Vessels	755	8.4%	14,579	6.4%	5,638	1.3%	22,130	3.5%	43,102	3.3%
Service Ships	637	7.1%	8,523	3.7%	920	0.2%	952	0.2%	11,032	0.8%
Tugs	4,190	46.9%	1,009	0.4%					5,199	0.4%
<b>Total</b>	<b>8,943</b>	<b>100%</b>	<b>227,774</b>	<b>100%</b>	<b>443,398</b>	<b>100%</b>	<b>624,190</b>	<b>100%</b>	<b>1,304,305</b>	<b>100%</b>

Source: Equasis <sup>(1)</sup> GT<500 - <sup>(2)</sup> 500≤GT<25.000GT - <sup>(3)</sup> 25.000≤GT<60.000 - <sup>(4)</sup> GT≥60.000

Πίνακας 3: Παγκόσμιος Στόλος: Ολική χωρητικότητα (σε 1000 gt), ανά είδος και ανά μέγεθος  
 Πηγή: Statistics from Equasis, The world merchant fleet in 2017

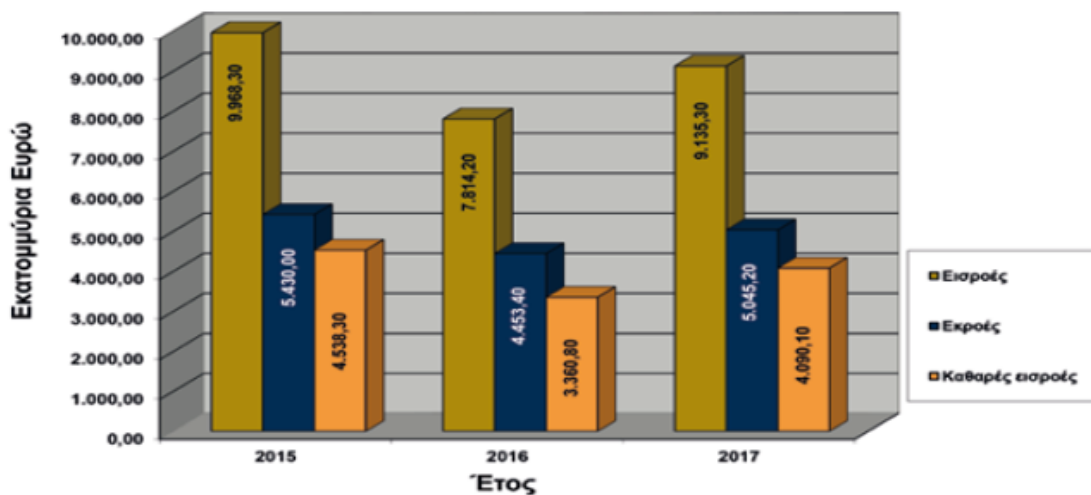
Τα ποσοστά του παγκόσμιου στόλου με βάση την συνολική του χωρητικότητα και το μέγεθος του πλοίου παρουσιάζονται και στο παρακάτω Γράφημα 2.



Γράφημα 2: Παγκόσμιος Στόλος: Ολική χωρητικότητα, ανά μέγεθος πλοίου  
 Πηγή: Statistics from Equasis, The world merchant fleet in 2017

## 1.4 Στόλος Ελληνικής Διαχείρισης<sup>8</sup>

Αναφορικά με το έτος 2017 και τον στόλο ελληνικής διαχείρισης, τα βασικά οικονομικά στοιχεία της Ελλάδας δεν έδειξαν σημάδια ιδιαίτερης βελτίωσης, ενώ η χαλάρωση των περιορισμών στη διακίνηση κεφαλαίων δεν επέφερε κάποια ουσιαστική αλλαγή στις καθημερινές δραστηριότητες της ναυτιλίας, η οποία εξακολουθεί να επηρεάζεται σημαντικά από τους ελέγχους κεφαλαίων (Capital Controls). Ωστόσο σε ένα εθνικό οικονομικό περιβάλλον που παρέχει ελάχιστα επενδυτικά κίνητρα, ο τομέας της ελληνικής ναυτιλίας προσέφερε αυξημένα έσοδα σε ξένο συνάλλαγμα. Συγκεκριμένα, το 2017 οι εισροές στο ισοζύγιο πληρωμών από την παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών υπολογίστηκαν σε περίπου 9,14 δισεκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 16,91% σε σχέση με το 2016, όταν οι εισροές στο ισοζύγιο πληρωμών ήταν 7,81 δισεκατομμύρια ευρώ (Διάγραμμα 2).



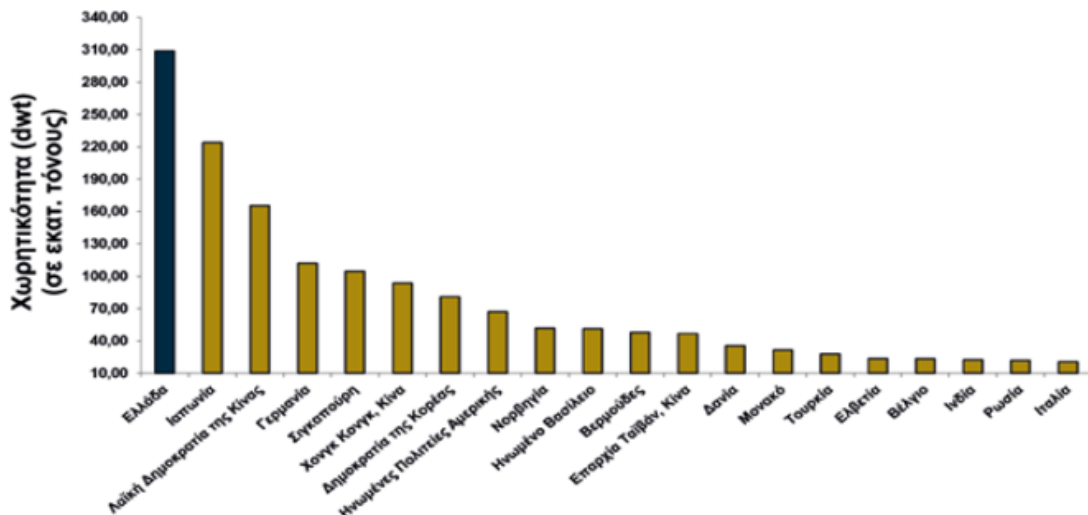
Διάγραμμα 2: Εισροές στο Ισοζύγιο Πληρωμών από την παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών (σε εκατομμύρια Ευρώ)

Πηγή: Αναφορά Τράπεζας της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2018

Η συμβολή της ελληνικής ναυτιλίας στη χώρα είναι σημαντική και δεν περιορίζεται στις εισροές στο ισοζύγιο πληρωμών από παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών, αλλά περιλαμβάνει έμμεσες οικονομικές επενδύσεις, καθώς και ευκαιρίες απασχόλησης. Παράλληλα, λειτουργώντας ως στρατηγικός εμπορικός εταίρος σημαντικών οικονομικών και πολιτικών δυνάμεων, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) και οι ΗΠΑ, η ελληνική ναυτιλία ενισχύει το κύρος της χώρας διεθνώς. Η ελληνική ναυτιλία αντιπροσωπεύει ένα τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποτελούμενη κυρίως από μικρομεσαίες

<sup>8</sup> IHS Maritime & Trade / World Shipping Encyclopaedia, January 2015

ιδιωτικές και συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται πρωταρχικά στον τομέα της μεταφοράς χύδην φορτίων. Λόγω των εγγενών γνωρισμάτων της, διατηρεί χαρακτηριστικά τέλειου ανταγωνισμού και παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Ο ελληνικός στόλος μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις μεταβολές των εμπορικών προτύπων ή στον επαναπροσανατολισμό των εμπορικών ροών και να συνδράμει στη δημιουργία νέων εμπορικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και εισαγωγέων με έναν οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Μολονότι λοιπόν ο πληθυσμός της Ελλάδας αντιπροσωπεύει μόνο το 0,15% του παγκόσμιου πληθυσμού, τα πλοία που μεταφέρουν το 20% του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου ελέγχονται από Έλληνες. Ειδικότερα, η ελληνική ναυτιλία εξακολουθεί να κατέχει την πρώτη θέση διεθνώς, όπως παρουσιάζεται και στο ακόλουθο Διάγραμμα 3.



Διάγραμμα 3: Οι 20 μεγαλύτεροι εμπορικοί στόλοι παγκοσμίως (σε dwt) – Πλοιοκτησία (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt)

Πηγή: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2017

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, ο στόλος ανέρχεται σε 4.746 πλοία (άνω των 1.000 gt) χωρητικότητας 365,45 εκατομμυρίων τόνων (dwt), μια αύξηση περίπου 6,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, που αντιπροσωπεύει το 19,89% σε dwt του συνόλου του παγκόσμιου στόλου και το 49,15% του συνόλου του στόλου της ΕΕ (Γράφημα 3).



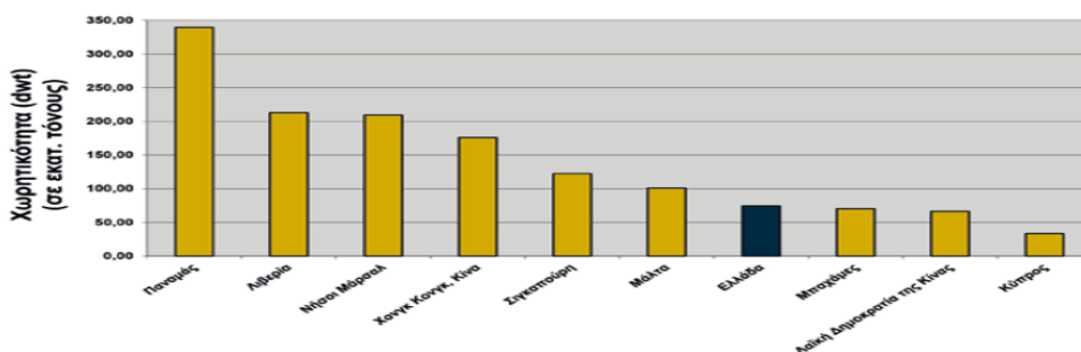


Γράφημα 3: Ο ευρωπαϊκός στόλος (σε dwt) (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt, σε εκατομμύρια dwt)  
 Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

Όπως γίνεται αντιληπτό, η ελληνική ναυτιλία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εξυπηρέτηση των παγκόσμιων θαλάσσιων μεταφορών, καθώς και στην εξυπηρέτηση τόσο του εξαγωγικού όσο και του εισαγωγικού εμπορίου της ΕΕ και ειδικότερα στην εξασφάλιση των ενεργειακών αναγκών της μέσω της παροχής αξιόπιστων, ασφαλών, αποτελεσματικών και φιλικών προς το περιβάλλον θαλάσσιων μεταφορών προς όφελος των ευρωπαίων πολιτών και της ευρωπαϊκής οικονομίας γενικότερα. Το γεγονός αυτό αποκτά πρόσθετη σημασία αν αναλογιστεί κανείς ότι η ΕΕ βασίζεται στη διεθνή ναυτιλία για περισσότερο από το 76% του εξωτερικού εμπορίου της<sup>9</sup>. Η ελληνική σημαία αριθμεί 753 πλοία (άνω των 1.000 gt) χωρητικότητας 41,70 εκατομμυρίων gt<sup>10</sup>. Ο στόλος με ελληνική σημαία κατατάσσεται στην έβδομη θέση παγκοσμίως, όπως παρουσιάζεται στο

Διάγραμμα

4.



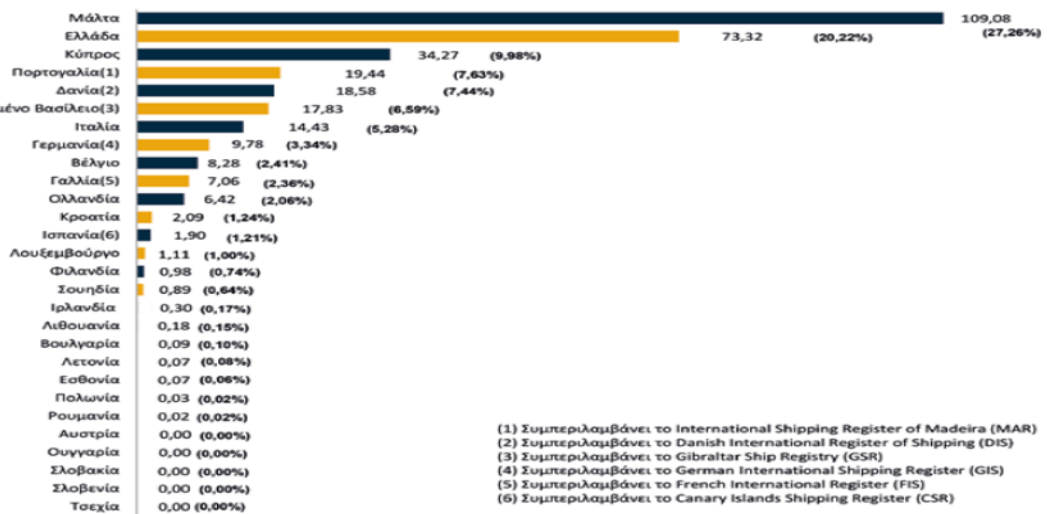
Διάγραμμα 4: Οι 10 μεγαλύτεροι εμπορικοί στόλοι παγκοσμίως (σε dwt) – Νηολόγια (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt, σε εκατομμύρια dwt)

Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

<sup>9</sup> Eurostat, Οκτώβριος 2017 (στοιχεία 2015)

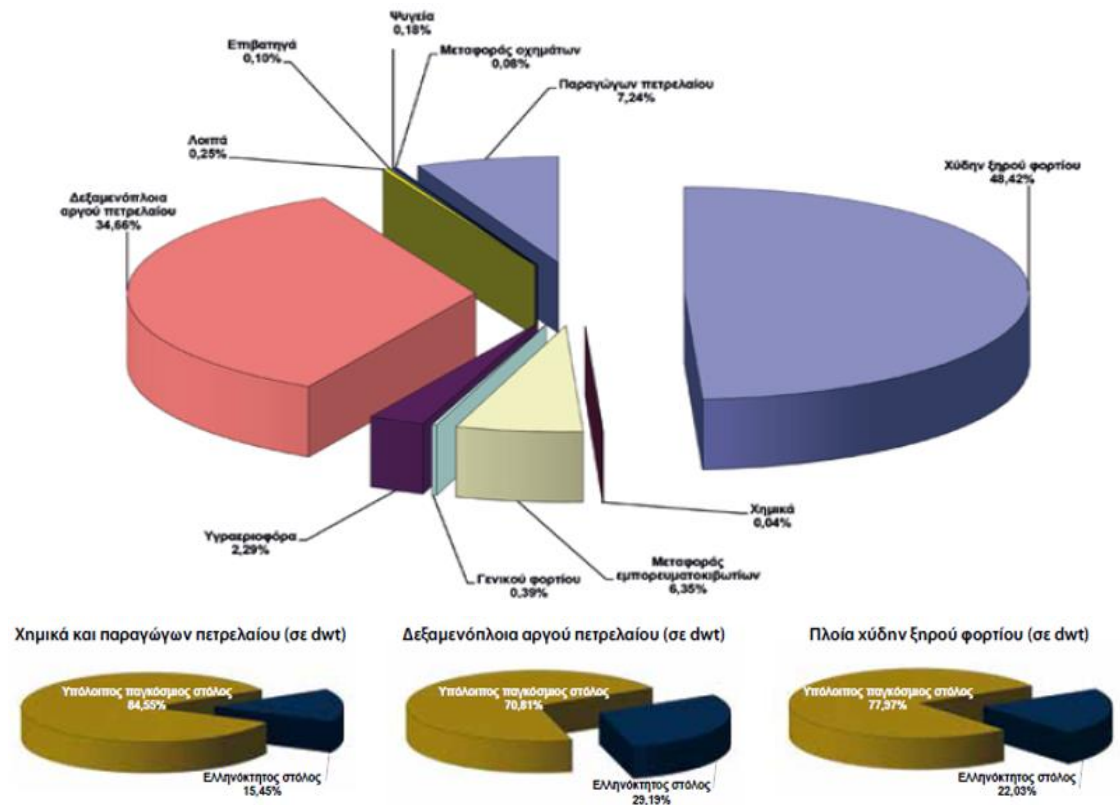
<sup>10</sup> IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

Ενώ στην κατάταξη του εμπορικού στόλου της ΕΕ (σε όρους dwt), ο στόλος με ελληνική σημαία κατατάσσεται στην δεύτερη θέση, με βάση το Διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 5: Εμπορικοί στόλοι της ΕΕ (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt, σε εκατομμύρια dwt)  
 Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

Επιπλέον, από τους Έλληνες εφοπλιστές ελέγχεται το 29,19% του παγκόσμιου στόλου δεξαμενοπλοίων αργού πετρελαίου, το 22,03% του παγκόσμιου στόλου πλοίων χύδην ξηρού φορτίου και το 15,45% του παγκόσμιου στόλου πλοίων μεταφοράς χημικών και παραγώγων πετρελαίου, με βάση το Γράφημα 4.



Γράφημα 4: Ανάλυση τύπων πλοίων του ελληνόκτητου στόλου (σε dwt) (πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt σε υπηρεσία)

Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

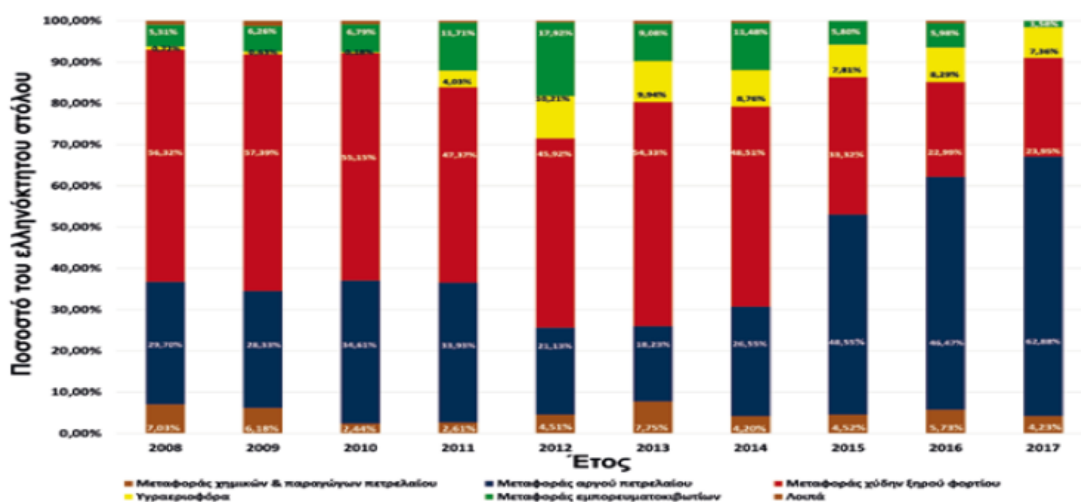
Ωστόσο, το 2017 χαρακτηρίστηκε από περαιτέρω συρρίκνωση της χρηματοδότησης των πλοίων, με τις ευρωπαϊκές τράπεζες να δέχονται πιέσεις για βελτίωση των προδιαγραφών δανειοδότησης και οικονομικού χειρισμού προς τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Ο συνολικός δανεισμός των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων από ελληνικές και ξένες τράπεζες διαμορφώθηκε στα 53,994 δισ. δολ. από 57,211 δισ. το προηγούμενο έτος, μειωμένος δηλαδή κατά 5,62%. Από αυτά τα 53,994 δισ. δολ. τα 9,091 έχουν χορηγηθεί από ελληνικές τράπεζες, οι οποίες εμφανίζονται να έχουν αυξήσει τις χορηγήσεις τους κατά 4,25% έναντι των υπολοίπων ύψους 8,721 δισ. στα τέλη του 2016, σύμφωνα με την επεξεργασία των στοιχείων των τραπεζών της Petrofin Bank Research.

Το μεγαλύτερο χαρτοφυλάκιο δανείων προς την ελληνόκτητο ναυτιλία εξακολουθεί να εμφανίζει η Τράπεζα Πειραιώς (2,750 δισ. δολ. χωρίς αυτά προς την ακτοπλοΐα), η οποία καταλαμβάνει την 4η θέση στο σύνολο ελληνικών και ξένων τραπεζών, και ακολουθούν η Εθνική Τράπεζα στην 7η θέση (2,427 δισ.), η Alpha Bank στη 14η (2,225 δισ.), η Eurobank στη 19η (1,524 δισ.) και η Aegean Baltic στην 29η (164,4 εκατ.). Σημειώνεται πως τα στοιχεία αυτά αφορούν τόσο τα υπόλοιπα των δανείων όσο και τις εγκεκριμένες αλλά μη εκταμιευμένες τουλάχιστον έως τα τέλη του 2017 πιστώσεις.

Μεγαλύτερη σε χαρτοφυλάκιο δανείστρια τράπεζα της ελληνικής ναυτιλίας παραμένει η Credit Suisse με συνολικές πιστώσεις 6,2 δισ. δολ. και ακολουθούν, στη 2η και 3η θέση αντίστοιχα, η DVB με υπόλοιπα ύψους 4,308 δισ. και η BNP Paribas με 2,8 δισ.

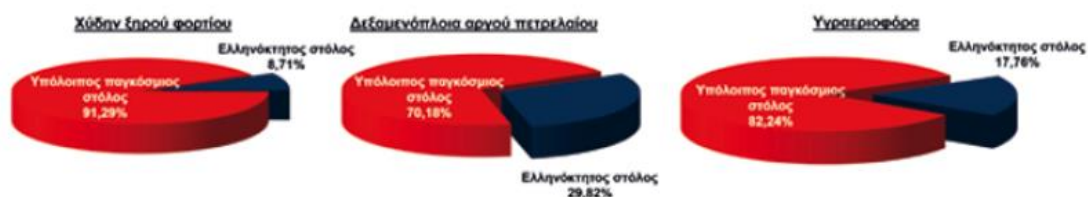
Παρόλα αυτά και λαμβάνοντας υπόψιν τις συγκεκριμένες προδιαγραφές αξίζει να σημειωθεί πως από τις 2.333 παραγγελίες για νέα πλοία συνολικής χωρητικότητας 175,30 εκατομμυρίων dwt μέχρι το τέλος του 2017, οι παραγγελίες νέων πλοίων από ελληνικά συμφέροντα ανήλθαν σε 206 πλοία (άνω των 1.000 gt), συνολικής χωρητικότητας 24,47 εκατομμυρίων dwt, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 6. Επιπλέον, όπως μπορεί να παρατηρηθεί από το κάτωθι σχήμα, το μεγαλύτερο ποσοστό νέων υπό ναυπήγηση πλοίων του ελληνόκτητου στόλου κατέχεται από την κατηγορία μεταφοράς αργού πετρελαίου σε ποσοστό 62,88%, επί του συνολικού αριθμού των νέων υπό ναυπήγηση πλοίων.



Διάγραμμα 6: Ανάλυση των τύπων πλοίων του υπό ναυπήγηση ελληνόκτητου στόλου (σε dwt, πλοία μεγαλύτερα από 1.000 gt)

Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

Από αυτά τα πλοία, 142 ήταν δεξαμενόπλοια που αντιστοιχούν σε 29,16% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία, τα οποία περιλαμβάνουν 33 δεξαμενόπλοια LNG / LPG που ανέρχονται σε 17,76% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία, 58 φορτηγά χυδών ξηρού φορτίου που αντιστοιχούν σε 8,71% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία και 5 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων που αντιστοιχούν στο 1,38% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία, όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 5.



Γράφημα 5: Ποσοστό ελληνόκτητου στόλου σε σχέση με το παγκόσμιο βιβλίο παραγγελιών (2018) (σε dwt, πλοία μεγαλύτερα από 1.000 gt υπό ναυπήγηση)

Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

Όσον αφορά το ηλικιακό προφίλ της ελληνικής σημαίας για το έτος 2017 ήταν 13,7 έτη και του ελληνόκτητου στόλου 11,5 έτη, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας του παγκόσμιου στόλου ήταν 14,6 έτη. Η Ελλάδα παραμένει στη Λευκή Λίστα STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (International Maritime Organization - IMO). Επίσης, η ελληνική σημαία περιλαμβάνεται

στη Λευκή Λίστα του Paris Memorandum of Understanding (Paris MoU - *Σημείωση 1*) και του Tokyo Memorandum of Understanding (Tokyo MoU - *Σημείωση 2*). Σαν αποτέλεσμα αυτών, ο ελληνικός στόλος είναι ένας από τους πιο ασφαλείς παγκοσμίως, με μόλις 0,65% του στόλου (με βάση τον αριθμό πλοίων) ή το 0,19% (με βάση τη χωρητικότητα) να έχει εμπλακεί σε ναυτικά ατυχήματα<sup>11</sup>.

Τέλος, οι προοπτικές για το επόμενο έτος φαίνονται σχετικά θετικές με την παγκόσμια παραγωγή να αναμένεται να αυξηθεί κατά 3,9% το 2018<sup>12</sup>. Αυτή η αυξημένη ανάπτυξη είναι πιθανό να προέλθει από τη δυναμική που εμφανίζει η παγκόσμια οικονομία, τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, οι οποίες αναμένεται να ωφεληθούν από ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες παγκοσμίως και εμπιστοσύνη στις αγορές και να βοηθήσουν στην επιτάχυνση της ζήτησης και των επενδύσεων. Όμως, ο διαρκής επαναπροσανατολισμός της κινεζικής οικονομίας προς την εγχώρια ζήτηση, οι εμπορικές και κανονιστικές εξελίξεις που επηρεάζουν τη ναυτιλία και βρίσκονται υπό καθεστώς ρευστότητας διεθνώς, καθώς και η πολιτική αβεβαιότητα στις ΗΠΑ και στις σχέσεις ΕΕ - Ηνωμένου Βασιλείου μετά το Brexit, αποτελούν αρνητικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ομαλή διεξαγωγή του θαλάσσιου εμπορίου στο εγγύς μέλλον. Ωστόσο, συνολικά, οι προβλέψεις για το παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο είναι θετικές, καθώς ο όγκος εμπορίου αναμένεται να αυξηθεί κατά 3,2% ετησίως μέχρι το 2022 και οι ροές φορτίων αναμένεται να αυξηθούν σε όλους τους τομείς, αλλά με πιο γοργούς ρυθμούς αναμένεται να αυξηθούν στους τομείς μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και στα κύρια χύδην ξηρά φορτία.

**Σημείωση 1:** Η οργάνωση Paris MoU αποτελείται από 27 συμμετέχουσες ναυτιλιακές διοικήσεις και η δράση της καλύπτει τα ύδατα των ευρωπαϊκών παράκτιων κρατών και τη λεκάνη του Βορείου Ατλαντικού από τη Βόρεια Αμερική μέχρι την Ευρώπη. Τα σημερινά κράτη μέλη της οργάνωσης είναι: Ελλάδα, Ισλανδία, Ιρλανδία, Ιταλία, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Κάτω Χώρες, Νορβηγία, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Ρωσική Ομοσπονδία, Σλοβενία, Βουλγαρία, Καναδάς, Κροατία, Κύπρος, , Την Ισπανία, τη Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Σκοπός της οργάνωσης είναι η εξάλειψη της λειτουργίας πλοίων που δεν πληρούν τα πρότυπα μέσω ενός εναρμονισμένου συστήματος ελέγχου του λιμένα. Ετησίως πραγματοποιούνται πάνω από 18.000 επιθεωρήσεις σε ξένα πλοία στους λιμένες που δραστηριοποιείται η οργάνωση, εξασφαλίζοντας ότι τα πλοία αυτά πληρούν τα διεθνή πρότυπα ασφαλείας, περιβαλλοντικού αποτυπώματος και πως τα μέλη του πληρώματος έχουν επαρκείς συνθήκες διαβίωσης και εργασίας. Ουσιαστικά, η βασική αρχή της οργάνωσης Paris MoU είναι πως την πρωταρχική ευθύνη για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που ορίζονται στις διεθνείς ναυτιλιακές συμβάσεις ανήκει στον εφοπλιστή/ φορέα εκμετάλλευσης. Επομένως, η ευθύνη για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης παραμένει στο κράτος σημαίας.

**Σημείωση 2:** Το Tokyo MoU είναι μια διακυβερνητική συνεταιριστική οργάνωση για τον έλεγχο του λιμένα (σύστημα PSC – port State control) στην περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού. Το όραμα της οργάνωσης είναι να εξαλειφθεί η ναυτιλία που δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της περιοχής της Ασίας-Ειρηνικού και η προώθηση της αποτελεσματικής, καθολικής

<sup>11</sup> Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), Μάρτιος 2018

<sup>12</sup> International Monetary Fund (IMF), World Economic Outlook, Ιανουάριος 2018

και ομοιόμορφης εφαρμογής των σχετικών κανονισμών του IMO/ ILO σε πλοία που κινούνται στην ευρύτερη περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού. Σαν δέσμευση η οργάνωση Tokyo MoU επιδιώκει:

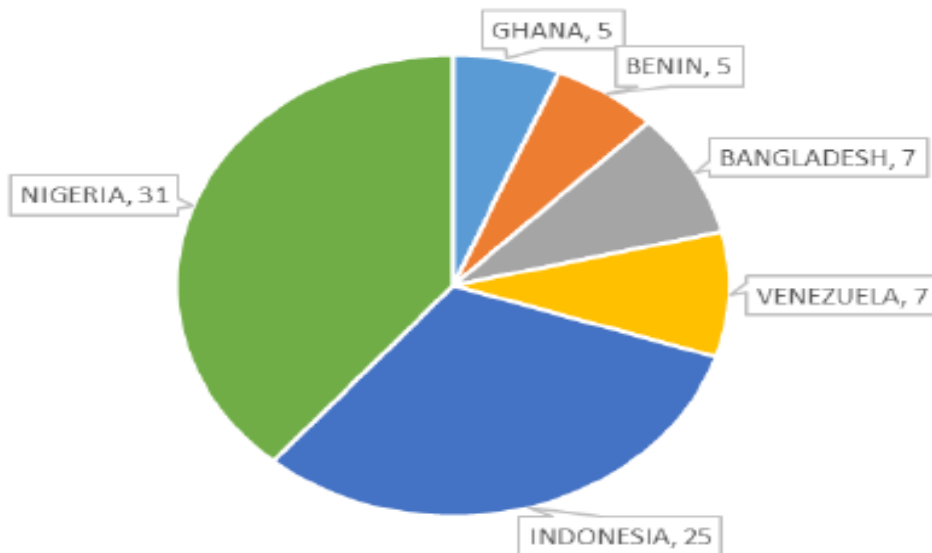
- να αναπτύξει και να διατηρήσει αποτελεσματικό το σύστημα PSC στην περιοχή,
- να βελτιώσει την κατάσταση και τις επιδόσεις του MoU
- να προωθήσει κοινές πρωτοβουλίες συνεργασίας με άλλες περιφερειακές περιοχές, και
- να βελτιώσει την διαφάνεια, την επικοινωνία και τις σχέσεις με την βιομηχανία.

## 1.5 Ασφάλεια και Νομοθετικό Πλαίσιο

Από το 2014 και έπειτα η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε με ανακοίνωση της το Πρόγραμμα Δράσης για το ευρύτερο θέμα της Στρατηγικής Ναυτικής Ασφάλειας<sup>13</sup>. Αυτό προκλήθηκε από το γεγονός ότι οι απειλές της ναυτικής ασφάλειας είναι πολυσχιδείς από την πειρατεία, την τρομοκρατία, το διασυνοριακό και οργανωμένο έγκλημα (διακίνηση όπλων, ναρκωτικών, ανθρώπων) μέχρι την παράνομη αλιεία.

Η Δράση για την αντιμετώπιση της ναυτικής πειρατείας συνεχίζεται σε διάφορα μέτωπα με θετικά αποτελέσματα, ωστόσο το φαινόμενο δεν έχει εκριζωθεί. Τα συνδυασμένα αποτελέσματα της δημιουργίας υποδομών στην ξηρά, η συνεργασία των ναυτικών δυνάμεων στη θάλασσα και τα προληπτικά μέτρα του εφοπλισμού έχουν αποδώσει καρπούς, αλλά δεν υπάρχει περιθώριο εφησυχασμού. Διαπιστώνεται μία ανησυχητική τάση αποφυγής ανακοίνωσης περιστατικών πειρατείας και ένοπλης ληστείας. Και ενώ οι στατιστικές δείχνουν πτώση του φαινομένου στον Κόλπο του Άντεν/Σομαλία, υπάρχει έξαρση περιστατικών ένοπλης ληστείας στη Νιγηρία και στην Νότια Θάλασσα της Κίνας/Ινδονησία, όπως διαπιστώνεται και από το Γράφημα 6.

Για το λόγο αυτό τα κοινοτικά όργανα πρέπει να εξασκήσουν πολιτική και διπλωματική πίεση προς αντιμετώπιση της κλιμάκωσης της πειρατείας στις συγκεκριμένες περιοχές.

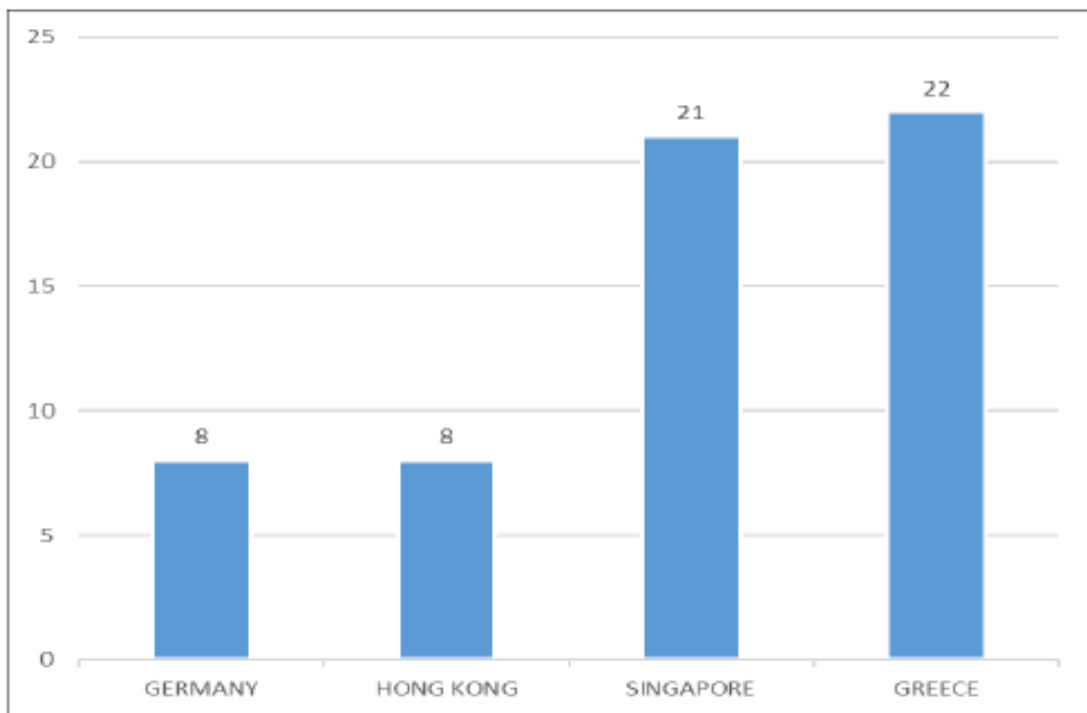


Γράφημα 6: Οι ακόλουθες έξι τοποθεσίες συνεισφέρουν κατά 75% επί των συνολικών 106 αναφερόμενων περιστατικών πειρατείας στην περίοδο Ιανουάριος – Ιούνιος 2018

<sup>13</sup> Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών 2014-2015

Πηγή: ICC International Maritime Bureau, Piracy and armed robbery against ships, Report for period 01/01 – 30/06/2018, London 2018

Σήμερα περισσότερο από ποτέ είναι επιτακτικότερη η ανάγκη στενότερης συνεργασίας της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών με τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (IMO) σχετικά με την εφαρμογή των Διεθνών Συμβάσεων και Κανονισμών του περί ναυτικής ασφάλειας, καθώς και την εφαρμογή της UNCLOS που παρέχει νομική βάση για τη δίωξη των πειρατών καθώς με βάση στατιστικά στοιχεία που έχουν ανακοινωθεί από την Διεθνή Ναυτιλιακή Υπηρεσία (IMB) για το πρώτο μισό του 2018, τα περισσότερα σε αριθμό πλοία, τα οποία δέχονται επιθέσεις πειρατών είναι στόλος Ελληνικής διαχείρισης, με βάση το Διάγραμμα 7. Επομένως η εφαρμογή του Διεθνούς Κώδικα Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων (ISPS Code) πρέπει να ενισχυθεί στα λιμάνια ως προληπτικό μέτρο κατά των περιστατικών πειρατείας, ένοπλης ληστείας και κλοπής φορτίου.



Διάγραμμα 7: Κράτη Διαχείρισης των οποίων τα πλοία έχουν πέσει θύματα επίθεσης έξι ή και περισσότερες φορές στην περίοδο Ιανουάριος – Ιούνιος 2018

Πηγή: ICC International Maritime Bureau, Piracy and armed robbery against ships, Report for period 01/01 – 30/06/2018, London 2018

Η ταχεία ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας αναπόφευκτα θα αφήσει έκθετο το περιβάλλον της κοινής χρήσης πληροφοριών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (π.χ. το σύστημα



CISE) σε επιθέσεις από το διαδίκτυο, καθώς και σε τρομοκρατικές ενέργειες με ανυπολόγιστες παρενέργειες της ασφάλειας για τις μεταφορές, το εμπόριο, τα λιμάνια, τους ναυτικούς και τα φορτία. Η ετοιμότητα, λοιπόν, έναντι των επιθέσεων της ναυτικής ασφάλειας από το διαδίκτυο απαιτεί την ύπαρξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης και αυξημένη συνειδητοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων φορέων σχετικά με τους ενδεχόμενους κινδύνους της ασφαλούς μεταφοράς του παγκόσμιου θαλασσίου εμπορίου. Η Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών υποστηρίζει την υιοθέτηση Κατευθυντήριων Γραμμών της ναυτικής ασφάλειας κατά των επιθέσεων από το διαδίκτυο από τον IMO, διότι θα παράσχουν ένα διεθνές εθελοντικό πλαίσιο αυτορρύθμισης. Αυτές οι Κατευθυντήριες Γραμμές, υπό την αιγίδα της Στρογγυλής Τραπέζης των ναυτιλιακών οργανισμών, θα επιβάλλουν ένα ισότιμο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον για τη ναυτική ασφάλεια από το διαδίκτυο σε αντιμετώπιση ενδεχόμενων επιθέσεων κατά των πλοίων, των ναυτιλιακών γραφείων και της λιμενικής υποδομής.

## **1.6 Ναυτιλία και περιβάλλον<sup>14</sup>**

Η ναυτιλία είναι η πιο ανώδυνη μορφή εμπορικής μεταφοράς για το περιβάλλον και, έναντι της χερσαίας βιομηχανίας, είναι συγκριτικά δεύτερη στη συνεισφορά της θαλάσσιας ρύπανσης από τις ανθρώπινες δραστηριότητες.

Ωστόσο, η κλιματική αλλαγή αποτελεί παγκόσμια πρόκληση και πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσω μιας συντονισμένης διεθνούς λύσης. Ως εξ ορισμού η παγκόσμια βιομηχανία, και κυρίως η ναυτιλία απαιτεί παγκόσμιους κανόνες και θα πρέπει να συμβάλλει, στο βαθμό που της αναλογεί, στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου (Greenhouse Gas Emissions - GHG) εντός του πλαισίου του IMO, που αποτελεί τον αρμόδιο για τη ρύθμιση θεμάτων της παγκόσμιας ναυτιλίας διεθνή οργανισμό.

Η ελληνόκτητη ναυτιλία στηρίζει σταθερά τις προσπάθειες μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τα πλοία στις διεθνείς διαπραγματεύσεις που θα οδηγήσουν σε ένα διεθνές πλαίσιο. Οι προσπάθειες αυτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι η ναυτιλία είναι αρωγός της παγκοσμιοποίησης και της παγκόσμιας ευημερίας και ότι το μέγεθος και οι δραστηριότητες της διεθνούς ναυτιλίας απηχούν τις μεταφορικές ανάγκες άλλων βιομηχανιών και των καταναλωτών. Άλλωστε, ο στόχος είναι παγκόσμιος, επειδή τόσο

---

<sup>14</sup> Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών 2017 - 2018

οι επιπτώσεις όσο και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν δεν εξυπηρετούν το σκοπό τους, εάν έχουν τοπικό χαρακτήρα. Συνεπώς, πρέπει να αποφευχθούν εθνικές και περιφερειακές πρωτοβουλίες ώστε να διασφαλιστεί και να αξιοποιηθεί περαιτέρω η ουσιαστική πρόοδος που επιτεύχθηκε στο επίπεδο του IMO, όπως αποδεικνύεται από την πρόσφατη πρόοδο που σημειώθηκε όσον αφορά τις εκπομπές GHG από πλοία και να μην τύχει εκμετάλλευσης από κυβερνήσεις για την επιβολή περιφερειακών μέτρων, τα οποία εξυπηρετούν μη ναυτιλιακούς σκοπούς.

Με μια απόφαση - ορόσημο, η Επιτροπή Προστασίας Θαλασσίου Περιβάλλοντος – MEPC<sup>15</sup> (Marine Environment Protection Committee) του IMO στην 72<sup>η</sup> συνεδρίασή της υιοθέτησε τον Απρίλιο του 2018 μια φιλόδοξη αρχική στρατηγική μείωσης των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου, σε ευθυγράμμιση με την επιθυμητή πορεία για απεξάρτηση της ναυτιλίας από τον άνθρακα, η οποία ουσιαστικά υπερκαλύπτει τις δεσμεύσεις των κρατών μερών της Συμφωνίας του Παρισιού. Η στρατηγική αυτή σηματοδοτεί την αρχή μιας μακράς και δύσκολης προσπάθειας με στόχο την ανάπτυξη και εφαρμογή λειτουργικών παγκόσμιων μέτρων, κατά τρόπο που να εγγυάται τη ναυτική ασφάλεια και ισότιμους όρους ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, ελαχιστοποιώντας παράλληλα πιθανές δυσμενείς επιπτώσεις για ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου.

Ωστόσο, στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ναυτιλία δεν ελέγχει την παγκόσμια ζήτηση για τη θαλάσσια μεταφορά εμπορευμάτων και, εάν δεν υπάρξει σημαντική πρόοδος στον τομέα των εναλλακτικών καυσίμων και της τεχνολογίας πλοίων, θα παραμείνει εξαρτημένη από την χρήση ορυκτών καυσίμων. Ως εκ τούτου, η μακροπρόθεσμη ικανότητα της ναυτιλίας να παραμείνει στη συμφωνημένη πορεία μείωσης των εκπομπών GHG εξαρτάται αναπόφευκτα από την απαραίτητη διαθεσιμότητα παγκοσμίως εναλλακτικών καυσίμων χαμηλής ή μηδενικής περιεκτικότητας σε άνθρακα, τα οποία παράλληλα είναι ασφαλή για την αποτελεσματική λειτουργία του παγκόσμιου στόλου. Αυτή η επιφύλαξη είναι απολύτως καθοριστικής σημασίας για την απεξάρτηση της ναυτιλίας από τον άνθρακα.

Μελλοντικά, η υιοθέτηση του υποχρεωτικού παγκόσμιου συστήματος συλλογής δεδομένων (Global Data Collection System - DCS) του IMO για την κατανάλωση καυσίμων των πλοίων θα προσφέρει στοιχεία για την αναθεώρηση της αρχικής στρατηγικής το 2023, καθώς και τις προσεχείς εργασίες σχετικά με τα μέτρα εφαρμογής

---

<sup>15</sup> <http://www.imo.org/en/MediaCentre/MeetingSummaries/MEPC/Pages/MEPC-72nd-session.aspx>

της στρατηγικής. Επίσης, ενδέχεται να προκριθεί ένα αγορακεντρικό μέτρο (Market Based Measure - MBM) παρά το γεγονός ότι αυτό δεν προσφέρει μια μακροπρόθεσμη λύση με πραγματικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

Στην πραγματικότητα, αυτό θα αποτελεί έναν φόρο επί του θαλασσίου εμπορίου. Όμως, σε περίπτωση που ένα MBM κριθεί απαραίτητο για τον βραχυπρόθεσμο ή μεσοπρόθεσμο μετριασμό των εκπομπών GHG, η διεθνής ναυτιλία έχει σαφή προτίμηση για ένα σύστημα επιβολής τέλους επί ναυτιλιακών καυσίμων, το οποίο θα διαχειρίζεται ο IMO. Με βάση αυτή την στρατηγική, ο IMO στέλνει ένα ηχηρό μήνυμα στα κράτη, τους εφοπλιστές, τους προμηθευτές καυσίμων και ενέργειας, τα ναυπηγεία, τους νηογνώμονες, τους κατασκευαστές ναυτικών μηχανών, τα κέντρα έρευνας, καθώς και σε άλλους ενδιαφερόμενους να συνεργαστούν ώστε να αναπτύξουν τα απαραίτητα εργαλεία για την επιτυχή εφαρμογή αυτής της ιστορικής απόφασης.

Επιπρόσθετα η απόφαση του IMO, τον Οκτώβριο του 2016, για την εφαρμογή από 1/1/2020 ανώτατου ορίου 0,5% στην περιεκτικότητα σε θείο στα ναυτιλιακά καύσιμα (εκτός των περιοχών ελέγχου των εκπομπών) έχει προκαλέσει εύλογες ανησυχίες. Μεταξύ αυτών, συγκαταλέγονται η διαθεσιμότητα και η κατάλληλότητα των scrubbers, τα οποία θα έχουν τοποθετηθεί μόνο σε ένα μικρό ποσοστό του παγκόσμιου στόλου μέχρι το 2020, καθώς και η ικανότητα της βιομηχανίας διύλισης να προμηθεύει την αγορά με επαρκείς ποσότητες συμβατών καυσίμων χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο.

Ωστόσο, η πιο πιεστική πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα η ναυτιλία είναι η ασφάλεια. Η μετάβαση σε καύσιμα χαμηλής περιεκτικότητας σε θείο, ιδίως σε μείγματα διαφορετικών καυσίμων, εγείρει διάφορα ζητήματα που σχετίζονται με τη σταθερότητα, τη συμβατότητα και τα σημεία ανάφλεξης χαμηλότερα από την ελάχιστη απαίτηση της Διεθνούς Σύμβασης (ΔΣ) SOLAS καθώς και ο έλεγχος της συμμόρφωσης των απαιτήσεων για τις εκπομπές θείου κατά ομοιόμορφο τρόπο ώστε να εξασφαλιστούν ίσοι όροι ανταγωνισμού θα δημιουργήσει νέες και αυξημένες προκλήσεις προς τους αρμόδιους.

Στην 72<sup>η</sup> συνεδρίαση της MEPC<sup>16</sup> (Marine Environment Protection Committee) του IMO εγκρίθηκε τροποποιητικό σχέδιο για το Παράρτημα VI της ΔΣ MARPOL, στο οποίο αναφέρεται πως απαγορεύεται η μεταφορά καυσίμων, που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις (non - compliant fuels), για καύση με σκοπό την πρόωση ή την εκτέλεση

---

<sup>16</sup> <http://www.imo.org/en/MediaCentre/MeetingSummaries/MEPC/Pages/MEPC-72nd-session.aspx>

λειτουργιών επί του πλοίου. Για την υποστήριξη της εφαρμογής του ανώτατου ορίου σε 0,5% στην περιεκτικότητα σε θείο στα ναυτιλιακά καύσιμα κατά το 2020, η υπό - επιτροπή PPR (Sub-Committee on Pollution Prevention and Response) του IMO αναπτύσσει οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές.

Εν συνεχεία, μετά τη θέση σε ισχύ της Διεθνούς Σύμβασης για τη Διαχείριση του Θαλασσίου Έρματος των Πλοίων (Ballast Water Management Convention - BWMC) και παρά τη συμφωνία στον IMO για ένα πιο πρακτικό και ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή της, οι ναυτιλιακές εταιρείες καλούνται να λάβουν σημαντικές επενδυτικές αποφάσεις για τον υπάρχοντα στόλο τους, ώστε να συμμορφωθούν με την ανωτέρω ΔΣ του IMO, ενώ εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές αβεβαιότητες.

Ο IMO έχει εγκαινιάσει μια δράση (Experience-Building Phase - EBP), προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή της BWMC. Τα κράτη μέλη του IMO, ως κράτη σημαίας, κράτη λιμένα, καθώς και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ενθαρρύνονται να αρχίσουν τη συλλογή δεδομένων και να συμβάλουν σε μια συστηματική και τεκμηριωμένη επισκόπηση με στόχο τη βελτίωση της BWMC μέσω κατάλληλων τροποποιήσεων. Κατά τον χρόνο που θα διαρκεί η ανωτέρω δράση στον IMO, οι αρχές των ΗΠΑ καλούνται από τα κράτη μέλη του IMO να δείξουν ευελιξία στη μεταχείριση αυτών που προηγήθηκαν στη συμμόρφωση, αναφορικά με περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται περιστασιακά υπέρβαση των κανόνων που αφορούν στην απόδοση των προτύπων διαχείρισης του θαλασσίου έρματος.

Τέλος, η Διεθνής Σύμβαση του Χονγκ Κονγκ (IMO 2009 International Convention for the Safe and Environmentally Sound Recycling of Ships - HKC) για την ασφαλή και φιλική προς το περιβάλλον ανακύκλωση πλοίων, καθόρισε τις αναγκαίες προϋποθέσεις που διασφαλίζουν ότι τα πλοία που έχουν ολοκληρώσει τον οικονομικό τους κύκλο, οδηγούνται σε διάλυση με ασφαλείς και φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες ανακύκλωσης σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η κύρωση της HKC καθίσταται ακόμη πιο σημαντική μιας και από τα τέλη του 2018 τίθεται σε ισχύ ο Κανονισμού της ΕΕ<sup>17</sup> (Ship Recycling Regulation - SRR) για την ανακύκλωση των πλοίων, επιτρέποντας στα πλοία με σημαία κράτους μέλους της ΕΕ να διαλυθούν μόνο σε ναυπηγεία ανακύκλωσης εγκεκριμένα από την ΕΕ, τα οποία ωστόσο

---

<sup>17</sup>[https://ec.europa.eu/info/news/new-eu-regime-safer-and-greener-ship-recycling-enters-force-2019-jan-08\\_el](https://ec.europa.eu/info/news/new-eu-regime-safer-and-greener-ship-recycling-enters-force-2019-jan-08_el)

επί του παρόντος έχουν ανεπαρκή χωρητικότητα και δε δύνανται να ανταποκριθούν στη ζήτηση διάλυσης πλοίων με σημαία κράτους μέλους της ΕΕ. Η Ευρωπαϊκή λίστα ναυπηγείων ανακύκλωσης περιλαμβάνει 26 ναυπηγεία, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται εντός ΕΕ, καθώς επίσης και κάποια στην Τουρκία και στις ΗΠΑ. Δυστυχώς, όμως η έγκριση των μεγαλύτερων ναυπηγείων ανακύκλωσης στον κόσμο, που βρίσκονται κυρίως στην Ασία αλλά και σε διάφορες περιοχές των ΗΠΑ, έχουν επανειλημμένα αναβληθεί.

Δεδομένης αυτής της πρόκλησης, καθίσταται προφανές ότι χωρίς την ταχεία κύρωση της ΗΚΚ τόσο από τα κράτη μέλη της ΕΕ όσο και από τρίτες χώρες, και την επακόλουθη θέση του σε ισχύ, ο SRR της ΕΕ θα εισαγάγει ένα διαφορετικό και κατά συνέπεια ανεπιθύμητο περιφερειακό καθεστώς. Ωστόσο, η κύρωση της ΗΚΚ αποτελεί μόνο ένα μέρος της εξίσωσης. Για να εφαρμοστεί αυτή με επιτυχία, θα πρέπει οι εγκαταστάσεις ανακύκλωσης να εντείνουν τις προσπάθειές τους για να συμμορφωθούν με την ΗΚΚ και να αποκτήσουν σχετική πιστοποίηση ναυπηγεία που βρίσκονται κυρίως σε χώρες της Νότιας Ασίας με σημαντική χωρητικότητα, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στην αυξημένη ζήτηση διάλυσης πλοίων με σημαία κράτους μέλους της ΕΕ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ<sup>18</sup>

Η ναυτιλιακή αγορά είναι μια αγορά που χαρακτηρίζεται από υψηλή μεταβλητότητα όσον αφορά το επιχειρησιακό αλλά και το τεχνικό μέρος της. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι οι εξής:

- Υπάρχουν μεταβολές στην ζήτηση υπηρεσιών (εποχικότητα - φυσικά φαινόμενα - μεγάλες στο κόστος των άλλων μεταφορικών μέσων).
- Μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις στην κατασκευή των πλοίων και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται. Πλέον με τη χρήση των υπολογιστών είναι πολύ εύκολο να χτιστεί ένα μοντέλο και να δοκιμαστεί σε προσομοιωμένες συνθήκες ταξιδιού.
- Διάφορες μεταβολές στην δομή του κόστους των ναυτιλιακών μεταφορών συμβάλλουν στην υψηλή μεταβλητότητά της. Παραδείγματος χάρη, μια μεταβολή του κόστους διαχείρισης των φορτίων θα επιβαρύνουν το συνολικό κόστος μεταφοράς.
- Σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια πολιτική κατάσταση μπορούν να μεταβάλλουν σημαντικά το κόστος των μεταφορών (Κλείσιμο της διώρυγας του Σουέζ).

Όπως σε όλες τις παγκόσμιες αγορές έτσι και στην ναυτιλιακή αγορά υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που την επηρεάζουν. Ο κυριότερος όμως είναι ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης: «Οι τιμές της υπηρεσίας εξαρτώνται από τη σχέση της Προσφοράς που υπάρχει για μεταφορά εμπορευμάτων και της ζήτησης των παραγωγικών και καταναλωτικών μονάδων».

Οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά είναι:

- Ζήτηση για μεταφορά αγαθών
- Προσφορά για μεταφορά
- Νέες Νομοθεσίες
- Διαλύσεις – Ναυπηγήσεις πλοίων
- Κινητικότητα της αγοράς μεταχειρισμένων (second – hand πλοίων)
- Δείκτες ανάπτυξης
- Κλιματολογικές Συνθήκες – Καταστροφές
- Εποχικότητα στη Ζήτηση
- Τιμές του Πετρελαίου

---

<sup>18</sup><http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/988/Papadodimas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Τέλος μία από τις διακρίσεις της ναυτιλιακής αγοράς είναι και αυτή που πραγματοποιείται με κριτήριο τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία. Με βάση το κριτήριο αυτό, η ναυτιλία διακρίνεται σε αγορές, οι οποίες θα αναφερθούν εκτενώς παρακάτω και έχουν ως εξής:

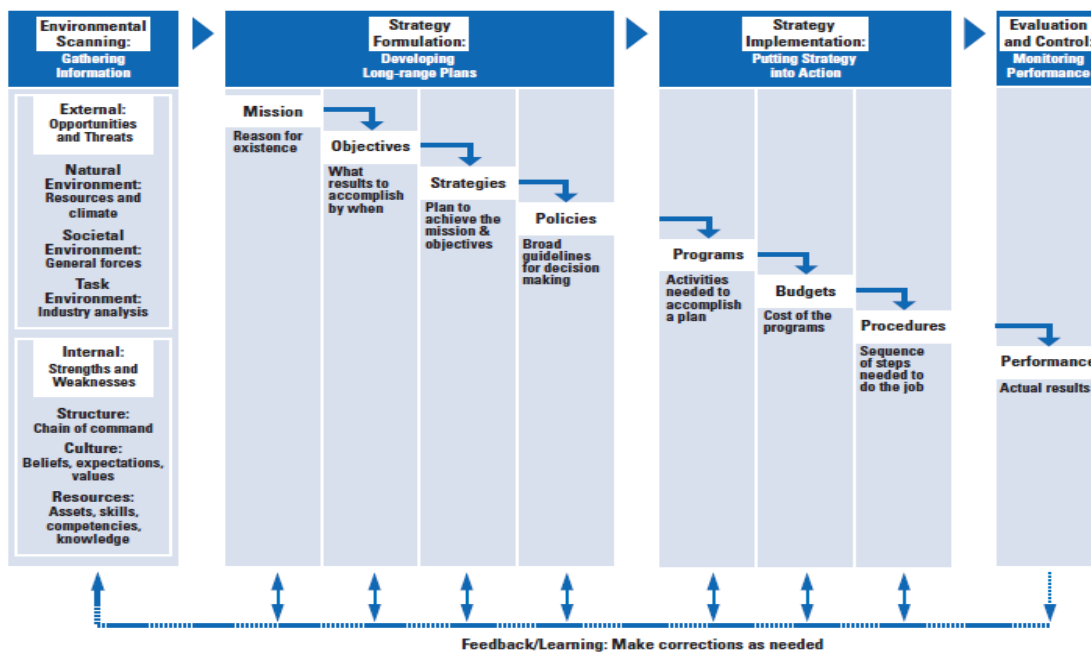
- Ελεύθερη Φορτηγός Ναυτιλία (tramp shipping)
- Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών (liner shipping)
- Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων (shortseashipping)
- Ακτοπλοΐα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

### 3.1 Στρατηγική Διοίκηση

Η Στρατηγική Διοίκηση δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των Εξωτερικών Ευκαιριών και Απειλών υπό το φως των Δυνάμεων και Αδυναμιών μιας εταιρείας.<sup>19</sup> Πιο συγκεκριμένα, η Στρατηγική Διοίκηση είναι η διαδικασία:

- της λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών (objectives)
- της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών
- του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων.



Πίνακας 4: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 63.

Ουσιαστικά ασχολείται με τη **διαμόρφωση** της στρατηγικής (η οποία εκτελείται από τον CEO – Chief Executive Officer (Γενικό Διευθυντή) σε συνεργασία με το Διοικητικό

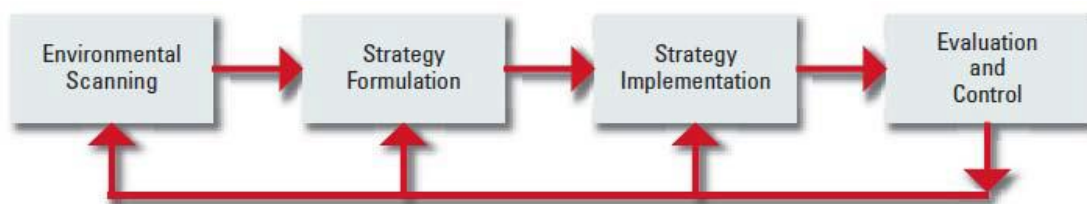
<sup>19</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 62-63.



Συμβούλιο – Board of Directors) όσο και με την **υλοποίηση** της στρατηγικής (υπεύθυνα για την οποία είναι τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας).<sup>20</sup>

Είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της εταιρείας. Περιλαμβάνει:

- Την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού Περιβάλλοντος (environmental scanning)
- Τη διαμόρφωση Στρατηγικής (strategy formulation)
- Την εφαρμογή της Στρατηγικής (strategy implementation)
- Την αξιολόγηση και έλεγχο (evaluation and control)



Εικόνα 2: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας της Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 63.

Επομένως η Στρατηγική Διοίκηση είναι η διαδικασία που ουσιαστικά καθορίζει την επίδοση μιας επιχείρησης. Ως **Επίδοση** (performance) μιας εταιρείας ορίζεται το άθροισμα της Αποδοτικότητας (efficiency) και της Αποτελεσματικότητας (effectiveness)

Η Αποδοτικότητα, το να κάνει δηλαδή κάποιος τα πράγματα σωστά, είναι το πηλίκο των εισροών προς τις εκροές της εταιρείας, είναι μετρήσιμο μέγεθος καθώς αποδίδει σε αριθμούς την προσπάθειά της να επιτύχει ένα στόχο και αφορά περισσότερο στην οπτική γωνία του παραγωγού.

Αποτελεσματικότητα από την άλλη πλευρά, το να κάνει δηλαδή κάποιος τα σωστά πράγματα, είναι μη μετρήσιμο / ποιοτικό μέγεθος που αφορά περισσότερο στην οπτική γωνία του πελάτη αφού καθορίζεται από το βαθμό ικανοποίησής του.

Μια εταιρεία, λοιπόν, προκειμένου να σημειώσει υψηλή επίδοση χρειάζεται να έχει εξίσου υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

<sup>20</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2015, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων»

### 3.1.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Για να γίνει σαφές πόσο σημαντική είναι η Ανάλυση του περιβάλλοντος πρέπει να αναφερθεί ότι όλη η Στρατηγική Διοίκηση στηρίζεται στην Ανάλυση του Περιβάλλοντος. Για να κατανοηθεί η σημασία του πόσο επηρεάζει το περιβάλλον τη λειτουργία των επιχειρήσεων, πρέπει να αναφερθούν τα εξής:

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κόσμου αυτού, ο οποίος συνιστά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέρα με τη μέρα αλλάζουν και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις με διαφορετικούς τρόπους. Η Ανταγωνιστική ή Επιχειρηματική Στρατηγική μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της ή με άλλα λόγια, εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Αυτό σημαίνει επίσης, ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόζουν την Ανταγωνιστική τους Στρατηγική στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Επομένως, οι περιβαλλοντικές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στο να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές, με τη σειρά τους να οδηγήσουν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών.

Από την άλλη πλευρά, είναι επίσης δυνατόν, νέες στρατηγικές να οδηγήσουν σε αλλαγές του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Μία επιχείρηση μπορεί να είναι ανταγωνιστής, προμηθευτής, πελάτης, ακόμη και χρηματοδότης μίας άλλης επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, όπως επηρεάζονται από αυτό. Ωστόσο αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι η διαμόρφωση του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση.

Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του Εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων διαδραμάτισαν οι εξής εξελίξεις:

- Η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και κατά συνέπεια, οι αδιάκοπες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Οι επιχειρήσεις δε μπορούν πλέον, να προστατευθούν από τις διαρκώς και συχνότερα παρουσιαζόμενες απειλές από το Εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι τεχνολογικές και διοικητικές δυνατότητες διαχέονται ανάμεσα σε κοινωνίες και επιχειρήσεις και έτσι στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους, έχει γίνει δύσκολη

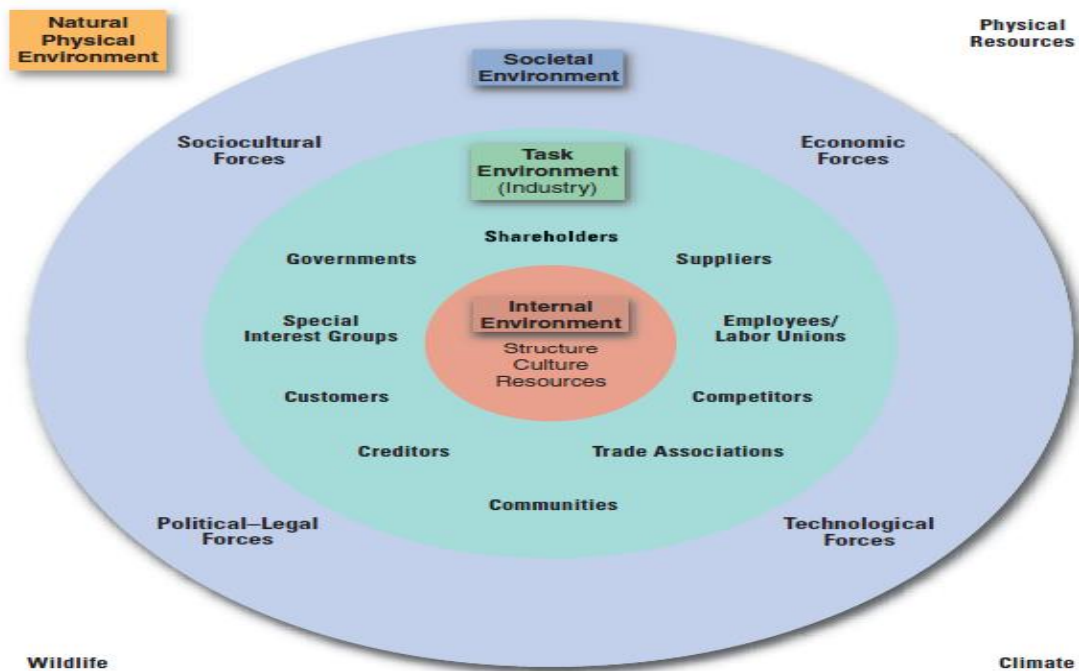
σήμερα η διάκριση των κυριότερων ανταγωνιστών, όσον αφορά την τεχνολογική τους ικανότητα ή την κλίμακα των λειτουργιών τους.

Εξ αιτίας αυτών των τάσεων, το περιβάλλον των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθές από ότι στο παρελθόν. Η Διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν αυτήν την αστάθεια και να εξετάζει προσεκτικά τους παράγοντες που την προσδιορίζουν, προκειμένου να διαμορφώνει αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές.<sup>21</sup>

Η Ανάλυση του Περιβάλλοντος αποτελεί την πρώτη θεμελιώδη βάση του Μοντέλου Στρατηγικής Διοίκησης των Thomas L. Wheelen και J. David Hunger, είναι, δε η παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάχυση της πληροφορίας από το Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον σε σημαντικά στελέχη εντός της επιχείρησης. Σκοπός της είναι η αναγνώριση στρατηγικών παραγόντων- αυτών των εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων που θα διαμορφώσουν το μέλλον της επιχείρησης. Ο συνηθέστερος τρόπος περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι μέσω της Ανάλυσης SWOT. Η λέξη SWOT προέρχεται από τα αρχικά των τεσσάρων λέξεων: Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές), Το Εξωτερικό Περιβάλλον αποτελείται από Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) - μεταβλητές οι οποίες βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και όχι τυπικά υπό το στενό έλεγχο της Γενικής Διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές αποτελούν το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου η επιχείρηση υπάρχει.

---

<sup>21</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 85 -88



Εικόνα 3: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 64

Αυτές οι σημαντικές περιβαλλοντικές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις εντός του Φυσικού ή του Κοινωνικού Περιβάλλοντος ή συγκεκριμένοι παράγοντες που εντοπίζονται εντός του Άμεσου Περιβάλλοντος της επιχείρησης – που συχνά αποκαλείται Βιομηχανία (Industry).

Το Εξωτερικό περιβάλλον διαφέρει για κάθε επιχείρηση ως προς την «περιβαλλοντική αβεβαιότητα». Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα εξαρτάται από το βαθμό αλλαγής και από το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Εάν τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλάζουν συχνά, το περιβάλλον ονομάζεται δυναμικό. Εάν οι αλλαγές είναι μικρές, ονομάζεται σταθερό. Σταθερό δηλαδή είναι το περιβάλλον εκείνο στο οποίο δεν υπάρχουν νέοι ανταγωνιστές και οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν είναι σημαντικές για τον κλάδο. Αντιθέτως δυναμικό είναι το περιβάλλον που δε μπορεί εύκολα να προβλεφθεί, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και επηρεάζουν τον κλάδο και κατ’ επέκταση και την επιχείρηση. Ο βαθμός πολυπλοκότητας αναφέρεται στον αριθμό των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που διαθέτει η επιχείρηση για αυτά.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 88

Μπορεί όμως αυτές οι μεταβλητές να αναφέρονται και στο Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες εμφανίζονται υπό τη μορφή Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) και εντοπίζονται εντός της ίδιας της επιχείρησης. Συνήθως βρίσκονται υπό τον στενό έλεγχο της Γενικής Διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές δημιουργούν το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου γίνεται η δουλειά. Περιλαμβάνουν την Δομή της επιχείρησης, την Κουλτούρα και τους Πόρους. Οι σημαντικές Δυνάμεις (Strengths) δημιουργούν Κεντρικές Ικανότητες (Core Competencies), τις οποίες μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει για να κερδίσει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive Advantage).

23

Η ανάλυση κάθε στοιχείου του Φυσικού, Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος της CemVision Shipping Co Ltd, θα γίνει με την παράθεση της Θεωρίας από το αντίστοιχο γνωστικό αντικείμενο με το οποίο σχετίζεται, μαζί με την Πρακτική Εφαρμογή της στη Ναυτιλιακή επιχείρηση CemVision Shipping Co Ltd.

Το Φυσικό Περιβάλλον αποτελείται από τους φυσικούς πόρους, την πανίδα και τη χλωρίδα, όπως και το κλίμα, τα οποία είναι βασικά στοιχεία της ύπαρξης στη γη. Μέχρι και τον εικοστό αιώνα, το φυσικό περιβάλλον θεωρούνταν γενικώς από τους επιχειρηματίες σαν ένας δωρεάν πόρος προς εκμετάλλευση, όχι προς διατήρηση. Όποιος κατείχε αυτόν τον πόρο, τον συμπεριελάμβανε στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Επιπτώσεις της χρήσης του, όπως η ρύπανση θεωρούνταν εξωτερικές επιβαρύνσεις (externalities), δηλαδή κόστη που δεν εμφανίζονταν στο λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, αλλά που τα υφίσταντο άλλοι. Τελικά, αυτές οι εξωτερικές επιβαρύνσεις εντοπίστηκαν από τις κυβερνήσεις, οι οποίες ψήφισαν νόμους που ανάγκαζαν τις επιχειρήσεις να χειριστούν τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους. Η λογική της βιωσιμότητας (sustainability) υποστηρίζει ότι η ικανότητα της εταιρείας να ανανεώνεται συνεχώς, με στόχο τη μακροχρόνια επιβίωση και επιτυχία της, στηρίζεται όχι μόνο στο ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα του οποίου είναι μέρος, αλλά και στο οικοσύστημα που την περιβάλλει.<sup>24</sup>

Ο τομέας της θαλάσσιας μεταφοράς τσιμέντου (cement), που μελετάται, αλλά και ολόκληρος ο κλάδος της ναυτιλίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το φυσικό πόρο «θάλασσα», που είναι και ο αποκλειστικός χώρος δραστηριοποίησής της. Είναι, λοιπόν,

---

<sup>23</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 64-65.

<sup>24</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 147.

προφανές ότι η προστασία των ωκεανών, των θαλασσών και της θαλάσσιας βιοποικιλότητας που τόσο έχει πληγεί τα τελευταία χρόνια από την ανθρώπινη δραστηριότητα και τη ρύπανση – ατυχηματική ή μη – των πλοίων είναι ζωτικής σημασίας. Στα πλαίσια αυτά, μια πληθώρα συνθηκών και κανονισμών (που θα αναφερθούν εκτενέστερα στην ενότητα «Νομικές /Περιβαλλοντικές Μεταβλητές του Εξωτερικού Μακρο-περιβάλλοντος» που ακολουθεί) υποβάλλονται κατά κύριο λόγο από το «Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό» (International Maritime Organization – I.M.O.), ψηφίζονται και υιοθετούνται από τα κράτη-μέλη του με αποκλειστικό στόχο την προστασία και τη μείωση κάθε μορφής επιβάρυνσης / ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος από τη ναυτιλιακή δραστηριότητα.

Η αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη, που επηρεάζει το θαλάσσιο – και όχι μόνο – περιβάλλον είναι ένας ακόμη λόγος ανησυχίας. Οι ξηρασίες, οι καταιγίδες και οι πλημμύρες που αυτή συνεπάγεται μεταβάλλουν κάποιες από τις μέχρι τώρα σταθερές του φυσικού περιβάλλοντος όπως το επίπεδο στάθμης της θάλασσας και το κλίμα, ενώ άλλες όπως τον καιρό τις καθιστούν εξαιρετικά αβέβαιες και δύσκολες να προβλεφθούν. Βέβαια, οι επιπτώσεις από τις κλιματικές αυτές αλλαγές, που για άλλου είδους επιχειρήσεις περιορίζονται απλά σε τοπικό γεωγραφικά επίπεδο, για μία ναυτιλιακή εταιρεία όπως η CemVision Shipping Co Ltd, με πλοία μεταφοράς τσιμέντου να δραστηριοποιούνται σε όλο τον κόσμο, έχουν πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα.

Η θαλάσσια μεταφορά τσιμέντου είναι ο πιο αποδοτικός «ενεργειακά» τρόπος μεταφοράς υψηλού όγκου τσιμέντου σε μεγάλες αποστάσεις. Ωστόσο τα πλοία για την πρόωσή τους καίνε πετρέλαιο και, ως εκ τούτου, αναπόφευκτα εκπέμπουν στην ατμόσφαιρα διοξείδιο του άνθρακα (CO<sub>2</sub>), το οποίο μαζί με το διοξείδιο του θείου (SO<sub>2</sub>) και το οξειδίο του αζώτου (NO<sub>x</sub>), αποτελούν τις κύριες αιτίες αύξησης της θερμοκρασίας του πλανήτη. Επειδή, λοιπόν, σε απόλυτους αριθμούς οι εκπομπές των πλοίων είναι σημαντικές, γίνονται συστηματικές μετρήσεις των σχετικών εκπομπών καθώς και εκτενείς προσπάθειες βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης των πλοίων, που αφορούν είτε στις καθημερινές πρακτικές διαχείρισης και λειτουργίας των πλοίων είτε στο σχεδιασμό / κατασκευή τους και στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους ελέγχου και συντήρησής τους, ώστε να μειωθεί η επιβάρυνση του στόλου της εταιρείας στην ατμόσφαιρα συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην βιώσιμη ανάπτυξη ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επίσης, είναι πλέον προφανές ότι οι πελάτες / ναυλώτριες εταιρείες επιζητούν από τις πλοιοκτήτριες εταιρείες να γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές ως προς την

περιβαλλοντική τους επίδοση, ενώ μεγάλη έμφαση δίνεται πια και στην «αρχή της διατηρησιμότητας» όχι μόνο από τους πελάτες και από τους μετόχους της εταιρείας αλλά και από τα λοιπά εμπλεκόμενα μέρη. Ως περιβαλλοντική διατηρησιμότητα ορίζεται η χρήση επιχειρηματικών πρακτικών που μόνο στόχο έχουν τη μείωση της επίδρασης της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον. Σύμφωνα, με τη θεωρία της διατηρησιμότητας, η ικανότητα μιας εταιρείας να ανανεώνεται συνεχώς, με στόχο τη μακροχρόνια επιβίωση και επιτυχία της, εξαρτάται όχι μόνο από το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα του οποίου είναι μέρος αλλά και από το οικοσύστημα που την περιβάλλει.

Στα πλαίσια αυτής της μακροχρόνιας επιβίωσης και επιτυχίας τους οι ναυλωτές μας προσπαθούν να διακριθούν στους δικούς τους πελάτες εκτός από τους παραδοσιακούς λόγους, την τιμή και τον χρόνο ταξιδιού (μεταφοράς / παράδοσης) του φορτίου, και για την περιβαλλοντική και κοινωνική τους υπευθυνότητα και επίδοση. Αντίστοιχα η CemVision Shipping Co Ltd, ως πλοιοκτήτρια εταιρεία και μέρος αυτής της αλυσίδας, οφείλει να υιοθετεί τους περιβαλλοντικούς στόχους των ναυλωτών της συμμετέχοντας στην περιβαλλοντική στρατηγική τους προκειμένου να δημιουργήσει και για την ίδια ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλογο αυτού των ανταγωνιστών της, παρέχοντας μια υψηλής ποιότητας και συμφέρουσας τιμής ναυτιλιακή υπηρεσία.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η CemVision Shipping Co Ltd είναι μέλος της Ελληνικής Ένωσης Προστασίας του Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (Hellenic Marine Environment Protection Association – HELMEPA) και πιστοποιημένη με ISO 14001/2004, γεγονός που μαρτυρά την περιβαλλοντική της κουλτούρα και τη δέσμευσή της για ένα καθαρό, υγιές, ασφαλές και διατηρήσιμο περιβάλλον για την κοινωνία μέσω της διαχείρισης ενός στόλου που συμμορφώνεται απόλυτα με τους ισχύοντες – και όχι μόνο – περιβαλλοντικούς νόμους και κανονισμούς.

Η ανάλυση συνεχίζεται με το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης. Αυτό χωρίζεται σε Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον και σε Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον ή Κλάδο.<sup>25</sup>

Το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον (Societal environment) ή κοινωνικό σύστημα περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις, οι οποίες δεν επιδρούν άμεσα στις βραχυχρόνιες δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν και συνήθως επιδρούν στις μακροχρόνιες αποφάσεις της. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιονδήποτε

---

<sup>25</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2015, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων»

κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, η μείωση του πληθυσμού μίας χώρας, η ύπαρξη των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα τέτοιων δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε μία επιχείρηση.

Παράγοντες σαν τους παραπάνω διαμορφώνουν το Μακρο-περιβάλλον στο οποίο όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται. Μερικοί αντικατοπτρίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές – όπως η γήρανση του πληθυσμού στην Ελλάδα, ενώ άλλοι είναι περισσότερο ευμετάβλητοι, όπως τα υπάρχοντα επιτόκια. Γενικά, οι επιχειρήσεις δε μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το Μακρο-περιβάλλον. Ακόμη, οι παράγοντες που το αποτελούν είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια.

Τέτοιες δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν πολλές βιομηχανίες είναι οι εξής:

- **οικονομικές:** οι οποίες ρυθμίζουν την ανταλλαγή των υλικών, των χρημάτων, της ενέργειας και των πληροφοριών. Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις, καθώς επηρεάζει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη που ασκείται προς όλες τις επιχειρήσεις ενός κλάδου και είναι επίσης, πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες του χρηματιστηρίου είναι ορισμένες από τις οικονομικές δυνάμεις στο Μακρο-περιβάλλον, που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.
- **τεχνολογικές:** από τις οποίες προκύπτουν εφευρέσεις που λύνουν προβλήματα. Με άλλα λόγια, οι τεχνολογικές δυνάμεις αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.τ.λ. Οι τεχνολογικές δυνάμεις γενικά περιλαμβάνουν:
  - ✓ τις ανακαλύψεις της επιστήμης
  - ✓ τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
  - ✓ τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
  - ✓ την πρόοδο της αυτοματοποίησης
  - ✓ την πρόοδο στην επεξεργασία δεδομένων
- **πολιτικές – νομικές:** οι οποίες καταμερίζουν τη δύναμη και παράγουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς. Πιο αναλυτικά, το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών όπου μία επιχείρηση δραστηριοποιείται, αλλά και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη Κυβέρνηση έχει



έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση – με άλλα λόγια, οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σύνηθες, βέβαια, είναι και το αντίθετο – επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μίας ή περισσότερων χωρών. Επίσης, οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την Κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από τις διάφορες ενώσεις σε περιφερειακό και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο, μπορούν να θέτουν περιορισμούς στην λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ:** οι οποίες ρυθμίζουν τις αξίες και τα έθιμα μιας κοινωνίας. Αναλυτικότερα, το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των «πιστεύω», των ιδανικών και των άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μίας ομάδας από μία άλλη. Η δύναμη αυτή του Μακρο-περιβάλλοντος έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και για τον τρόπο με το οποίο αυτές οργανώνονται και δραστηριοποιούνται. Ο λόγος είναι ότι ακόμη και μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Ως εκ όλων των παραπάνω, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τις λειτουργίες των Ανθρωπίνων πόρων και του Marketing. Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι ενήμερα και ευαίσθητα ως προς τις αξίες και τα «πιστεύω» των ανθρώπων με διαφορετική ανατροφή και υπόβαθρο.

Το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον (Societal environment) των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί ως μία μικρή λίμνη στην οποία πολλές επιχειρήσεις συνυπάρχουν. Όταν μία πέτρα ρίχνεται στη λίμνη δημιουργεί πολλαπλούς κυματισμούς που όλες οι επιχειρήσεις θα αντιληφθούν. Άμεσα ή έμμεσα άλλες θα ωφεληθούν, ενώ άλλες θα ζημιωθούν.<sup>26</sup>

Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα, ότι οι αλλαγές σε μία δύναμη του Μακρο-περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τις άλλες δυνάμεις. Για παράδειγμα, οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό, αλλά και το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 89-100

<sup>27</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 89-90

Το Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον (Task environment) περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα μία επιχείρηση, αλλά και αυτές με τη σειρά τους επηρεάζονται από αυτήν. Αυτές οι δυνάμεις θα μπορούσαν να ονομαστούν αλλιώς και ομάδες (stakeholders). Τέτοιες είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι / τα εργατικά συνδικάτα, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και οι εμπορικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η βιομηχανία εντός της οποίας αυτή λειτουργεί.

Οι δυνάμεις / ομάδες που απαρτίζουν το Μικρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου της οικονομίας. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις / ομάδες αυτές με τέτοιο τρόπο, ώστε να αντλεί πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Πολλές φορές, το Μικρο-περιβάλλον ονομάζεται και κλάδος (industry). Ένας κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας, πωλούν, δε, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε παρόμοιους αγοραστές.

Για την κατανόηση του Μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη της θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μίας από τις προαναφερθείσες ομάδες που το αποτελούν. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει το κατά πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της και με αυτά κρίνει τη διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, όταν μία από αυτές τις ομάδες πιστεύει ότι δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα, θα πιέσει την επιχείρηση, ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της.

Κατά συνέπεια, όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας μίας επιχείρησης, θα πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο Μικρο-περιβάλλον της, αλλά και τα κριτήρια που κάθε μία από τις ομάδες χρησιμοποιεί για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης. Τα ανώτατα, δε, στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των σημαντικότερων από αυτές τις ομάδες, όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις.

Η ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος ή Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου κλάδου, στον οποίο η εν λόγω επιχείρηση ανήκει. Η ελκυστικότητα, δε, του κλάδου σχετίζεται με

την προοπτική κερδοφορίας μίας επιχείρησης η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο. Επομένως, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών ομάδων / δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού.<sup>28</sup>

Το Φυσικό, το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον και το Άμεσο ή Μικρο- περιβάλλον πρέπει να παρακολουθούνται, ώστε να διαγνωστούν οι στρατηγικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν στο μέλλον να επηρεάσουν πολύ την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Οι αλλαγές στο Φυσικό περιβάλλον, συνήθως, επηρεάζουν μία επιχείρηση πρώτα μέσω των επιπτώσεών τους στο Μακρο-περιβάλλον - σε σχέση με τη διαθεσιμότητα των πόρων και του κόστους και μετά στο Μικρο-περιβάλλον - μέσω της απόδοσης ή της πτώσης συγκεκριμένων βιομηχανιών.<sup>29</sup>

Το να αναλύει κάποιος το Εξωτερικό Περιβάλλον για Ευκαιρίες και Απειλές δεν είναι αρκετό ώστε να προσφέρει σε μία επιχείρηση Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive Advantage). Η ανάλυση πρέπει να γίνει και στο Εσωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε να αναγνωριστούν οι Εσωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες – βασικές Δυνάμεις και Αδυναμίες, οι οποίες μπορούν να καθορίσουν αν η επιχείρηση θα αποκτήσει πλεονέκτημα από το σωστό χειρισμό των Ευκαιριών, αποφεύγοντας τις Απειλές. Αυτή η ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας εταιρείας, λέγεται συχνά «Επιχειρησιακή Ανάλυση» και ασχολείται με την ανάπτυξη των Πόρων (Resources) και των Ικανοτήτων (Competencies) της επιχείρησης.<sup>30</sup>

Εφόσον η Επιχειρησιακή Ανάλυση ασχολείται με την αναγνώριση των Δυνάμεων και των Αδυναμιών μίας επιχείρησης πρέπει να οριστεί τι σημαίνουν αυτές οι έννοιες. Μία μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως Δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Δυνάμεις είναι οι Πόροι, οι Ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ελλείψεις ή περιορισμοί πόρων, κενά στις ικανότητες και παράγοντες που σημαντικά παρακωλύουν την επίδοση της επιχείρησης, κάνουν οποιαδήποτε στρατηγική παρακινδυνευμένη ή ανεπιθύμητη. Έτσι, Αδυναμία είναι μία κατάσταση η οποία θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

---

<sup>28</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 101-102

<sup>29</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 147.

<sup>30</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 186.

Η λεπτομερής ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πρέπει να γίνεται για να καθορισθούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές. Η ανεύρεση πόρων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί τις δραστηριότητές της με τρόπους που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές δε μπορούν, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών. Επομένως, κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα ιδιαίτερο σύνολο Δυνάμεων και Αδυναμιών που επηρεάζει τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά.

Μέσω της ανάλυσης του Εσωτερικού της περιβάλλοντος, μία επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει – δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπεται να πραγματοποιηθούν από τους Πόρους (Resources), τις Δεξιότητες (Capabilities), τη Βασική Ικανότητα ή Πυρήνα Ανταγωνισμού (Core Competence) και τη Διακεκριμένη Ικανότητά της (Distinctive Competence) – ανάλυση όλων αυτών των όρων θα γίνει στη συνέχεια της εν λόγω εργασίας.<sup>31</sup>

### **3.1.2 Ανάλυση Μάκρο-Περιβάλλοντος (P.E.S.T.L.E. ANALYSIS) της Ναυτιλιακής Εταιρείας CemVision Shipping Co Ltd**

Ξεκινώντας, θα αναλυθεί το Γενικευμένο ή Μακρο-Περιβάλλον της Ναυτιλιακής Επιχείρησης χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ανάλυσης P.E.S.T.L.E. Το όνομα της μεθόδου έχει προκύψει από τα αγγλικά αρχικά των παρακάτω λέξεων που αναφέρονται σε μεταβλητές:

**P** – Political, Πολιτικές

**E** – Economic, Οικονομικές

**S** – Societal, Κοινωνικές

**T** – Technological, Τεχνολογικές

**L** – Legal, Νομικές

**E** – Ecological - Ethical, Οικολογικές - Ηθικές<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 139-140

<sup>32</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2015, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων»

### **Πολιτικές και Νομικές Μεταβλητές (Political and Legal variables – P, L)**

Οι τάσεις πολιτικής – νομικής φύσεως έχουν σημαντικές επιπτώσεις, όχι μόνο στο επίπεδο του ανταγωνισμού εντός της βιομηχανίας, αλλά και στο ποιες στρατηγικές πιθανόν να είναι επιτυχείς.<sup>33</sup>

Στον κλάδο της Ναυτιλίας, ο **Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός** (International Maritime Organization – I.M.O.), ο οποίος ιδρύθηκε το 1948, είναι το εξειδικευμένο τμήμα των Ηνωμένων Εθνών που είναι υπεύθυνο για την προστασία και ασφάλεια της ναυτιλίας και την πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης από τα πλοία. Κύριος ρόλος του οργανισμού είναι η διαμόρφωση ενός δίκαιου, αποτελεσματικού, παγκόσμιας αποδοχής και εφαρμογής νομικού – ρυθμιστικού πλαισίου για τη ναυτιλιακή βιομηχανία και η καθιέρωση αυστηρά υψηλών προτύπων δράσης τα οποία δεν θα επιτρέπουν στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις να διευθετούν τα οικονομικά τους ζητήματα κάνοντας απλά εκπτώσεις και συμβιβασμούς σε θέματα προστασίας, ασφάλειας και περιβαλλοντικής επίδοσης. Το ρυθμιστικό έργο του I.M.O. καλύπτει όλες τις πτυχές της ναυτιλίας, όπως ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν τα πρότυπα σχεδιασμού / κατασκευής / εξοπλισμού των πλοίων, τα πρότυπα επάνδρωσής τους, τα πρότυπα εμπορικής διαχείρισης / λειτουργίας των πλοίων, οι κανονισμοί διαχείρισης απορριμμάτων (υγρών λυμάτων, σκουπιδιών, κ.τ.λ), οι κανόνες ασφαλούς ναυσιπλοΐας, οι κανονισμοί διαχείρισης / μεταφοράς επικίνδυνων φορτίων, ποικίλα νομικά θέματα υπαιτιότητας / αποζημιώσεως και πολλά άλλα. Παράλληλα προωθεί τη βιώσιμη ναυτιλιακή ανάπτυξη μέσω της βελτίωσης της ενεργειακής αποδοτικότητας των πλοίων, της εφαρμογής νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, της συνεχούς ναυτιλιακής εκπαίδευσης, της διευκόλυνσης της ναυτιλιακής / εμπορικής κίνησης, της ανάπτυξης των λιμενικών υποδομών, κ.α.

Βασική προϋπόθεση για να τεθεί σε ισχύ μία Σύμβαση ή Κανονισμός είναι να εγκριθεί / ψηφιστεί / επικυρωθεί από την πλειοψηφία των Εθνικών Κυβερνήσεων των κρατών-μελών του I.M.O., που μέχρι στιγμής αριθμούν τα 173.<sup>34</sup>

Στη συνέχεια παρατίθενται ενδεικτικά οι σημαντικότερες από τις Συνθήκες αυτές, οι οποίες διαμορφώνουν το Νομικό Πλαίσιο του κλάδου της Ναυτιλίας.

---

<sup>33</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 150

<sup>34</sup> <http://www.imo.org/Pages/home.aspx>

**Η Διεθνής Σύμβαση για την Ασφάλεια της Ανθρώπινης Ζωής στη Θάλασσα** (International Convention for the Safety of Life at Sea), ευρύτερα γνωστή ως Σύμβαση SOLAS, θεωρείται η σημαντικότερη από όλες τις Διεθνείς Συμβάσεις ως προς τη Ναυτιλιακή Ασφάλεια. Οι συμβαλλόμενες Κυβερνήσεις υποχρεούνται να θεσπίζουν νόμους, διατάγματα, αρχές και κανονισμούς και να παίρνουν όλα τα μέτρα που απαιτούνται ώστε να διασφαλίζουν ότι ένα πλοίο, συμπεριλαμβανομένης της κατασκευής του, των μηχανισμών, των ηλεκτρικών εγκαταστάσεών του, των συστημάτων πυρασφάλειας / πυρανίχνευσης / πυρόσβεσης, των σωστικών συσκευών / εξοπλισμού, των τηλεπικοινωνιών και των σχετικών πιστοποιητικών του, είναι καθ' όλα κατάλληλο – όσον αφορά στην ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής – για την εμπορική δραστηριότητα / υπηρεσία την οποία προορίζεται.<sup>35</sup>

**Η Διεθνής Σύμβαση για την Πρόληψη της Ρύπανσης από τα Πλοία** (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships), ευρύτερα γνωστή ως Σύμβαση MARPOL, είναι το σημαντικότερο από τα μέτρα τα οποία έλαβε ο Ι.Μ.Ο. ώστε να αποτρέψει ατυχήματα αντίστοιχα με αυτό του δεξαμενοπλοίου «Torrey Canyon» το 1967 που είχε σαν συνέπεια την διαρροή 120.000 τόνων πετρελαίου στη θάλασσα. Η MARPOL υποχρεώνει τα μέλη της να εφαρμόζουν πιστά τις διατάξεις / κανονισμούς της που σκοπό έχουν την πρόληψη της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος από την απελευθέρωση – επιτηδευμένη, εξ' αμελείας, ή ατυχηματική – από τα πλοία πετρελαίου (παράρτημα I), χύδην υγρών επιβλαβών ουσιών (παράρτημα II), επικίνδυνων ουσιών που μεταφέρονται διά θαλάσσης σε συσκευασμένη / μοναδοποιημένη μορφή (παράρτημα III), λυμάτων του πλοίου (παράρτημα IV), σκουπιδιών του πλοίου (παράρτημα V) καθώς και κανονισμούς για την πρόληψη της ατμοσφαιρικής ρύπανσης από τα πλοία (παράρτημα VI).<sup>36</sup>

**Ο Διεθνής Κώδικας Διαχείρισης για την Ασφαλή Λειτουργία των Πλοίων και την Πρόληψη της Ρύπανσης** (International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention – International Safety Management Code), ευρύτερα γνωστός ως Κώδικας ISM, υιοθετήθηκε προς αντιμετώπιση της χαμηλής ποιότητας και των σημαντικών λαθών από πλευράς διοίκησης που ανέδειξαν μελέτες ναυτικών ατυχημάτων στο τέλος της δεκαετίας του 1980. Σκοπός του Κώδικα αυτού είναι να παράσχει ένα διεθνές πρότυπο ασφαλούς διαχείρισης και λειτουργίας των πλοίων για

---

<sup>35</sup> SOLAS Consolidated Edition 2004, Published by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed in the United Kingdom by The Bath Press, Bath, pages: iii, 3, 11, 19 – 28.

<sup>36</sup> MARPOL Consolidated Edition 2006, Published in 2006 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed and bound in the United Kingdom by William Clowes Ltd, Beccles, Suffolk, pages: iii – viii, 3 – 5.

την πρόληψη της ρύπανσης και πιο συγκεκριμένα η εγγύηση της ασφάλειας στη θάλασσα, η πρόληψη ανθρώπινου τραυματισμού ή απώλειας ανθρώπινης ζωής και η αποφυγή βλάβης στο περιβάλλον, ιδιαίτερα στο θαλάσσιο περιβάλλον, καθώς και σε περιουσία.

Σύμφωνα με τον ISM, η Διοίκηση (Management) Ασφάλειας μιας Ναυτιλιακής Εταιρείας, μεταξύ άλλων, θα πρέπει να καθορίζει ασφαλείς πρακτικές λειτουργίας του πλοίου και ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, να καθιερώνει δικλείδες ασφαλείας για όλους τους αναγνωρισμένους κινδύνους, να βελτιώνει συνεχώς τις ικανότητες του προσωπικού σχετικά με τη διοίκηση της ασφάλειας σε πλοίο και γραφείο, συμπεριλαμβανομένης και της αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ως προς τους παραπάνω λόγους με σαφείς διαδικασίες και να εγγυάται την πλήρη συμμόρφωση με όλους τους υποχρεωτικούς κανόνες και κανονισμούς αλλά και τους κώδικες, οδηγίες και πρότυπα που συνιστώνται εκτός από τον I.M.O., και από τις Σημαίες/ Νηολόγια, τους Νηογνώμονες και άλλους Οργανισμούς της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας.<sup>37</sup>

**Η Σύμβαση για τα Διεθνή Πρότυπα Εκπαίδευσης, Πιστοποίησης και Τήρησης Βαρδιών των Ναυτικών** (International Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers) του 1978, που τροποποιήθηκε και έγινε γνωστή ως Νέα Σύμβαση STCW. Σκοπός της είναι η επιβολή ελάχιστων απαιτούμενων προσόντων από τους ναυτικούς μέσω της καθιέρωσης συγκεκριμένων κριτηρίων και διαδικασιών επιλογής τους, ενιαίας εκπαίδευσης και συνεχούς μετεκπαίδευσης, πιστοποίησης, επανεπικύρωσης και αξιολόγησης της ικανότητάς τους – δηλαδή της γνώσης, κατανόησης και αποδεδειγμένης δεξιοτήτας – και του επαγγελματισμού τους ώστε να διασφαλιστεί ότι – από την άποψη της ασφάλειας ζωής και περιουσίας στη θάλασσα και της προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος – οι ναυτικοί έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα και είναι απόλυτα ικανοί για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.<sup>38</sup>

Αναφορικά με την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος, δύο νέες συνθήκες υιοθετήθηκαν από τα κράτη-μέλη του I.M.O.

Η πρώτη, το 2001, ήταν η **Διεθνής Σύμβαση για τον έλεγχο των επιβλαβών αντι-ρυπαντικών συστημάτων στα πλοία** (International Convention of the Control of

---

<sup>37</sup> ISM Code and Revised Guidelines on Implementation of the ISM Code by Administrations, Edition 2002, first published in 1997 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed by the International Maritime Organization, London, pages: iii – iv, 5 – 7.

<sup>38</sup> The New STCW & Code – Who complies & How, February 1997, published by HELMEPA, Copyright c 1997.

Harmful Anti-Fouling Systems on Ships), γνωστή ως Σύμβαση AFS. Η Σύμβαση απογορεύει στα μέλη της τη χρήση προστατευτικών χρωμάτων που περιέχουν επιβλαβείς οργανοκασσιτερικές ενώσεις (TBT) στα ύφαλα<sup>39</sup> των πλοίων για την αποτροπή προσκόλλησης σε αυτά ανεπιθύμητων οργανισμών, όπως φύκια και μαλάκια τα οποία προκαλούν τη μείωση της ταχύτητας και την αύξηση της κατανάλωσης καυσίμων, καθώς και τη χρήση οποιωνδήποτε άλλων αντι-ρυπαντικών υλικών (όπως αυτά αναγράφονται στο σχετικό παράρτημα της ίδιας της σύμβασης) που θεωρούνται τοξικά και επιβλαβή για ολόκληρο το θαλάσσιο οικοσύστημα και κατ' επέκταση την ανθρώπινη υγεία.<sup>40</sup>

Η δεύτερη, το 2004, ήταν η **Διεθνής Σύμβαση για τον Έλεγχο και τη Διαχείριση του Θαλάσσιου Έρματος των πλοίων** (International Convention for the Control and Management of Ships' Ballast Water and Sediments), γνωστή ως Σύμβαση BWM 2004. Η ανάγκη ελέγχου του έρματος των πλοίων εμφανίστηκε έπειτα από τη σημαντική καταστροφή που προκλήθηκε στην περιοχή Great Lakes του Καναδά από την εισβολή ανεπιθύμητων ξένων υδρόβιων μικροοργανισμών, οι οποίοι μεταφέρθηκαν εκεί μέσω του έρματος πλοίων το 1988.

Τα μέλη της Σύμβασης αυτής υποχρεούνται να αποτρέπουν ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιούν τη μεταφορά επιβλαβών υδρόβιων οργανισμών και παθογόνων μέσω της διαδικασίας φόρτωσης / εκφόρτωσης θαλάσσιου έρματος από τη μία γεωγραφική περιοχή στην άλλη, με την εφαρμογή αυστηρώς εγκεκριμένων μεθόδων ελέγχου και διαχείρισης του θαλάσσιου έρματος επί των πλοίων που ασφαλώς βέβαια δεν βλάπτουν με οποιονδήποτε άλλο τρόπο το ευρύτερο περιβάλλον, την ανθρώπινη υγεία ή άλλους φυσικούς πόρους.<sup>41</sup>

Τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου του 2001 στη Νέα Υόρκη ακολούθησαν μία σειρά πρωτοβουλιών που σαν σκοπό είχαν την ενίσχυση της ασφάλειας των πλοίων. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνεται και ο **Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων** (International Ship and Port Facility Security Code), γνωστός ως ISPS Code, ο οποίος υιοθετήθηκε το 2004 και περιλαμβάνει μέτρα και διαδικασίες για την πρόληψη τρομοκρατικών ενεργειών οι οποίες απειλούν την ασφάλεια των επιβατών, των πληρωμάτων και των πλοίων. Στόχος του

---

<sup>39</sup> «Ύφαλα» αποκαλούνται το εξωτερικό μέρος του πλοίου που βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια του νερού.

<sup>40</sup> Anti-Fouling Systems, first published in 2003 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed by Unwin Brothers Ltd., Old Woking, Surrey, pages: iii – iv, 1 – 3.

<sup>41</sup> Ballast Water Management Convention, first published in 2005 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed by the United Kingdom by Polestar Wheatons Ltd., pages: iii – iv, 1 – 3.



Κώδικα είναι η δημιουργία ενός διεθνούς πλαισίου μέσω της συνεργασίας των συμβαλλόμενων κυβερνήσεων, των αντίστοιχων υπεύθυνων κυβερνητικών αρχών και υπουργείων, των τοπικών διοικήσεων, της ναυτιλιακής βιομηχανίας και των λιμενικών αρχών που θα ανιχνεύει, θα αξιολογεί τις διάφορες απειλές και θα λαμβάνει προληπτικά μέτρα ή θα επιλύει – βάση έτοιμων / ήδη δοκιμασμένων σχεδίων και διαδικασιών δράσης – συμβάντα που απειλούν την ασφάλεια των λιμενικών υποδομών και των πλοίων, των πληρωμάτων και των επιβατών που δραστηριοποιούνται στο διεθνές εμπόριο, ενισχύοντας το αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας. Ενδεικτικά μέτρα για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι η απαγόρευση μη εξουσιοδοτημένης εισόδου οποιουδήποτε προσώπου / οχήματος / εξοπλισμού σε πλοία, λιμενικές εγκαταστάσεις και των ελεγχόμενων περιοχών τους και η απαίτηση συνεχούς εκπαίδευσης / διεξαγωγής γυμνασίων των πληρωμάτων για την εξοικείωσή τους με τα προαναφερόμενα έτοιμα σχέδια δράσης και τις διαδικασίες ασφαλείας.<sup>42</sup>

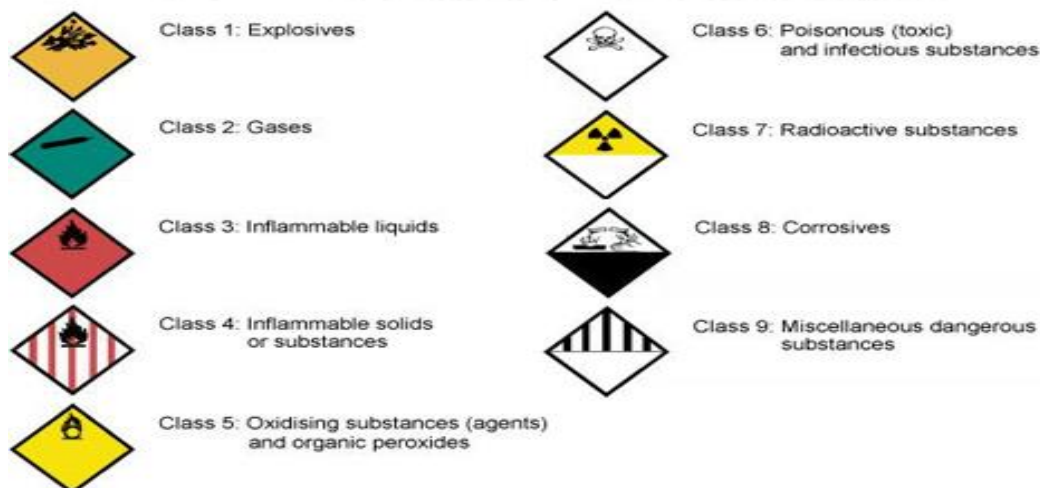
Ένα ακόμη σημαντικό και εξαιρετικά απαιτητικό κομμάτι του τομέα των θαλάσσιων μεταφορών αποτελεί ο **Διεθνής Ναυτιλιακός Κώδικας Επικίνδυνων Φορτίων** (International Maritime Dangerous Goods Code), γνωστός ως Κώδικας IMDG. Για πολλά χρόνια όλοι οι κανόνες, οι κώδικες και οι πρακτικές που επιχειρήθηκαν από τις ναυτικές κυρίως χώρες παρουσίαζαν σημαντικές αποκλίσεις ως προς την αναγνώριση, τον χαρακτηρισμό και την περιγραφή των επικίνδυνων φορτίων. Η διαφορετική ορολογία, η ποικιλία των μέσων συσκευασίας και στοιβασίας που χρησιμοποιούσε κάθε χώρα και οι δυσκολίες που αυτές δημιουργούσαν σε όλους τους – άμεσα και έμμεσα – εμπλεκόμενους κατέστησαν αναγκαία την δημιουργία ομοιόμορφων διεθνών κανονισμών που να διέπουν τη μεταφορά των φορτίων αυτών. Ο I.M.O., ανταποκρινόμενος στην ανάγκη αυτή, εξέδωσε το 1965 τον Κώδικα IMDG στόχος του οποίου είναι η ενίσχυση και η διευκόλυνση της ασφαλούς μεταφοράς επικίνδυνων φορτίων, μέσω της εναρμόνισης των πρακτικών και διαδικασιών που ακολουθούνται με σκοπό την αποφυγή ανθρώπινου τραυματισμού ή οποιαδήποτε μορφής ζημιάς σε πλοίο και φορτίο και φυσικά η πρόληψη της ρύπανσης του θαλάσσιου περιβάλλοντος.

Ο Κώδικας IMDG ταξινομεί όλες τις επικίνδυνες ουσίες / φορτία σε εννέα κατηγορίες / κλάσεις, ως ακολούθως:

---

<sup>42</sup> ISPS Code & SOLAS Amendments 2002, Edition 2003, published by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed and bound in the United Kingdom by CPI William Clowes Ltd, Beccles, Suffolk, pages: iii – iv, 6 – 7.

## The UN/IMDG classes for Hazardous cargoes:



Εικόνα 4: Οι κλάσεις του Κώδικα IMDG για τα Επικίνδυνα Φορτία

Πηγή: IMDG CODE Incorporating Amendment 36-12, Volume 1, 2012 Edition, published in 2012 by the International Maritime Organization (I.M.O.).

Κάθε επικίνδυνη ουσία / φορτίο κατατάσσεται ξεχωριστά φέροντας έναν μοναδικό UN αριθμό<sup>43</sup> και συνοδεύεται από αναλυτικές οδηγίες σχετικά με την απαιτούμενη συσκευασία και σήμανσή του, τα απαραίτητα για τη μεταφορά του συνοδευτικά έγγραφα, τον ενδεδειγμένο τρόπο ασφαλούς στοιβασίας του, τους πιθανούς περιορισμούς στην επιτρεπόμενη προς μεταφορά ποσότητά του βάση του μεγέθους / της κατασκευής / του τύπου του πλοίου και της συσκευασίας του φορτίου, οδηγίες για κάθε άλλου είδους περιορισμούς που πιθανόν προκύπτουν από τις φυσικές / χημικές / βιολογικές ιδιότητες κάθε επικίνδυνης ουσίας καθώς και για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε αντίδρασης / διαρροής / ανάφλεξης της.

Η αναθεώρηση του κώδικα αυτού ως προς τη δομή και το περιεχόμενό του, προβλέπεται κάθε δύο χρόνια προκειμένου να αντανακλά τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις αλλαγές στις χημικές κατηγοριοποιήσεις και τις διάφορες νέες μεθόδους, επιτρέποντας κατ' αυτό τον τρόπο στον I.M.O. να συμβαδίζει και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στην ανάπτυξη και την πρόοδο των σύγχρονων βιομηχανιών, του εμπορίου και των μεταφορών.<sup>44</sup>

Το Νοέμβριο του 2008 τέθηκε από τον I.M.O. σε ισχύ η **Διεθνής Σύμβαση για την Αστική Ευθύνη για Ζημιά Ρύπανσης από Πετρέλαιο** (Civil Liability for Oil Pollution

<sup>43</sup> Ο «αριθμός UN» είναι ένας τετραψήφιος κωδικός που χρησιμοποιείται προς αναγνώριση μίας εύφλεκτης ή επικίνδυνης χημικής ουσίας διεθνώς. Ο αριθμός αυτός αποδίδεται από την Επιτροπή Ειδικών στη Μεταφορά Επικίνδυνων Φορτίων των Ηνωμένων Εθνών και έχει εύρος από UN0001 έως UN3500.

<sup>44</sup> IMDG CODE Incorporating Amendment 36-12, Volume 1, 2012 Edition, published in 2012 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed and bound by the CPI Group (UK) Ltd, Croydon, CR0 4YY, pages: xi – xiv, 3 – 7.

Damage – Bunkers Convention 2001). Οι διατάξεις της Σύμβασης αυτής προβλέπουν ένα υποχρεωτικό σύστημα υπαιτιότητας, αποζημίωσης και ασφάλισης για τα θύματα και τις κάθε είδους ζημιές σε κράτος-μέλος, στα εθνικά του ύδατα ή στην αντίστοιχη οικονομική ζώνη, που προκαλούνται από ρύπανση από τα καύσιμα των πλοίων. Ειδικότερα αφορά στη ρύπανση του θαλάσσιου περιβάλλοντος από κάθε υδρογονανθρακούχο ορυκτό πετρέλαιο, συμπεριλαμβανομένου του λιπαντικού ελαίου, το οποίο χρησιμοποιείται ή προορίζεται να χρησιμοποιηθεί για τη λειτουργία ή την πρόωση των πλοίων, καθώς και κάθε κατάλοιπο του πετρελαίου ή του λιπαντικού αυτού ελαίου.

Η Σύμβαση υποχρεώνει τον πλοιοκτήτη πλοίου νηολογημένου σε Κράτος Μέλος να διατηρεί ασφάλιση ή άλλη χρηματική ασφάλεια (όπως εγγύηση τράπεζας ή συναφούς χρηματοπιστωτικού ιδρύματος) για την κάλυψη της ευθύνης του, δηλαδή την καταβολή της αποζημίωσης που αναλογεί, για ζημιά από ρύπανση από πετρέλαιο <sup>45</sup>την οποία αποδεικνύει το σχετικό πιστοποιητικό του πλοίου, ελλείψει του οποίου δεν θα επιτρέπεται ο κατάπλους – απόπλους σε λιμάνια, όρμους και αγκυροβόλια Κρατών που έχουν κυρώσει τη Διεθνή Σύμβαση σε κανένα υπόχρεο πλοίο.

Στην ενότητα αυτή, βέβαια, δεν θα μπορούσε να μην γίνει αναφορά στα **συμβόλαια** τα οποία ορίζουν – από νομικής πλευράς – όλες τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα έκαστου εκ των συμβαλλόμενων μερών ανάλογα με την περίπτωση / εμπορική δραστηριότητα για την οποία έχουν συνταχθεί, όπως το ναυλοσύμφωνο ναύλωσης χρόνου (time charter-party), ναύλωσης ταξιδιού (voyage charter-party), εργολαβικής μεταφοράς (contract of affreightment), ναύλωσης πλοίου γυμνού (bare boat charter-party), η φορτωτική μεταφοράς φορτίων (bill of lading), το συμβόλαιο ναύλωσης ρυμουλκού / μπάριζας (tug / barge hire contract), το συμβόλαιο διάσωσης (salvage contract), το συμβόλαιο ναυπήγησης / αγοράς / πώλησης πλοίου (new building / purchase contract, saleform), κ.α.

Επικεφαλής για τη δημιουργία και αναθεώρηση πρότυπων κειμένων συμβολαίων, ναυλοσυμφώνων και σχετικών ρητρών / όρων, για περισσότερα από 100 χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι το **Βαλτικό και Διεθνές Ναυτιλιακό Συμβούλιο** (Baltic and International Maritime Council – BIMCO). Ο μη-κυβερνητικός αυτός ναυτιλιακός οργανισμός, μέσω των πρότυπων κειμένων, στοχεύει να προάγει με τον πιο δίκαιο και

---

<sup>45</sup> International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage and Protocol printed and published by the International Maritime Organization (I.M.O.) , London 1977 Edition 1977, reprinted 1985, pages: 6 – 9.

αμερόληπτο τρόπο τα συμφέροντα και των δύο συμβαλλόμενων μερών εκφράζοντας με σαφήνεια τους όποιους κινδύνους, αμοιβές και πιθανές αποζημιώσεις απορρέουν από την συμφωνία προλαμβάνοντας έτσι το ενδεχόμενο διενέξεων, καθώς και να εναρμονίσει τις ναυτιλιακές δραστηριότητες / πρακτικές προς διευκόλυνση του εμπορίου.

Εκτός των ανωτέρω η BIMCO παρέχει μια μεγάλη γκάμα συμβουλευτικών / υποστηρικτικών υπηρεσιών, πληροφόρησης και εκπαίδευσης σε θέματα ναυτασφαλίσεων, ναυσιπλοΐας, διαχείρισης πλοίων, ασφάλειας και τεχνικής φύσεως σε όλα τα μέλη διεθνώς που έχουν έννομα συμφέροντα στη ναυτιλιακή βιομηχανία, όπως πλοιοκτήτες, διαχειρίστριες εταιρείες, ασφαλιστές, μεσίτες, πράκτορες, κ.α.<sup>46</sup>

Όσον αφορά στις **πολιτικές παραμέτρους**, μία παράμετρος που επηρεάζει σημαντικά την πολιτική σταθερότητα παγκοσμίως και φυσικά τον κλάδο της ναυτιλίας είναι ο **εμπορικός αποκλεισμός και οι απαγορεύσεις** που έχουν επιβληθεί με σχετικούς νόμους και κανονισμούς από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Ιαπωνία, την Κορέα, τον Καναδά, την Αυστραλία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία και άλλες, σε χώρες που θεωρούνται ότι χρηματοδοτούν ή τροφοδοτούν με οποιονδήποτε τρόπο την τρομοκρατία, όπως το Ιράν, η Συρία, το Σουδάν και η Ουκρανία.

Σχετικά με το **Ιράν**, σε συνέχεια προγενέστερων νομοθετημάτων, η νομοθετική πράξη των Η.Π.Α. «CISADA» (Comprehensive Iran Sanctions Accountability and Divestment Act) επεκτείνοντας τις απαγορεύσεις της προηγούμενης Πράξης «Iran Sanctions Act», περιελάμβανε πια και τα πλοία ή / και τις ναυτιλιακές δραστηριότητες μη-αμερικανικών επιχειρήσεων και εισήγαγε περιορισμούς στις επιχειρηματικές και εμπορικές συναλλαγές φυσικών και νομικών προσώπων με το Ιράν όταν αυτές σχετίζονταν με επένδυση, προμήθεια ή εξαγωγή.

Η Πράξη «ITRA» (Iran Threat Reduction and Syria Human Rights Act of 2012), επέβαλε την ισχύ όλων των σχετικών με το Ιράν νόμων και κανονισμών των Η.Π.Α. και στις μη-αμερικανικές επιχειρήσεις υπό αμερικανικά όμως συμφέροντα – πρόσωπα ή / και επιχειρήσεις, περιελάμβανε επιπρόσθετες μορφές και κατηγορίες απαγορεύσεων και κατέστησε υποχρεωτική την παροχή πληροφοριών σχετικών με δραστηριότητες εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών (U.S S.E.C) και των θυγατρικών τους. Η Πράξη «ITRA» προέβλεπε ακόμη την επιβολή κυρώσεων στον πλοιοκτήτη ή διαχειριστή ή

---

<sup>46</sup> The BIMCO Handbook 2005/2006, published by BIMCO Informatique A/S, printed in Denmark by Jorn Thomsen Offset A/S, Kolding-2005, pages: 15 / 61-62, and BIMCO Official WebSite (<https://www.bimco.org/>)

ασφαλιστή πλοίου που χρησιμοποιήθηκε για τη μεταφορά αργού πετρελαίου από το Ιράν σε άλλο κράτος, αν είχε γνώση ή όφειλε να έχει γνώση για την μεταφορά αυτή, όπως ήταν ο αποκλεισμός του προσώπου αυτού από τις αμερικανικές κεφαλαιακές αγορές, από χρηματοοικονομικές συναλλαγές σύμφωνα με την αμερικανική δικαιοδοσία και η απαγόρευση προσέγγισης αμερικανικών λιμένων από τα πλοία του για διάστημα έως και δύο ετών.

Η Πράξη «IFCPA» (Iran Freedom and Counter-Proliferation Act) προέβλεπε κυρώσεις / ποινές για κάθε πρόσωπο που διευκόλυνε ή συνειδητά προσέφερε οικονομική, υλική ή οποιοδήποτε άλλου είδους στήριξη, σε κάθε πρόσωπο που ήταν μέρος του τομέα ενέργειας, της ναυτιλίας ή του ναυπηγικού κλάδου ή των λιμένων του Ιράν.

Σχετικά με τη **Συρία**, τόσο η Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και οι Ηνωμένες Πολιτείες, με διάφορους κατά καιρούς κανονισμούς τους, έχουν επιβάλει ποικίλες απαγορεύσεις όπως η αγορά, εισαγωγή και μεταφορά αργού πετρελαίου και προϊόντων πετρελαίου, χρυσού και πολύτιμων μετάλλων από τη Συρία, η εξαγωγή τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού παρακολούθησης, η συμμετοχή ή επένδυση σε προγράμματα κατασκευής υποδομών, η μεταφορά κεφαλαίων και η χορήγηση κεφαλαίων, η παροχή ασφάλισης ή ανασφάλισης στην κυβέρνηση, σε δημόσιους φορείς και ιδιωτικές εταιρίες της Συρίας, η πώληση, προσφορά, μεταφορά και εξαγωγή οποιουδήποτε εξοπλισμού ή τεχνολογίας στη βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου της Συρίας και η παροχή οποιασδήποτε τεχνικής ή οικονομικής βοήθειας στις βιομηχανίες αυτές και προέβλεπαν τη δέσμευση περιουσίας που βρίσκεται στην Αμερική ή την Ευρώπη και ανήκει σε αξιωματικούς ή στελέχη της κυβέρνησης της Συρίας ή σε οποιοδήποτε άλλο φυσικό ή νομικό πρόσωπο της Συρίας που έχει συμβάλει με οποιονδήποτε τρόπο στην καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στη Συρία.

Απαγορεύσεις και περιορισμοί τέθηκαν ενάντια και στη **Ρωσία**, εξαιτίας της συμβολής της στην κρίση της Ουκρανίας, αν και μόνο σε συγκεκριμένους κλάδους βέβαια. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε απαγορεύσεις (α) στην αγορά, προμήθεια, μεταφορά ή εξαγωγή – άμεση ή έμμεση – στη Ρωσία ή νομικό πρόσωπο της Ρωσίας προϊόντων και τεχνολογίας για στρατιωτική χρήση και χρήση στην πετρελαιοβιομηχανία, (β) στην παροχή ή πώληση σε 5 μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Ρωσίας ασφαλειών και πιστωτικών προϊόντων με ημερομηνία αποπληρωμής που υπερβαίνει τις 90 ημέρες καθώς και στην παροχή διαμεσολάβησης ή οποιασδήποτε βοήθειας έκδοσης ή διαχείρισης τέτοιων προϊόντων και (γ) στην παροχή οικονομικής βοήθειας (ανασφάλισης, επιχορήγησης, δανείου, ασφάλισης εξαγωγής επί πιστώσει) για

προϊόντα και τεχνολογία για στρατιωτική χρήση και χρήση στην πετρελαιοβιομηχανία. Οι Ηνωμένες Πολιτείες απαγόρευσαν τη χρηματοδότηση, διαχείριση χρέους (α) με ημερομηνία αποπληρωμής που υπερβαίνει τις 30 ημέρες για λογαριασμό ή προς όφελος προσώπων του ρωσικού χρηματοπιστωτικού κλάδου και (β) με ημερομηνία αποπληρωμής που υπερβαίνει τις 90 ημέρες για λογαριασμό ή προς όφελος προσώπων της ρωσικής βιομηχανίας ενέργειας.<sup>47</sup>

**Τρομοκρατικές ενέργειες** όπως οι επιθέσεις κατά των Η.Π.Α την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2001 αλλά και πιο πρόσφατες επιθέσεις σε άλλα μέρη του κόσμου όπως τα περιστατικά στο Παρίσι τον Ιανουάριο του 2015, η επακόλουθη αντίδραση των Η.Π.Α και των υπολοίπων χωρών στις επιθέσεις αυτές, η συνεχής απειλή μελλοντικών τρομοκρατικών ενεργειών, τα γεγονότα στη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική, περιλαμβανομένης της Αιγύπτου και της Συρίας, οι συγκρούσεις στο Ιράκ και το Αφγανιστάν και άλλα είναι πιθανό να οδηγήσουν σε περαιτέρω τρομοκρατικές ενέργειες, εθνικές και τοπικές διαμάχες, ένοπλες συγκρούσεις και εχθροπραξίες που ενδεχομένως οξύνουν την οικονομική αβεβαιότητα και αστάθεια των διεθνών χρηματοπιστωτικών αγορών, μεταβάλλουν τις τρέχουσες πολιτικές και κυβερνητικές συνθήκες διαφόρων κρατών, διαταράζουν τις μέχρι τώρα ισχύουσες εμπορικές σχέσεις και πρακτικές επηρεάζοντας ασφαλώς σοβαρά και τον κλάδο της ναυτιλίας.

### **Οικονομικές Μεταβλητές (Economic Variables)**

Η **παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση** των αγορών και των επιχειρήσεων επιτρέπει στις συνεργασίες, τη γνώση και τα κεφάλαια να κινούνται εκτός συνόρων με μεγαλύτερη ταχύτητα και λιγότερες διεργασίες από ότι στο παρελθόν. Η διαθεσιμότητα και ευκολία πρόσβασης στο διαδίκτυο και η πρόοδος του εμπορίου και της τροφοδοτικής αλυσίδας, όπως ο κλάδος της μεταφοράς χύδην φορτίων και πιο συγκεκριμένα τσιμέντου, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εγκαθίστανται οπουδήποτε, να δουλεύουν με πολυάριθμους συνεργάτες ανά τον κόσμο και να εξυπηρετούν οποιαδήποτε αγορά.<sup>48</sup>

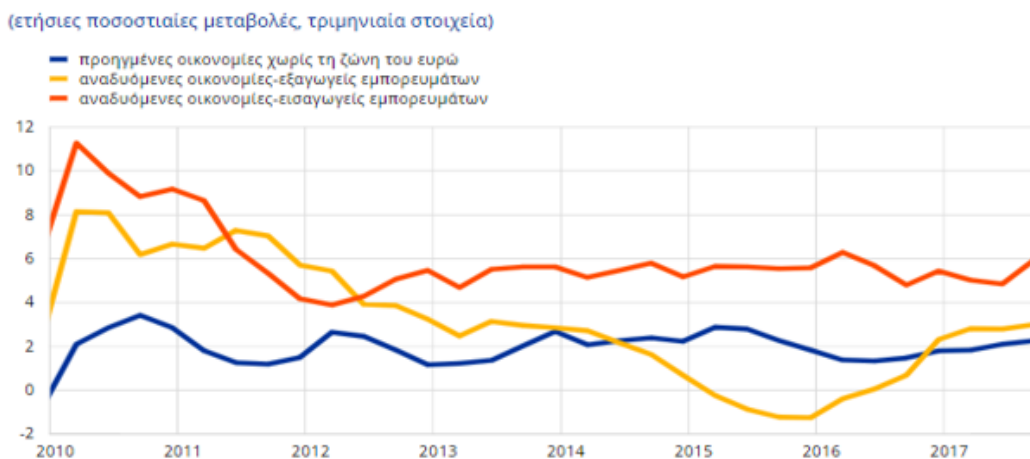
Για τις ανάγκες, λοιπόν, των διαφόρων αγορών αναπτύχθηκαν πολλά λιμάνια εξυπηρέτησης πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίων ανά τον κόσμο, τα κυριότερα εκ των οποίων – βάση του όγκου των διαχειριζόμενων φορτίων – είναι ενδεικτικά σε λιμάνια

<sup>47</sup> <http://www.treasury.gov/resource-center/faqs/Sanctions/Pages/answers2.aspx#sectoral>

<sup>48</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 56

στην Ευρώπη, Αφρική και Μέση Ανατολή, Ασία, Αυστραλία, Ειρηνικό, Βόρεια Αμερική και Λατινική Αμερική.

Όσον αφορά το 2017 η κυκλική ανάκαμψη της παγκόσμιας οικονομίας συνεχίστηκε από τα περασμένα έτη (Διάγραμμα 8) και επεκτάθηκε σε ευρύτερο φάσμα χωρών και συνιστωσών του ΑΕΠ. Ενώ η κατανάλωση συνέχισε να αποτελεί βασικό προωθητικό παράγοντα της παγκόσμιας ανάπτυξης, η ζήτηση επενδύσεων ανέκαμψε, ιδίως στις προηγμένες οικονομίες. Η ανάκαμψη του παγκόσμιου εμπορίου συνέπεσε με την ενίσχυση των επιχειρηματικών προσδοκιών και τη μεταβολή στη διάρθρωση της ζήτησης υπέρ περιφερειών με υψηλότερη ένταση εισαγωγών, όπως η Ευρώπη.



Διάγραμμα 8: Παγκόσμιο πραγματικό ΑΕΠ

Πηγή: Haver Analytics, Εθνικές πηγές και υπολογισμοί της ΕΚΤ.

Σημειώσεις: ΑΕΠ σταθμισμένο με βάση τις ισοτιμίες αγοραστικών δυνάμεων (ΙΑΔ). Οι προηγμένες οικονομίες περιλαμβάνουν την Αυστραλία, τον Καναδά, την Ιαπωνία, τη Νέα Ζηλανδία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία, την Ελβετία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι εξαγωγές εμπορευμάτων περιλαμβάνουν την Αργεντινή, τη Βραζιλία, τη Χιλή, την Κολομβία, την Ινδονησία, τη Μαλαισία, το Μεξικό, τη Ρωσία, τη Σαουδική Αραβία, τη Νότιο Αφρική και τη Βενεζουέλα. Οι εισαγωγές εμπορευμάτων περιλαμβάνουν το Χόνγκ Κόνγκ, την Ινδία, την Κορέα, τη Σιγκαπούρη, την Ταϊβάν, την Ταϊλάνδη και την Τουρκία.

Η παγκόσμια οικονομική ανάκαμψη υποστηρίχθηκε από μια σειρά ευνοϊκών παραγόντων στις προηγμένες οικονομίες, ενώ οι έντονα αρνητικοί παράγοντες στις αναδυόμενες οικονομίες αμβλύθηκαν. Στις προηγμένες οικονομίες, ο βαθμός υποαπασχόλησης του παραγωγικού δυναμικού γενικότερα και του εργατικού δυναμικού ειδικότερα μειώθηκε περαιτέρω, καθώς οι πηγές ανάπτυξης γίνονταν προοδευτικά ενδογενείς. Οι διευκολυντικές πολιτικές, καθώς και η αυξανόμενη εμπιστοσύνη τόσο του

επιχειρηματικού τομέα όσο και του τομέα των νοικοκυριών, στήριξαν την οικονομική δραστηριότητα στις προηγμένες οικονομίες. Στις αναδυόμενες αγορές, οι διευκολυντικές πολιτικές συνέχισαν να στηρίζουν την εύρωστη ανάπτυξη στις χώρες που είναι εισαγωγείς εμπορευμάτων, ενώ στις χώρες που είναι εξαγωγείς εμπορευμάτων η ανάπτυξη ανέκαμψε χάρη στις υψηλότερες τιμές των εμπορευμάτων και στην επανέναρξη των κεφαλαιακών εισροών.

Επιπλέον, θετικοί είναι οι οίκονομοι και για το μέλλον του κλάδου μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου, σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών, αλλά και διεθνών οργανισμών που αναθεωρούν επί το θετικότερο τους ρυθμούς παγκόσμιας ανάπτυξης. Ειδικότερα η Bimco επισημαίνει ότι οι τροχοί της παγκόσμιας οικονομίας γυρίζουν γρηγορότερα και ταχύτερα, όπως αποδεικνύεται από την αυξανόμενη αύξηση της παραγωγής, φθάνοντας σε επίπεδα προ της κρίσης σε ορισμένες προηγμένες οικονομίες. Μάλιστα η Bimco επικαλείται εκτιμήσεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου που αναθεωρούν προς τα πάνω τους δείκτες της παγκόσμιας ανάπτυξης με προφανή τα οφέλη και για τη ναυτιλία.

Ωστόσο σπεύδει να προσθέσει ότι η ναυτιλία θα αξιοποιήσει το θετικό αυτό κλίμα μόνο εάν βελτιώσει την εικόνα της προσφοράς χωρητικότητας, μειώνοντας με άλλα λόγια τους ρυθμούς ανάπτυξης του παγκόσμιου στόλου. Παράλληλα, χρηματοοικονομικοί οίκοι, μεταξύ των οποίων και η Fearnley Securities, βλέπουν περαιτέρω άνοδο του κλάδου και των αξιών των πλοίων τον επόμενο χρόνο.

Αναλυτικότερα, οι αξίες στα second-hand πλοία μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου αναμένεται να κερδίσουν άλλο ένα 10% τον επόμενο χρόνο, καθώς η ανάκαμψη του κλάδου εισήλθε στη δεύτερη φάση, σύμφωνα με τη Fearnley Securities με τους αναλυτές του νορβηγικού οίκου αναλύσεων να εκτιμούν ότι θα υπάρξει και σημαντική άνοδος των τιμών των μετοχών των ναυτιλιακών εταιρειών που διαχειρίζονται bulk carriers, παρά το γεγονός ότι ορισμένες εξ αυτών έχουν ήδη κερδίσει πάνω από 25% κατά το τρέχον έτος.

Παρά την άνοδο της ναυπηγικής δραστηριότητας το τελευταίο διάστημα οι αναλυτές αναμένουν μηδενική αύξηση του στόλου για το 2019, ενώ για το 2020 η ρύθμιση για τα καύσιμα νέου τύπου (μειωμένου θείου) θα διώξει από την αγορά μεγάλης ηλικίας πλοία.

Από την πλευρά της πάντως η Bimco σε ανάλυσή της εστιάζει σε ό,τι αφορά τις προοπτικές του κλάδου στην αυτορρύθμιση του και την εικόνα της προσφοράς χωρητικότητας. Όλοι οι δείκτες των παγκόσμιων οργανισμών δείχνουν άνοδο των θεμελιωδών μεγεθών, ενώ το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο αναθεωρεί τις εκτιμήσεις του



για το 2018 σε ό,τι αφορά την παγκόσμια ανάπτυξη από το 3,8% στο 4,2% για το 2017. Η BIMCO επισημαίνει ότι η παγκόσμια ναυτιλία δεν μπορεί να βρει καλύτερη αναπτυξιακή προοπτική αυτή την περίοδο. Ενώ κατηγορίες της ναυτιλιακής βιομηχανίας ενδέχεται να αντιμετωπίσουν «γκρίζες» προοπτικές όσον αφορά τα μελλοντικά τους κέρδη, αυτό οφείλεται σε ζημιές που προκλήθηκαν από τον ίδιο τον κλάδο και όχι από έλλειψη ζήτησης.

Η BIMCO παρατηρεί μία θεμελιώδη ανισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης, οι επιπτώσεις της οποίας θα διαρκέσουν για αρκετά χρόνια σε ορισμένες κατηγορίες του παγκόσμιου στόλου, εάν δεν επικεντρωθεί στη μείωση του ρυθμού αύξησης της προσφοράς χωρητικότητας και τέλος υπογραμμίζεται η ανάγκη της διατήρησης των ανοικτών συνόρων και του ανοικτού εμπορίου.

### **Κοινωνικές Μεταβλητές (Societal Variables)**

Ένα από τα σημαντικότερα κοινωνικά φαινόμενα της εποχής μας είναι η **πειρατεία** η οποία παραμένει η μεγαλύτερη ίσως απειλή για περισσότερους από μισό εκατομμύριο ναυτικούς, και τις οικογένειές τους, που πλέουν στις περιοχές υψηλού κινδύνου κάθε χρόνο παρά τις πολυάριθμες διπλωματικές, στρατιωτικές, κυβερνητικές προσπάθειες καθώς και τις προσπάθειες της ναυτιλιακής βιομηχανίας να καταστείλουν την πειρατεία και να προστατέψουν τα πλοία, τα φορτία και τα πληρώματά τους. Τα περιστατικά πειρατείας σε ποντοπόρα πλοία που πλέουν στον Δυτικό Ινδικό Ωκεανό και ιδιαίτερα στον Κόλπο του Άντεν – έξω από τις ακτές της Σομαλίας, τις ακτές της Δυτικής Αφρικής και ιδιαίτερα στον Κόλπο της Γουϊνέας αλλά και στις άλλες περιοχές υψηλού κινδύνου (High Risk Areas – H.R.A).

Από τα μέχρι τώρα καταγεγραμμένα περιστατικά, οι Σομαλοί πειρατές συνήθως καταλαμβάνουν ένα πλοίο και το πλήρωμά του για να απαιτήσουν λύτρα για την απελευθέρωσή τους. Αντίθετα οι πειρατές στον κόλπο της Γουϊνέας κάποιες φορές απλά επιχειρούν μια ένοπλη ληστεία επιβαίνοντας στο πλοίο για να κλέψουν χρήματα, κινητά τηλέφωνα, φορητούς υπολογιστές και άλλες ηλεκτρονικές συσκευές, τις περισσότερες φορές καταλαμβάνουν ένα πλοίο για να κλέψουν το φορτίο – κυρίως πετρέλαιο – μεταγγίζοντάς το σε άλλο δικό τους πλοίο, ενώ στις χειρότερες περιπτώσεις απαγάγουν

τα πληρώματα των πλοίων για να ζητήσουν λύτρα. Σε κάθε περίπτωση όμως τα επίπεδα βίας είναι πολύ υψηλότερα από αυτά που εκδηλώνονται στον κόλπο του Άντεν.<sup>49</sup>

Μία ξεχωριστή, επιπρόσθετη της κανονικής ασφαλιστική κάλυψη κανονίζεται κάθε φορά που ένα πλοίο πρόκειται να βρεθεί εντός των επικίνδυνων αυτών περιοχών ενώ είναι όλο και συχνότερες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ένοπλοι φρουροί (armed guards) προσλαμβάνονται από ειδικές εταιρείες και επιβαίνουν στο πλοίο στις περιοχές αυτές. Το κόστος τόσο της επιπλέον ασφάλισης όσο και των ένοπλων φρουρών επιβαρύνουν είτε τον πλοιοκτήτη είτε το ναυλωτή ανάλογα με το είδος της ναύλωση του πλοίου (ναύλωση χρόνου ή ταξιδιού).

Κατά καιρούς **επιδημίες**, όπως η νόσος των πουλερικών, η γρίπη του ιού H1N1 και άλλες, έχουν σημαδέψει και αναστατώσει ολόκληρο τον κόσμο. Το πρόσφατο ξέσπασμα του ιού **Έμπολα** στην Δυτική Αφρική είναι το πιο μεγάλο και περίπλοκο που έχει σημειωθεί από την ανακάλυψη του ιού το 1976. Ο Έμπολα προκαλεί μια οξεία και σοβαρή ασθένεια η οποία ενδεχομένως να αποβεί θανατηφόρα εάν δεν αντιμετωπιστεί εγκαίρως και θεραπευθεί. Οι χώρες που επλήγησαν από τον ιό Έμπολα είχαν χωριστεί από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (World Health Organization – WHO) σε δύο ομάδες. Η πρώτη συγκροτείται από τη Λιβερία, τη Σιέρα Λεόνε και τη Γουϊνέα, τις χώρες που έχουν καταγραφεί χιλιάδες κρούσματα και νεκροί, και η δεύτερη από τις ΗΠΑ, την Ισπανία, τη Νιγηρία και τη Σενεγάλη.<sup>50</sup>

Παρόλο που δεν ήταν η πρώτη φορά που πλοιοκτήτες, ναυλωτές, λιμάνια και ναυτικοί ήρθαν αντιμέτωποι με επιδημίες και ασθένειες, ο τρόμος που πάλι προκλήθηκε από την εξάπλωση αυτού του ιού είχε σημαντικές συνέπειες. Πολλοί ναυτικοί δεν μπορούσαν ή καθυστερούσαν πολύ να φτάσουν στον προορισμό τους καθώς κάποιες αεροπορικές, όπως η British Airways, είχαν αναστείλει προγραμματισμένες πτήσεις τους σε χώρες που είχαν πληγεί από τον ιό. Αρκετοί ήταν οι ναυτικοί που αρνούσαν να εισέλθουν σε λιμάνια χωρών με κρούσματα του ιού φοβούμενοι την όποια προσωπική επαφή με τους τοπικούς πράκτορες, αρχές και στοιβαδόρους – που αναπόφευκτα ανεβαίνουν στο πλοίο αμέσως μετά την άφιξη, αλλά και με πιθανούς λαθρεπιβάτες – σύνηθες πλέον φαινόμενο στα λιμάνια της Δυτικής Αφρικής. Πλοιοκτήτες και διαχειρίστριες εταιρείες έπαψαν τις αλλαγές πληρωμάτων στα λιμάνια των πληγμένων χωρών ενώ απαγόρευαν την έξοδο του πληρώματος από το πλοίο στα λιμάνια αυτά. Η είσοδος

---

<sup>49</sup> [www.bbc.com/news/world-africa-30024009](http://www.bbc.com/news/world-africa-30024009)

<sup>50</sup> Ναυτικά Χρονικά, Αρ. Φύλλου 174, 11/2014

πλοίων, που προηγουμένως είχαν καλέσει πληγείσα χώρα, σε λιμάνια των υπολοίπων χωρών καθυστερούσε συστηματικά και επιτρεπτόταν μόνο έπειτα από εξονυχιστικό έλεγχο ενώ υπήρχε και η πιθανότητα, σύμφωνα με την τοπική νομοθεσία, το πλοίο να τεθεί υπό κράτηση από τις λιμενικές αρχές αν θεωρείτο ότι μπορεί να βλάψει την υγεία όσων βρίσκονταν επί του πλοίου ή στο χώρο των λιμανιών. Επίσης κάποιοι ναυλωτές σκέφτονταν σοβαρά να αφαιρέσουν από τις γραμμές τους τα λιμάνια πληγεισών χωρών ώστε να αποφύγουν τις καθυστερήσεις στα υπόλοιπα λιμάνια που επηρέαζαν το γενικότερο πρόγραμμά τους, τα έξοδα και τη φήμη τους.

Επιπλέον οι **λαθρεπιβάτες** εξακολουθούν να προκαλούν εξαιρετική ανησυχία και προβλήματα στη ναυτιλιακή κοινότητα παγκοσμίως. Η παρουσία λαθρεπιβατών επί του πλοίου μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια του πληρώματος, του φορτίου και ενίοτε και του πλοίου ενώ ο ίδιος ο λαθρεπιβάτης θέτει σε σοβαρό κίνδυνο την ίδια του τη ζωή από την στιγμή που κρύβεται στο πλοίο. Η επίλυση ωστόσο υποθέσεων λαθρεπιβατών είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, δύσκολη και χρονοβόρα εξαιτίας των διαφορετικών νομοθεσιών των εμπλεκόμενων χωρών σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι λαθρεπιβάτες δεν έχουν ποτέ μαζί τους ταυτότητα, διαβατήριο ή κάποιο αντίστοιχο επίσημο έγγραφο, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει σοβαρές καθυστερήσεις στο πρόγραμμα του πλοίου και συνεπώς οικονομικές απώλειες για τις πλοιοκτήτριες εταιρίες. Περιστατικά λαθρεπιβατών εμφανίζονται συχνότερα σε χώρες που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα, επικρατούν άσχημες συνθήκες διαβίωσης, βρίσκονται σε εμφύλιο πόλεμο, έχουν υποστεί κάποια φυσική καταστροφή κ.α., και σίγουρα σε λιμάνια και τερματικά όπου ο Κώδικας ISPS (που προαναφέρθηκε) περί ασφάλειας πληρωμάτων, πλοίων και των χώρων των λιμανιών δεν εφαρμόζεται πιστά όπως τα λιμάνια της Ανατολικής, Νότιας και Δυτικής Αφρικής, κάποια της Νότιας Αμερικής και της Καραϊβικής, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι τέτοιου είδους περιστατικά εκλείπουν στον υπόλοιπο κόσμο. Αντίστοιχα, τα πλοία στα οποία συνήθως κρύβονται οι λαθρεπιβάτες είναι αυτά που έχουν προορισμό λιμάνια της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης. Δεδομένης λοιπόν της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης, οι απόπειρες των λαθρεπιβατών τα τελευταία χρόνια έχουν ενταθεί.

Ένα ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα του κόσμου της ναυτιλίας είναι η **πολυπολιτισμικότητα** και η πολυεθνικότητα όλων των εμπλεκόμενων μερών. Οι αξιωματικοί και το κατώτερο πλήρωμα του πλοίου, οι οποίοι έρχονται σε καθημερινή επαφή με τις αρχές, τους πράκτορες και τους εργαζόμενους των λιμανιών των διαφόρων χωρών που προσεγγίζει ανά τον κόσμο, το προσωπικό των γραφείων μιας ναυτιλιακής εταιρείας σε διάφορες χώρες που διαχειρίζεται τα πλοία της εταιρείας και συνεργάζεται

καθημερινά με το πλήρωμα, τους ασφαλιστές, τα νηολόγια, τις κλάσεις, τους ναυλομεσίτες, τις τράπεζες και τους διάφορους προμηθευτές, σε συνδυασμό με τη διαφορά της ώρας, διαμορφώνουν ένα εξαιρετικά σύνθετο περιβάλλον. Εξαιτίας της διαφορετικότητας των κοινωνικοπολιτιστικών καταβολών όλων των μελών, η δομή, η στρατηγική και οι διαδικασίες της εταιρείας οφείλουν να είναι πολύ ευέλικτες, ενώ η επικοινωνία τόσο μεταξύ των μελών της εταιρείας, σε πλοία και γραφεία, όσο και μεταξύ του συνόλου της εταιρείας και όλων των υπόλοιπων μερών απαιτεί εξαιρετική προσοχή και λεπτούς χειρισμούς, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επίσης, ο Οργανισμός Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας (Occupational Safety and Health Administration – **OSHA**), που ιδρύθηκε από το Υπουργείο Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών, έχει ως αποστολή τη διασφάλιση ασφαλών και υγιεινών συνθηκών εργασίας για άντρες και γυναίκες θέτοντας συγκεκριμένα εργασιακά πρότυπα. Για τη ναυτιλία έχει θεσπίσει νόμους για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας στα ναυπηγεία, στα τερματικά των λιμανιών αλλά και στα πλοία.

Μερικοί από τους κανονισμούς που πρέπει να πληρούνται ώστε ένα πλοίο να είναι αποδεκτό από τον OSHA, είναι για παράδειγμα το όριο βάρους του κάθε είδους του εξοπλισμού δεσίματος (lashing equipment) των εμπορευματοκιβωτίων επί του πλοίου, ο φωτισμός επί του πλοίου, το πλάτος των διαδρόμων (passage ways), των σκαλών (ladders) του πλοίου, τα γάντια, τα κράνη και οι φόρμες εργασίας του πληρώματος, και άλλα.

Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας που αξίζει να αναφερθεί στην ενότητα αυτή είναι η ασφαλώς εντονότερη **περιβαλλοντική συνείδηση και υπευθυνότητα** που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στον ανεπτυγμένο κόσμο. Ο σεβασμός στο περιβάλλον, η διατήρηση και η βελτίωσή του, ξεκινώντας από την ανακύκλωση και φτάνοντας έως τη μείωση των εκπομπών των αερίων του θερμοκηπίου, αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας αυτού του κλάδου και έχει γίνει κήμα όλων. Η συνεχής εκπαίδευση των ναυτικών, οι συχνότεροι και αυστηρότεροι έλεγχοι συμμόρφωσης και σωστής εφαρμογής όλων των περιβαλλοντικών νόμων, κανονισμών και συμβάσεων, που προαναφέρθηκαν, αλλά και πολλών άλλων από τις αρμόδιες αρχές, οι διάφορες έρευνες, προγράμματα και μέτρα που ολοένα μπαίνουν σε εθελοντική ή υποχρεωτική εφαρμογή σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο ή επίπεδο πλοίου από πλοιοκτήτες ή ναυλωτές είναι εκφράσεις ενός πραγματικού ενδιαφέροντος και μιας πιο υπεύθυνης στάσης όλων απέναντι στο περιβάλλον.

### Τεχνολογικές Μεταβλητές (Technological Variables)

Οι ναύλοι, η αξία και η οικονομική ζωή ενός πλοίου καθορίζονται από έναν αριθμό παραγόντων οι οποίοι περιλαμβάνουν την απόδοση, την λειτουργική ευελιξία και την φυσική ζωή του πλοίου. Η απόδοση καθορίζεται από την ταχύτητα και την οικονομία καυσίμων. Η ευελιξία καθορίζεται από την ικανότητα του πλοίου να εισέλθει σε λιμάνια, να ελλιμενιστεί στα τερματικά τους, να διέλθει κανάλια και στενά. Η φυσική ζωή του πλοίου καθορίζεται από τον αρχικό σχεδιασμό και κατασκευή του, τη συντήρηση και τη φυσιολογική φθορά από την λειτουργία του. Και οι τρεις αυτοί παράγοντες, όπως είναι κατανοητό, εξαρτώνται σχεδόν αποκλειστικά από την τεχνολογική πρόοδο, τα τεχνολογικά συστήματα, τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε όλα τα στάδια της ζωής – λειτουργίας του πλοίου.

Αδιαμφισβήτητα, το κόστος των καυσίμων αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του κόστους ταξιδιού ενός πλοίου. Δεδομένης, λοιπόν, της παρούσας παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης και της εμπειρίας από τη θεαματική αύξηση της τιμής του πετρελαίου, όπως τον Ιούλιο του 2008 (USD 700+/ton από USD 350/ton τον Ιούλιο του 2007), κυριαρχεί η τάση οι πλοιοκτήτες και οι ναυλωτές να αναζητούν τρόπους να περιορίσουν τα έξοδά τους μειώνοντας την κατανάλωση καυσίμων. Η λειτουργία της κύριας μηχανής του πλοίου σε χαμηλότερο φορτίο (**low-load operation**), γνωστή ως πλεύση σε χαμηλές ταχύτητες (**slow steaming**), αποτελεί στις μέρες μας την πιο αποτελεσματική και διάσημη μέθοδος μείωσης του κόστους των καυσίμων και κατά συνέπεια του συνολικού λειτουργικού κόστους προκειμένου να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των πλοίων στην αγορά.

Οι κύριες μηχανές των πλοίων έχουν τώρα πια τη δυνατότητα να λειτουργούν σε πολύ χαμηλά φορτία, έως και στο 10% (**super slow steaming**) του κατασκευαστικά δυνατού φορτίου λειτουργίας τους (nominal power) – σε αντίστοιχα χαμηλό εύρος στροφών ανά λεπτό (rounds per minute). Επειδή όμως οι κύριες μηχανές των πλοίων δεν έχουν σχεδιαστεί για τέτοιου είδους λειτουργία, οι κατασκευαστές τους – ανταποκρινόμενοι σε αυτή την τάση / πρόκληση – έχουν αναπτύξει διάφορες σύγχρονες μεθόδους μετασκευής των κύριων μηχανών, όπως η μέθοδος «slide fuel valves», η μέθοδος «alpha lubricator upgrades», η μέθοδος «engine derating with the option of new propeller design», με ευρύτερα όμως χρησιμοποιούμενη τη μέθοδο «turbo-charger cut out».

**Η μέθοδος «turbo-charger cut out»** εφαρμόζεται στις κύριες μηχανές των μεγάλων ποντοπόρων πλοίων με δύο ή περισσότερες τουρμπίνες (turbo-charger), οι οποίες στα χαμηλά φορτία λειτουργίας της κύριας μηχανής – που απαιτούνται για τη μείωση της ταχύτητας άρα και της κατανάλωσης – αδυνατούν να επιτύχουν τη βέλτιστη κατασκευαστικά απόδοσή τους. Για το λόγο αυτό, η παρούσα μέθοδος προτείνει την εγκατάσταση μηχανισμού απομόνωσης της μιας τουρμπίνας (ή και περισσοτέρων – ανάλογα) ώστε η απόδοση της άλλης που απομένει να βελτιωθεί, οδηγώντας σε περαιτέρω μείωση της κατανάλωσης καυσίμου.

Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής των προαναφερόμενων τεχνολογικών μεθόδων για την λειτουργία της κύριας μηχανής σε χαμηλότερο φορτίο, εκτός από την μείωση της κατανάλωσης καυσίμου, είναι και η μείωση της κατανάλωσης λιπαντικών λαδιών αντίστοιχα, η μείωση της κατανάλωσης ρεύματος, η βελτίωση της απόδοσης της κύριας μηχανής, καλύτερες καύσεις και άλλα τα οποία φυσικά απεικονίζονται στα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα του πλοίου.<sup>51</sup>

Μια ακόμη σχετικά πρόσφατη τεχνολογία είναι **οι ηλεκτρονικοί χάρτες** (Electronic Nautical Charts – ENC) και **τα συστήματα ECDIS** (Electronic Chart Display and Information Systems), τα οποία σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού, μπορούν να χρησιμοποιηθούν συμπληρωματικά των παραδοσιακών χαρτών ναυσιπλοΐας. Ένα σύστημα ECDIS περιλαμβάνει τους ηλεκτρονικούς χάρτες ναυσιπλοΐας (δηλαδή τους παραδοσιακούς χάρτες πλήρως ενημερωμένους με όλες τις διορθώσεις σε ηλεκτρονική μορφή), προσδιορίζει συνεχώς τη θέση του πλοίου σε σχέση με την ξηρά λαμβάνοντας επιπλέον πληροφόρηση από το Παγκόσμιο Σύστημα Θεσιθεσίας (Global Positioning System – GPS), από ραντάρ ναυσιπλοΐας, από βυθόμετρα και από το χάρτη πλοίων πραγματικού χρόνου AIS (Automatic Identification Systems). Ακόμη έχει τη δυνατότητα να ενσωματώνει στους ηλεκτρονικούς χάρτες οδηγίες πλεύσης, τη θέση διαφόρων χαρτογραφημένων αντικείμενων, σημεία που απαιτούν ειδική προσοχή για ποικίλους λόγους καθώς και μη-ορατούς κινδύνους.<sup>52</sup>

Τα προηγμένα και συνεχώς εξελισσόμενα **δορυφορικά δίκτυα** και συστήματα έχουν επιφέρει μια νέα εποχή στο χώρο της ναυτιλίας.

---

<sup>51</sup> <http://primeserv.man.eu/overview>

<sup>52</sup> <http://www.nautinst.org/en/forums/ecdis/links.cfm>

- Οι τηλεπικοινωνίες των πλοίων είναι διαθέσιμες όλο το 24ωρο σε όλα σχεδόν τα σημεία του πλανήτη ακόμη και όταν το πλοίο βρίσκεται εν πλω. Η επικοινωνία πλοίου – γραφείου αλλά και μεταξύ των πλοίων είναι ασφαλώς ευκολότερη και οικονομικότερη. Η ταχύτητα ανταλλαγής μηνυμάτων, η ποιότητα μετάδοσης και ο όγκος των δεδομένων που είναι δυνατό να μεταδοθούν προωθεί την έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση όλων των εμπλεκόμενων μελών, βελτιώνει την εμπορική εκμετάλλευση του πλοίου, μειώνει το νεκρό χρόνο ή τα περιττά μίλια, και συμβάλει στην προστασία – ασφάλεια του πληρώματος, του πλοίου, του φορτίου και του θαλάσσιου περιβάλλοντος.
- Η απρόσκοπτη λειτουργία των ραντάρ και άλλων συστημάτων εντοπισμού όπως το GPS και το AIS καθιστούν τη ναυσιπλοΐα του πλοίου ασφαλέστερη και την ενημέρωση για τις κινήσεις του σε πραγματικό χρόνο εξαιρετικά απλή.
- Η πρόσβαση του πληρώματος στο Διαδίκτυο, εκτός από τους προφανείς επαγγελματικούς – εμπορικούς λόγους, και για ιδιωτική χρήση. Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σε προσωπικούς ηλεκτρονικούς λογαριασμούς και άλλα, επιτρέπει στους ναυτικούς, στο μέτρο του δυνατού βέβαια, να επικοινωνούν με τους δικούς τους ανθρώπους συχνότερα, να ενημερώνονται και να ψυχαγωγούνται.

Η ανάπτυξη των δορυφορικών συστημάτων και της κινητής τηλεφωνίας, η επιτρέπει πλέον και την ανταλλαγή μηνυμάτων – δεδομένων και μεταξύ συσκευών (**machine to machine communication – M2M**) από όποιο σημείο της γης και αν βρίσκεται η κάθε μία.

**Η πρόοδος της πληροφορικής** κατέστησε δυνατή την δημιουργία εξειδικευμένων και περίπλοκων λογισμικών που μπορούν να διαχειριστούν και να επεξεργαστούν τεράστιους όγκους δεδομένων μέσω σύνθετων διαδικασιών με το πάτημα ενός μόνο πλήκτρου. Με τη βοήθεια των λογισμικών αυτών αυτοματοποιούνται λειτουργίες, πραγματοποιούνται διάφοροι έλεγχοι και μετρήσεις επί του πλοίου τα αποτελέσματα των οποίων καταγράφονται, αποθηκεύονται και είναι άμεσα διαθέσιμα στο προσωπικό του γραφείου της εταιρείας, απλουστεύεται η αξιολόγηση της απόδοσης του πλοίου, παρέχονται λεπτομερείς πληροφορίες για τα φορτία που μεταφέρονται, ποσοτικοποιούνται αυτόματα οι δυνάμεις που αναπτύσσονται στο πλοίο από τον τρόπο φόρτωσης σε κάθε λιμάνι, κ.α.

**Η εξέλιξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών**, των φορητών υπολογιστών (laptops, tablets, i-pads) και φυσικά των έξυπνων τηλεφώνων (smart phones) επιτρέπουν σε όλους την άμεση πρόσβαση, παρακολούθηση και επεξεργασία μηνυμάτων, emails και

των σχετικών δεδομένων 24 ώρες την ημέρα – 7 ημέρες την εβδομάδα, όπου κι αν βρίσκονται.

Τέλος, στην ενότητα αυτή δεν θα μπορούσε να μη γίνει λόγος για τη Διάνοιξη της Διώρυγας του Παναμά που εγκρίθηκε την 3η Σεπτεμβρίου 2007. Το έργο διάνοιξης προβλέπει ουσιαστικά τη δημιουργία μιας τρίτης – νέας λωρίδας κυκλοφορίας κατά μήκος του καναλιού με την κατασκευή μιας νέας σειράς νέων δεξαμενών καθώς και τη βελτίωση, διεύρυνση και εκβάθυνση των ήδη υπάρχοντων.

Σκοπός του μεγάλου αυτού έργου είναι η διέλευση όχι μόνο περισσότερων αλλά κυρίως πολύ μεγαλύτερων πλοίων, αφού μετά την ολοκλήρωση των έργων θα μπορούν να διέλθουν χωρητικότητας έως 4.500 TEU που μπορούν να διέλθουν έως τώρα. Η διάνοιξη αναμένεται να μειώσει τη φτώχεια της χώρας του Παναμά κατά 30% περίπου ενώ αναμένεται να διαταράξει την εμπορική κίνηση και να οξύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των λιμανιών της δυτικής και ανατολικής ακτής των Ηνωμένων Πολιτειών.<sup>53</sup>

### **Οικολογικές Μεταβλητές (Ecological Variables)**

**Φυσικά**, οι πλέον σημαντικές οικολογικές μεταβλητές είναι οι Συμβάσεις, που έχουν θεσπισθεί από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό και εφαρμόζονται από τις εθνικές κυβερνήσεις των κρατών-μελών του, όπως αυτές αναφέρθηκαν στην ενότητα των «Πολιτικών και Νομικών» μεταβλητών. Οι συμβάσεις αυτές, ακριβώς επειδή συνθέτουν συγχρόνως και το νομικό πλαίσιο του κλάδου καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα που έχει αποδοθεί από τη Ναυτιλιακή Κοινότητα στην προστασία και διατήρηση του περιβάλλοντος μέσω μιας καλά θεσμοθετημένης προσπάθειας να ελαχιστοποιήσει – στο μέτρο του δυνατού – τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της σε αυτό.

Ένα εξίσου σημαντικό κεφάλαιο των περιβαλλοντικών κανονισμών του κλάδου της Ναυτιλίας είναι οι **Περιοχές Ελέγχου Εκπομπών Αερίων** (Emission Control Areas – ECAs) κυρίως Θείου (Sulphur) ή Αζώτου (Nitrogen) ή των άλλων αερίων που ευθύνονται για το φαινόμενο του θερμοκηπίου, απόρροια του 6<sup>ου</sup> παραρτήματος της Διεθνούς Σύμβασης MARPOL. Οι περιοχές αυτές ορίζονται εντός 200 ναυτικών μιλίων από τις ακτές των Ηνωμένων Πολιτειών, του Καναδά, της αμερικανόκτητης Καραϊβικής (τα νερά

---

<sup>53</sup> Seaways, The International Journal of the Nautical Institute, Capt. Derek McCann



δηλαδή που περιβάλλουν το Πουέρτο Ρίκο και τα αμερικανόκτητα νησιά Virgin), της Βαλτικής Θάλασσας και της Βόρειας Θάλασσας/ του Αγγλικού Καναλιού στην Ευρώπη.

Αναφορικά με τις εκπομπές αερίων, ένα πρωτοποριακό σύστημα είναι και το φερόμενο ως Εναλλακτική Πηγή Παροχής Ηλεκτρικού Ρεύματος (**Alternative Maritime Power – AMP** ή αλλιώς Cold Ironing). Ανησυχίες για την ποιότητα του αέρα στις περιοχές των λιμανιών ασκούσαν ολοένα και μεγαλύτερη πίεση στις αρχές και τις διαχειρίστριες εταιρείες τους για μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, του αζώτου και των λοιπών επιβλαβών αερίων. Το πρόγραμμα εναλλακτικής παροχής ρεύματος επιτρέπει στα πλοία να σβήνουν τις ηλεκτρομηχανές τους (βοηθητικές μηχανές παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος από την καύση πετρελαίου MDO) όταν βρίσκονται στο λιμάνι και εναλλακτικά να αντλούν την απαραίτητη ηλεκτρική ενέργεια από τις αντίστοιχες υποδομές του λιμανιού, συμβάλλοντας στη μείωση των εκπομπών και στη διατήρηση μιας καθαρότερης ατμόσφαιρας στο λιμάνι και την ευρύτερη περιοχή.

Η πολιτεία της Καλιφόρνιας, πιο συγκεκριμένα, με κανονισμό που υιοθετήθηκε το 2007, απαιτεί τα πλοία που προσεγγίζουν τα λιμάνια της (Los Angeles and Long Beach, Oakland, San Francisco, San Diego, Hueneme) από το 2014 να διατηρούν σβηστές τις βοηθητικές μηχανές τους για τουλάχιστον το 50% του χρόνου παραμονής τους στο τερματικό αντλώντας έτσι το 50% της ηλεκτρικής ενέργειας που θα παράγαγα συνολικά από τις υποδομές του λιμανιού. Το ποσοστό αυτό το 2017 έφτασε το 70% και από το 2020 προβλέπεται να φτάσει το 80%.

Τέλος, η έντονη **περιβαλλοντική συνείδηση και υπευθυνότητα** των σύγχρονων κοινωνιών, που αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο σεβασμός στο περιβάλλον, που αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι των ηθικών αρχών και της κουλτούρας αυτού του κλάδου, η συνεχής εκπαίδευση, οι συχνότεροι και αυστηρότεροι έλεγχοι συμμόρφωσης και σωστής εφαρμογής όλων των σχετικών περιβαλλοντικών νόμων, κανονισμών και συμβάσεων, οι διάφορες έρευνες, προγράμματα και μέτρα που ολοένα μπαίνουν σε εφαρμογή, συμβάλουν όλα στη διατήρηση και τη βελτίωσή του.

Έχοντας παραθέσει τις σημαντικότερες από τις μεταβλητές που συνθέτουν το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον της πλοιοκτήτριας εταιρείας CemVision Shipping Co Ltd τη δεδομένη χρονική στιγμή, θα προχωρήσουμε την ανάλυση του Άμεσου ή Μικρο-περιβάλλοντος ή Κλάδου για τα πλοία μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DTW με πνευματικό εξοπλισμό φορτοεκφόρτωσης, που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε την δομή τους.

### 3.1.3 Ανάλυση Περιβάλλοντος – Άμεσο / Μίκρο – Περιβάλλον / Κλάδος

Η εν λόγω μελέτη, συνεχίζεται με την ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος ή Άμεσου Περιβάλλοντος ή Κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η Ναυτιλιακή εταιρεία CemVision Shipping Co Ltd. Ο κλάδος αυτός είναι ο κλάδος των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου (cement bulk carrier).

Η ανάλυση του Άμεσου Περιβάλλοντος βοηθά να κατανοηθεί η δομή του Κλάδου cement bulk carrier.<sup>54</sup>

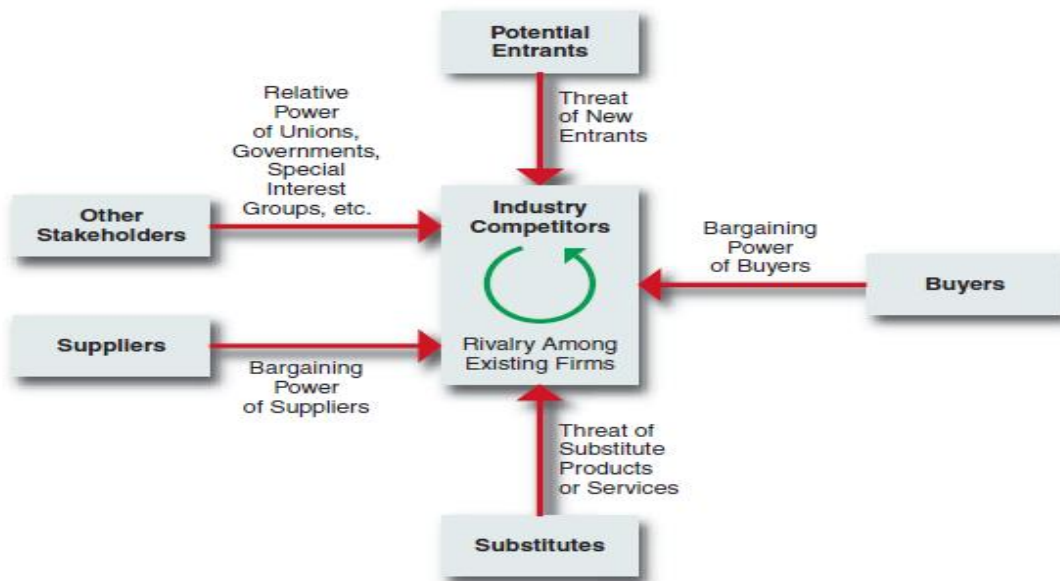
Η ανάλυση του εν λόγω κλάδου θα γίνει με τη χρήση των «**Δυνάμεων του Porter**» οι οποίες περιγράφουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση, κυρίως ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου, όπου δραστηριοποιείται. Το επίπεδο αυτό της έντασης προκύπτει από τις βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού. Η συνολική ένταση αυτών των δυνάμεων καθορίζει την τελική δυνατότητα κερδοφορίας της επιχείρησης εντός του κλάδου. Η δυνατότητα κερδοφορίας, με τη σειρά της, μετριέται σε όρους μακροχρόνιας απόδοσης επενδεδυμένου κεφαλαίου.

Αναλύοντας προσεκτικά τον κλάδο<sup>55</sup>, μία επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τη σημασία που έχουν για την επιτυχία της οι Πέντε Βασικές Δυνάμεις που περιγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα μαζί με τη Δύναμη που αναφέρεται ως Δύναμη των «Άλλων μεριδιούχων – Other Stakeholders».

---

<sup>54</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 147

<sup>55</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 157-158



Εικόνα 5: Υπόδειγμα Δυνάμεων Ανταγωνισμού του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 158

Όσο μεγαλύτερη είναι κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές, τόσο περιορίζονται οι επιχειρήσεις στο να αυξήσουν τις τιμές και να αποκτήσουν υψηλότερα κέρδη. Μία μεγάλη δύναμη θεωρείται «απειλή», εφόσον μπορεί να μειώσει τα κέρδη. Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι δυνάμεις λειτουργούν ως περιορισμοί στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Μακροχρόνια, όμως, μπορεί η επιχείρηση με την επιλογή της στρατηγικής της να αλλάξει τις επιπτώσεις μίας ή περισσότερων από αυτές τις δυνάμεις προς όφελος της.

Κάποιος που ασχολείται με τη χάραξη στρατηγικής μπορεί να αναλύσει μία βιομηχανία, βαθμολογώντας κάθε δύναμη ανταγωνισμού σαν ισχυρή, μεσαία ή χαμηλή σε ένταση.<sup>56</sup>

Οι βασικές αρχές του Υποδείγματος του Porter συνοψίζονται στα εξής:

- Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από έξι δυνάμεις.
- Η συλλογική δύναμη των έξι δυνάμεων ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου.
- Οι τέλειες ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου.
- Κάθε κλάδος έχει ένα διαφορετικό σύνολο δυνάμεων.

<sup>56</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 158

- Το στρατηγικό στέλεχος θα πρέπει να βρει μία θέση στον κλάδο για την επιχείρηση, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι επιδράσεις των έξι δυνάμεων ή να τις επηρεάσει υπέρ της επιχείρησης.

Ένα πολύ βασικό σημείο, που πρέπει ιδιαίτέρως να αναφερθεί, είναι ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μία μεμονωμένη επιχείρηση – π.χ. τη CemVision Shipping Co Ltd. Ως εκ τούτου, στο κέντρο του υποδείγματος τίθεται ολόκληρος ο κλάδος - ο οποίος μελετάται και όχι η επιχείρηση.

Σε γενικές γραμμές, το Υπόδειγμα του Porter εστιάζει σε θέματα που αφορούν περισσότερο τις επιχειρήσεις και δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό για τη δημιουργία αξίας συγκριτικά με τον απλό ανταγωνισμό μεταξύ υπάρχοντων επιχειρήσεων. Όλα αυτά τα στοιχεία ενέπνευσαν πολλές επιχειρήσεις να το χρησιμοποιήσουν. Ίσως, όμως, η μεγαλύτερη συμβολή του, κατά τον Pankaj Ghemawat, ήταν η πρότασή του ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων εντός ενός κλάδου είναι μόνο μία από τις πολλές δυνάμεις που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου.

### **1η Δύναμη: Απειλή από Νεο-εισερχόμενους**

Οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε μία βιομηχανία φέρνουν μαζί τους νέα δυναμικότητα, τη διάθεση να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς, πολλούς πόρους και επηρεάζουν τη μέση κερδοφορία ενός κλάδου. Επομένως, αποτελούν απειλή για μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση. Η «απειλή εισόδου» οφείλεται στην παρουσία «εμποδίων εισόδου» και στην αντίδραση που αναμένεται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

«**Εμπόδιο εισόδου**» ονομάζεται μία παρεμπόδιση που δυσκολεύει μία επιχείρηση να εισέλθει σε μία βιομηχανία και υπάρχει όπου είναι δύσκολο ή μη οικονομικά κατορθωτό για έναν νεοεισερχόμενο να αντιγράψει τις θέσεις μίας υπάρχουσας επιχείρησης στον κλάδο.<sup>57</sup>

Πιθανά εμπόδια εισόδου είναι:

- **Οι οικονομίες κλίμακας:** Αν αυτές θεωρηθούν υπό το πρίσμα του αριθμού πλοίων που κάθε εταιρεία έχει, κάποιες από τις ναυτιλιακές εταιρείες που βρίσκονταν ήδη στον κλάδο (τότε υπάρχοντες ανταγωνιστές) είχαν μεγάλο αριθμό πλοίων και κάποιες είχαν μικρό.

---

<sup>57</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 159

Επομένως, το εμπόδιο εισόδου «οικονομίες κλίμακας» δεν ήταν μεγάλο για κάποια νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή επιχείρηση διότι μπορούσε να εισέλθει στον εν λόγω κλάδο και με λίγα πλοία.

- **Η Διαφοροποίηση της υπηρεσίας:** Ο χειρισμός και η μεταφορά του τσιμέντου σε υγρή μορφή είναι περισσότερο απαιτητικός από τον χειρισμό άλλων ειδών χύδην φορτίων, επομένως οι παράμετροι ποιότητας είναι πιο αυξημένοι και αφορούν και στα τεχνικά χαρακτηριστικά του πλοίου ως προς τον χειρισμό των φορτίων, αλλά και στην καθημερινή διαχείριση του πλοίου από την Διαχειρίστρια εταιρεία – π.χ. σχετικά με την εξασφάλιση πληρωμάτων με ποιοτική εκπαίδευση και επαρκή εμπειρία στον χειρισμό αυτών των φορτίων. Είναι ενδεικτικό ότι σε αριθμό, οι Ναυτιλιακές εταιρείες τσιμεντάδικων πλοίων είναι λιγότερες από αυτές που μεταφέρουν χύδην φορτία. Επομένως αυτό το εμπόδιο εισόδου έχει βαρύτητα για μια νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή εταιρεία.
- **Απαιτήσεις σε κεφάλαιο:** Λόγω του πιο εξειδικευμένου κατασκευαστικά τύπου του, ένα πλοίο μεταφοράς τσιμέντου είναι ακριβότερο από ένα απλούστερο πλοίο μεταφοράς χύδην φορτίου του ίδιου μεγέθους. Άρα οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την αγορά του είναι πιο αυξημένη. Δεν είναι όμως απαγορευτικές, επομένως και αυτό ως εμπόδιο εισόδου έχει κάποια ορισμένη βαρύτητα για μια νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή επιχείρηση.
- **Κόστος αλλαγής προτίμησης:** Μπορεί όπως αναφέραμε νωρίτερα η διαφοροποίηση της μεταφορικής υπηρεσίας ως προς τα ποιοτικά της χαρακτηριστικά να είναι πολύ σημαντική και μπορεί και οι πλοιοκτήτριες εταιρίες, κατά τη διάρκεια πολυετών χρονοναυλώσεων να προλαβαίνουν να χτίσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τους ναυλωτές τους, ωστόσο κόστος αλλαγής προτίμησης στην εποχή μας δεν υπάρχει. Οι ναυλωτές προκειμένου να μεταφέρουν τα φορτία τους εγκαίρως – σύμφωνα με τις εμπορικές τους υποχρεώσεις – θα ναυλώσουν οποιοδήποτε πλοίο είναι κατάλληλο από άποψη μεγέθους, ταχύτητας και κατανάλωσης καυσίμων<sup>58</sup>, διαθέσιμο στο ζητούμενο μέρος / χρόνο, στον συμφερότερο ημερήσιο ναύλο ανεξάρτητα από το αν αυτό ανήκει στη CemVision Shipping Co Ltd ή σε οποιαδήποτε άλλη εταιρία, ακόμη και νεοεισερχόμενη. Είναι προφανές πως ιδιαίτερα μετά τη χρονιά που πέρασε, που όπως προαναφέρθηκε η όποια κερδοφορία των ναυλωτών προερχόταν αποκλειστικά από τη δραστική μείωση των εξόδων παρά από την αύξηση των εσόδων, ο ναύλος και το κόστος καυσίμων είναι αυτά που στην πραγματικότητα καθορίζουν τη ναύλωση χρόνου ενός πλοίου. Η σχέση εμπιστοσύνης και η προτίμηση σε συγκεκριμένη πλοιοκτήτρια εταιρεία θα παίξουν ρόλο μόνο στην περίπτωση που ο ναυλωτής έχει να επιλέξει ανάμεσα σε

---

<sup>58</sup> Στη χρονοναύλωση ο πλοιοκτήτης πληρώνει τα λειτουργικά κόστη και το κόστος κεφαλαίου και ο ναυλωτής πληρώνει τα κόστη ταξιδιού, δηλαδή το κόστος των καυσίμων, τα λιμενικά έξοδα, τα έξοδα διέλευσης καναλιών/διωρυγών και άλλα.

πλοία με ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά και ναύλο. Επομένως, το εμπόδιο αυτό είναι σημαντικό κατά περιπτώσεις.

- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Κανάλια διανομής για μία θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία είναι οι λεγόμενοι ναυλομεσιπτικοί οίκοι. Οι ναυλομεσιπτικοί οίκοι (π.χ. οι Clarksons στο Λονδίνο) έχουν το ρόλο του μεσάζοντα στη διαδικασία της ναύλωσης μεταξύ του Πλοιοκτήτη και του Ναυλωτή. Αυτοί έχουν πρόσβαση στους Ναυλωτές που ζητούν είτε Ναύλωση Ταξιδιού (Voyage Charter) ή μακροχρόνιες μισθώσεις (Χρονοναυλώσεις – Time Charters, Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς – Contracts of Affreightment ή Ναυλώσεις Γυμνού Πλοίου – Bareboat Charters) και αναζητούν Πλοιοκτήτες που μπορούν να ικανοποιήσουν την ζήτηση τους για μεταφορικές υπηρεσίες.<sup>59</sup> Όσο μεγαλύτερη και καθιερωμένη στον κλάδο είναι μία Ναυτιλιακή εταιρεία τόσο καλύτερη πρόσβαση έχει σε ναυλομεσιπτικούς οίκους. Πάντως, για να μπορέσει μία Ναυτιλιακή εταιρεία να λειτουργήσει στον τομέα των ναυλώσεων πρέπει οπωσδήποτε να έχει κάποια πρόσβαση σε αυτούς τους οίκους – μικρότερη ή μεγαλύτερη. Ως εκ τούτου, αυτό το εμπόδιο εισόδου έχει βαρύτητα για νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή εταιρεία.
- **Μειονεκτήματα κόστους ασχέτως μεγέθους:** Το μειονεκτήματα αυτά με την έννοια μιας υπηρεσίας που να έχει αποκτήσει ένα τέτοιο μερίδιο αγοράς που να την καθιστά ευρέως αποδεκτή ως «πρότυπο» γι' αυτού του είδους τις μεταφορικές υπηρεσίες, εξασφαλίζοντας στον πάροχό της ένα βασικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, δεν υπάρχει στον κλάδο των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου. Τα διάφορα πρότυπα περί ασφάλειας, ποιότητας, ασφαλούς ναυσιπλοΐας, διαχείρισης των πλοίων, εκπαίδευσης των πληρωμάτων, πρόληψης της ρύπανσης, διαχείρισης επικίνδυνων φορτίων και άλλα, που προαναφέρθηκαν, είναι υποχρεωτικής εφαρμογής και ίδια για όλες τις πλοιοκτήτριες εταιρίες, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους επί ίσοις όροις. Συνεπώς, το εμπόδιο αυτό δεν υφίσταται στον υπό μελέτη κλάδο.
- **Κυβερνητικές πολιτικές:** Ούτε αυτό το εμπόδιο εισόδου ίσχυε στον εν λόγω κλάδο διότι κάθε πλοίο είναι μία αυτόνομη εταιρεία, η οποία για λόγους κυρίως μείωσης του κινδύνου υψηλών αποζημιώσεων σε περίπτωση ναυτικού εδρεύει σε οποιοδήποτε κράτος επέλεγε ο Πλοιοκτήτης / Διαχειριστής και το πλοίο μπορούσε να υψώνει τη σημαία αυτού του κράτους. Εννοείται ότι ο εκάστοτε Πλοιοκτήτης επέλεγε το πλοίο του να φέρει τη σημαία ενός κράτους με ευνοϊκές ρυθμίσεις προς αυτόν – καθ' οιονδήποτε τρόπο.

---

<sup>59</sup> Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Κ.Γκιζιάκης – Α. Ι. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2002, σελ: 333

Συνεπώς, βάση των προαναφερθέντων, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου είναι μεσαίας ισχύος άρα και **η απειλή από νεοεισερχόμενους** είναι και αυτή **μεσαίας ισχύος**.

### **2η Δύναμη: Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Οι Προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν μία βιομηχανία / ένα κλάδο μέσω της δυνατότητας τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι σχέσεις με τους Προμηθευτές έχουν σημαντικά στοιχεία συνεργασίας, αλλά και ανταγωνισμού.

Προμηθευτές σε μία Ναυτιλιακή εταιρεία cement bulk carrier πλοίων είναι οι εξής:

- Το Ναυπηγείο όπου τα πλοία κατασκευάζονται.
- Τα Ναυπηγεία που δεξαμενίζουν τα πλοία για επισκευές και για την ανανέωση της κλάσης τους – του πιστοποιητικού του Νηογνώμονα.
- Οι πάροχοι υπηρεσιών επίβλεψης κατά τη διάρκεια του «χτισίματος» του πλοίου, αν αυτή η υπηρεσία δεν παρέχεται από την ίδια την Πλοιοκτήτρια εταιρεία.
- Οι κατασκευαστές του εξοπλισμού του πλοίου οι οποίοι παρέχουν τα προϊόντα τους σε διάφορες φάσεις της λειτουργικής ζωής του: κατά τη διάρκεια της ναυπήγησης, αλλά και σε περιπτώσεις ανάγκης συντήρησης του εξοπλισμού ή επισκευής του.
- Οι προμηθευτές εφοδίων
- Οι κατασκευαστές των βαφών των κάθε είδους μερών των πλοίων, αλλά και των αντι-ρυπαντικών βαφών των κυτών τους
- Τα διάφορα πρακτορεία ευρέσεως Πληρωμάτων
- Οι προμηθευτές αναλωσίμων για το πλήρωμα
- Οι προμηθευτές των διαφόρων τύπων καυσίμων για την κύρια μηχανή, τις ηλεκτρομηχανές και το βοηθητικό εξοπλισμό
- Οι προμηθευτές λιπαντικών
- Οι προμηθευτές / μεσίτες κάθε τύπου ασφαλειών που απαιτούνται για τα πλοία.
- Οι ναυλομεσιτικοί οίκοι, οι οποίοι φέρνουν σε επαφή τον Πλοιοκτήτη με πιθανούς Ναυλωτές για να λάβει χώρα η διαδικασία της ναύλωσης.
- Οι Νηογνώμονες – τεχνικοί οργανισμοί υπεύθυνοι για την κατασκευή του πλοίου, αλλά και για την ορθή τεχνική του κατάσταση καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργικής του ζωής.
- Τα νηολόγια – οι υπηρεσίες των κρατών οι οποίες είναι υπεύθυνες για την καταγραφή και την υπαγωγή ενός πλοίου υπό το καθεστώς μίας χώρας, που έχει ως αποτέλεσμα να υψώνει τη σημαία αυτής της χώρας.

Γενικά, ένας προμηθευτής είναι δυνατός όταν μερικοί από τους παρακάτω παράγοντες ισχύουν:

- ✓ Η βιομηχανία του προμηθευτή κυριαρχείται από λίγες εταιρείες, οι οποίες όμως πουλούν σε πολλές εταιρείες πελάτες.
- ✓ Το προϊόν / η υπηρεσία που παρέχει ο προμηθευτής είναι μοναδική ή αυτός έχει χτίσει υψηλά κόστη αλλαγής προμηθευτή.
- ✓ Υποκατάστατες υπηρεσίες ή προϊόντα αυτών που προμηθεύει δεν είναι διαθέσιμες.
- ✓ Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να ανταγωνιστούν άμεσα με τους τωρινούς πελάτες τους, π.χ. ένα Ναυπηγείο να αποκτήσει και Πλοιοκτήτρια εταιρεία.
- ✓ Κάποιοι από τους πελάτες του προμηθευτή αγοράζουν μόνο μία μικρή ποσότητα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, άρα δεν είναι σημαντικοί για αυτόν.<sup>60</sup>

Με βάση τους παραπάνω παράγοντες και εφαρμόζοντας αυτούς σε κάθε έναν προμηθευτή της Ναυτιλιακής εταιρείας CemVision Shipping Co Ltd τα συμπεράσματα είναι τα εξής:

Οι κατασκευαστές του εξοπλισμού των πλοίων οι οποίοι θα εμπλέκονταν σε περίπτωση συντήρησης ή επισκευής τους, οι πάροχοι υπηρεσιών επίβλεψης της κατασκευής των πλοίων, τα Ναυπηγεία που θα τα επισκεύαζαν, οι προμηθευτές λιπαντικών, καυσίμων, Πληρωμάτων, αναλωσίμων για το πλήρωμα, οι προμηθευτές / μεσίτες ασφαλειών, οι προμηθευτές εφοδίων, οι προμηθευτές βαφών των πλοίων κατά τη διάρκεια της λειτουργικής τους ζωής, οι Νηογνώμονες, τα νηολόγια και οι ναυλομεσιτικοί οίκοι μπορούσαν, κατά περίπτωση, να έχουν μεγάλη δύναμη αν ίσχυαν ορισμένοι ή όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες. Η ισχύς τους, όμως, μειωνόταν όταν μία Ναυτιλιακή εταιρεία είχε ικανό Διαχειριστή – είτε Ship Manager και /είτε Commercial Manager, του οποίου ακριβώς, η παρεχόμενη υπηρεσία ήταν να ασχολείται με όλους αυτούς τους Προμηθευτές και να εξασφαλίζει την ποιοτικότερη και οικονομικότερη παροχή των υπηρεσιών τους προς την Πλοιοκτήτρια εταιρεία.

Στην πράξη, αυτή η Διαχειρίστρια εταιρεία θα μπορούσε να είναι η ίδια η Πλοιοκτήτρια εταιρεία μέσω των διαφόρων Τμημάτων της (Τεχνικό, Πληρωμάτων, Ασφαλίσεων, Ποιότητας και Ασφάλειας, Ναυλώσεων, Επιχειρήσεων), είτε θα μπορούσε να έχει κάποια θυγατρική της η οποία θα ασχολούνταν ακριβώς με τα ίδια πράγματα.

---

<sup>60</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 161



Γενικά πάντως, όσο περισσότερα πλοία είχε υπό τη διαχείρισή της μία Διαχειρίστρια εταιρεία, θα ήταν σε θέση να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών με το να αγοράζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους για πολλά πλοία. Θα είχε επαφές με τους ποιοτικότερους προμηθευτές, θα έβρισκε ευκολότερα υποκατάστατα προϊόντα (π.χ. ανταλλακτικά) σε περίπτωση προβλήματος και θα αγόραζε σε μεγαλύτερες ποσότητες πετυχαίνοντας καλύτερους όρους.

Επιπλέον, πολύ δύσκολα οι παραπάνω προμηθευτές θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, δημιουργώντας τις δικές τους Ναυτιλιακές εταιρείες cement bulk carrier πλοίων, άρα δε μπορούσαν να ανταγωνιστούν άμεσα με τις ήδη υπάρχουσες στον κλάδο.

Συγκεκριμένα δε, σχετικά με τις υπηρεσίες Παροχής Υπηρεσιών Επίβλεψης Κατασκευής και διαπραγμάτευσης με τους κατασκευαστές του εξοπλισμού ενός cement bulk carrier πλοίου, είναι κάτι που μία Ναυτιλιακή εταιρεία μπορούσε να κάνει μέσω του Τεχνικού της Τμήματος ή να έχει μία πιο οργανωμένη δομή και παρουσία στον τόπο της ναυπήγησης μέσω μίας θυγατρικής εταιρείας που θα ειδικευόταν στην επίβλεψη της ναυπήγησης και τις διαπραγματεύσεις με τους κατασκευαστές του εξοπλισμού. Αυτή η εταιρεία θα μείωνε τη διαπραγματευτική δύναμη των ναυπηγείων και των κατασκευαστών, ιδίως όταν αναλάμβανε project επίβλεψης ναυπήγησης και για άλλους Πλοιοκτήτες.

Σε ό,τι αφορά τις εταιρείες παραγωγής τσιμέντου που εξέταζαν και αποδέχονταν τα πλοία προς ναύλωσιν μετά από επιθεωρήσεις που διεξήγαγαν σε αυτά, αν και η δύναμή τους θα μπορούσε να μειωθεί με την κατάλληλη λειτουργία και προετοιμασία του πλοίου - η οποία θα γινόταν από τον Πλοιοκτήτη, επειδή η υπηρεσία που παρείχαν μεταφραζόταν σε καλύτερες προοπτικές ναύλωσης – άρα περισσότερα έσοδα για ένα πλοίο, επειδή ήταν μοναδική και χωρίς υποκατάστατα, αλλά και επειδή μπορούσαν να δημιουργήσουν τις δικές τους ναυτιλιακές εταιρείες – μόνο με δικό τους στόλο – χωρίς να χρειάζεται να ναυλώνουν από την αγορά πλοία, όπως τα υπό μελέτη, είχαν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Σε ό,τι αφορά τα Ναυπηγεία τα οποία κατασκεύαζαν τσιμεντάδικα πλοία, πρέπει να αναφερθεί πως όλα τα ναυπηγοκατασκευαστικά ναυπηγεία στον κόσμο μπορούν να κατασκευάσουν τσιμεντάδικα πλοία. Ωστόσο στα ναυπηγεία της Κίνας, της Κορέας και της Ιαπωνίας κατά κύριο λόγο κατασκευάζονται τα περισσότερα, διότι είναι φθηνότερο το κόστος. Αυτό οφείλεται αφ' ενός στα φθηνά εργατικά χέρια που προσφέρονται για

εργασία με πολύ χαμηλές αμοιβές και αφετέρου επειδή υπάρχουν ήδη σχεδιασμένα πλοία διαφόρων χωρητικότητων, από τα οποία μπορεί να επιλέξει κανείς ένα που να του "ταιριάζει" και να αποφύγει το κόστος της σχεδίασης, κόστος με το οποίο θα επιβαρυνθεί να πληρώσει σε περίπτωση που κάνει παραγγελία σε άλλο ναυπηγείο. Αυτή η εξέλιξη λοιπόν δήλωνε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των ναυπηγείων για το χτίσιμο των εν λόγω πλοίων, αυξανόταν, εφόσον περιοριζόταν ο αριθμός τους στα ναυπηγεία της Κίνας, της Κορέας και της Ιαπωνίας.

Συνεπώς, βάσει των παραπάνω, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο των τσιμεντάδικων πλοίων ήταν **μεσαίας προς μεγάλης ισχύος**.

### **3η Δύναμη: Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών**

Η Διαπραγματευτική Δύναμη των πελατών τους δίνει τη δυνατότητα να συμπιέζουν τα περιθώρια κέρδους του κλάδου με το να αναγκάζουν τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις είτε να μειώσουν την τιμή είτε να αυξήσουν το επίπεδο της υπηρεσίας που παρέχουν, χωρίς αυτοί να πληρώσουν επιπλέον κόστος.

**Πελάτες μίας Ναυτιλιακής επιχείρησης** με πλοία μεταφοράς τσιμέντου **είναι οι Ναυλωτές της** – δηλαδή οι εταιρείες παραγωγής τσιμέντου που εμπορεύονται τέτοιου είδους φορτία.

Στη συνέχεια, αναφέρονται κάποιες από τις εταιρείες παραγωγής τσιμέντου που θα μπορούσαν να είναι πιθανοί Ναυλωτές για τα υπό μελέτη πλοία, και οι χώρες στις οποίες βρίσκονται τα κεντρικά τους γραφεία:

- LafargeHolcim, Ελβετία
- Anhui Conch, Κίνα
- CNBM (Sinoma), Κίνα
- HeidelbergCement, Γερμανία
- Cemex, Μεξικό
- Italcementi, Ιταλία
- China Resources, Κίνα
- Taiwan Cement, *Ταϊβάν*
- Eurocement, Ρωσία
- Votorantim, Βραζιλία
- Sinoma, Κίνα

- UltraTech, Ινδία
- Taiheiyō, Ιαπωνία
- Tianrui, Κίνα
- Jidong Development, Κίνα
- Shanshui, Κίνα
- Buzzi, Ιταλία
- Cimpor, Πορτογαλία
- Votorantim, Βραζιλία
- The Siam Cement Pcl., *Ταϊλάνδη*

Η παραπάνω λίστα είναι ενδεικτική καθώς υπάρχουν επιπλέον τοπικές εμπορικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε πιο περιορισμένες – τοπικές αγορές.

Οι πελάτες – Ναυλωτές λοιπόν επηρεάζουν τον κλάδο cement bulk carrier μέσω της ικανότητάς τους να μειώνουν τους ναύλους – τις τιμές για την μεταφορά των προϊόντων δια θαλάσσης από ένα λιμάνι φόρτωσης προς ένα λιμάνι εκφόρτωσης ή το μίσθωμα της Χρονοναύλωσης, να διαπραγματεύονται για καλύτερη ποιότητα παρεχόμενης Ναυτιλιακής υπηρεσίας και να αυξάνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ υφισταμένων Ναυτιλιακών επιχειρήσεων για την εξυπηρέτησή τους.

Γενικά, ένας Ναυλωτής (πελάτης) είναι ισχυρός όταν ισχύουν κάποιοι από τους εξής παράγοντες:<sup>61</sup>

- Ένας Ναυλωτής αγοράζει μεγάλη ποσότητα ναυτιλιακών μεταφορικών υπηρεσιών. Οι Πλοιοκτήτριες εταιρείες αυτών των πλοίων έχουν μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο, έχοντας εξασφαλίσει τα λεγόμενα Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς (Contracts of Affreightment - CoA), τα οποία αφορούν σε μεγάλες ποσότητες φορτίων προς μεταφορά για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Βεβαίως, από την άλλη πλευρά, όταν ένας Ναυλωτής συνεργάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα με μία Ναυτιλιακή εταιρεία είτε μέσω των Συμβολαίων Εργολαβικής Μεταφοράς είτε έχοντας χρονοναυλώσει πλοία της και είναι ευχαριστημένος από την ποιότητα και την αξιοπιστία της παρεχόμενης μεταφορικής υπηρεσίας, στηρίζεται πλέον σε αυτήν τη Ναυτιλιακή εταιρεία και τη βλέπει σαν συνεργάτη. Επομένως, κατά μία

---

<sup>61</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 160

έννοια, η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται και είναι δύσκολο για το Ναυλωτή να αλλάξει πάροχο της Ναυτιλιακής υπηρεσίας.

- Ένας Ναυλωτής μπορεί να ολοκληρωθεί προς τα πίσω δημιουργώντας Ναυτιλιακή εταιρεία τσιμεντάδικων πλοίων. Οι μεγάλες εταιρείες παραγωγής τσιμέντου θα μπορούσαν όντως, λόγω του μεγέθους τους, αν είναι στρατηγική τους επιλογή, να δημιουργήσουν Ναυτιλιακή εταιρεία και κάποιες - όπως η ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ - στο παρελθόν το είχαν ήδη κάνει. Αυτή η κίνηση δεν θα ήταν αρνητική για τις ναυτιλιακές εταιρείες του κλάδου, όταν οι εν λόγω θυγατρικές ναυτιλιακές εταιρείες των εταιρειών παραγωγής τσιμέντου, δεν είχαν καθόλου δικά τους ή μόνο δικά τους πλοία και λειτουργούσαν με το να ναυλώνουν πλοία από την ελεύθερη αγορά. Σε αυτήν επομένως, την περίπτωση θα δημιουργούνταν καλύτερες προοπτικές απασχόλησης για τα τσιμεντάδικα πλοία μίας Ναυτιλιακής εταιρείας του υπό μελέτη κλάδου. Στην περίπτωση, όμως, που η Ναυτιλιακή εταιρεία που θα ανήκε σε μια εταιρεία παραγωγής τσιμέντου δούλευε μόνο με ιδιόκτητα πλοία χωρίς να ναυλώνει από άλλους Πλοιοκτήτες, θα έβλαπτε τον κλάδο των τσιμεντάδικων πλοίων, μειώνοντας τα διαθέσιμα φορτία προς μεταφορά και κατά συνέπεια μειώνοντας την προσφορά.
- Όταν είναι εύκολο για το Ναυλωτή να αλλάξει πάροχο Ναυτιλιακής υπηρεσίας. Αυτό σχετίζεται με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και τη σχέση εμπιστοσύνης που έχει οικοδομηθεί μεταξύ Πλοιοκτήτη και Ναυλωτή. Όταν ισχύει αυτή η σχέση, η διαπραγματευτική δύναμη του Ναυλωτή μειώνεται.
- Όταν η Ναυτιλιακή υπηρεσία αντιπροσωπεύει ένα μικρό ποσοστό του κόστους για το Ναυλωτή. Και αυτό μπορεί να ισχύει κατά περίπτωση, ανάλογα με το Ναυλωτή και την επικρατούσα κατάσταση της ναυλαγοράς – αν δηλαδή πρόκειται για περίοδο υψηλών ή χαμηλών ναύλων, αλλά και ανάλογα με την κατάσταση της οικονομίας γενικότερα, η οποία επηρεάζει και το Ναυλωτή.
- Αν το περιθώριο κέρδους του Ναυλωτή είναι χαμηλό, είναι πολύ ευαίσθητος σε διαφοροποιήσεις κόστους και ποιότητας Ναυτιλιακής υπηρεσίας. Και αυτή η περίπτωση μπορεί να ισχύει μιλώντας για συγκεκριμένο Ναυλωτή, δεδομένης της κακής ναυλαγοράς, όπως και της γενικότερης κακής οικονομικής κατάστασης.
- Όταν η σημασία της Ναυτιλιακής υπηρεσίας είναι μικρή ως προς την τελική ποιότητα και τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο Ναυλωτής και άρα εύκολα μπορεί να υποκαταστήσει αυτήν, χωρίς να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας του
- Όταν ο Ναυλωτής είναι καλά πληροφορημένος για την επικρατούσα κατάσταση προσφοράς ναυτιλιακών υπηρεσιών και για το που κυμαίνονται οι ναύλοι. Πάλι κατά

περίπτωση, υπάρχουν Ναυλωτές καλύτερα ή χειρότερα πληροφορημένοι για τα παραπάνω.

- Όταν οι Ναυλωτές είναι συγκεντρωμένοι. Ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να γίνουν και αυτές Ναυλωτές (πελάτες), δηλαδή πρόκειται για αυτές που μπορούν να ναυλώσουν πλοία άλλων ναυτιλιακών εταιρειών. Αυτές τείνουν να συνασπίζονται και να δημιουργούν τα λεγόμενα Shipping Pools, δηλαδή «...ο συνασπισμός πλοίων παρομοίων τύπων που ανήκουν σε διαφορετικούς Πλοιοκτήτες και τοποθετούνται υπό μία Διοίκηση (Administration). Αυτή η διοίκηση προωθεί στην αγορά αυτά τα πλοία σαν μία, συνεκτική μονάδα και συλλέγει τα εισοδήματα, τα οποία στη συνέχεια μοιράζει σε κάθε Πλοιοκτήτη βάσει ενός προκαθορισμένου συστήματος στάθμισης (weighting system), το οποίο πρέπει να εξασφαλίζει σε κάθε πλοίο το δικαίωο μερίδιό του...»

Τα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών Pools (Συνασπισμών) για μεταφορά χύδην φορτίων είναι τα εξής:

- α) παρόμοια πλοία
- β) κεντρική διοίκηση (μέσω της εταιρείας Διαχείρισης του Συνασπισμού – Pool Management Company)
- γ) κοινή προώθηση – marketing
- δ) διαπραγμάτευση των ναύλων
- ε) συγκέντρωση των εξόδων ταξιδιού
- στ) συλλογή ναύλων
- ζ) σύστημα στάθμισης – ίσως είναι και το σημαντικότερο χαρακτηριστικό
- η) το μοίρασμα των εσόδων
- θ) δικαίωο μοίρασμα

Τα Shipping Pools, λόγω του αριθμού των πλοίων που έχουν στην εμπορική τους εκμετάλλευση και των όγκων των φορτίων που μεταφέρουν έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ως Ναυλωτές, λόγω συγκέντρωσης.

- Όταν το μέγεθος του Ναυλωτή είναι μεγάλο: Είναι άλλο να διαπραγματεύεται μία Ναυτιλιακή εταιρεία τσιμεντάδικων πλοίων με τη **LafargeHolcim** ή με τη **Anhui Conch** για μία Χρονοναύλωση ή ένα Συμβόλαιο Εργολαβικής Μεταφοράς και άλλο με μία μικρότερη εταιρεία, όπως η The Siam Cement Pcl. (μικρομεσαίου μεγέθους με έδρα τη Μπανγκόκ).

Βάσει των προαναφερθέντων, συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των Ναυλωτών – πελατών του κλάδου ήταν μάλλον ισχυρή. Το πόσο, βέβαια, εξαρτήθηκε από το μέγεθος της Ναυτιλιακής εταιρείας, από το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα

(ακόμη καλύτερα από το κατά πόσον αυτό ήταν διατηρήσιμο) και φυσικά, από το μέγεθος του Ναυλωτή. Συνήθως, όμως, τα περισσότερα φορτία προέρχονταν από μεγάλες εταιρείες – παγκόσμιας εμβέλειας, επομένως, η διαπραγματευτική τους δύναμη ήταν μεγάλη.

#### **4<sup>η</sup> Δύναμη: Απειλή από Υποκατάστατα**

Υποκατάστατο λέγεται το προϊόν ή η υπηρεσία το οποίο μπορεί να εμφανίζεται ως διαφορετικό, αλλά καλύπτει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Κάποιες φορές είναι δύσκολο να βρεθούν υποκατάστατα, διότι παίζει ρόλο αν αυτά υποκαθιστούν ολικώς ή μερικώς ένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία. Επίσης, παρότι καλύπτουν την ίδια ανάγκη, μπορούν να είναι τόσο διαφορετικά, ώστε εκ πρώτης όψεως να μην φαίνονται ως υποκατάστατα. Αλλά, παρόλο που ενδεχομένως δε φαίνονται ως υποκατάστατα, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, κάθε ανάλυση υποκατάστασης κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, θα πρέπει να αναζητά τέτοια ευρέως σε όλους τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτελεστούν οι ίδιες λειτουργίες για τους πελάτες και όχι απλώς μεταξύ προϊόντων που εξωτερικά δείχνουν όμοια.\*

Αναζητώντας λοιπόν υποκατάστατα για τα υπό μελέτη πλοία διαπιστώνεται ότι ο εναλλακτικός τρόπος μεταφοράς τσιμέντου είναι οδικώς με κατάλληλα φορτηγά μεταφοράς τσιμέντου και αυτό γιατί δεν διαθέτουν όλες οι χώρες την υποδομή και τα κατάλληλα διαμορφωμένα λιμάνια, ώστε να προσεγγίσουν πλοία τύπου cement bulk carrier. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Ιράκ, το οποίο εξυπηρετεί τις ανάγκες του για τσιμέντο οδικώς από τις γειτονικές χώρες μιας και το λιμάνι της Βασόρας δεν είναι κατάλληλο για αυτή την φορτοεκφόρτωση. Ωστόσο αυτό που διαπιστώνεται είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος της διακίνησης τσιμέντου παγκοσμίως γίνεται δια θαλάσσης με τη χρήση των υπό μελέτη πλοίων και αυτό διότι είναι λιγότερο κοστοβόρο και μπορούν να διακινηθούν μεγαλύτερες ποσότητες από ότι με τα φορτηγά.

Βάσει των προαναφερθέντων, η απειλή των υποκαταστάτων ναυτιλιακών υπηρεσιών των υπό μελέτη πλοίων από τα φορτηγά μεταφοράς τσιμέντου είναι μικρής ισχύος, εξαιτίας της μεγαλύτερης ευκολίας διακίνησης τσιμέντου δια θαλάσσης σε οποιοδήποτε σημείο παγκοσμίως.

### **5η Δύναμη: Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων**

Ο βαθμός του Ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι η πιο εμφανής από τις Δυνάμεις στο Υπόδειγμα του Porter. Επηρεάζει την έκταση στην οποία η αξία που δημιουργείται σε ένα κλάδο διαχέεται μέσω του άμεσου Ανταγωνισμού.

Στις περισσότερες βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση αναμένεται να έχει μία σημαντική επίπτωση στους ανταγωνιστές της και συνεπώς να προκαλέσει ανταπόδοση. Ο έντονος ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία μερικών από τους εξής παράγοντες:

- Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός και αυτοί είναι περίπου ίσοι σε μέγεθος, ο ένας παρακολουθεί τις κινήσεις των άλλων πολύ προσεκτικά, ώστε να αντιδράσει με παρόμοιες κινήσεις.
- Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός οδηγεί σε κινήσεις που στόχο έχουν να μειώσουν τις πωλήσεις των ανταγωνιστών, π.χ. σε πόλεμο τιμών.
- Αν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος δεν είναι μοναδικά, αν πρόκειται δηλαδή για αδιαφοροποίητο προϊόν (commodity) / υπηρεσία, με ίδια χαρακτηριστικά ανεξαρτήτως του ποια εταιρεία το / την παρέχει. Τότε, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων.
- Όταν υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη - όπως π.χ. έχουν οι αεροπορικές εταιρείες που πρέπει να πετούν τα αεροπλάνα τους βάσει προγράμματος, ασχέτως αν είναι γεμάτα ή όχι, αλλά και όταν υπάρχουν υψηλά έξοδα αποθήκευσης ή όταν το προϊόν είναι φθαρτό, ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων επίσης μεγαλώνει.
- Όταν το κόστος μετακίνησης των πελατών από μία εταιρεία σε μία άλλη, για την ικανοποίηση των αναγκών τους είναι χαμηλό, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι υψηλός.
- Όταν ο μόνος τρόπος, ώστε μία επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγή της, είναι να εγκαταστήσει πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα, αλλά σε μεγάλα μεγέθη, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναγκάζεται να χρησιμοποιεί αυτή τη δυναμικότητα στο μέγιστο - παράγοντας τη μέγιστη δυνατή ποσότητα. Αυτό το κάνει στοχεύοντας να κρατήσει χαμηλό το Μέσο Συνολικό Κόστος του προϊόντος. Το χαμηλότερο Μέσο Συνολικό Κόστος παραγωγής όμως, οδηγεί με τη σειρά του σε πτώση της τιμής του αγαθού ή της υπηρεσίας στην αγορά, άρα και σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό.
- Όταν τα εμπόδια εξόδου μίας επιχείρησης από ένα κλάδο είναι ισχυρά, σημαίνει ότι την αναγκάζουν να παραμένει, άρα αυξάνουν και το επίπεδο του ανταγωνισμού εντός του κλάδου.

- Η μεγάλη ποικιλομορφία των ανταγωνιστών: Οι ανταγωνιστές οι οποίοι έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες ως προς τον τρόπο του «ανταγωνίζεσθαι», είναι πιθανόν συχνά να διασταυρωθούν και ο ένας να προκαλέσει τη θέση του άλλου.\*

Στη συνέχεια, αναφέρονται μερικά ονόματα ανταγωνιστών της εταιρείας CemVision Shipping Co Ltd.:

- Baltrader, Γερμανία
- Sirios Shipmanagement, Ελλάδα
- M.M.S. SHIPPING, Μάλτα
- Nova Marine Carriers, Ελβετία
- Seabulk Shipping S.A., Ελλάδα
- United Bulk Carriers, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
- Azuma Shipping Co., Ltd., Ιαπωνία
- KGJ Cement, Νορβηγία
- Yue Ming Transportation Co., *Ταϊβάν*
- IBAU HAMBURG, Γερμανία
- KC Maritime Hong Kong Ltd., Χόνγκ Κόνγκ
- Carlsen, Ολλανδία

Συμπληρώνοντας την ανάλυση της δύναμης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων μπορούμε να επαναλάβουμε με ακόμη μεγαλύτερη βεβαιότητα πως **ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανεξάρτητων πλοιοκτητών**, και για τον υπό μελέτη κλάδο πλοίων 9.000 DWT είναι εξαιρετικά **υψηλής ισχύος**

#### **6η Δύναμη: Άλλοι μεριδιούχοι**

Η έκτη και τελευταία από τις Δυνάμεις Ανταγωνισμού του Porter περιλαμβάνει τις ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος που ανήκουν στο Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και δεν περιλαμβάνονται στις 5 προηγούμενες δυνάμεις, όπως:

- ✓ οι μέτοχοι της ναυτιλιακής εταιρείας

Για τους μετόχους, αλλά και για όλους τους εν δυνάμει επενδυτές, η φήμη και η ακεραιότητα της CemVision Shipping Co Ltd αποτελούν πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία καίριας σημασίας για την επιτυχία της. Η CemVision Shipping Co Ltd προκειμένου να επιδείξει την αφοσίωσή της στην κουλτούρα ήθους της και τα υψηλά επίπεδα



ακεραιότητας που διέπουν όλες τις δραστηριότητές της, ανταποκρινόμενη με υπευθυνότητα στις απαιτήσεις των μετόχων της, έχει υιοθετήσει πολύ συγκεκριμένους και αυστηρούς Κώδικες Επιχειρησιακής Συμπεριφοράς και Ήθους για τους ναυτικούς, το προσωπικό και τους Διευθυντές της εταιρίας, την Ανώτατη Διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο, οι οποίοι αποτελούν το θεμέλιο της Εταιρικής της Διακυβέρνησης και τροποποιούνται ώστε να καλύπτουν νέες ανάγκες της εταιρίας ή τις απαιτήσεις νέων νόμων και κανονισμών.

Οι Κώδικες αυτοί εφιστούν την προσοχή των υπαλλήλων και των ναυτικών της εταιρείας σε θέματα ηθικού κινδύνου, τους καθοδηγούν ώστε να αναγνωρίσουν και να διαχειριστούν ηθικά θέματα, τους παρέχουν μηχανισμούς καταγγελίας οποιασδήποτε ανήθικης συμπεριφοράς και γενικώς προάγουν την εταιρική κουλτούρα ειλικρίνειας και τιμιότητας σε όλους. Από την άλλη πλευρά, οι μέτοχοι, όπως βέβαια είναι λογικό, παρακολουθούν συνεχώς και αξιολογούν την κερδοφορία της επιχείρησης στην οποία έχουν επενδύσει. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρία καθορίζουν τόσο τα μερίσματα – κέρδη όσο και την αύξηση κεφαλαίου.

✓ οι πιστωτές

Δεδομένου του κλάδου των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου που μελετούμε και του ύψους των κεφαλαίων που απαιτούνται για την απόκτηση κάθε πάγιου περιουσιακού στοιχείου – πλοίου, οι πιστωτές μπορούν να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη μιας ανεξάρτητης πλοιοκτήτριας εταιρίας. Η χορήγηση χρηματοδότησης δίνει τη δυνατότητα σε μία ναυτιλιακή εταιρία να εκμεταλλευτεί εγκαίρως τις ευκαιρίες που διαφαίνονται στην αγορά, να αποκτήσει νέα, πιο σύγχρονα και τεχνολογικά προηγμένα πλοία ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εταιριών τακτικών γραμμών – ναυλωτών της διατηρώντας την καλή της φήμη και την υπόληψη των ναυλωτών της, να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις κινήσεις των ανταγωνιστών της, να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της και φυσικά το πολύτιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Σημαντικό είναι επίσης και το κόστος δανεισμού που εξαρτάται από το ύψος του επιτοκίου που συμφωνείται μεταξύ των πιστωτών και της πλοιοκτήτριας εταιρίας και διαμορφώνει το συνολικό ποσό του δανείου. Το συνολικό ποσό του δανείου είναι ο κύριος παράγοντας που μαζί με τα λειτουργικά έξοδα του πλοίου συνθέτουν το Σταθερό Κόστος της πλοιοκτήτριας εταιρίας, το οποίο με τη σειρά του καθορίζει το ελάχιστο επίπεδο ημερήσιου ναύλου που χρειάζεται η εταιρία να εισπράττει για την ομαλή αποπληρωμή των δανειακών της υποχρεώσεων αφού καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα.

Η επιρροή των πιστωτών όμως δεν σταματά εδώ. Ως είθισται, οι πιστωτές υποθηκεύουν τα πλοία τα οποία χρηματοδοτούν. Έτσι, για όσα χρόνια το πλοίο παραμένει υποθηκευμένο οι πιστωτές, σύμφωνα πάντα και με τους όρους των σχετικών συμβολαίων, έχουν λόγο και σε διάφορα πιο εμπορικά – που δεν άπτονται της αποπληρωμής του δανείου – θέματα του πλοίου, όπως η αλλαγής της Σημαίας – Κράτους Νηολόγησης του πλοίου, η αλλαγή του ονόματος του πλοίου και άλλα, για τα οποία η πλοιοκτήτρια εταιρία χρειάζεται την επίσημη έγγραφη έγκρισή τους προκειμένου να μπορέσει να προχωρήσει τις απαραίτητες διαδικασίες.

Η συνετή χορήγηση λογικών δανείων από μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, από την άλλη πλευρά, προσδίδει κύρος στην πλοιοκτήτρια εταιρία που τα λαμβάνει καθώς η ενέργεια αυτή υποδηλώνει πως η εν λόγω εταιρία, αφού επιβληθεί στους αυστηρούς ελέγχους των οικονομικών, λογιστικών – χρηματοοικονομικών της στοιχείων από τα μεγάλα αυτά ιδρύματα, κρίθηκε ικανή να της χορηγηθούν το ζητούμενα δάνεια τα οποία ασφαλώς και εκτιμάται ότι θα αποπληρώσει επιτυχώς. Η εμπιστοσύνη αυτή που απολαμβάνει η πλοιοκτήτρια εταιρία ενισχύει την αξιοπιστία και τη φήμη της καθιστώντας την περισσότερο ελκυστική τόσο στους ναυλωτές της όσο και στους μετόχους της.

Βεβαίως, είναι προφανές ότι η επιρροή – δύναμη των πιστωτών μειώνεται όσο το ποσοστό χρηματοδότησης επί της συνολικής αξίας του πλοίου μειώνεται ή αντίστοιχα το ποσοστό των Ιδίων Κεφαλαίων επί της συνολικής αξίας του πλοίου αυξάνεται.

✓ οι εργαζόμενοι / εργατικές ενώσεις

Η CemVision Shipping Co Ltd απασχολεί 50 περίπου υπαλλήλους στο γραφείο της διαχειρίστριας εταιρίας της που στεγάζεται στον Πειραιά ενώ ως την 31η Δεκεμβρίου του 2017 είχε απασχολήσει συνολικά 625 ναυτικούς (αξιωματικούς και πληρώματα) σε όλα της τα πλοία της. Οι υπάλληλοι γραφείου των ναυτιλιακών εταιριών στην Ελλάδα αλλά και σε πολλές άλλες χώρες δεν είθισται να διατηρούν εργατικές – συνδικαλιστικές ενώσεις όπως οι ναυτικοί.

Οι ναυτικοί κάθε χώρας διαθέτουν τη δική τους εργατική – συνδικαλιστική ένωση η οποία έχει στόχο την προάσπιση των δικαιωμάτων και των συμφερόντων των ναυτικών τους θεσπίζοντας τις ελάχιστες απαιτήσεις – όρους των συμβάσεων απασχόλησής τους βάση του βαθμού τον οποίο φέρουν και του τύπου του πλοίου στο οποίο θα προσληφθούν. Οι ελάχιστες αυτές απαιτήσεις καλύπτουν θέματα όπως η αξιοπλοΐα του πλοίου και η

ασφάλεια των ναυτικών πάνω σ' αυτό, οι αμοιβές των αξιωματικών και των κατώτερων πληρωμάτων, οι ώρες εργασίας – ξεκούρασής τους, οι συνθήκες εργασίας και διαβίωσης επί του πλοίου, οι άδειές τους, η απαιτούμενη εκπαίδευση και πιστοποίησή τους, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψή τους και είναι πάντοτε σε πλήρη συμμόρφωση με τις σχετικές διατάξεις της Σύμβασης για τα Διεθνή Πρότυπα Εκπαίδευσης, Πιστοποίησης και Τήρησης Βαρδιών των Ναυτικών (International Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers – STCW) του I.M.O καθώς και με τις διατάξεις της Σύμβασης Ναυτικής Εργασίας (Maritime Labour Convention – MLC, 2006) της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (International Labour Organization –ILO), στην οποία ενσωματώνονται και όλα τα πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας των Συμβάσεων SOLAS, MARPOL και λοιπών συμβάσεων του I.M.O.

Πέραν όμως των εθνικών αυτών εργατικών ενώσεων, υπάρχει και η Διεθνής Ομοσπονδία Εργαζομένων στις Μεταφορές (International Transport Workers' Federation – ITF) η οποία αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα των ναυτικών από το 1986 και διαθέτει περισσότερους από 600,000 ναυτικούς – μέλη μέσω των συμβεβλημένων με αυτήν ενώσεων. Στόχος της Ομοσπονδίας αυτής είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας για τους ναυτικούς όλων των εθνικοτήτων και η εξασφάλιση της θέσπισης επαρκών κανονισμών από τη ναυτιλιακή βιομηχανία για την προστασία των συμφερόντων και δικαιωμάτων τους, ανεξάρτητα από το Κράτος Μηολόγησης – Σημαία που φέρει το πλοίο στο οποίο προσλαμβάνονται.<sup>62</sup> Επίσημοι αντιπρόσωποι της ITF, προκειμένου να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση των πλοίων – πλοιοκτητών με όλες αυτές τις σχετικές Συμβάσεις, έχουν το δικαίωμα να επισκεφτούν ένα πλοίο σε κάποιο από τα λιμάνια που αυτό προσεγγίζει, να ζητήσουν να ελέγξουν τα πιστοποιητικά του πλοίου, να συνομιλήσουν με το πλήρωμα, να επιθεωρήσουν οι ίδιοι τις επικρατούσες/συνθήκες εργασίας και διαβίωσης των ναυτικών και σε περίπτωση καταγγελίας ή μη-συμμόρφωσης να επιβάλουν πρόστιμο ανάλογο του παραπτώματος ή ακόμη και να κρατήσουν το πλοίο στο λιμάνι έως ότου ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, δημοσιεύοντας το περιστατικό (όνομα πλοίου, πλοιοκτήτη, κτλ) σε ολόκληρη τη ναυτιλιακή κοινότητα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεραίνουμε πως η ισχύς αυτής της ειδικής ομάδας ενδιαφέροντος των ναυτικών είναι εξαιρετικά υψηλή.

- ✓ περιβαλλοντικές οργανώσεις

---

<sup>62</sup> [http://www.itfseafarers.org/itf\\_and\\_seafarers.cfm](http://www.itfseafarers.org/itf_and_seafarers.cfm)

Μία πρωτοποριακή εθελοντική δέσμευση των Ελλήνων ναυτικών και πλοιοκτητών για την προστασία των θαλάσσιων από τη ρύπανση των πλοίων είναι η Ελληνική Ένωση Προστασίας του Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (Hellenic Marine Environment Protection Association – HELMEPA) που ιδρύθηκε το 1982 από το Προεδρείο της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών και την Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία και φέρει την υπογραφή 5 διακεκριμένων διεθνών περιβαλλοντικών οργανισμών που είναι η Λέσχη της Ρώμης (Club of Rome), η Διεθνής Ένωση για τη Διατήρηση της Φύσης και των Φυσικών Πόρων (IUCN), το Παγκόσμιο Ταμείο Προστασίας Άγριας Πανίδας (WWF), το Διεθνές Ωκεανολογικό Ινστιτούτο (IOI) και το Διεθνές Ινστιτούτο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (IIED).

Αποστολή της HELMEPA είναι να ενθαρρύνει όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους (Έλληνες πλοιοκτήτες, διαχειριστές, πράκτορες, ναυτικούς) να γίνουν μέλη της, να καλλιεργεί υψηλό επίπεδο περιβαλλοντικής συνείδησης στην Ελληνική ναυτιλιακή κοινότητα χρησιμοποιώντας κάθε μέσο επιμόρφωσης, πληροφόρησης, κινητοποίησης και δημοσιότητας, να ενθαρρύνει τη συμμόρφωσή της με την εθνική και διεθνή νομοθεσία περί προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος και ασφάλειας στα πλοία, να συνεργάζεται με την Ελληνική Κυβέρνηση σε θέματα σχετικά με αυτές τις διεθνείς νομοθεσίες και κανονισμούς και να ενισχύσει την περιβαλλοντική συνείδηση της νεολαίας με τη βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του προγράμματος της παιδικής HELMEPA. Η Ένωση, πρωταγωνιστώντας σε μία διεθνή προσπάθεια να συνδυαστούν νόμοι και κανονισμοί με εθελοντική βούληση για να εξαλειφθεί η ρύπανση από τα πλοία και να βελτιωθεί η ασφάλεια στη θάλασσα, προώθησε και βοήθησε στην ίδρυση των αδελφών οργανισμών AUSMEPA στην Αυστραλία, BRITMEPA στη Μεγάλη Βρετανία, CYMEPA στην Κύπρο, NAMEPA στη Βόρεια Αμερική, PHILMEPA στις Φιλιππίνες, TURMEPA στην Τουρκία, URUMEPΑ στην Ουρουγουάη και UKRMEPA στην Ουκρανία υπό την Διεθνή Ένωση Προστασίας Θαλάσσιου Περιβάλλοντος INTERMEPA που φιλοξενείται στα γραφεία της HELMEPA στην Αθήνα.<sup>63</sup>

Ωστόσο, παρά την προαναφερόμενη ισχυρή παρουσία της και την έντονη δράση της, ο εθελοντικός μη-κυβερνητικός της χαρακτήρας καθιστά τη δύναμή της μέτριας ισχύος.

- ✓ κυβερνήσεις κρατών

---

<sup>63</sup> [http://www.helmepa.gr/gr/what\\_is\\_helmepa.php](http://www.helmepa.gr/gr/what_is_helmepa.php)

Οι κυβερνήσεις των κρατών επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τον κλάδο των ανεξάρτητων πλοιοκτητών πλοίων μεταφοράς τσιμέντου. Πρώτα απ' όλα, η κυβέρνηση κάθε κράτους ορίζει με σχετική νομοθεσία και κανονισμούς πολλές από τις καθημερινές επιχειρήσεις ενός πλοίου, όπως τα έγγραφα – πιστοποιητικά και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την έγκριση εισόδου και ελλιμενισμού για εμπορικές επιχειρήσεις ενός πλοίου από τις τοπικές λιμενικές αρχές, τις απαγορευμένες αλλά και τις υποχρεωτικές – πέραν των διεθνών κανονισμών – διαδικασίες κατά τη διάρκεια παραμονής του πλοίου στα λιμάνια της όπως η διατήρηση ή απόρριψη όλων ή μέρους των αποβλήτων ενός πλοίου, τον έλεγχο συμμόρφωσης των πλοίων – πλοιοκτητών με τους διεθνείς, εθνικούς και λοιπούς κανονισμούς μέσω των επιθεωρήσεων των πλοίων από τις τοπικές λιμενικές αρχές, τον τύπο των καυσίμων που τα πλοία θα καταναλώνουν εντός των χωρικών της υδάτων ή / και της οικονομικής της ζώνης συμμετέχοντας με απόφασή της στις Περιοχές Ελέγχου Εκπομπών Αερίων (ECAs) καθώς και τις διαδικασίες και τους φορείς – αρχές που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση και αντιμετώπιση ενός ατυχήματος.

Μια ακόμη επιρροή, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, είναι οι πιο πρόσφατοι εμπορικοί αποκλεισμοί και οι απαγορεύσεις που έχουν επιβληθεί με σχετικούς νόμους και κανονισμούς εναντίον του Ιράν, της Συρίας, του Σουδάν, της Ουκρανίας και της Ρωσίας από την κυβέρνηση των Ηνωμένες Πολιτείες, των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Ιαπωνίας, της Κορέας, του Καναδά, της Αυστραλίας, της Νορβηγίας, της Σουηδίας και άλλων, που αυτόματα πολλαπλασιάζουν τους ελέγχους και επιφέρουν σημαντικούς περιορισμούς στα λιμάνια τα οποία ένα πλοίο μπορεί να προσεγγίσει, στους αποστολείς και παραλήπτες των φορτίων που μπορεί να μεταφέρει και άλλα.

Ακόμη, σε περιόδους πολέμων ή έκτακτης ανάγκης, το Κράτος Νηολόγησης έχει το δικαίωμα να διατάξει την κατάσχεση κάθε πλοίου που είναι εγγεγραμμένο σε αυτό και φέρει τη Σημαία του επιφέροντας πολύ σοβαρές συνέπειες στην πλοιοκτήτρια εταιρία του.

Βάση των παραπάνω, συμπεραίνουμε πως η ισχύς και αυτής της ειδικής ομάδας ενδιαφέροντος είναι ισχυρή.

✓ τοπικές κοινότητες

Οι κοινότητες αυτές είναι οι διάφορες ομάδες του τοπικού πληθυσμού που επηρεάζονται είτε από την κανονική λειτουργία των πλοίων είτε δυστυχώς από τα ατυχήματα που

προκαλούνται από αυτά. Στην περίπτωση της κανονικής λειτουργίας των πλοίων, οι ομάδες αυτές μπορεί να είναι οι πληθυσμοί που κατοικούν πλησίον των λιμένων και να διαμαρτύρονται στις τοπικές λιμενικές αρχές λόγω θορύβων που μπορεί να προκαλούνται κυρίως κατά την διάρκεια της νύχτας, ζητώντας να ληφθούν άμεσα τα απαραίτητα μέτρα. Εκτός των πλησιέστερων κατοίκων, μπορεί να είναι και η ευρύτερη κοινωνία – πόλεις γύρω από την περιοχή ενός λιμανιού. Οι ανησυχίες όλων για την ποιότητα του αέρα στις περιοχές των λιμανιών ασκούσαν ολοένα και μεγαλύτερη πίεση στις αρμόδιες τοπικές και λιμενικές αρχές και εταιρείες διαχείρισης των τερματικών για μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, του αζώτου και των λοιπών επιβλαβών αερίων. Επίσης μπορεί να είναι τοπικοί αλιείς που δραστηριοποιούνται (ίσως και παράνομα) στις θαλάσσιες οδούς και τα αγκυροβόλια που πλέουν τα ποντοπόρα πλοία όπως στο λιμάνι της Σαγκάης και σε άλλα λιμάνια της Κίνας, της Νότιας Κορέας, στο λιμάνι της Τέμας στον Κόλπο της Γουϊνέας και αλλού.

Στην περίπτωση ενός ναυτικού ατυχήματος, οι τοπικές κοινότητες είναι όλοι οι ιδιώτες, κάτοικοι, αλιείς, επιχειρηματίες των παράκτιων περιοχών που επλήγησαν και οι τοπικές οικολογικές οργανώσεις. Οι διαστάσεις που δίνονται σε ανάλογα περιστατικά από τις οικολογικές οργανώσεις και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι αποζημιώσεις που απαιτούνται από όλες τις πληγείσες ομάδες και οι μακροχρόνιες και επίπονες διαδικασίες νομικής διαπραγμάτευσης και επίλυσης των διαφορών, όχι μόνο επιβαρύνουν οικονομικά την υπεύθυνη ναυτιλιακή εταιρεία αλλά καταστρέφουν και τη φήμη της.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως σε κάθε περίπτωση η δύναμη των τοπικών κοινοτήτων είναι ισχυρή.

✓ οι εμπορικές ενώσεις

Οι ανεξάρτητοι πλοιοκτήτες πλοίων μεταφοράς τσιμέντου είναι μέλη του **Βαλτικού και Διεθνούς Ναυτιλιακού Συμβουλίου** (Baltic and International Maritime Council – BIMCO). Η BIMCO είναι ο μεγαλύτερος διεθνής ναυτιλιακός οργανισμός με κύριο μέλημα να προάγει, μέσω των τυποποιημένων – πρότυπων εγγράφων / κειμένων / συμβολαίων / όρων που παρέχει, με τον πιο δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο τα συμφέροντα των συμβαλλόμενων μερών μιας συμφωνίας, εκφράζοντας με σαφήνεια δικαιώματα και υποχρεώσεις, τους όποιους κινδύνους, αμοιβές και πιθανές αποζημιώσεις απορρέουν από την συμφωνία αυτή προλαμβάνοντας έτσι το ενδεχόμενο διενέξεων και εναρμονίζοντας τις ναυτιλιακές δραστηριότητες / πρακτικές προς διευκόλυνση του εμπορίου και των συνεργασιών.

Εκτός των ανωτέρω, όπως έχει προαναφερθεί, η BIMCO παρέχει μια μεγάλη γκάμα συμβουλευτικών / υποστηρικτικών υπηρεσιών, πληροφόρησης και εκπαίδευσης σε θέματα ναυτασφαλίσεων, ναυσιπλοΐας, διαχείρισης πλοίων, ασφάλειας και τεχνικής φύσεως σε όλα τα μέλη διεθνώς μέλη (με περίπου 2.300 μέλη από 130 χώρες) που έχουν έννομα συμφέροντα στη ναυτιλιακή βιομηχανία, όπως πλοιοκτήτες, διαχειρίστριες εταιρείες, ναυλωτές, ασφαλιστές, μεσίτες, πράκτορες όλων των ειδών εμπορίου (εμπορευματοκιβώτια, χύδην υγρά φορτία, χύδην ξηρά φορτία, LNG, LPG, κ.τ.λ) και η ισχύς της είναι μέτρια.

Συνεπώς, βάση των προαναφερθέντων, **η δύναμη των άλλων μεριδιούχων** για τον υπό μελέτη κλάδο πλοίων, θα μπορούσε συνολικά να χαρακτηριστεί ως **υψηλής ισχύος**.

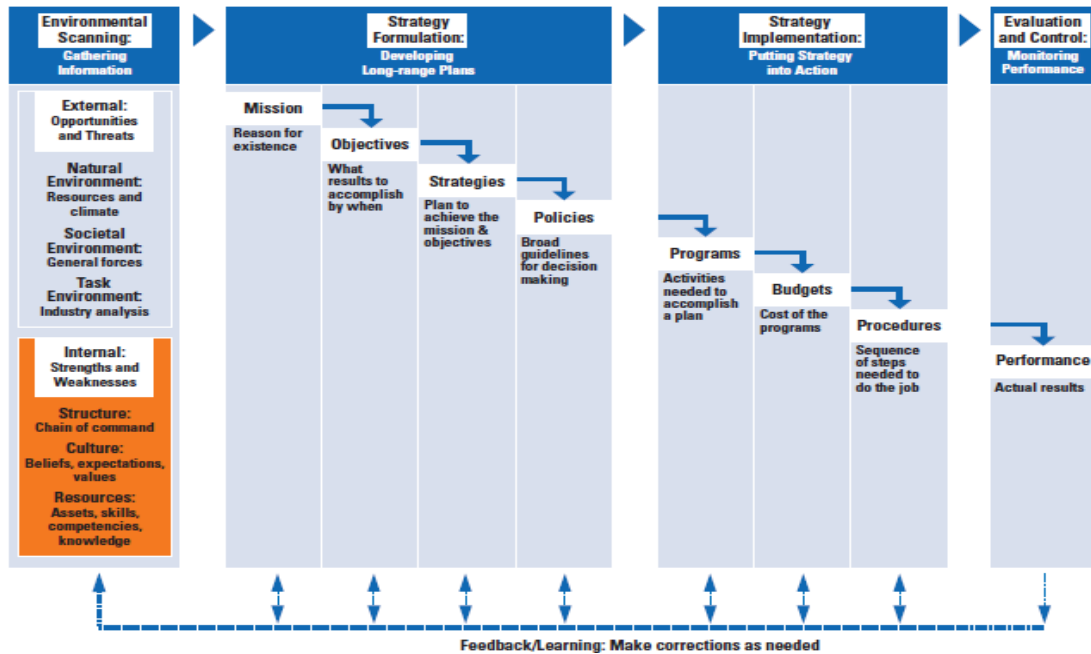
**Συνοψίζοντας** την ανάλυση του άμεσου ή μικρο-περιβάλλοντος για τον υπο μελέτη κλάδο πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, συμπεραίνουμε πως **η συνολική ένταση του Ανταγωνισμού** για την υπό μελέτη ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια εταιρία CemVision Shipping Co Ltd, όπως αυτή διαμορφώνεται από το άθροισμα των επιμέρους εντάσεων των 5 + 1 Δυνάμεων του Μοντέλου του Porter, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως **υψηλής ισχύος**.

Έχοντας ολοκληρώσει πια την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος – φυσικού, γενικευμένου και άμεσου – της πλοιοκτήτριας εταιρείας CemVision Shipping Co Ltd, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της πλοιοκτήτριας εταιρείας CemVision Shipping Co Ltd.

### **3.1.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (Επιχειρησιακή Ανάλυση)**

Για την αναγνώριση των ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, μια επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει την ικανότητά της για ανταγωνισμό. Σημαντικό μέρος μιας επιτυχημένης στρατηγικής, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί και η λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος ώστε να καθοριστούν οι ικανότητες και οι πόροι εκείνοι που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί τις δραστηριότητές της αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της και που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι **οι δυνάμεις** (strengths) και **οι αδυναμίες** (weaknesses)

της επιχείρησης, οι οποίοι περιλαμβάνουν **τη δομή** (structure), **την κουλτούρα** (culture) και **τους πόρους** (resources) της επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα:



Πίνακας 5: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 185.

Στην περίπτωση μας, προκειμένου να εντοπίσουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της CemVision Shipping Co Ltd, που θα καθορίσουν την επιτυχία της υπό μελέτη επένδυσης της σε πλοία μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DTW με πνευματικό εξοπλισμό φορτοεκφόρτωσης και κατ’ επέκταση και της στρατηγικής Οριζόντιας Ανάπτυξής της, θα αναλύσουμε το εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της.

### 3.1.4.1 Δομή της CemVision Shipping Co Ltd

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της Αποστολής της επιχείρησης. Η δομή, ή η διάταξη εντολής όπως αλλιώς ονομάζεται, παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα κάθε εταιρίας.





- ♦ η πλοιοκτησία πλοίων μεταφοράς τσιμέντου

Η CemVision Corporation είναι διεθνώς μία από τις κυρίαρχες ανεξάρτητες πλοιοκτήτριες εταιρίες πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, βάση της συνολικής μεταφορικής ικανότητας των πλοίων της σε DWT, που τα εκμισθώνει σε πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρείες τακτικών γραμμών – ναυλωτών παγκοσμίως.

Η CemVision Corporation, που υπόκειται στο Νόμο περί Επιχειρήσεων της Δημοκρατίας των Νήσων Μάρσαλ, περιλαμβάνει και λειτουργεί μέσω ενός αριθμού θυγατρικών εταιριών εγγεγραμμένων στη Λιβερία, στην Κύπρο, στη Μάλτα και στα Νησιά Μάρσαλ, οι οποίες της ανήκουν εξ' ολοκλήρου και έχουν στην ιδιοκτησία τους όλα τα πλοία του στόλου της CemVision.

- ♦ η αποκλειστική διαχείριση των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου της CemVision

Η CemVision Shipping, που εδρεύει στον Πειραιά, παρέχει – έναντι αμοιβής που ορίζεται από σχετική συμφωνία που ανανεώνεται αυτόματα κάθε χρόνο και έχει ισχύ 12 μηνών – στη CemVision Corporation, και τις θυγατρικές της, την αποκλειστική διαχείριση των πλοίων της.

Η εμπορική διαχείριση ενός πλοίου, όπως έχει προαναφερθεί, περιλαμβάνει τις δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με τη νηολόγηση και ασφάλισή του έναντι όλων των ειδών κινδύνων (νομικό τμήμα), την εύρεση – ναυτολόγηση των πληρωμάτων του (τμήμα πληρωμάτων) και τη συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωσή τους (τμήμα ανθρώπινου δυναμικού), τη φροντίδα της τεχνικής συντήρησης και των δεξαμενισμών του στα προκαθορισμένα από τους Νηογνώμονες διαστήματα για τη διατήρηση της Κλάσης του (τεχνικό τμήμα και τμήμα ηλεκτρολόγων, τμήμα ασφάλειας & ποιότητας), τον εφοδιασμό τροφίμων / αναλωσίμων για το πλήρωμά του και των ανταλλακτικών / εφοδίων του (τμήμα προμηθειών) καθώς και την καθημερινή εμπορική εκμετάλλευση, διαχείριση και παρακολούθηση της επίδοσής του βάση των συμφωνημένων όρων του ισχύοντος ναυλοσυμφώνου, το λεγόμενο «post-fixing» (τμήμα επιχειρήσεων).

Για την καλύτερη υποστήριξη των δραστηριοτήτων της η CemVision Shipping Co Ltd έχει επιπρόσθετα δημιουργήσει τα ακόλουθα γραφεία:

- ♦ τα γραφεία Εύρεσης και Ναυτολόγησης με τις αντίστοιχες Σχολές Εκπαίδευσης αξιωματικών και κατώτερων πληρωμάτων στην Σεβαστούπολη στην Ουκρανία, στην Αγία Πετρούπολη στη Ρωσία και στην Μανίλα στις Φιλιππίνες

- ♦ το γραφείο Ναυπηγών – Μηχανικών στο Λεμμέρ της Ολλανδίας υπεύθυνων για την επιθεώρηση της ναυπήγησης των πλοίων της CemVision και πλέον για την επιθεώρηση και παροχή τεχνικής υποστήριξης σε ολόκληρο το στόλο της CemVision καθώς και τη διατήρηση άμεσης επαφής με τους βασικούς ναυλωτές της CemVision στην Ολλανδία, VEKA Shipyard και Shipyard Ferus Smit
- ♦ το γραφείο Ναυλώσεων στο Αμβούργο της Γερμανίας το οποίο ουσιαστικά αποτελεί ένα εσωτερικό γραφείο Ναυλομεσιτών που ασχολούνται αποκλειστικά με την εύρεση ναυλώσεων για τα πλοία της CemVision καθώς και την εύρεση ευκαιριών αγοράς – πώλησης ενός πλοίου. Επίσης διατηρεί προσωπική επαφή με τους ναυλωτές, φροντίζει την άριστη εξυπηρέτησή τους και φυσικά τη διεύρυνση των σχέσεων της με τις υπόλοιπες εταιρίες τακτικών γραμμών και εν-δυνάμει ναυλωτές της. Το γραφείο αυτό, λόγω της μετατόπισης της αγοράς και της αλλαγής των κέντρων του εμπορίου, τα τελευταία 2 χρόνια έχει μεταφερθεί και λειτουργεί από τα γραφεία της CemVision στον Πειραιά (τμήμα ναυλώσεων – chartering department).

Η CemVision Shipping Co Ltd κατέχει τη φήμη του «καινοτόμου διαχειριστή» στην παγκόσμια ναυτιλιακή κοινότητα χάρη στις ακόλουθες Υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας που παρέχει:

- μέσω του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D dept) η CemVision Shipping καταφέρνει να ηγείται της τεχνολογικής καινοτομίας, εφαρμόζοντας ιδέες που όχι μόνο ικανοποιούν αλλά και ξεπερνούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των ναυλωτών της. Καινούριες ιδέες, μέθοδοι και πρακτικές σχετικά με τη βελτίωση της διαχείρισης ενέργειας επί του πλοίου, τη βελτίωση της απόδοσης των καυσίμων των πλοίων, τη μείωση των εκπομπών επιβλαβών αερίων στην ατμόσφαιρα από τα πλοία και άλλες, υλοποιούνται αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και τις υψηλές τεχνικές ικανότητες της CemVision Shipping Co Ltd και βελτιώνουν την εμπορική και περιβαλλοντική επίδοση των πλοίων της συμβάλλοντας καθοριστικά στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.
- μέσω του Τμήματος Πληροφορικής (Information & Technology Department) η CemVision Shipping Co Ltd έχει τη δυνατότητα διαθέτοντας το πλέον κατάλληλο προσωπικό να παρακολουθεί η ίδια τις εξελίξεις του τόσο προηγμένου αυτού κλάδου, να τις αξιολογεί και να επιλέγει αυτές που εξυπηρετούν τις πραγματικές της ανάγκες ανεξάρτητα από τις τάσεις της αγοράς. Επίσης, μέσω του τμήματος αυτού είναι ικανή να παρέχει η ίδια 24-ωρη τεχνική υποστήριξη (αντιμετώπιση προβλημάτων, εγκαταστάσεις, αναβαθμίσεις, κτλ) στα συστήματα πληροφορικής τόσο των γραφείων της όσο και των

πλοίων της, μειώνοντας σημαντικά τα περιττά έξοδα και το χάσιμο χρόνου, αλλά και να βοηθά τους Ναυλωτές της παρέχοντας άμεσα πρακτικές λύσεις σε θέματα πληροφορικής

Ο υιός του ιδρυτή της CemVision, στον οποίο ανήκει και το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της είναι Πρόεδρος, Chief Executive Officer, Class I Director και το πρώτο από τα τέσσερα Διοικητικά Στελέχη (Executive Officers) της CemVision Corporation. Ο CEO μαζί με τα άλλα τρία Διοικητικά Στελέχη, που είναι ο Γενικός Διευθυντής Επιχειρήσεων (Chief Operating Officer), ο Οικονομικός Διευθυντής (Chief Financial Officer) και ο Αναπληρωτής Διευθυντής Επιχειρήσεων (Deputy Chief Operating Officer), είναι υπεύθυνοι για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της CemVision Corporation και για την επίβλεψη – σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο – της Διοίκησης των δραστηριοτήτων της διαχειρίστριας εταιρείας CemVision Shipping.

Ο αποκλειστικός διαχειριστής των πλοίων της CemVision Corporation, CemVision Shipping, όπως απεικονίζεται και στο οργανόγραμμα που προηγήθηκε αποτελείται από:

- το Τεχνικό τμήμα (Technical dept), στο οποίο υπάγεται και το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (Research & Development dept), το Τμήμα Ανταλλακτικών και Προμηθειών (Supply & Spares dept), το Τμήμα των Ηλεκτρολόγων (Electrical Dept), το γραφείο των Ναυπηγών – Μηχανικών στη Ολλανδία καθώς και η ομάδα των Συνεργειακών Μηχανικών διαφόρων εθνικοτήτων που απασχολούνται αποκλειστικά στα πλοία της CemVision (Service Team Engineers) οπουδήποτε κι αν βρίσκονται. Οι επικεφαλές των τμημάτων αυτών αναφέρονται στο Διευθυντή του Τεχνικού Τμήματος που είναι και ο Αναπληρωτής Διευθυντής Επιχειρήσεων (DCOO) της CemVision
- το Τμήμα Πληροφορικής (Information & Technology dept)
- το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource dept), υπεύθυνο και για τη συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού των γραφείων και των πληρωμάτων των πλοίων, ο Διευθυντής του οποίου είναι ο DPA (Designated Person Ashore) της CemVision Shipping
- το Τμήμα Πληρωμάτων (Crewing dept), στο οποίο υπάγονται και τα αντίστοιχα γραφεία και σχολές πληρωμάτων στην Σεβαστούπολη στην Ουκρανία, στην Αγία Πετρούπολη στη Ρωσία και στην Μανίλα στις Φιλιππίνες
- το Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations dept)
- Το Τμήμα Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος (Safety, Quality and Environment dept)
- το Νομικό Τμήμα (Legal dept), υπεύθυνο και για όλα τα είδη ασφαλίσεων των πλοίων

- το Λογιστήριο (Corporate Controller), το οποίο αποτελείται από το τμήμα του λογιστηρίου της CemVision Corporation (CVC Accounting Team) και το τμήμα του λογιστηρίου της CemVision Shipping (CVS Accounting Team) που αναφέρονται στον Οικονομικό Διευθυντή (Chief Financial Officer) της CemVision
- το Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering dept)
- τους Εσωτερικούς Ελεγκτές (Financial Internal Auditor & Assistant)
- τον DPA (Designated Person Ashore)
- το Γενικό Διευθυντή (General Manager)

Οι επικεφαλές όλων των παραπάνω τμημάτων, συμπεριλαμβανομένων των DCOO και CFO, ο Εσωτερικός Ελεγκτής, ο DPA και ο Γενικός Διευθυντής αναφέρονται στον Γενικό Διευθυντή Επιχειρήσεων (COO) της CemVision Shipping Co Ltd.

### **3.1.4.2 Κουλτούρα της CemVision Shipping Co Ltd**

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και την αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά του προσωπικού όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση καθώς και την Αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας ορίζοντας το ποια είναι, τι κάνει και ποιος είναι ο λόγος ύπαρξής της και περιλαμβάνοντας τον κύριο προσανατολισμό της.

Η κουλτούρα συνήθως ικανοποιεί σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως:

- Μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζόμενους
- Βοηθά τους εργαζόμενους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- Υποστηρίζει τη σταθερότητα της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα
- Χρησιμοποιείται ως πεδίο αναφοράς των εργαζόμενων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και αποτελεί τον οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά.

Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων – μελών ενός οργανισμού. Γι' αυτόν το λόγο μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει τη στρατηγική κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης αλλά και μια ισχυρότερη

ανταγωνιστική θέση σ' έναν κλάδο. Μια οποιαδήποτε αλλαγή στην Αποστολή, στους Σκοπούς, τις Στρατηγικές ή τις Πολιτικές πιθανόν να αποτύχει εάν δε συμβαδίζει με την αποδεκτή κουλτούρα της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που απαιτούν λιγότερες αλλαγές στην κουλτούρα είναι συνήθως πιο ελκυστικές γιατί απαιτούν μικρότερη προσπάθεια και χρόνο υλοποίησής τους. Οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ως προς την κουλτούρα τους. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που είναι συντηρητικές και ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου και καλά δοκιμασμένες λύσεις. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που είναι καινοτόμες και η κύρια φιλοσοφία τους σχετίζεται με τη ραγδαία ανάπτυξη, ακολουθούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου και αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες. Σε κάθε περίπτωση πάντως, τα ανώτατα στελέχη επιβάλλεται να κατανοήσουν την κουλτούρα της επιχείρησης εάν πρόκειται να διοικήσουν στρατηγικά.

Ωστόσο, η Κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι δυνατό να προκαλέσει και τη διεθνώς αποκαλούμενη «στρατηγική μυωπία», μια κατάσταση δηλαδή κατά την οποία τα ανώτατα στελέχη δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημασία των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών επειδή τυφλώνονται από τα ισχυρά κοινά πιστεύω. Σε μια τέτοια περίπτωση, η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να καταλήξει σε σημαντικό εμπόδιο επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Κατά συνέπεια η Κουλτούρα, όπως και η Δομή, μπορεί να αποτελέσει είτε δύναμη είτε αδυναμία για μια επιχείρηση ανάλογα με το αν συμβαδίζει με την υπάρχουσα ή την προτεινόμενη στρατηγική.<sup>65</sup>

Η CemVision Shipping Co Ltd ανήκει στην κατηγορία των συντηρητικών – ως προς την κουλτούρα – επιχειρήσεων, καθώς δεν επιδιώκει και συνήθως δεν εκμισθώνει τα πλοία της για διάστημα μικρότερο του ενός έτους. Επειδή οι ναύλοι της αγοράς χρονοναυλώσεων μικρής διάρκειας (spot market) είναι είτε υψηλότεροι είτε χαμηλότεροι από τους ναύλους της αγοράς των μακροχρόνιων ναυλώσεων, τα πλοία της αγοράς spot μπορεί μεν να επιτρέπουν στους πλοιοκτήτες τους να εκμεταλλευτούν περισσότερο περιόδους υψηλών ναυλαγορών δημιουργώντας υψηλότερα κέρδη, αυξάνουν δε την έκθεση των πλοιοκτητών στον κίνδυνο μείωσης των ναύλων καθιστώντας τα έσοδά τους λιγότερο προβλέψιμα από τα έσοδα των πλοιοκτητών πλοίων σε μακροχρόνιες ναυλώσεις.

---

<sup>65</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 186-189

Η κουλτούρα της CemVision ασφαλώς αντικατοπτρίζει το όραμα και τις αξίες του ιδρυτή της καθώς και του διαδόχου του και διαφαίνεται και στην Αποστολή, τη Στρατηγική και τις Αξίες της, ως ακολούθως:

**Όραμα:** Η CemVision να αποτελεί την πρώτη επιλογή παγκόσμιας δια θαλάσσης μεταφοράς τσιμέντου για όλες τις εταιρίες τακτικών γραμμών ναυλωτών.

**Αποστολή:** Η CemVision, ως κορυφαία ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια και διαχειρίστρια εταιρεία πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, παρέχει μία εξαιρετης ποιότητας και προηγμένης τεχνολογίας ναυτιλιακή υπηρεσία στους ναυλωτές της, εφαρμόζοντας αυστηρά πρότυπα διαχείρισης των πλοίων της, διατηρώντας ακλόνητη τη δέσμευσή της στην ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος, και ανταμείβοντας τους μετόχους της.

**Στρατηγική:** Η Στρατηγική της CemVision είναι να εκμισθώνει τα πλοία μεταφοράς τσιμέντου για πολυετείς ναυλώσεις έναντι σταθερών ημερήσιων ναύλων σε όσο το δυνατόν περισσότερες από τις μεγαλύτερες και οικονομικά ισχυρότερες εταιρίες τακτικών γραμμών – ναυλωτών του κλάδου παγκοσμίως, οι οποίες της επιτρέπουν να περιορίζει τον κίνδυνο μείωσης των εσόδων της διατηρώντας σταθερά θετικές τις ταμειακές ροές της.

#### **Αξίες:**

- ♦ **η ακεραιότητα, η τιμιότητα και η ειλικρίνεια** του πληρώματος των πλοίων, του προσωπικού των γραφείων και των διοικητικών στελεχών είναι ζωτικής σημασίας για την αξιοπιστία, τη φήμη και την επιτυχία μιας εταιρείας. Για το λόγο αυτό αποτελούν και το βασικό άξονα των σχετικών Κωδικών Επιχειρησιακής Συμπεριφοράς και Ήθους
- ♦ **η ποιότητα** των πλοίων της CemVision Shipping Co Ltd και της μεταφορικής υπηρεσίας που ίδια προσφέρει προσφέρει στους ναυλωτές της. Η άριστη συντήρηση των πλοίων της, η συνεχής έρευνα και συστηματική επένδυση σε προηγμένες και καινοτόμες τεχνολογίες που βελτιώνουν την απόδοση των πλοίων, η προληπτική – αυστηρή εφαρμογή όλων των διεθνών προτύπων και κανονισμών, η υψηλών προδιαγραφών διαχείριση των πλοίων της είναι άρρηκτα συνυφασμένα με το όνομά της
- ♦ **η ασφάλεια** αποτελεί μακράν την πρώτη προτεραιότητα της CemVision Shipping Co Ltd. Πρώτα απ' όλα φυσικά είναι η ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής και έπειτα η ασφάλεια του πλοίου και της περιουσίας τρίτων. Η καθιέρωση πρακτικών ασφαλούς λειτουργίας των πλοίων, η εξασφάλιση ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας και διαβίωσης, η απασχόληση άρτια καταρτισμένων πληρωμάτων και η συνεχής ενημέρωση και

εκπαίδευσή τους αποτελούν μερικά από τα θεμελιώδη μέτρα διασφάλισης της αξίας αυτής

- ♦ **η προστασία του περιβάλλοντος.** Η CemVision Shipping Co Ltd έχει από ιδρύσεώς της αναλάβει τη δέσμευση για ένα καθαρό, υγιές και βιώσιμο περιβάλλον για την κοινωνία. Τα πλοία της συμμορφώνονται πάντοτε με όλους τους ισχύοντες – και όχι μόνο – περιβαλλοντικούς νόμους και κανονισμούς ενώ προηγμένες τεχνολογίες υιοθετούνται συνεχώς για την περαιτέρω μείωση της επίπτωσης των πλοίων της στο θαλάσσιο περιβάλλον και την ατμόσφαιρα.
- ♦ **η εμπιστοσύνη των ναυλωτών της.** Το μεγαλύτερο κέρδος για τη CemVision Shipping Co Ltd, από την πρώτη μέρα λειτουργίας της, δεν είναι η ναύλωση των πλοίων της στους υψηλότερους – ευκαιριακούς ναύλους αλλά η εμπιστοσύνη των ναυλωτών της. Για το λόγο αυτό στοχεύει στις μακροχρόνιες ναυλώσεις οι οποίες, μπορεί να της εξασφαλίζουν πιο συντηρητικούς ναύλους, της δίνουν όμως τη δυνατότητα να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με τους ναυλωτές της αποδεικνύοντας ότι είναι άξιος «συνεργάτης» τους.

Το Όραμα, η Αποστολή, η Στρατηγική και οι Αξίες αυτές της CemVision Shipping Co Ltd μεταδίδονται από τα Ανώτατα Διοικητικά Στελέχη με κάθε τρόπο ώστε να γίνουν κτήμα όχι μόνο των υψηλότερων επιπέδων ιεραρχίας αλλά και των κατώτερων στελεχών, από τα οποία εξαρτάται και η υλοποίησή τους.

### 3.1.4.3 Πόροι της CemVision Shipping Co Ltd

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της.

Σύμφωνα με τη θεωρία **των «Πόρων και Ικανοτήτων»**, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές της. Οι πόροι χωρίζονται γενικά σε:

- Υλικούς, στους οποίους περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), οι φυσικοί (πρώτες ύλες) και οι ανθρώπινοι πόροι
- Άυλους, στους οποίους περιλαμβάνεται η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και η πελατεία, και η κουλτούρα της επιχείρησης.<sup>66</sup>

<sup>66</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ: 212-213



Τα πολυτιμότερα **υλικά** – απτά περιουσιακά στοιχεία της CemVision Shipping Co Ltd, τα οποία βέβαια αποτελούν τα βασικά δομικά στοιχεία και το λόγο ύπαρξής της, είναι τα πλοία της. Έπειτα είναι τα ακίνητα υπό την ιδιοκτησία της, τα κτίρια των γραφείων της στον Πειραιά και των γραφείων και των αντίστοιχων σχολών εκπαίδευσης των ναυτικών στην Σεβαστούπολη στην Ουκρανία, στην Αγία Πετρούπολη στη Ρωσία και στην Μανίλα στις Φιλιππίνες, ο εξοπλισμός των γραφείων – σχολών της, η καλή χρηματοοικονομική της κατάσταση, ο μεγάλος αριθμός υπαλλήλων σε όλα τα γραφεία της και ο ακόμη μεγαλύτερος αριθμός των πληρωμάτων των πλοίων της.

Τα **άυλα** – μη απτά περιουσιακά στοιχεία της CemVision Shipping Co Ltd, από την άλλη πλευρά, αποτελούν το όραμα, η αποστολή, η στρατηγική, οι αξίες της και η κουλτούρα της εν γένει, η γνώση της αγοράς και οι ικανότητες του CEO και των άλλων τριών Διοικητικών Στελεχών, το απόλυτα καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό που επανδρώνει τα πλοία και στελεχώνει τα γραφεία της, η γνώση και η εμπειρία που έχει αποκτήσει το προσωπικό της από τη διαχείριση του πολυάριθμου στόλου της που δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο εξυπηρετώντας κύριες και δευτερεύουσες αγορές, η χρήση της χαρακτηριστικά πρωτοποριακής τεχνολογίας πληροφορικής που πάντοτε εξασφαλίζει εκτεταμένη και συστηματική έρευνα και η εφαρμογή ολοένα και περισσότερων προηγμένων τεχνολογιών, μεθόδων και τεχνικών πρακτικών, η έντονη περιβαλλοντική της συνείδηση και δραστηριοποίηση, η υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών διαφοροποιημένη μεταφορική υπηρεσία που παρέχει στους ναυλωτές της, η κάθετη ως ένα βαθμό ολοκλήρωσή της, η επί σειρά δεκαετιών διεθνής της παρουσία, το κύρος και η καλή της φήμη, η πολιτισμική ποικιλομορφία της, το εύρος των συνεργατών – προμηθευτών της παγκοσμίως, η δυναμική παρουσία της στον χώρο των ναυλομεσιτών, και φυσικά ο αριθμός των εταιριών τακτικών γραμμών – ναυλωτών που τόσα χρόνια συνεργάζεται καθώς και αυτών που συνεργάστηκε στο παρελθόν.

Οι **Δεξιότητες** (capabilities) αφορούν στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. Αποτελούνται από καθημερινές δουλειές και διαδικασίες που διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων μετατρέποντας τις εισροές σε εκροές. Επειδή μία δεξιότητα πρακτικά βασίζεται και ενυπάρχει σε μια συγκεκριμένη λειτουργία, σε μια επιχείρηση υπάρχουν δεξιότητες marketing, παραγωγής, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και άλλες. Όταν οι δεξιότητες αυτές συνεχώς αλλάζουν και αναπροσαρμόζονται σ' ένα αβέβαιο περιβάλλον, όπως το σύγχρονο περιβάλλον, ονομάζονται «δυναμικές δεξιότητες». Αντίστοιχα, δεξιότητα για τη CemVision Shipping Co Ltd μπορεί να θεωρηθεί η επιτυχής παροχή της υπηρεσίας

για την οποία έχει δημιουργηθεί κάθε τμήμα της, εκμεταλλευόμενο τους διαθέσιμους πόρους του. Έτσι, μία από τις δεξιότητες της CemVision είναι η δεξιότητα επάνδρωσης των πλοίων της, η οποία προκύπτει από την άκρως αποδοτική λειτουργία και εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ των γραφείων πληρωμάτων και των σχολών εκπαίδευσής τους στην Σεβαστούπολη, στην Αγία Πετρούπολη και στη Μανίλα, και του τμήματος πληρωμάτων στα γραφεία της εταιρείας στον Πειραιά που έχει ως αποτέλεσμα την έγκαιρη και αδιάκοπη κάλυψη των αναγκών για αξιωματικούς και κατώτερα πληρώματα όλων των πλοίων της CemVision από το δικό της ανθρώπινο δυναμικό αποκλειστικά.

Ακόμη, η δεξιότητα τεχνικής συντήρησης των πλοίων της, η οποία επίσης προκύπτει από την απόλυτα συντονισμένη λειτουργία και συνεργασία μεταξύ του τεχνικού τμήματος και του τμήματος ηλεκτρολόγων στον Πειραιά, του γραφείου των Ναυπηγών – Μηχανικών στην Ολλανδία και της ομάδας των Συνεργειακών Μηχανικών, και έχει ως αποτέλεσμα την έγκαιρη πραγματοποίηση όλων των απαιτούμενων (από τους Νηογνώμονες) και μη επισκευών, διατηρώντας η ίδια σε πολύ υψηλά επίπεδα την τεχνική και μηχανολογική κατάσταση των πλοίων της.

**Ικανότητα** (competency) είναι μία δια-λειτουργική ολοκλήρωση και συντονισμός δεξιοτήτων.

Για τη CemVision, εξέχουσα θέση έχει η ικανότητά της να ηγείται της τεχνολογικής καινοτομίας, εφαρμόζοντας ιδέες, πρακτικές και μεθόδους που όχι μόνο ικανοποιούν αλλά και ξεπερνούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των ναυλωτών της, βελτιώνοντας την εμπορική και περιβαλλοντική επίδοση των πλοίων της. Η ικανότητά της αυτή βέβαια είναι αποτέλεσμα της βαθιάς γνώσης και συνεχούς παρακολούθησης των τάσεων της αγοράς και των επιτευγμάτων της τεχνολογίας από τα τέσσερα Διοικητικά της Στελέχη, της άριστης προσωπικής σχέσης που διατηρεί η CemVision – μέσω του Top Management, του τμήματος Ναυλώσεων και του γραφείου της CemVision στην Ολλανδία – με όλους τους ναυλωτές της ώστε να μαθαίνει πρώτη τις ανάγκες – επιθυμίες τους, της δυναμικής παρουσίας και συνεχούς αναζήτησης του τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης, της πολύ στενής σχέσης και συνεργασίας της CemVision με τις Εταιρίες Νηογνωμόνων και τα αντίστοιχα τμήματα R&D των ναυπηγείων – όπου χτίστηκαν τα πλοία της CemVision – και τους προμηθευτές κύριων και μη μηχανών και συστημάτων των πλοίων (κύριας μηχανής, βοηθητικών μηχανημάτων, λογισμικών προγραμμάτων φόρτωσης, σχεδιασμού των πλοίων, και άλλων) τους οποίους συμβουλευεται για την υλοποίηση των σχεδίων της, καθώς και της άριστης ανταλλαγής

και επεξεργασίας δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της CemVision (R&D, τεχνικού, ηλεκτρολόγων, ασφάλειας και ποιότητας, επιχειρήσεων) η οποία φυσικά υποστηρίζεται τεχνικά από τις δυνατότητες του τμήματος Πληροφορικής της CemVision.

Επιπλέον, Ικανότητες της CemVision είναι και η ισχυρή, λόγω του μεγέθους και της μακρόχρονης διεθνούς της παρουσίας, διαπραγματευτική της δύναμη με τους κάθε είδους προμηθευτές (ασφαλιστές, νηογνώμονες, προμηθευτές ανταλλακτικών/ εφοδίων/ τροφοδοσίας, κ.τ.λ.) από τις υπηρεσίες / προϊόντα των οποίων εξαρτάται η ποιότητα της δικής της παρεχόμενης υπηρεσίας, το μεγάλο εύρος των γνωριμιών – συνεργατών της παγκοσμίως και οι οικονομίες κλίμακας που απολαμβάνει λόγω του μεγέθους της.

Μια **Βασική Ικανότητα – Σημείο Υπεροχής** (core competency) είναι ένα σύνολο ικανοτήτων που ξεπερνά τα όρια των τμημάτων μιας επιχείρησης, διαχέεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και είναι κάτι που η επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά. Σημείο Υπεροχής είναι ο πυρήνας του ανταγωνισμού, αυτό δηλαδή το οποίο έχει μια επιχείρηση και αν το εκμεταλλευτεί θα επιτύχει.

Μια επιχείρηση πρέπει να επανεπενδύει διαρκώς σε ένα Σημείο Υπεροχής διότι διαφορετικά κινδυνεύει αυτό να μετατραπεί σε βασικό σημείο «ακαμψίας» ή «ανεπάρκειας», μιας δύναμης δηλαδή που με το πέρασμα του χρόνου ωριμάζει και μπορεί να γίνει αδυναμία. Παρόλο που τυπικά δεν αποτελεί περιουσιακό στοιχείο με τη λογιστική έννοια, ένα σημείο υπεροχής είναι ένας πολύτιμος πόρος που δεν φθείρεται με τη χρήση. Γενικά, όσο περισσότερο χρησιμοποιούνται τα σημεία υπεροχής, τόσο περισσότερο βελτιώνονται και τόσο πιο πολύτιμα γίνονται.<sup>67</sup>

Το Σημείο Υπεροχής της CemVision Shipping Co Ltd είναι η παροχή μιας ολοκληρωμένης ναυτιλιακής μεταφορικής υπηρεσίας τσιμέντου σε έναν μεγάλο αριθμό εταιριών τακτικών γραμμών – ναυλωτών του κλάδου.

Η CemVision Shipping Co Ltd, έχοντας πολύ καλή γνώση της αγοράς και των αναγκών των ναυλωτών της, μέσω των προσωπικών σχέσεων που διατηρεί μαζί τους, είναι σε θέση να ανανεώνει και να αναβαθμίζει (με μετασκευές και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών σύμφωνα με δικές της μελέτες και επίβλεψη) το στόλο της με τρόπο που να παρέχει πάντα στους ναυλωτές της πλοία με τα τεχνικά εκείνα χαρακτηριστικά που

---

<sup>67</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 186

απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών τους και την εξυπηρέτηση των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται.

Πέραν όμως της πλοιοκτησίας, η CemVision Shipping Co Ltd παρέχει και μια ολοκληρωμένη υπηρεσία αποκλειστικής διαχείρισης των πλοίων της, καθώς χάρη στην εμπειρία και την τεχνογνωσία της αναλαμβάνει την επίβλεψη της ναυπήγησης πλοίων με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που έχει επιλέξει η ίδια, την πώληση μεγαλύτερων και την αγορά νεότερων σε ηλικία πλοίων που έχει επιθεωρήσει – επιλέξει επίσης η ίδια, τη μετασκευή και εφαρμογή νέων τεχνολογιών στα ήδη υπάρχοντα πλοία της έπειτα από έρευνες και μελέτες που έχει διεξάγει η ίδια (τμήμα R&D) τις οποίες και επιθεωρεί.

Επίσης φροντίζει η ίδια για την ασφάλιση των πλοίων έναντι όλων των ειδών κινδύνων, την κατάλληλη επάνδρωσή τους, την τεχνική συντήρησή τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις των Νηογνομόνων, την απαραίτητη πιστοποίησή τους σύμφωνα με τους διεθνείς και λοιπούς κανονισμούς, τον έγκαιρο εφοδιασμό τους με τα απαραίτητα ανταλλακτικά / εφόδια / τροφοδοσία /κ.α., την καθημερινή εμπορική τους διαχείριση και την παρακολούθηση της επίδοσής τους βάση των συμφωνημένων με τους ναυλωτές όρων του ναυλοσυμφώνου, καθώς και τη συνεχή αναζήτηση νέων τεχνολογιών που βελτιώνουν την απόδοση των πλοίων της προς ακόμη μεγαλύτερο όφελος – οικονομικό και εμπορικό – των ναυλωτών της.

Συνεπώς η CemVision συνδυάζοντας όλες τις Δεξιότητες και Ικανότητές της, και μέσω της κάθετης ολοκλήρωσής της, παρέχει στους ναυλωτές της μια υψηλής ποιότητας και ασφάλειας ολοκληρωμένη υπηρεσία πλοιοκτησίας και διαχείρισης – με έμφαση στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών – των πλοίων της, μειώνοντας τον κίνδυνο από την έκθεση σε περιορισμένες οικονομικές δραστηριότητες. Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Competitive Advantage). **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα** ορίζεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της με τρόπο που οι ανταγωνιστές της δε μπορούν, να δημιουργεί δηλαδή ενθουσιασμένους πελάτες. Είναι το αποτέλεσμα του να κάνει κάτι με διαφορετικό τρόπο και / ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Αν όλες οι στρατηγικές των επιχειρήσεων ήταν ίδιες, καμία επιχείρηση δεν θα απολάμβανε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται στο εσωτερικό της επιχείρησης λέγεται και «Αξία» της επιχείρησης.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2015, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων»

Για τη CemVision Shipping Co Ltd, η παροχή της ολοκληρωμένης αυτής υψηλής ποιότητας και ασφάλειας υπηρεσίας πλοιοκτησίας και διαχείρισης – με έμφαση στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών – των πλοίων της, κρίνοντας από την πολυετή και επαναλαμβανόμενη συνεργασία της με τους ίδιους αλλά και νέους ναυλωτές, φαίνεται πως ικανοποιεί τις ανάγκες και απαιτήσεις τους και έχει μεγάλη αξία για αυτούς – επομένως αποτελεί το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα.

Η ολοκληρωμένη αυτή ναυτιλιακή υπηρεσία πλοιοκτησίας και διαχείρισης των πλοίων με έμφαση στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών, που βελτιώνουν διαρκώς την τεχνική και εμπορική απόδοση των πλοίων, μέσω των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (με τη στενή συνεργασία και υποστήριξη όλων των υπολοίπων τμημάτων που προαναφέρθηκαν) καθώς και του τμήματος Πληροφορικής είναι πράγματι σπάνια και δύσκολη προς μίμηση από τους βασικούς ανταγωνιστές της αλλά και από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες πλοιοκλήτριες εταιρίες του κλάδου.

Είναι, λοιπόν, προφανές ότι η φροντίδα και η διαχείριση των ιδιόκτητων πλοίων που παρέχει η CemVision στους ναυλωτές της διαφέρει σημαντικά από την υπηρεσία διαχείρισης πλοίων που παρέχουν οι άλλες εταιρίες στους δικούς τους ναυλωτές. Επιπλέον, δεδομένου ότι η CemVision από την πρώτη στιγμή ιδρύθηκε για να παρέχει αυτή την ολοκληρωμένη – υψηλής ποιότητας, ασφάλειας και προηγμένης τεχνολογίας – ναυτιλιακή υπηρεσία, η δομή (organization) που έχει υιοθετήσει αποδεικνύεται πως είναι αυτή ακριβώς που απαιτείται ώστε να την παρέχει επιτυχώς, εκμεταλλευόμενη απόλυτα το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα.

Κατά συνέπεια, το γεγονός ότι το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της CemVision Shipping Co Ltd, εκτός από την αξία που έχει για τους ναυλωτές της, είναι και σπάνιο και δύσκολο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές της και υποστηρίζεται και από την κατάλληλη εταιρική οργάνωση, το καθιστά Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Βέβαια το γεγονός πως η CemVision Shipping Co Ltd καταφέρνει να διατηρεί με επιτυχία το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα αποδεικνύεται έμπρακτα από την επί σειρά δεκαετιών επιτυχή παρουσία της στον κλάδο.

### 3.1.5 Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών & Ευκαιριών – Απειλών (S.W.O.T Analysis)

Η ουσία της στρατηγικής μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι το πηλίκο της ευκαιρίας προς την ικανότητα, καθώς μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει πραγματική αξία αν η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα – πόρους να την εκμεταλλευτεί. Ωστόσο, μόνο οι ευκαιρίες και οι δυνάμεις δεν αποτελούν εγγύηση για την επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών, ή μόνο ένα διακριτικό σημείο υπεροχής μιας βασικής δεξιότητας – πόρου δεν αποτελούν εγγύηση ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Αδυναμίες σε διάφορους άλλους πόρους μπορούν να αποτρέψουν την επιτυχία μιας στρατηγικής. Προκειμένου να αποκτήσουμε μια ευρύτερη εικόνα της έννοιας της στρατηγικής χρησιμοποιείται η ανάλυση SWOT – ακρωνύμιο που προέρχεται από τα αρχικά γράμματα των αγγλικών λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats, και περιγράφει τις Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές που είναι στρατηγικής σημασίας για μια συγκεκριμένη επιχείρηση – μέσω του παρακάτω τύπου:

**Εναλλακτική Στρατηγική = Ευκαιρία / (Δυνάμεις – Αδυναμίες)**

Strategic Alternative – SA = Opportunity / (Strengths – Weaknesses)<sup>69</sup>

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που έχει προηγηθεί, θα παρατεθούν στη συνέχεια οι Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές που σχετίζονται με την υπό μελέτη επένδυση σε πλοίο μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT και είναι στρατηγικής σημασίας για τη CemVisio

#### 3.1.5.1 Δυνάμεις της CemVision Shipping Co Ltd

- Το ξεκάθαρο Όραμα, η Αποστολή και η Στρατηγική της CemVision Shipping Co Ltd
- Η Κουλτούρα της CemVision Shipping Co Ltd και οι αξίες που αυτή προάγει, όπως αυτή της «ποιότητας» των πλοίων και της παρεχόμενης ναυτιλιακής υπηρεσίας, της «ασφάλειας» της ανθρώπινης ζωής, των πλοίων και της περιουσίας τρίτων, της «προστασίας του περιβάλλοντος» και της δέσμευσής της για ένα καθαρό, υγιές και βιώσιμο περιβάλλον για την κοινωνία, της «εμπιστοσύνης των πελατών της», που επιδιώκει μέσω των μακρόχρονων ναυλώσεων να αποδείξει ότι είναι άξιος συνεργάτης των ναυλωτών της, καθώς και τις αξίες της «ακεραιότητας, της τιμιότητας και της

---

<sup>69</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability", 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 224

ειλικρίνειας» που αποτελούν και το βασικό άξονα των σχετικών Κωδικών Επιχειρησιακής Συμπεριφοράς και Ήθους για όλο το ανθρωπινό δυναμικό της

- Η συμμετοχή της, σαν συνέχεια της προαναφερόμενης αξίας περί προστασίας του περιβάλλοντος, ως βασικό μέλος στην Ελληνική Ένωση Προστασίας του Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (Hellenic Marine Environment Protection Association – HELMEPA), η ISO 14001/2004 πιστοποίησή της και η έντονη περιβαλλοντική της συνείδηση και δραστηριοποίηση
- Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) Οριζόντιας Ανάπτυξης που έχει διαμορφώσει και υλοποιεί επιτυχώς, όπως έχει αποδειχθεί, στα τόσα χρόνια πορείας της
- Η επί σειρά δεκαετιών διεθνής παρουσία της στο χώρο, το κύρος της, η καλή της φήμη και η σταθερή της θέση μεταξύ των πρώτων από τις μεγαλύτερες ανεξάρτητες πλοιοκτήτριες εταιρίες πλοίων μεταφοράς τσιμέντου
- Η εξ' ολοκλήρου εμπορική διαχείριση των πλοίων της από την ίδια αποκλειστικά, βάση συμφωνίας που ανανεώνεται αυτόματα κάθε χρόνο
- Η στελέχωση των πλοίων της από αποκλειστικά και μόνο δικούς της πόρους, με ναυτικούς – αξιωματικούς και κατώτερα πληρώματα – που βρίσκει και εκπαιδεύει η ίδια σύμφωνα με τα δικά της υψηλά πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας στα δικά της γραφεία πληρωμάτων στον Πειραιά, την Σεβαστούπολη, την Αγία Πετρούπολη και τη Μανίλα
- Η ξεχωριστή παρουσία της στην Ολλανδία μέσω του γραφείου Ναυπηγών – Μηχανολόγων & Μηχανικών που διατηρεί στο Λεμμέρ και παρέχει τεχνική υποστήριξη όχι μόνο στα πλοία τη ναυπήγηση των οποίων επιθεωρούσαν στα τοπικά ναυπηγεία αλλά και σε όλα τα πλοία της CemVision, καθώς επίσης διατηρεί και την προσωπική επαφή με τους ναυλωτές της CemVision που εδρεύουν στην Ολλανδία
- Η δυναμική και πολυετή της παρουσία στο χώρο των Ναυλομεσιτών μέσω του γραφείου Ναυλώσεων – στο Αμβούργο παλαιότερα και τώρα στον Πειραιά – που διαθέτει, και εξασφαλίζει επικερδείς ναυλώσεις για τα πλοία της, εντοπίζει ευκαιρίες αγοραπωλησίας πλοίων, διασφαλίζει την άριστη εξυπηρέτηση των ναυλωτών της και διευρύνει τις σχέσεις της με τις υπόλοιπες εταιρίες τακτικών γραμμών και εν-δυνάμει ναυλωτών καθώς και τις σχέσεις της με τα άλλα ανεξάρτητα γραφεία ναυλομεσιτών του κλάδου
- Ο αριθμός των πλοίων που απαρτίζουν το στόλο της, η συνολική μεταφορική τους ικανότητα και ο μέσος όρος ηλικίας τους, που την κατατάσσουν μεταξύ των μεγαλύτερων ανεξάρτητων πλοιοκτητών του κλάδου
- Το εύρος των μεγεθών των πλοίων της CemVision, ποικίλει από 2.000 DWT ως και 11.000 DWT, αποτελείται από πλοία «Pneumatic self-discharging» που της επιτρέπουν να δραστηριοποιείται σε όλους σχεδόν τους κλάδους – μεγέθη πλοίων μεταφοράς τσιμέντου και να εξυπηρετεί εξίσου κύριες, δευτερεύουσες και τοπικές αγορές που την

καθιστούν πολύ ελκυστική για την πλειονότητα των εταιριών τακτικών γραμμών – ναυλωτών παγκοσμίως

- Τα Περιουσιακά, εκτός των πλοίων (Assets)
- τα ακίνητα υπό την ιδιοκτησία της, τα κτίρια των γραφείων της στον Πειραιά και των γραφείων και των αντίστοιχων σχολών εκπαίδευσης των ναυτικών στην Σεβαστούπολη στην Ουκρανία, στην Αγία Πετρούπολη στη Ρωσία και στην Μανίλα στις Φιλιππίνες καθώς και ο εξοπλισμός αυτών
- η καλή χρηματοοικονομική της κατάσταση
- ο μεγάλος αριθμός υπαλλήλων της και ο ακόμη μεγαλύτερος αριθμός των ναυτικών της
- η πολύ καλή γνώση της αγοράς και οι ικανότητες των 4 Διοικητικών Στελεχών
- το απόλυτα καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό πλοίων και γραφείων
- η τεχνογνωσία και η εμπειρία που έχει αποκτήσει το προσωπικό της από τη διαχείριση του πολυάριθμου στόλου της
- η κάθετη ως ένα βαθμό ολοκλήρωσή της
- η πολιτισμική ποικιλομορφία της
- ο αριθμός και το εύρος των συνεργατών – προμηθευτών της παγκοσμίως
- ο μεγάλος αριθμός και το κύρος των σημερινών αλλά και παλαιότερων ναυλωτών της, που αποτελείται από τις μεγαλύτερες και οικονομικά ισχυρότερες εταιρίες τακτικών γραμμών παγκοσμίως, και η επίτευξη μακροχρόνιων ναυλώσεων – συνεργασιών μαζί τους, που ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη φήμη της
- Το κόστος αλλαγής προτίμησης που υπάρχει για τους ναυλωτές, με τους οποίους έχει χτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης μέσω μακροχρόνιας συνεργασίας μαζί τους, όταν βέβαια αυτοί έχουν να επιλέξουν μεταξύ πλοίων με τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά, ναύλο και διαθεσιμότητα αλλά διαφορετικής πλοιοκτησίας και διαχείρισης
- Οι Ικανότητές της η ηγετική της θέση στην τεχνολογική καινοτομία, εφαρμόζοντας – μέσω της εκτεταμένης και συστηματικής έρευνας του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D dept) – ιδέες, προηγμένες πρακτικές και μεθόδους, που όχι μόνο ικανοποιούν αλλά και ξεπερνούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των ναυλωτών της, βελτιώνοντας την εμπορική και περιβαλλοντική επίδοση των πλοίων της όπως η μελέτη και εφαρμογή της πρακτικής της πλεύσης των πλοίων σε χαμηλές ταχύτητες (slow steaming) επιλέγοντας την κατάλληλη μέθοδο για κάθε πλοίο ξεχωριστά
- η παροχή μιας υψηλών δυνατοτήτων – από άποψης πληροφορικής και πληροφοριακών συστημάτων – διαχείριση των πλοίων της
- η ισχυρή, λόγω του μεγέθους και της μακρόχρονης διεθνούς της παρουσίας, διαπραγματευτική της δύναμη με τους κάθε είδους προμηθευτές (ασφαλιστές, νηογνώμονες, προμηθευτές ανταλλακτικών / εφοδίων / τροφοδοσίας, λιμενικές αρχές



στα λιμάνια όλου του κόσμου, κ.τ.λ.) που συνεπώς μειώνει τη δική τους διαπραγματευτική δύναμη

- οι οικονομίες κλίμακας που απολαμβάνει λόγω του μεγέθους της
- Η Βασική Ικανότητα – Σημείο Υπεροχής της CemVision Shipping Co Ltd που είναι η παροχή μιας ολοκληρωμένης ναυτιλιακής υπηρεσίας μεταφοράς τσιμέντου σε έναν ευρύ αριθμό εταιριών τακτικών γραμμών – ναυλωτών του κλάδου
- η πλοιοκτησία – εκμίσθωση πλοίων με τα τεχνικά εκείνα χαρακτηριστικά που πάντοτε ικανοποιούν κατά τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες των ναυλωτών της, λόγω της πολύ καλής γνώσης της αγοράς και των άριστων προσωπικών σχέσεων που η CemVision Shipping Co Ltd διατηρεί μαζί τους
- η παροχή μιας ολοκληρωμένης υπηρεσίας αποκλειστικής διαχείρισης των πλοίων της, αναλαμβάνοντας την επίβλεψη ναυπήγησής τους, την αγορά – πώληση πλοίων για λογαριασμό της, τις μετασκευές – εκσυγχρονισμό των πλοίων, την ασφάλιση και νομική κάλυψή τους, την επάνδρωσή τους, την απαιτούμενη τεχνική συντήρησή τους, την απαραίτητη πιστοποίησή τους, τον εφοδιασμό τους καθώς και την καθημερινή εμπορική τους διαχείριση και έλεγχο της επίδοσής τους βάση των συμφωνημένων όρων με τους ναυλωτές, μειώνοντας τον κίνδυνο από την έκθεση σε περιορισμένες οικονομικές δραστηριότητες
- Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της CemVision Shipping Co Ltd, που είναι η παροχή της ολοκληρωμένης αυτής, διαφοροποιημένης και υψηλής ποιότητας και ασφάλειας υπηρεσίας πλοιοκτησίας και διαχείρισης – με έμφαση στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών – των πλοίων της.
- Η διατήρηση του Ανταγωνιστικού αυτού Πλεονεκτήματος, που έχει αξία για τους ναυλωτές, είναι σπάνιο και δύσκολο να το μιμηθούν οι ανταγωνιστές της και η ίδια έχει υιοθετήσει την κατάλληλη οργάνωση που της επιτρέπει να το εκμεταλλεύεται, γεγονός το οποίο αποδεικνύεται από την επί σειρά δεκαετιών επιτυχή παρουσία της στον κλάδο.

### **3.1.5.2 Αδυναμίες της CemVision Shipping Co Ltd**

- Η αδυναμία λήψης στρατηγικών αποφάσεων από τα Διοικητικά Στελέχη της χωρίς την απαραίτητη έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου της
- Η έλλειψη σχεδιασμού και πόρων, μέχρι στιγμής, για την περαιτέρω κάθετη ολοκλήρωσή της, δημιουργώντας για παράδειγμα δικά της γραφεία πρακτόρευσης (local agencies) των πλοίων της σε μερικά από τα κυριότερα – ως προς τη συχνότητα προσεγγίσεων των πλοίων της – λιμάνια προς αντικατάσταση των διαφόρων ανεξάρτητων τοπικών πρακτόρων που χρησιμοποιούνται για αλλαγές πληρωμάτων, διαχείριση ανταλλακτικών

και λοιπών αναγκών – εργασιών των πλοίων βελτιώνοντας την ποιότητα και το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών για τη CemVision.

- Η δέσμευση της CemVision Shipping, βάση της σχετικής ετήσιας συμφωνίας για τη διαχείριση των πλοίων της CemVision Corporation, να μην αναλάβει την εμπορική διαχείριση πλοίων άλλων πλοιοκτητών αποκλείοντας τη δυνατότητα δημιουργίας επιπρόσθετου εισοδήματος και επίτευξης ακόμη μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακα.
- Η εξάρτησή της από καρτέλ για συγκεκριμένα ποσά εσόδων.
- Η εξάρτησή της από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στα οποία είναι υποθηκευμένα τα πλοία που έχει ναυπηγήσει.
- Η εξάρτησή της, ελλείπει ιδίων κεφαλαίων, από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την άντληση των κεφαλαίων που απαιτούνται για τις μελλοντικές της επενδύσεις που θα καθορίσουν την περαιτέρω ανάπτυξή της και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της.
- Η ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των προαναφερόμενων, αλλά και των υπολοίπων, ναυλωτών έναντι της CemVision Shipping Co Ltd λόγω του μεγέθους τους που τους κατατάσσει στις υψηλότερες θέσεις των μεγαλύτερων εταιριών τακτικών γραμμών του κλάδου.

### **3.1.5.3 Ευκαιρίες της CemVision Shipping Co Ltd**

- Η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση των αγορών και των επιχειρήσεων, διευκολύνοντας την ταχύτερη κίνηση των συνεργασιών, της γνώσης και των κεφαλαίων εκτός συνόρων, έχουν συμβάλει στη θεαματική αύξηση του όγκου και της συχνότητας των φορτίων τσιμέντου που διακινούνται μεταξύ των διαφόρων χωρών των 5 ηπείρων και κατά συνέπεια στην πρόοδο του εμπορίου και της τροφοδοτικής αλυσίδας.
- Η ανάπτυξη σύγχρονων τερματικών εξοπλισμένων με τις πλέον προηγμένες τεχνολογίες, υποδομές, εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και αυτοματισμούς στα ήδη υπάρχοντα μεγάλα λιμάνια καθώς και η δημιουργία νέων λιμανιών κατάλληλων για τη διαχείριση πλοίων μεταφοράς τσιμέντου σε όλο τον κόσμο.
- Η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας η οποία τα τελευταία χρόνια καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη των χωρών «BRIC» (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα) που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης τσιμέντου προς μεταφορά και κατά συνέπεια την αύξηση της ζήτησης πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, ως παράγωγος ζήτηση.
- Η εξέλιξη των δορυφόρων και των τηλεπικοινωνιών που καθιστούν δυνατή την επικοινωνία με το πλοίο όλο το 24-ωρο, όπου κι αν βρίσκεται, βελτιώνοντας την εμπορική του εκμετάλλευση και μειώνοντας το νεκρό χρόνο ή τα περιττά μίλια και το κόστος αυτών, και που επιτρέπουν την απρόσκοπτη λειτουργία των ραντάρς και άλλων συστημάτων εντοπισμού καθιστώντας τη ναυσιπλοΐα ασφαλέστερη.

- Η πρόοδος της πληροφορικής που δημιούργησε εξειδικευμένα λογισμικά – προγράμματα που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη διαχείριση των πλοίων, τα λογισμικά φόρτωσης των πλοίων που καθορίζουν την αποδοτικότερη φόρτωση – εκμετάλλευση του πλοίου ελέγχοντας την ευστάθειά του και όλες τις δυνάμεις που αναπτύσσονται στο έμφορτο πλοίο κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του και άλλα.

#### **3.1.5.4 Απειλές της CemVision Shipping Co Ltd**

- Ο εμπορικός αποκλεισμός και οι απαγορεύσεις που έχουν επιβληθεί από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Ιαπωνία, την Κορέα, τον Καναδά, την Αυστραλία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία και άλλες, σε χώρες που θεωρούνται ότι χρηματοδοτούν ή τροφοδοτούν με οποιονδήποτε τρόπο την τρομοκρατία, όπως είναι η Κούβα, το Ιράν, η Συρία, το Σουδάν και η Ουκρανία.
- Οι τρομοκρατικές ενέργειες σε Η.Π.Α, Ευρώπη και άλλες χώρες, τα πρόσφατα γεγονότα στην Αίγυπτο και τη Συρία, οι συγκρούσεις στο Ιράκ και το Αφγανιστάν και άλλα, που οξύνουν την οικονομική αβεβαιότητα και την πολιτική αστάθεια και διαταράσσουν τις ισχύουσες εμπορικές σχέσεις.
- Η περιοδικότητα και η ρευστότητα που χαρακτηρίζουν τα επίπεδα των ναύλων και την κερδοφορία της ποντοπόρου ναυτιλίας πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, οι οποίες βέβαια δεν εκδηλώνονται στον ίδιο βαθμό και με την ίδια ένταση ή διάρκεια για όλους τους κλάδους – μεγέθη πλοίων.
- Η επιρροή της επιβράδυνσης της οικονομίας της Κίνας στις αμιγώς εξαγωγικές οικονομίες από τη Ρωσία ως την Αυστραλία, τη Δυτική Αφρική και τη Βραζιλία.
- Ο σκληρός πόλεμος τιμών – ναύλων στον οποίο επιδίδονται οι ναυλωτές προκειμένου να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, την καθιστά ακόμη και σήμερα «αγορά των καταναλωτών» εμποδίζοντας την αύξηση των ημερήσιων ναύλων των χρονοναυλωμένων πλοίων μεταφοράς τσιμέντου και της κερδοφορίας των ανεξάρτητων πλοιοκτητών τους.
- Η δυσκολία εξασφάλισης χρηματοδότησης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εξαιτίας της πρόσφατης κατάρρευσης των πιστωτικών και κεφαλαιακών αγορών και των δυσχερειών που ακόμη αντιμετωπίζουν, της επανα-αξιολόγησης του πιστωτικού κινδύνου με αποτέλεσμα την επιβολή υψηλότερων επιτοκίων και περισσότερο περιοριστικών όρων και των ασθενών οικονομιών της Ευρώπης, της Κίνας και άλλων χωρών.

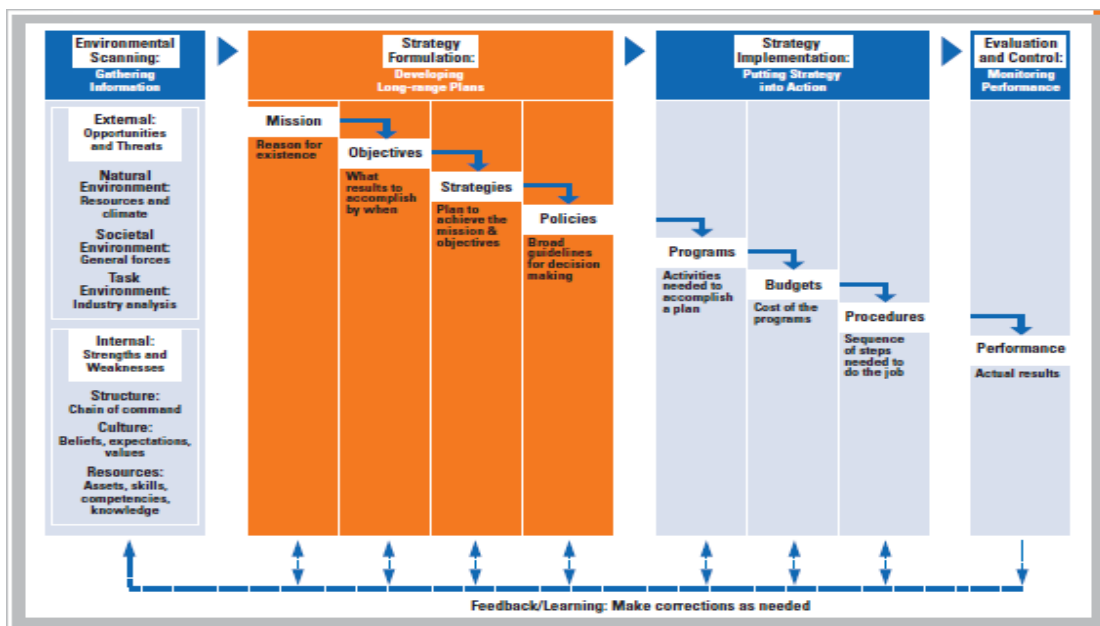
- Η σταδιακή αποσυμφόρηση και μείωση των καθυστερήσεων που ήδη παρατηρείται στα λιμάνια των Δυτικών Ακτών της Αμερικής αναμένεται να αποδεσμεύσει κάποια από τα επιπρόσθετα πλοία που χρησιμοποίησαν οι ναυλωτές, μειώνοντας τη ζήτησή τους.
- Ο σοβαρότατος κίνδυνος που διατρέχουν τα πληρώματα και οι περιουσίες πλοιοκτητών (πλοία) και ναυλωτών (φορτία) λόγω της έξαρσης των περιστατικών πειρατείας από το 2008 στα ποντοπόρα πλοία που πλέουν στον Κόλπο του Άντεν – έξω από τις ακτές της Σομαλίας, στις ακτές της Δυτικής Αφρικής και ιδιαίτερα στον Κόλπο της Γουϊνέας αλλά και στις άλλες περιοχές υψηλού κινδύνου (High Risk Areas – H.R.A.).
- Το υψηλότερο κόστος της επιπρόσθετης της κανονικής ασφαλιστικής κάλυψης καθώς και των ένοπλων φρουρών κάθε φορά που ένα πλοίο προσεγγίζει ή διέρχεται από τις περιοχές υψηλού κινδύνου, που στην περίπτωση της CemVision επιβαρύνουν τους ναυλωτές της λόγω της χρονοαύλωσης των πλοίων της.
- Οι συνεχώς αυστηρότεροι περιβαλλοντικοί κανονισμοί που τίθενται σε ισχύ για τις Περιοχές Ελέγχου Εκπομπών Αερίων υπεύθυνων για το φαινόμενο του θερμοκηπίου (ECAs), οι οποίοι αφενός απαιτούν την καύση υψηλότερης ποιότητας πετρελαίων σε ολόένα και περισσότερες περιοχές, αυξάνοντας το σχετικό κόστος καυσίμων για τους ναυλωτές (λόγω ναύλωσης χρόνου), αφετέρου προϋποθέτουν μια σειρά δαπανηρών και χρονοβόρων – για τους πλοιοκτήτες – διαδικασιών προετοιμασίας των πλοίων για την παραλαβή και χρησιμοποίηση των νέων αυτών ειδών πετρελαίου, ώστε τα πλοία να συμμορφώνονται απόλυτα με τους ισχύοντες κανονισμούς.
- Οι επιδημίες που κατά καιρούς έχουν σημαδέψει και αναστατώσει ολόκληρο τον κόσμο, όπως η νόσος των πουλερικών, η γρίπη του ιού H1N1, το πρόσφατο ξέσπασμα του ιού Έμπολα και άλλες, που μπορεί να οδηγήσουν και στον αποκλεισμό από τις τακτικές γραμμές λιμανιών – χωρών υψηλού κινδύνου εξαιτίας των καθυστερήσεων που δημιουργούνται τόσο στα λιμάνια αυτά όσο και στα υπόλοιπα λιμάνια – χώρες που προσεγγίζουν τα πλοία.
- Η αύξηση κρουσμάτων λαθρεπιβατών οι οποίοι, εκτός από την ίδια τους τη ζωή, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια του πληρώματος, του φορτίου και ίσως και του πλοίου ενώ σίγουρα προκαλούν σοβαρές καθυστερήσεις στο πρόγραμμά του, με τις αντίστοιχες βέβαια οικονομικές απώλειες, εξαιτίας των περίπλοκων και χρονοβόρων διαδικασιών επίλυσής τους.
- Η πολυπολιτισμικότητα και η πολυεθνικότητα όλων των εμπλεκόμενων μελών – πληρωμάτων, τοπικών πρακτόρων, λιμενικών αρχών και εργαζομένων των τερματικών, προσωπικού εταιρίας και γραφείων διαχείρισης, ασφαλιστών, νηογνομόνων, νηολογίων, προμηθευτών και άλλων – διαμορφώνουν ένα εξαιρετικά σύνθετο και άκρως απαιτητικό περιβάλλον για τη δομή, τη στρατηγική και τις διαδικασίες μιας πλοιοκτήτριας

εταιρίας που έχει στόχο να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και να παραμείνει επιτυχής στον κλάδο αυτό.

- Τα ιδιόκτητα πλοία που έχουν όλες οι μεγάλες εταιρίες τακτικών γραμμών, τα οποία όπως είναι λογικό έχουν προτεραιότητα έναντι της ναύλωσης πλοίων ανεξάρτητων πλοιοκτητών.
- Η πολύ καλή πληροφόρηση των ναυλωτών για την επικρατούσα κατάσταση της αγοράς.
- Οι Συμμαχίες των εταιριών τακτικών γραμμών που ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των ναυλωτών οι οποίοι ελέγχουν τους ναύλους και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα.
- Το χαμηλό κόστος προτίμησης – αλλαγής πλοιοκτήτη, παρά τη διαφοροποίηση της παρεχόμενης ναυτιλιακής υπηρεσίας, όπου οι ναυλωτές προκειμένου να εκπληρώσουν τις εμπορικές τους υποχρεώσεις, μεταφέροντας εγκαίρως τα φορτία τους, και να διατηρήσουν τα συνολικά τους έξοδα στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο ώστε αν επιβιώσουν, επιλέγουν απλά το οικονομικότερο πλοίο που είναι άμεσα διαθέσιμο ανεξάρτητα από την εταιρία στην οποία ανήκει.

## 3.2 Στρατηγική Διοίκηση – Επιλογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Επιστρέφοντας και πάλι στο διάγραμμα της Στρατηγικής Διοίκησης, αυτή τη φορά θα επικεντρωθούμε στη δεύτερη στήλη, αυτή της «Διαμόρφωσης της Στρατηγικής» (Strategy Formulation), ώστε να αναλύσουμε την Επιχειρηματική Στρατηγική της CemVision σχετικά με την υπό μελέτη επένδυσή της σε πλοίο μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT.



Πίνακας 6: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall, page: 223.

Σύμφωνα με τη 2η στήλη του παραπάνω διαγράμματος, η Διαμόρφωση Στρατηγικής, η οποία βέβαια στηρίζεται στην Ανάλυση SWOT όπως αυτή προκύπτει από την Ανάλυση του Εξωτερικού και του Εσωτερικού Περιβάλλοντός που έχει προηγηθεί, αποτελείται από τα εξής στάδια:

- ♦ **Όραμα** (Vision), τι θέλει να γίνει η επιχείρηση.  
Η CemVision Shipping Co Ltd να αποτελεί την πρώτη επιλογή παγκόσμιας δια θαλάσσης μεταφοράς τσιμέντου για όλες τις εταιρίες τακτικών γραμμών ναυλωτές.

Ασφαλώς, την παραπάνω πρόταση συμπληρώνουν:

- **η Μακροχρόνια Προοπτική:** Ο κλάδος των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, λόγω της ιδιαίτερα υψηλής περιοδικότητας και ρευστότητάς του, απαιτεί εκ των πραγμάτων μια μακροχρόνια προοπτική προκειμένου μια εταιρία να καταφέρει να χτίσει ένα όνομα και να εδραιωθεί σ' αυτόν. Με τη μακροχρόνια αυτή προοπτική, το 1982 η CemVision Shipping Co Ltd ήρθε στον κλάδο για να μείνει, με αποκλειστικό στόχο να γίνει η πιο αξιόπιστη ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια και διαχειρίστρια εταιρία πλοίων μεταφοράς τσιμέντου για όλους τους ναυλωτές.

- **η Διαφοροποίηση:** Η CemVision Shipping Co Ltd γνωρίζοντας πολύ καλά τις ανάγκες των ναυλωτών της, διαθέτει και εκμισθώνει ένα στόλο από σύγχρονα, ποιοτικά και οικονομικά πλοία των περισσότερων μεγεθών, ενώ παράλληλα αναλαμβάνει η ίδια αποκλειστικά την εξ' ολοκλήρου διαχείρισή τους εξασφαλίζοντας την αποδοτική και απρόσκοπτη λειτουργία των πλοίων που τόσο επιζητούν οι ναυλωτές, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη ναυτιλιακή μεταφορική υπηρεσία που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της.

- **οι Σχέσεις Εμπιστοσύνης:** Στόχος της CemVision Shipping Co Ltd είναι οι μακροχρόνιες, κατά προτίμηση, ναυλώσεις των πλοίων της σε όσο το δυνατόν περισσότερες από τις μεγαλύτερες και οικονομικά ισχυρότερες εταιρίες τακτικών γραμμών – ναυλωτών του κλάδου διεθνώς, οι οποίες της δίνουν τη δυνατότητα να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης μαζί τους και να αποδείξει ότι είναι άξιος «συνεργάτης» τους, ενισχύοντας ακόμη περισσότερο τη φήμη της.

- ♦ **Πρόταση Αποστολής** (Mission Statement), ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης.

Η CemVision, ως κορυφαία ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια και διαχειρίστρια εταιρεία πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, παρέχει μία εξαιρετικής ποιότητας και προηγμένης τεχνολογίας ναυτιλιακή υπηρεσία στους ναυλωτές της, εφαρμόζοντας αυστηρά πρότυπα διαχείρισης των πλοίων της, διατηρώντας ακλόνητη τη δέσμευσή της στην ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος, και ανταμείβοντας τους μετόχους της.

- ♦ **Σκοποί** (Objectives), τι αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν και μέχρι πότε.

Μερικοί από τους Σκοπούς της CemVision την τελευταία δεκαετία της πορείας της είναι:

- Η επιτυχής ολοκλήρωση ενός εκτενούς προγράμματος ναυπήγησης και παραλαβής 11 πλοίων από το 2001 έως και το 2016.

- Η ανανέωση του στόλου της CemVision με τη σταδιακή πώληση των 10 μεγαλύτερων σε ηλικία (των 20 + πλέον ετών) πλοίων της έως το 2014 και τη σταδιακή αντικατάστασή τους από νεότερα, πιο σύγχρονα και οικονομικότερα πλοία έως και το 2019.

Ο τελευταίος αυτός σκοπός αποτελεί ουσιαστικά και το βασικό λόγο της υπό μελέτη ανάλυσης και αξιολόγησης επένδυσης της CemVision σε πλοίο μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT.

- ♦ **Επιχειρηματική Στρατηγική της CemVision Shipping Co Ltd (business strategy)**, το σχέδιο για την επίτευξη της Αποστολής και των Σκοπών της επιχείρησης, δηλαδή της επένδυσης σε νεότερα πλοία, και το πως αυτή θα ανταγωνιστεί στον κλάδο των cement carrier μεγέθους 9.000 DWT.

Η CemVision Shipping Co Ltd, λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, την κουλτούρα της, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία της στρατηγικής της, και τις αξίες της. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, που είναι η παροχή στους ναυλωτές μιας υψηλής ποιότητας και ασφάλειας ολοκληρωμένη υπηρεσία πλοιοκτησίας και διαχείρισης cement carrier, μέσω της κάθετης ως ένα βαθμό ολοκλήρωσής της, με έμφαση στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών, μειώνοντας τον κίνδυνο από την έκθεση σε περιορισμένες οικονομικές δραστηριότητες. Το ξεκάθαρο Όραμά της, την Πρόταση Αποστολής της και τους Σκοπούς της, τις υπόλοιπες Δυνάμεις και Αδυναμίες της, και κυρίως αυτήν της απροθυμίας της να προβεί σε οποιαδήποτε έκπτωση των αρχών, της κουλτούρας της, των υψηλών προδιαγραφών / προτύπων ασφάλειας και ποιότητας προκειμένου να μειώσει το συνολικό της κόστος. Τις Ευκαιρίες που έχει να αξιοποιήσει και τις Απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει τόσο στον κλάδο των cement carrier μεγέθους 9.000 DWT, δε θα μπορούσε να επιλέξει άλλη στρατηγική εκτός από την **Επιχειρηματική Ανταγωνιστική Στρατηγική της Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)**.

Η Στρατηγική αυτή που επιλέχθηκε, είναι η συνισταμένη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της διαφοροποίησης της CemVision και του στρατηγικού της στόχου που είναι όλη η αγορά του κλάδου cement carrier 9.000 DWT, χωρίς γεωγραφικό ή άλλου είδους περιορισμό, και κρίνεται πως είναι η πλέον κατάλληλη για να συνδυάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλα τα προαναφερθέντα, εστιάζοντας στο να εξακολουθήσει η CemVision να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στους υπό μελέτη κλάδους προσφέροντας στους ναυλωτές της μεγαλύτερη αξία από αυτή που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της.



Καθώς το Όραμα της CemVision είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή για τους ναυλωτές της, η Επιχειρηματική Στρατηγική της Διαφοροποίησης είναι αυτή που θέτει τη CemVision ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές της και συμβάλει στο να γίνεται ολοένα και περισσότερο αντιληπτή η μοναδικότητα της παρεχόμενης ναυτιλιακής μεταφορικής υπηρεσίας από τους Ναυλωτές της, ενισχύοντας την αξιοπιστία και τη φήμη της. Η μοναδικότητα και η ανώτερη αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας, που βέβαια είναι το αποτέλεσμα των υψηλής ποιότητας και τεχνικών χαρακτηριστικών σύγχρονων πλοίων της, των διαρκώς προσαρμοζόμενων μέσω νέων τεχνολογιών στις ανάγκες των ναυλωτών, και της αποκλειστικής και πλέον αποδοτικής τεχνικής και εμπορικής τους διαχείρισης, που εξασφαλίζουν την επιδιωκόμενη από τους ναυλωτές απρόσκοπτη λειτουργία τους, είναι αυτή που τη διακρίνει και την ευνοεί – έναντι των ανταγωνιστών της – στη διαδικασία εύρεσης και συμφωνίας ναύλωσης αλλά και στην επίτευξη υψηλότερου ναύλου – όταν φυσικά οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν – για τα πλοία της, συμπεριλαμβανομένου και του πλοίου της υπό μελέτη επένδυσης.

Έχοντας καταλήξει στην επιλογή της Επιχειρηματικής Ανταγωνιστικής Στρατηγικής της Διαφοροποίησης για την υπό μελέτη επένδυση, θα προχωρήσουμε στη χρήση του Στρατηγικού Μάρκετινγκ, δηλαδή του Segmentation – Targeting – Positioning (STP), για την ναυτιλιακή μεταφορική υπηρεσία που θα παρέχει η CemVision Shipping Co Ltd στον κλάδο των πλοίων μεγέθους 9.000 DWT.

### **3.3 Στρατηγικό Marketing**

#### **Marketing των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων**

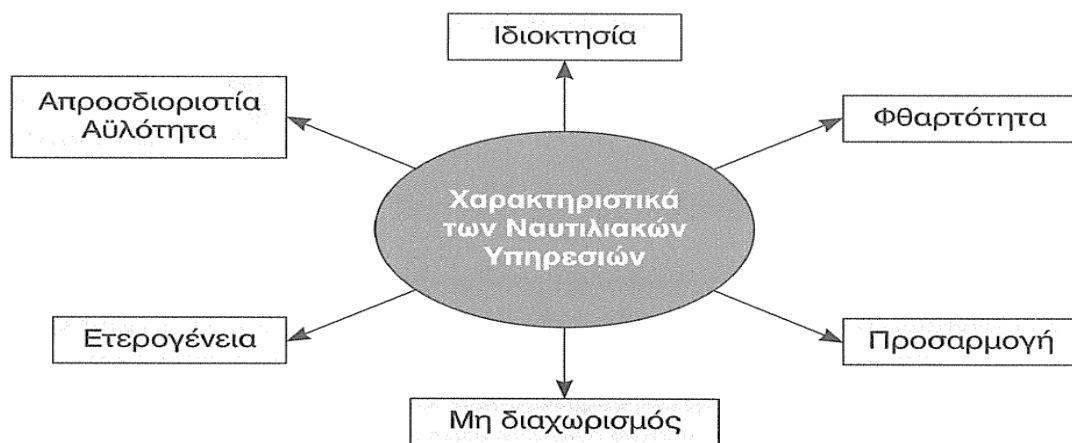
Το Marketing των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στην εμπορική ναυτιλία, είναι ο κλάδος της εφαρμοσμένης επιστήμης του Marketing από Επιχείρηση σε Επιχείρηση (Business to Business – B2B Marketing) που ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των Ναυλωτών (charterers) και των Φορτωτών (shippers) για θαλάσσια μεταφορά αγαθών με κύριο σκοπό το κέρδος.

Η ικανοποίηση αυτή προϋποθέτει από τη Ναυτιλιακή Επιχείρηση αφενός σωστή και έγκαιρη διάγνωση της ναυτιλιακής αγοράς για την κατανόηση και την πρόβλεψη των επιθυμιών και αναγκών των ναυλωτών και αφετέρου κατάλληλο σχεδιασμό, οργάνωση και έλεγχο των μέσων που διαθέτει. Όσο περισσότερο η Ναυτιλιακή Επιχείρηση

προσπαθεί να ανακαλύψει τι επιθυμούν οι ναυλωτές της, να προσφέρει μεταφορικές υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, να διαπραγματευτεί το ναύλο σε συνάρτηση με αυτό που προσφέρει, να επικοινωνεί αποτελεσματικά με την αγορά στην οποία στοχεύει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να επιτύχει την καταλληλότερη, αποδοτικότερη και μεγαλύτερης διάρκειας εμπορική απασχόληση των πλοίων της.<sup>70</sup>

### Χαρακτηριστικά Ναυτιλιακής Υπηρεσίας

Η Ναυτιλιακή Υπηρεσία έχει έναν αριθμό διακριτών χαρακτηριστικών τα οποία τη διαφοροποιούν από τα προϊόντα και περιπλέκουν τον τρόπο που εκτελείται το marketing γι' αυτήν. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η αϋλότητα (intangibility), η φθαρτότητα (perishability), η αδυναμία ιδιοκτησίας (non ownership of service), ο μη διαχωρισμός παραγωγής – κατανάλωσης (inseparability), η ετερογένεια – μεταβλητότητα (variability) και η προσαρμογή (adaptation) όπως απεικονίζονται και στο διάγραμμα 10:



Διάγραμμα 10: Τα Χαρακτηριστικά των Ναυτιλιακών Υπηρεσιών

Πηγή: Εύη Πλωμαρίτου, « Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων – Εργαλείο Βελτίωσης της Πολιτικής Ναυλώσεων», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2006, σελ: 124

### Η Απροσδιοριστία – Αϋλότητα της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας

Η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία είναι επίδοση. Δε μπορεί να γίνει αντιληπτή με καμία από τις αισθήσεις μας, όπως τα προϊόντα, και δε μπορεί άμεσα να εξετασθεί πριν το κλείσιμο της ναύλωσης. Τα άυλα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη μεταφορική υπηρεσία, όπως η αξιοπιστία, η τιμότητα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων της ναύλωσης, η επιμέλεια του πληρώματος και άλλα, μπορούν να επιβεβαιωθούν μόνο μετά την

<sup>70</sup> Εύη Πλωμαρίτου, « Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων – Εργαλείο Βελτίωσης της Πολιτικής Ναυλώσεων», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2006, σελ: 120

εκφόρτωση του φορτίου. Γι' αυτό το λόγο, η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία αποκαλείται και «προϊόν εμπειρίας» (experience goods). Καθώς η μεταφορική υπηρεσία είναι άυλη, είναι υποκειμενικά αξιολογούμενη. Οι Ναυλωτές μπορούν να στηρίζονται στην κρίση άλλων ναυλωτών, που προηγουμένως είχαν ναυλώσει το πλοίο, για πληροφορίες πριν συμφωνήσουν στη ναύλωσή του. Επειδή όμως η κρίση των άλλων ναυλωτών βασίζεται στις δικές τους απαιτήσεις μεταφοράς, οι απόψεις τους ως προς την αξία της εμπειρίας και την αξιολόγηση της μεταφορικής υπηρεσίας μπορεί να διαφέρουν.

Η έλλειψη φυσικής απόδειξης, που συνεπάγεται η αϋλότητα, αυξάνει το βαθμό αβεβαιότητας ενός ναυλωτή που έχει να επιλέξει μεταξύ ανταγωνιστικών πλοίων διαφορετικών εταιριών. Έτσι, ένα σημαντικό κομμάτι του προγράμματος Marketing, προκειμένου να μειώσει την αβεβαιότητα των ναυλωτών, είναι η προσθήκη της φυσικής απόδειξης, που διακρίνεται σε «περιφερειακή» (peripheral) και «ουσιώδη» (essential). Η περιφερειακή απόδειξη χρησιμεύει για να επιβεβαιώσει τη μεταφορική υπηρεσία χωρίς βέβαια να είναι υποκατάστατο αυτής, όπως η Φορτωτική (Bill of Lading) η οποία αποτελεί απόδειξη μεταφοράς του φορτίου που όμως δεν έχει καμία αξία χωρίς την ύπαρξη του πλοίου που θα εκτελέσει τη μεταφορά. Η ουσιώδης απόδειξη είναι το ίδιο το πλοίο, το οποίο παρέχει τη μεταφορική υπηρεσία αλλά δεν ανήκει στην ιδιοκτησία του ναυλωτή. Η σημαία, η ηλικία, η μεταφορική χωρητικότητα, ο εξοπλισμός, η αξιοπλοΐα, η συμμόρφωση με τους κανόνες ασφαλείας και άλλα επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά ένα ναυλωτή. Συνεπώς, οι αποδείξεις είναι καθοριστικής σημασίας για τη διαφήμιση και προώθηση της μεταφορικής υπηρεσίας και πρέπει να είναι τόσο καλά σχεδιασμένες ώστε να δίνουν στο ναυλωτή την απαραίτητη πληροφόρηση και σιγουριά.<sup>71</sup>

### ***Η Φθαρτότητα της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας***

Οι μεταφορικές υπηρεσίες δε μπορούν να αποθηκευτούν για μελλοντική πώληση ή να χρησιμοποιηθούν κάποια άλλη ημέρα. Αν η ναυτιλιακή επιχείρηση δεν εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες της αγοράς, η πώληση θα χαθεί. Οι μεταφορικές υπηρεσίες δε μπορούν να παραχθούν πριν ζητηθούν και μετά να αποθηκευτούν περιμένοντας τη ζήτηση. Εάν η υπηρεσία δε χρησιμοποιείται όταν είναι διαθέσιμη, τότε η παραγωγή της υπηρεσίας δεν πραγματοποιείται.

---

<sup>71</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 34-35.

Επειδή οι υπηρεσίες δε μπορούν να αποθηκευτούν, είναι σημαντικό να συγχρονιστεί η Προσφορά με τη Ζήτηση. Για το λόγο αυτό η ναυτιλιακή εταιρία θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στο ναυλωτή το κατάλληλο πλοίο, στο λιμάνι, στη χρονική στιγμή και για τη ζητούμενη χρονική περίοδο που το χρειάζεται και σε ανταγωνιστικά επίπεδα ναύλου, ώστε εκείνος να είναι πρόθυμος να κλείσει τη ναύλωση και να υπογράψει το ναυλοσύμφωνο.

Ωστόσο, όπως γίνεται κατανοητό, η ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών μπορεί να είναι πολύ ασταθής και ευμετάβλητη ακόμη και εντός του ίδιου έτους, ενώ μπορεί να υπόκειται και σε πιο μακροχρόνιες μεταβολές και τάσεις.<sup>72</sup>

### ***Η Αδυναμία Ιδιοκτησίας – Κατοχής της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας***

Η αδυναμία κατοχής της υπηρεσίας σχετίζεται με την αϋλότητα και τη φθαρτότητά της. Όταν η μεταφορική υπηρεσία παρέχεται δεν γίνεται καμία μεταβίβαση ιδιοκτησίας ή κυριότητας από τον πλοιοκτήτη στο ναυλωτή, ακόμη και στην περίπτωση «ναύλωσης πλοίου γυμνού» (bare-boat charter). Ένας ναυλωτής μπορεί απλώς να αγοράσει το δικαίωμα πρόσβασης στη μεταφορική υπηρεσία, που είναι η μεταφορά φορτίων δια θαλάσσης, ή στη χρήση του πλοίου για συμφωνημένο χρονικό διάστημα χωρίς όμως να έχει δικαίωμα στην κυριότητά του.

### ***Ο μη διαχωρισμός παραγωγής και κατανάλωσης της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας***

Η παραγωγή και κατανάλωση ενός προϊόντος είναι δύο ξεχωριστές λειτουργίες, ενώ η κατανάλωση μιας υπηρεσίας δεν διαχωρίζεται από την παραγωγή της. Ο παραγωγός και ο καταναλωτής πρέπει να αλληλεπιδράσουν ώστε να αναδειχθούν τα οφέλη μιας υπηρεσίας, να συναντηθούν δηλαδή σε ένα βολικό και για τους δύο μέρος και χρόνο ώστε ο παραγωγός να μπορέσει άμεσα να περάσει τα οφέλη της υπηρεσίας στον καταναλωτή. Έτσι, το Marketing για τις υπηρεσίες γίνεται ένα μέσο διευκόλυνσης της περίπλοκης αυτής αλληλεπίδρασης παραγωγού – καταναλωτή και όχι απλώς ένα μέσο ανταλλαγής.

Ο μη διαχωρισμός έχει σημαντικές επιπτώσεις στο marketing των μεταφορικών υπηρεσιών. Ενώ τα προϊόντα πρώτα παράγονται, στη συνέχεια διατίθενται στην αγορά

---

<sup>72</sup> Εύη Πλωμαρίτου, « Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων – Εργαλείο Βελτίωσης της Πολιτικής Ναυλώσεων», σελ: 128-129

και στο τέλος πωλούνται και καταναλώνονται, ο μη διαχωρισμός διαφοροποιεί αυτή τη διαδικασία για τις θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες, οι οποίες πρώτα πωλούνται μέσω της διαπραγμάτευσης και της συμφωνίας της ναύλωσης και έπειτα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα με τη θαλάσσια μεταφορά των φορτίων.

Στην περίπτωση των προϊόντων, ο καταναλωτής δεν είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και γενικά όσο το προϊόν που λαμβάνουν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, είναι ικανοποιημένοι. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, αντιθέτως, η συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγική διαδικασία είναι τόσο σημαντική όσο και το τελικό όφελός της.

### ***Η Ετερογένεια – Μεταβλητότητα της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας***

Επειδή η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα και επειδή οι ναυλωτές αποτελούν μέρος της ναύλωσης, θεωρείται ότι η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία είναι πάντα μοναδική, υπάρχει μόνο μία φορά και ποτέ δεν επαναλαμβάνεται ακριβώς. Οι καιρικές συνθήκες, η ασυνέπεια του πληρώματος, οι απεργίες στα λιμάνια είναι μερικοί από τους παράγοντες που προκαλούν τη μεταβλητότητα της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας, η οποία δημιουργεί ανησυχίες για την ποιότητά της και την ομοιομορφία της.

Η μεταβλητότητα επηρεάζει τους πελάτες ως προς τις διαδικασίες παραγωγής μιας υπηρεσίας, όπως επηρεάζει και τους ναυλωτές στην εκτέλεση της ναύλωσης. Επειδή οι πελάτες εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής μιας υπηρεσίας την ώρα που την καταναλώνουν, όπως εμπλέκονται οι ναυλωτές κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της ναύλωσης, μπορεί να είναι δύσκολη η ύπαρξη παρατήρησης και ελέγχου που θα διασφαλίσουν συνεπή πρότυπα. Αντίστοιχα προβλήματα μπορούν να εμφανιστούν όπου το προσωπικό εμπλέκεται στην προσφορά «ενός προς ένα» (one-on-one basis) υπηρεσιών, όπως το πλήρωμα ενός πλοίου κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, όπου δεν υπάρχει εύκολη μέθοδος παρακολούθησης και ελέγχου.

Η μεταβλητότητα της μεταφορικής υπηρεσίας μπορεί επίσης να προκαλέσει προβλήματα στη δημιουργία ενός εμπορικού ονόματος (brand name) στις υπηρεσίες, σε σύγκριση με τα προϊόντα στην παραγωγική διαδικασία των οποίων είναι σχετικά εύκολο να ενσωματωθούν διαδικασίες παρακολούθησης και ποιοτικού ελέγχου ώστε να διασφαλιστεί ότι ένα brand χαρακτηρίζεται από παραγωγική συνέπεια.

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι διάφορες ναυτιλιακές επιχειρήσεις τείνουν να διαφέρουν στο βαθμό στον οποίο στηρίζονται σε ανθρώπους ή σε εξοπλισμό. Τα αποτελέσματα της παροχής μιας υπηρεσίας που στηρίζεται σε ανθρώπους τείνουν να είναι λιγότερο τυποποιημένα και ομοιόμορφα από τα αποτελέσματα υπηρεσιών που στηρίζονται στον εξοπλισμό. Για το λόγο αυτό, ο τομέας των μεταφορικών υπηρεσιών προσπαθεί να μειώσει τη μεταβλητότητα είτε εστιάζοντας σε μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επιλογή, την εκπαίδευση, την παρακίνηση και τον έλεγχο του προσωπικού, είτε με την υιοθέτηση του αυτοματισμού, όπως για παράδειγμα η απλοποίηση κάποιων διαδικασιών και η αντικατάσταση του προσωπικού από μηχανές, η χρήση Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI) στο Εμπορικό Ναυτικό για τη σύνταξη ναυλοσυμφώνων και φορτωτικών, η χρήση μηχανημάτων στην επιβατηγό ναυτιλία για την αυτόματη έκδοση εισιτηρίων και άλλα.

### ***Η Προσαρμογή της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας***

Βασικό χαρακτηριστικό της ναυτιλιακής μεταφορικής υπηρεσίας είναι η προσαρμογή της στις απαιτήσεις των Ναυλωτών, που αντίστοιχα επιτρέπει στη Ναυτιλιακή Εταιρία να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της. Μια Ναυτιλιακή Εταιρία μπορεί να εστιάσει τις προσπάθειές της στην ικανοποίηση των αναγκών μιας συγκεκριμένης κατηγορίας ναυλωτών ή των αναγκών μερικών κατηγοριών ναυλωτών.<sup>73</sup>

### **Στρατηγικό Marketing**

Το Στρατηγικό Marketing αποτελείται από τρεις ενέργειες, την Τμηματοποίηση (Segmentation), τη Στόχευση (Targeting) και την Τοποθέτηση (Positioning). Στόχος του Στρατηγικού Marketing είναι οι επιχειρήσεις να εστιάζουν στους πελάτες που έχουν περισσότερες πιθανότητες να ικανοποιήσουν, από το να αναλώνονται προσπαθώντας να τους ικανοποιήσουν όλους.

#### **3.3.1 Τμηματοποίηση (Segmentation)**

Τμηματοποίηση είναι η διαδικασία διαχωρισμού του συνόλου της αγοράς σε μικρότερα ομοιογενή κομμάτια – τμήματα, οι ανάγκες, προτιμήσεις και προοπτικές των οποίων διαφέρουν από τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς. Με τη διαδικασία αυτή, οι ανάγκες των

---

<sup>73</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 35-38 .

πελατών μπορούν να διακριθούν και να ικανοποιηθούν πιο αποτελεσματικά, γεγονός που δημιουργεί προοπτικές για την αφοσίωση των πελατών και τη διατήρησή τους.<sup>74</sup> Εξάλλου, κάθε πελάτης επιθυμεί ο προμηθευτής του να τον αναγνωρίζει και να του συμπεριφέρεται σαν να είναι ξεχωριστός, αν όχι μοναδικός. Επομένως όσο πιο εξατομικευμένη είναι η προσέγγιση ενός πελάτη, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίησή του και η πίστη του στη συγκεκριμένη επιχείρηση – προμηθευτή. Αντίστοιχα, στον κλάδο της Ναυτιλίας κάθε Ναυλωτής έχει διαφορετικές ανάγκες μεταφοράς. Δε απαιτούν όλοι την ίδια θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία ή όφελος και δε ναυλώνουν όλοι για τους ίδιους λόγους ένα συγκεκριμένο πλοίο.

Η Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής Αγοράς είναι **Συμπεριφορική** καθώς βασίζεται στην αγοραστική συμπεριφορά των Ναυλωτών – Φορτωτών. Τα τμήματα της αγοράς προκύπτουν βάση των αναγκών των Ναυλωτών – Φορτωτών για θαλάσσια μεταφορά φορτίου με ένα συγκεκριμένο τύπο πλοίου σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με συγκεκριμένους συμφωνημένους όρους ναύλωσης.

Η **Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής Αγοράς** μπορεί να γίνει βάση τα ακόλουθα πέντε κριτήρια:

1. ανάλογα με **το είδος του πλοίου** μπορεί να τμηματοποιηθεί στις αγορές πλοίων Χύδην Ξηρών φορτίων και Διπλού Καταστρώματος (Tweendeckers)<sup>75</sup>, Δεξαμενοπλοίων, πλοίων μεταφοράς Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου (Liquified Natural Gas – LNG) / Υγροποιημένων Αέριων Προϊόντων Πετρελαίου (Liquified Petroleum Gases – LPG), πλοίων Συνδυασμένων μεταφορών (Combined Carriers)<sup>76</sup>, πλοίων μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων, πλοίων RO/RO (Roll on/Roll off)<sup>77</sup>, πλοίων Ψυγείων, Εξειδικευμένων πλοίων (Specialized vessels)<sup>78</sup> και άλλων
2. ανάλογα με **το είδος του φορτίου** μπορεί ευρέως να τμηματοποιηθεί στις αγορές των Χύδην Ξηρών φορτίων, των Χύδην Υγρών φορτίων, των Εξειδικευμένων φορτίων και του Γενικού Φορτίου

---

<sup>74</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne «Marketing Planning for Services», Butterworth-Heinemann Publications 1996, page: 81

<sup>75</sup> Πλοία γενικού φορτίου με 2 ή και 3 καταστρώματα. Στο πάνω – κύριο κατάστρωμα φορτώνονται φορτία σε μορφή δεμάτων / τσαντών ενώ κάτω από αυτό – στο αμπάρι (tweendeck) φορτώνεται γενικό φορτίο.

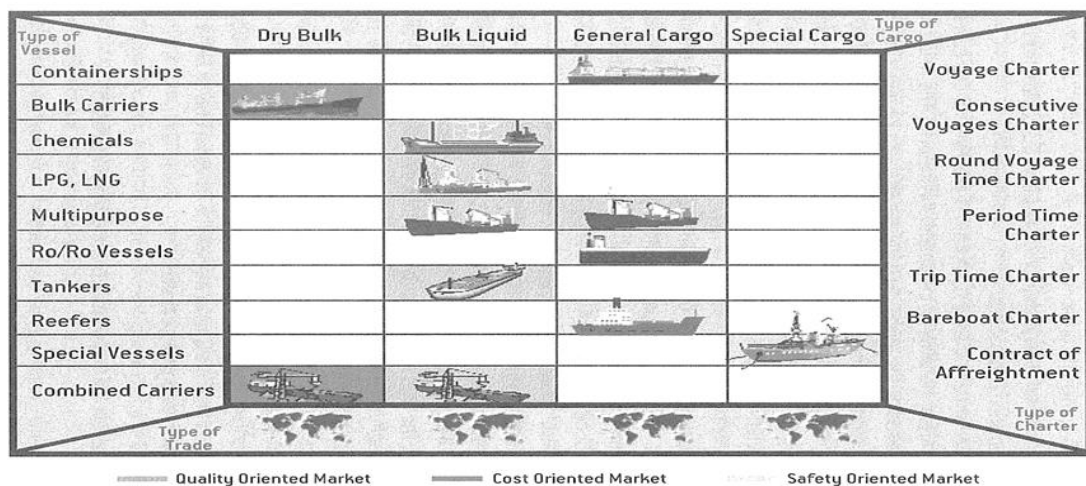
<sup>76</sup> Πλοία που μεταφέρουν διαφορετικούς τύπους φορτίων, με πιο γνωστά εξ' αυτών τα πλοία O.B.O (Ore, Bulk Oil) που μεταφέρουν σιδηρομετάλλευμα, διάφορα άλλα χύδην ξηρά φορτία και πετρέλαιο.

<sup>77</sup> Πλοία που μεταφέρουν τροχήλατα φορτία, όπως αυτοκίνητα, φορητά (ημι-ρυμουλκούμενα και μη) και ρυμουλκούμενα οχήματα. Τα RO/RO διαθέτουν ράμπες για την φορτοεκφόρτωση των οχημάτων (φορτίων), που χρησιμοποιούν τους δικούς τους τροχούς, σε αντίθεση με το LO/LO (Lift on – Lift off) που διαθέτουν γεραμούς.

<sup>78</sup> Πλοία που έχουν κατασκευαστεί για την εξυπηρέτηση ειδικών σκοπών, όπως τα πυροσβεστικά πλοία, τα ωκεανογραφικά πλοία, τα ρυμουλκά, κ.α.

3. ανάλογα με **το είδος των εμπορικών διαδρομών** μπορεί να τμηματοποιηθεί στην αγορά της Μεσογείου, της Άπω Ανατολής και άλλες
4. ανάλογα με **τη διάρκεια της ναύλωσης** μπορεί να τμηματοποιηθεί στην αγορά ναυλώσεων Ταξιδιού (Spot) και στην αγορά ναυλώσεων Χρόνου
5. ανάλογα με **το είδος της ναύλωσης** μπορεί να τμηματοποιηθεί στις αγορές Ναύλωσης Ταξιδιού, Χρονοναύλωσης, Ναύλωσης Πλοίου Γυμνού και Συμβολαίων Εργολαβικής Μεταφοράς.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής Αγοράς με βάση το είδος του πλοίου, το είδος του φορτίου, το είδος της ναύλωσης και το είδος του εμπορίου.



Πίνακας 7: Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής Αγοράς

Πηγή: Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 70.

Τα προαναφερόμενα κριτήρια Τμηματοποίησης μπορούν να διακριθούν σε ισχυρά ή θεμελιώδη και σε δευτερεύοντα ή προσδιοριστικά. Ο τύπος του πλοίου και ο τύπος του μεταφερόμενου φορτίου αποτελούν θεμελιώδη κριτήρια τμηματοποίησης αφού είναι οι πρωταγωνιστές κάθε θαλάσσιας εμπορευματικής μεταφοράς. Τα γεωγραφικά κριτήρια, ο τύπος και η διάρκεια της ναύλωσης έχουν προσδιοριστική ή επεξηγηματική σημασία. Βέβαια, τα δύο θεμελιώδη κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς δε λειτουργούν αθροιστικά στο σχηματισμό των τμημάτων, καθώς στην πραγματικότητα μία ομάδα φορτίων μεταφέρεται από μία συγκεκριμένη κατηγορία πλοίων. Συνεπώς, σε γενικές γραμμές, μια συγκεκριμένη αγορά πλοίων εξυπηρετεί την αντίστοιχη αγορά φορτίων.



Οι ανάγκες και η αγοραστική συμπεριφορά των Ναυλωτών διαφοροποιούνται από τμήμα σε τμήμα, ενώ σε κάθε τμήμα η αγοραστική συμπεριφορά των Ναυλωτών παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά. Επειδή, όπως είδαμε και προηγουμένως, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν μοναδικές δεξιότητες ως προς τα μέσα, τους πόρους και τις ικανότητες διαχείρισης των πλοίων τους, απαραίτητη προϋπόθεση του αποτελεσματικού ναυτιλιακού marketing είναι η κατανόηση των διαφορετικών αναγκών που έχουν οι Ναυλωτές – Φορτωτές στα παραπάνω τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς. Η αδυναμία κατανόησης των αναγκών που έχουν αυτές οι διαφορετικές ομάδες πελατών και αντιστοίχισής τους με τις δεξιότητες της ναυτιλιακής εταιρίας έχει ως συνέπεια την αδυναμία σωστού σχεδιασμού marketing και παροχής των επιθυμητών μεταφορικών υπηρεσιών σε αποδεκτά επίπεδα ναύλου. Για κάθε τμήμα της ναυτιλιακής αγοράς πρέπει να σχεδιαστούν οι κατάλληλες στρατηγικές marketing και σε κάθε τμήμα της αγοράς θα πρέπει να προσφερθεί το κατάλληλο μείγμα marketing, με σκοπό την ικανοποίηση, διατήρηση των Ναυλωτών και συνεπώς την εμπορική επιτυχία της ναυτιλιακής εταιρίας.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω κριτήρια, η σύγχρονη ναυτιλιακή αγορά των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου με βάση:

➤ το είδος του πλοίου, μπορεί να τμηματοποιηθεί

- **Handysize bulker**

Το Handysize είναι ένας όρος ναυπηγικής αρχιτεκτονικής για μικρότερα πλοία μεταφοράς φορτίου τσιμέντου νεκρό βάρος μέχρι 50.000 τόνους. Το Handysize χρησιμοποιείται επίσης μερικές φορές για να φτάσει μέχρι και 60.000 τόνους, με τα σκάφη άνω των 35.000 τόνων που αναφέρονται ως Handymax ή Supramax.

Το μικρό τους μέγεθος επιτρέπει στα πλοία Handysize να εισέρχονται σε μικρότερους λιμένες για να φορτώνουν φορτία και επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις είναι «προσανατολισμένα» - δηλαδή εξοπλισμένα με γεραμούς - συχνά φορτώνουν και εκφορτώνουν φορτία σε λιμένες που δεν διαθέτουν γεραμούς ή άλλα συστήματα διακίνησης φορτίου.

Σε σύγκριση με τα μεγαλύτερα φορτηγά φορτίου χύδην, τα handysize μεταφέρουν μια ευρύτερη ποικιλία τύπων φορτίου. Αυτά περιλαμβάνουν προϊόντα χάλυβα, σιτηρά, μεταλλεύματα, φωσφορικά άλατα, τσιμέντο, κούτσουρα, ξυλοκοπτικά και άλλα είδη λεγόμενων « χύδην φορτίου χύμα ». Είναι αριθμητικά το πιο συνηθισμένο μέγεθος του φορτίου χύδην φορτίου, με περίπου 2000 μονάδες σε υπηρεσία συνολικού ύψους περίπου 43 εκατομμυρίων τόνων.

- **Πλοίο μεταφοράς τσιμέντου με «Πνευματικό» τρόπο εκφόρτωσης (Cement-Carrier with central loading and pneumatic self-discharging equipment)**

Το πλοίο με πνευματικό σύστημα φορτώ-εκφόρτωσης βασίζεται στη χρήση αέρα για τη συλλογή του φορτίου – τσιμέντου σε σκόνη μέσω ενός σωλήνα, ο οποίος τοποθετείται στο βραχίονα του πλοίου και ο οποίος μετακινεί το τσιμέντο στις δεξαμενές του πλοίου ώστε να αποθηκευτεί προσωρινά μέχρι την εκφόρτωσή του με παρόμοιο τρόπο χρησιμοποιώντας πεπιεσμένο αέρα ώστε να μεταφερθεί το φορτίο προς την εγκατάσταση αποθήκευσης που υπάρχει στην ακτή.

➤ το είδος του φορτίου, μπορεί να τμηματοποιηθεί με βάση την μορφή του καθώς μεταφέρεται. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να τμηματοποιηθεί σε:

- χύδην φορτίο με «πνευματικό» τρόπο εκφόρτωσης σε ειδικά sylo αποθήκευσης τσιμέντου
- χύδην φορτίο με «παραδοσιακό» τρόπο εκφόρτωσης από το πλοίο σε ειδικά φορητά μεταφοράς τσιμέντου σε sylo μη εγκατεστημένα κοντά στα λιμάνια εκφόρτωσης
- σε φορτίο μεταφερόμενο σε τσουβάλια ή σε χύδην φορτίο με επεξεργασία σε τσουβάλια κατά την διαδικασία της εκφόρτωσής του και μεταφοράς τους με φορητά στα κατάλληλα μέρη αποθήκευσης.

➤ το είδος των εμπορικών διαδρομών, μπορεί να τμηματοποιηθεί στις

- κύριες θαλάσσιες διαδρομές Ανατολής – Δύσης (East-West Trades), όπως οι τακτικές γραμμές Ασίας – Αμερικής (transpacific), Ευρώπης – Αμερικής (transpacific), Ευρώπης – Άπω Ανατολής, Ευρώπης – Ινδικής Χερσονήσου,
- δευτερεύουσες θαλάσσιες διαδρομές Βορρά – Νότου, όπως οι τακτικές γραμμές Ευρώπης – Νοτιοανατολικής ή Νοτιοδυτικής Αφρικής, Ευρώπης – Νοτιοανατολικής Αμερικής, Βορείου – Νοτίου Αμερικής, Ευρώπης – Αυστραλίας / Ασίας και Βόρειας Αμερικής – Αυστραλίας,
- υπόλοιπες ενδοπεριφερειακές διαδρομές μικρότερων αποστάσεων, όπως οι Ενδοασιατικές γραμμές, οι γραμμές της Μεσογείου, οι γραμμές Βόρειας – Κεντρικής Αμερικής και άλλες.

Βέβαια, στην προσπάθεια να εξυπηρετηθούν οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της παγκόσμιας οικονομίας, οι εμπορικές διαδρομές εξελίσσονται και διευρύνονται διαρκώς.

◆ τη διάρκεια και το είδος της ναύλωσης, μπορεί να τμηματοποιηθεί σε όλες τις

αγορές ναυλώσεων Ταξιδιού, Χρόνου, Πλοίου Γυμνού και Συμβολαίων Εργολαβικής Μεταφοράς αντίστοιχα. Ωστόσο, το είδος της ναύλωσης που επικρατεί σήμερα στην αγορά των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου είναι η Χρονοναύλωση.

Η Ναυτιλιακή Επιχείρηση **αξιολογεί** τα τμήματα της Ναυτιλιακής Αγοράς μελετώντας τους ακόλουθους παράγοντες:

- Το μέγεθος του τμήματος. Η ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει εάν κάποιο συγκεκριμένο τμήμα έχει το σωστό μέγεθος. Το κατάλληλο μέγεθος του τμήματος είναι σχετικό, καθώς οι μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις προτιμούν τμήματα με μεγάλο όγκο ναυλώσεων και συχνά αποφεύγουν τα μικρά τμήματα, ενώ οι μικρές εταιρίες αποφεύγουν τα μεγάλα τμήματα γιατί απαιτούνται πολλοί πόροι γι' αυτά.
- Την ανάπτυξη του τμήματος. Η ανάπτυξη του τμήματος είναι επιθυμητή στο βαθμό που οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αυξήσουν τις ναυλώσεις τους. Ωστόσο, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος ανταγωνιστές να εισέλθουν γρήγορα στα αναπτυσσόμενα τμήματα και να περιορίσουν την κερδοφορία της επιχείρησης.
- Τη Δομική Ελκυστικότητα του τμήματος. Ένα τμήμα μπορεί να έχει το επιθυμητό μέγεθος και την επιθυμητή ανάπτυξη, αλλά να μην είναι ελκυστικό από άποψη κερδοφορίας. Η ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί τις πιθανές επιπτώσεις των δυνάμεων που καθορίζουν τη μακροχρόνια ελκυστικότητα της αγοράς και τη μακροχρόνια κερδοφορία του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Τέτοιες δυνάμεις είναι οι άλλες ναυτιλιακές εταιρίες – ανταγωνιστές, οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο ναυτιλιακές εταιρίες, οι υποκατάστατες μεταφορικές υπηρεσίες (π.χ. χερσαίες μεταφορές), οι οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες, τα εμπόδια εισόδου ή εξόδου από την αγορά, η δομή του ανταγωνισμού και οι απειλές από υποκατάστατες υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των ναυλωτών και των προμηθευτών και άλλες
- Τους Στόχους και τους Πόρους της Εταιρίας. Ακόμη κι αν ένα τμήμα της αγοράς έχει το κατάλληλο μέγεθος, την επιθυμητή ανάπτυξη και καλή δομική ελκυστικότητα, η ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τους Σκοπούς και τους Πόρους που διαθέτει η ίδια σε σχέση με το τμήμα αυτό. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μερικά ελκυστικά τμήματα μπορεί να απορριφθούν διότι δε βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της μακροπρόθεσμα.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 67-72

### 3.3.2 Στόχευση (Targeting)

Αφού προσδιοριστούν τα ελκυστικά τμήματα της αγοράς, η Ναυτιλιακή Επιχείρηση πρέπει να στοχεύσει στο καλύτερο δυνατό τμήμα (ή τμήματα) της αγοράς και να επιλέξει την αγορά – στόχο της (target – market). Η Αγορά – Στόχος είναι το σύνολο των Ναυλωτών – Φορτωτών που έχουν τις ίδιες μεταφορικές ανάγκες, είναι πρόθυμοι να αγοράσουν τις μεταφορικές υπηρεσίες που παρέχει η ναυτιλιακή επιχείρηση και παρουσιάζουν υψηλό βαθμό αγοραστικής δύναμης. Βασική προϋπόθεση για την αναγνώριση ενός τμήματος ως αγοράς – στόχου είναι φυσικά η οικονομική του βιωσιμότητα.

Κατά τη διαδικασία επιλογής της αγοράς – στόχου, η ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει ένα από τα ακόλουθα μοντέλα:

- Συγκέντρωση σε ένα τμήμα της αγοράς (single-segment concentration).  
Η ναυτιλιακή επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει τις μεταφορικές της υπηρεσίες σε ένα και μοναδικό τμήμα της αγοράς. Μέσω του συγκεντρωμένου marketing, η επιχείρηση επιτυγχάνει μια ισχυρή θέση στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, χάρη στην καλύτερη γνώση των αναγκών του και το ειδικό κύρος που του προσδίδει. Εάν η επιχείρηση καταλάβει μια καλή θέση σ' αυτό το τμήμα της αγοράς, μπορεί να εξασφαλίσει υψηλή απόδοση στην επένδυσή της. Ωστόσο, το συγκεντρωτικό marketing εγκυμονεί πολλούς κινδύνους, λόγω της πιθανότητας εισόδου πολλών ανταγωνιστών ή λόγω της μείωσης της ζήτησης των υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς.
- Επιλεκτική Εξειδίκευση (selective specialization)  
Η ναυτιλιακή επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει τις μεταφορικές της υπηρεσίες σ' ένα πλήθος τμημάτων αγοράς (ακόμη και διαφορετικών φορτίων – τύπων πλοίων) τα οποία είναι πολλά-υποσχόμενα και ταιριάζουν με τους πόρους της. Ανάμεσα στα τμήματα μπορεί να υπάρχει ελάχιστη ή και καθόλου συνεργασία. Το μοντέλο αυτό της πολυτμηματικής κάλυψης πλεονεκτεί έναντι της τμηματικής συγκέντρωσης σε ότι αφορά στη διαφοροποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Ακόμα και όταν κάποιο τμήμα πάψει να αποδίδει, η επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα στα υπόλοιπα τμήματα.
- Εξειδίκευση Υπηρεσίας (service specialization)  
Η ναυτιλιακή επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου τύπου μεταφορικής υπηρεσίας, την οποία προσφέρει σε πολλά τμήματα. Μέσω του μοντέλου αυτού, η επιχείρηση αποκτά καλή φήμη στον εξειδικευμένο τομέα υπηρεσιών. Ωστόσο, και εδώ, η εξειδίκευση υπηρεσίας εγκυμονεί κινδύνους λόγω

πιθανής μείωσης της ζήτησης του συγκεκριμένου τύπου πλοίου σε περίπτωση αντικατάστασής του από έναν άλλο τύπο καλύτερης τεχνολογίας.

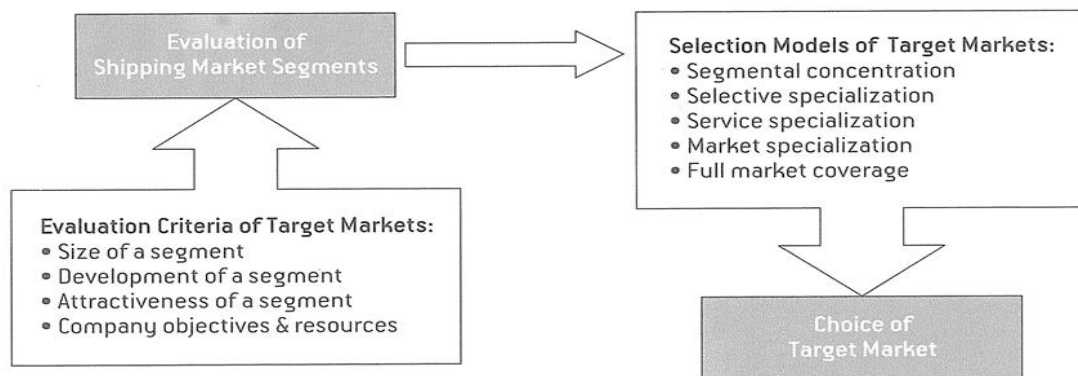
- Εξειδίκευση Αγοράς (market specialization)

Η ναυτιλιακή επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της στην εξυπηρέτηση πολλών αναγκών της συγκεκριμένης ομάδας ναυλωτών. Η επιχείρηση αποκτά σημαντική φήμη λόγω του ότι εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση συγκεκριμένης ομάδας ναυλωτών. Ωστόσο, και η εξειδίκευση αγοράς εγκυμονεί κινδύνους λόγω της πιθανής εισόδου νέων ανταγωνιστών σ' αυτήν.

- Πλήρης Κάλυψη της Αγοράς (full market coverage)

Η ναυτιλιακή επιχείρηση προσπαθεί να εξυπηρετήσει όλες τις ομάδες ναυλωτών με όλους τους τύπους πλοίων που ενδεχομένως χρειάζονται. Μόνο μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες – κολοσσοί μπορούν να αναλάβουν το μοντέλο της πλήρους κάλυψης της αγοράς, την οποία επιτυγχάνουν μέσω αποκλειστικά διαφοροποιημένων προγραμμάτων marketing και της προσφοράς διαφορετικών μεταφορικών υπηρεσιών σε κάθε τμήμα της. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση δε μπορεί να χρησιμοποιήσει μη-διαφοροποιημένο marketing.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζονται συνοπτικά τα όσα προαναφέρθηκαν για τα κριτήρια Αξιολόγησης των τμημάτων της αγοράς και την επιλογή της Αγοράς - Στόχου:



Εικόνα 6: Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογή Αγοράς – Στόχου

Πηγή: Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008

Το μοντέλο Στόχευσης της αγοράς που έχει επιλέξει η CemVision Shipping Co CemVision Shipping είναι αυτό της **«Εξειδίκευσης Υπηρεσίας»** το οποίο βέβαια ταιριάζει με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την κουλτούρα της, τους πόρους της και φυσικά τους στόχους της και την Επιχειρηματική Στρατηγική Διαφοροποίησης που έχει

επίσης επιλέξει. Η CemVision Shipping διαθέτει και διαχειρίζεται έναν μεγάλο στόλο σύγχρονων πλοίων μεταφοράς τσιμέντου όλων σχεδόν των μεγεθών, που της δίνει τη δυνατότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ναυλωτών όλων σχεδόν των τμημάτων της αγοράς. Οι Ναυλωτές της CemVision Shipping εξυπηρετούν είτε τις κύριες διαδρομές Ανατολής – Δύσης, είτε τις δευτερεύουσες διαδρομές Βορρά – Νότου, είτε τις ενδοπεριφερειακές διαδρομές – τακτικές γραμμές μεταφοράς προσεγγίζοντας ήδη ανεπτυγμένους λιμένες πλήρους υποδομής ή αναπτυσσόμενους λιμένες ελλιπούς υποδομής

Μέσω του μοντέλου αυτού η CemVision επιτυγχάνει να παρέχει στους ναυλωτές της μια ολοκληρωμένη, υψηλής ποιότητας, διαφοροποιημένη ναυτιλιακή υπηρεσία μεταφοράς τσιμέντου και να ενισχύει τη φήμη της ως μία από τις κορυφαίες ανεξάρτητες πλοιοκτήτριες εταιρίες στον εξειδικευμένο αυτό τομέα υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών.

### **3.3.3 Τοποθέτηση (Positioning)**

Η καταλληλότητα και η αποδοτικότητα της στρατηγικής Τοποθέτησης είναι καθοριστικοί παράγοντες της ανάπτυξης και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Η διαδικασία Τοποθέτησης μιας Ναυτιλιακής Επιχείρησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Σε πρώτη φάση η Ναυτιλιακή Εταιρεία πρέπει να εντοπίσει τις πιθανές διαφορές των υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών που παρέχει η ίδια σε σχέση με αυτές που παρέχουν οι ανταγωνιστές
- Έπειτα πρέπει βάση κριτηρίων να επιλέξει τις σημαντικότερες διαφορές οι οποίες θα της παρέχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Πολλοί επιχειρηματίες προτιμούν την προώθηση ενός μόνο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά – στόχο
- Τέλος, η Ναυτιλιακή Εταιρεία πρέπει να αποδείξει στην αγορά – στόχο ότι διαφέρει από τους ανταγωνιστές της.

Ως προς την Τοποθέτησή της, βέβαια, μια Ναυτιλιακή Επιχείρηση πρέπει να αποφύγει τις εξής παγίδες:

- Ασαφή Τοποθέτηση, όπου οι Ναυλωτές δε γνωρίζουν τίποτα ιδιαίτερο για το προσφερόμενο πακέτο υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς
- Εμφατική Τοποθέτηση, όπου οι Ναυλωτές έχουν περιορισμένη εικόνα για τις υπηρεσίες μεταφοράς που παρέχει η εν λόγω εταιρία

- Συγκεχυμένη Τοποθέτηση, όπου οι Ναυλωτές δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα των παρεχόμενων υπηρεσιών μεταφοράς εξαιτίας του πλήθους των ισχυρισμών της εταιρίας
- Αμφίβολη Τοποθέτηση, όπου οι Ναυλωτές αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να πιστέψουν τους διάφορους ισχυρισμούς της εταιρίας για το πακέτο υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς που παρέχει.<sup>80</sup>

Λαμβάνοντας υπόψη το Όραμα της CemVision – να αποτελεί την πρώτη επιλογή για τους ναυλωτές της, την Επιχειρηματική Στρατηγική της Διαφοροποίησης και το μοντέλο Στόχευσης της αγοράς της «Εξειδίκευσης Υπηρεσίας» που έχει επιλέξει, η Τοποθέτηση της CemVision δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από αυτή του **«Ποιοτικού Μεταφορέα»**. Η Τοποθέτησή της αυτή, σε όλες τις επενδύσεις και την μέχρι στιγμής πορεία της, έχει συμβάλει καθοριστικά στη διατήρηση του Ανταγωνιστικού της Πλεονεκτήματος, που είναι η παροχή μιας ποιοτικά ανώτερης ολοκληρωμένης υπηρεσίας πλοιοκτησίας και διαχείρισης των πλοίων της, καθιστώντας την αξιοπιστία της παρεχόμενης ναυτιλιακής της υπηρεσίας απόλυτα σαφή και ξεκάθαρη στην αντίληψη όλων των ναυλωτών των αγορών – στόχων της, διακρίνοντάς την από τους ανταγωνιστές της.

Διατηρώντας, λοιπόν, ακέραιο το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα, η Τοποθέτηση της CemVision και για την υπό μελέτη επένδυση σε ένα ακόμη πλοίο μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT, όπως βέβαια και για όλα τα πλοία του στόλου της, θα είναι αυτή του «Ποιοτικού Μεταφορέα». Φυσικά το σύγχρονο πλοίο που θα αποκτηθεί θα ενταχθεί και αυτό στην αποκλειστική διαχείριση της CemVision, η οποία – όπως είναι γνωστό σε όλους πια – αποτελεί εγγύηση για την πλέον οικονομική απόδοση και εκμετάλλευσή του, την αυστηρή συμμόρφωσή του με όλους τους διεθνείς και λοιπούς κανονισμούς που του επιτρέπουν να δραστηριοποιηθεί σε όλες τις εμπορικές διαδρομές της αγοράς – στόχου του, και την αξιοπιστία της υψηλής ποιότητας και ασφάλειας των ολοκληρωμένων υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς τσιμέντου που χαρακτηριστικά παρέχει η CemVision σε ανταγωνιστικούς ναύλους, ικανοποιώντας κατά τον καλύτερο πάντα δυνατό τρόπο τις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες του ναυλωτή ή των ναυλωτών του τμήματος της αγοράς – στόχου.

---

<sup>80</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 95

### 3.3.4 Μείγμα Marketing

Καθώς η θαλάσσια μεταφορά τσιμέντου αποτελεί υπηρεσία, η ανάλυση των εργαλείων του μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί μια Ναυτιλιακή εταιρία για να προωθήσει τους στόχους της στην αγορά – στόχο θα βασιστεί στο «Μείγμα των 7 P του Μάρκετινγκ». Ωστόσο, εξαιτίας της ιδιομορφίας του κλάδου της Ναυτιλίας, των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στην ξηρά, και κατ' επέκταση της παρεχόμενης ναυτιλιακής μεταφορικής υπηρεσίας, η διάσταση κάποιων από τα «P του Μάρκετινγκ» διαφοροποιούνται σημαντικά ενώ προστίθεται και ένα όγδοο «P», αυτό του Paperless Trade (Ηλεκτρονικό Εμπόριο), αποκλειστικά για τις ανάγκες του κλάδου αυτού. Επομένως, το «Μείγμα των 7 + 1 P του Μάρκετινγκ» για τις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις διαμορφώνεται ως εξής:



Εικόνα 7: Το Μείγμα του Ναυτιλιακού Μάρκετινγκ

Πηγή: Εύη Πλωμαρίτου, « Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων – Εργαλείο Βελτίωσης της Πολιτικής Ναυλώσεων», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2006, σελ: 124

Βασιζόμενοι, λοιπόν, στο προσαρμοσμένο αυτό «Μείγμα των 7 + 1 P του Μάρκετινγκ» θα αναλύσουμε τα εργαλεία του μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιήσει η ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια εταιρία CemVision για να προωθήσει τους στόχους της υπό μελέτη επένδυσής της στην αγορά – στόχο των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT.

#### 3.3.4.1 Product – Service (Προϊόν – Υπηρεσία)

Το πιο βασικό εργαλείο του μείγματος μάρκετινγκ μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία της «ελεύθερης αγοράς» (tramp service) ή της «αγοράς γραμμών» (liner service), η οποία αντιπροσωπεύει την προσφορά της επιχείρησης στην αγορά και περιλαμβάνει την ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρεται.



Στην περίπτωση μας, η αγορά γραμμών παρέχει την ταυτόχρονη μεταφορά μερικών εκατοντάδων έως και πολλών χιλιάδων τόνων τσιμέντου. Τα πλοία της αγοράς αυτής εξυπηρετούν μια προκαθορισμένη τακτική γραμμή μεταξύ συγκεκριμένων λιμανιών μεταφέροντας φορτία βάση σταθερών τιμών ανά φορτίο, αν και εκπτώσεις σε τακτικούς και μεγάλους πελάτες είναι πιθανές. Η μεταφορά ενός τόσο μεγάλου αριθμού σε βάρους φορτίου τσιμέντου σε τακτική βάση, όπως είναι λογικό, δημιουργεί πολύ περισσότερες και πολύ πιο περίπλοκες και απαιτητικές εργασίες διοικητικής φύσεως για έναν πλοιοκτήτη – διαχειριστή πλοίων γραμμών πλοίων μεταφοράς τσιμέντου από τις αντίστοιχες εργασίες ενός πλοιοκτήτη πλοίων άλλων ειδών φορτίων (χύδην υγρών, φυσικού αερίου, Ε/Κ κ.α.) της ελεύθερης αγοράς, η οποία προσφέρει ευκαιρίες για μεταφορά φορτίων μεγάλων ποσοτήτων, ικανών να γεμίσουν ένα αμπάρι ή και ολόκληρο το πλοίο, σε έναν προορισμό χωρίς προκαθορισμένα και επαναλαμβανόμενα δρομολόγια.<sup>81</sup>

Όσον αφορά στην υπό μελέτη επένδυση σε πλοίο μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT, οι μεταβλητές της Υπηρεσίας, του πρώτου αυτού εργαλείου του μείγματος marketing, είναι οι εξής:

- ♦ **Ποιότητα της Υπηρεσίας**

Η υψηλών προδιαγραφών ποιότητα της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχεται από τη CemVision έχει γίνει πλέον συνώνυμη του ονόματός της. Η Αποστολή, η Κουλτούρα, το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα, που είναι η παροχή μιας ποιοτικά ανώτερης ολοκληρωμένης υπηρεσίας πλοιοκτησίας και διαχείρισης των πλοίων της, η Επιχειρηματική Στρατηγική Διαφοροποίησης και η Τοποθέτηση του «Ποιοτικού Μεταφορέα» που έχει επιλέξει, έχουν ως επίκεντρό τους την υψηλή και αδιαπραγμάτευτη ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Το γεγονός ότι το επιπλέον πλοίο που θα αποκτηθεί μέσω της επένδυσης αυτής, θα ενταχθεί στην αποκλειστική διαχείριση της CemVision, εγγυάται αυτόματα την παροχή μιας υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένης ναυτιλιακής υπηρεσίας. Η CemVision, για ακόμη μία φορά, θα επιλέξει το πλοίο που θα μπορεί να ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες των ναυλωτών του και θα το εντάξει στην αποκλειστική διαχείρισή της, διασφαλίζοντας έτσι την άριστη συντήρησή του και συνεχή βελτίωση της απόδοσής του μέσω της εφαρμογής προηγμένων τεχνολογιών, την αυστηρή συμμόρφωσή του με όλους τους ισχύοντες – και

---

<sup>81</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 80

όχι μόνο – διεθνείς, εθνικούς και λοιπούς νόμους, κανονισμούς και πρότυπα, που θα το καταστήσουν κάτι παραπάνω από «seaworthy» (αξιόπλοο) και θα συμβάλουν στην παροχή μιας εξαιρετικά ποιοτικής και ασφαλούς θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας από αυτό.

♦ **Σχεδίαση της Υπηρεσίας**

Λαμβάνοντας υπόψη τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις και εμπορικές τάσεις, η εν λόγω επένδυση μελετάται με σκοπό η CemVision να ενισχύσει τη θέση της σε έναν από τους πλέον πολυσυζητημένους κλάδους – αγορές πλοίων μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT. Συνεπώς, η σχεδίαση στην περίπτωση επένδυσης σε πλοίο μεγέθους 9.000 DWT είναι, λόγω της αύξησης ζήτησης τσιμέντου ώστε να δραστηριοποιηθεί στις γραμμές της Νότιας και Δυτικής Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής – που αποτελούν και τις πλέον αναπτυσσόμενες χώρες – από την Ασία κυρίως αλλά και από την Ευρώπη και την Αμερική, στις γραμμές της Μέσης Ανατολής – Ινδικής χερσονήσου, στις γραμμές Ασίας – Αυστραλίας και στις ενδο-ασιατικές γραμμές.

♦ **Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Υπηρεσίας**

- η ασφαλής, με ιδιαίτερη βαρύτητα στο οικολογικό αποτύπωμα και χρονικά αξιόπιστη μεταφορά τσιμέντου, δεδομένης της συχνότητας και της ανάγκης ευελιξίας των δρομολογίων
- η δυνατότητα προσέγγισης και εξυπηρέτησης όλων των λιμανιών της κάθε αγοράς – στόχου
- η ποιοτική, ασφαλής και ταυτόχρονα οικονομική διαχείριση του πλοίου, η επάνδρωσή του με ικανούς ναυτικούς, η άριστη τεχνική συντήρησή του και η συμμόρφωσή του με τους πάσης φύσεως κανονισμούς
- η συνεχής βελτίωση της απόδοσης του πλοίου μέσω της εφαρμογής νέων – προηγμένων τεχνολογιών
- η στενή συνεργασία, υποστήριξη και άμεση ανταπόκριση της CemVision στις όποιες ανάγκες – απαιτήσεις των ναυλωτών
- τα προγράμματα – συστήματα παρακολούθησης των κινήσεων και της απόδοσης του πλοίου και η γρήγορη και αξιόπιστη παροχή πληροφοριών στους ναυλωτές.

♦ **Εμπορικό Όνομα της Υπηρεσίας (Brand Name)**

Το πλοίο που θα αποκτηθεί και θα ενταχθεί στη διαχείριση της CemVision αυτόματα φέρει και το Εμπορικό της Όνομα το οποίο, είναι ταυτόσημο της φήμης, της υψηλής ποιότητας, ασφάλειας και αξιοπιστίας παρεχόμενης θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας τσιμέντου που συνθέτουν το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα και την ξεκάθαρη

Τοποθέτηση του «Ποιοτικού Μεταφορέα», και θα τη διαφοροποιήσουν από τους ανταγωνιστές της και σε αυτή της την επένδυση.

- ♦ **Μεγέθη**

Το μέγεθος – μεταφορική ικανότητα του πλοίου, μετρούμενη σε αριθμό DWT, είναι αυτή που καθορίζει την αγορά – στόχο του πλοίου, τους ναυλωτές δηλαδή στους οποίους απευθύνεται και τις διαδρομές – τακτικές γραμμές – γεωγραφικές περιοχές τις οποίες θα εξυπηρετήσει – δραστηριοποιηθεί, δεδομένων βέβαια των διεθνών οικονομικών συνθηκών και εμπορικών τάσεων της εποχής.

Στην εν λόγω επένδυση, το μέγεθος που μας απασχολεί είναι αυτό των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου με « **Central Loading and Pneumatic Self-Discharging Equipment**» 9.000 DWT, η ζήτηση των οποίων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια είτε λόγω της οικονομικής ανόδου και της αύξησης της ζήτησης φορτίων τσιμέντου σε περιοχές κατασκευαστικής ανάπτυξης λόγω σημαντικών έργων υποδομής, είτε λόγω αναγκαιότητας ανακατασκευής περιοχών που έχουν πληγεί από πολεμικές επιθέσεις είτε από καταστροφικά περιστατικά.

- ♦ **Εγγυήσεις**

Η παράμετρος αυτή στον τομέα των Υπηρεσιών δεν έχει την ίδια έννοια με αυτή που έχει στον τομέα των προϊόντων.

Στον κλάδο των υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς τσιμέντου συγκεκριμένα, ως εγγύηση μπορεί να θεωρηθεί ο λεγόμενος βασικός όρος ενός Συμβολαίου Ναύλωσης – Ναυλοσυμφώνου, ο οποίος είναι βασικός όρος (condition) και κάθε τύπου ναυλοσυμφώνου, κάθε είδους ναύλου και κάθε είδους φορτίου και εγγυάται την ασφαλή μεταφορά του φορτίου. Ο βασικός λοιπόν όρος είναι:

- το να είναι το πλοίο αξιόπλοο (seaworthy)

Σύμφωνα με τον παραπάνω όρο, ο πλοιοκτήτης υποχρεούται να διαθέσει ένα πλοίο κατασκευασμένο, εξοπλισμένο, εφοδιασμένο και στελεχωμένο σύμφωνα με τους διεθνείς κανονισμούς ασφαλούς διαχείρισης πλοίων, ώστε να μεταφέρει με ασφάλεια τα φορτία στον προορισμό τους και να ανταπεξέλθει στους κινδύνους εκείνους που πρόκειται ή προβλέπεται να συναντήσει κατά τη διάρκεια της ναύλωσης. Η συμφωνία μεταξύ ναυλωτή και πλοιοκτήτη βασίζεται στην προϋπόθεση ότι το πλοίο είναι κατάλληλο προς πλεύση και προς μεταφορά του φορτίου. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο για τους

ναυλωτές να διατηρείται το πλοίο σε καλή κατάσταση (maintenance) κατά τη διάρκεια όλης της ναύλωσης.<sup>82</sup>

- ♦ **Επιστροφές**

Η παράμετρος αυτή δεν έχει εφαρμογή στην υπό μελέτη θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία και στον τομέα των Υπηρεσιών εν γένει, αφού μια ανεπιτυχής – μη ασφαλής για παράδειγμα μεταφορική υπηρεσία δεν είναι δυνατό να επιστραφεί στον πάροχό της όπως ένα ελαττωματικό προϊόν στον κατασκευαστή – προμηθευτή του.

### **3.3.4.2 Price – Freight (Τιμή – Ναύλος)**

Σε όλους τους τομείς της ελεύθερης ναυτιλιακής αγοράς, η τιμή μιας θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας, δηλαδή ο ναύλος, εξαρτάται από τη διαπραγματευτική ισχύ των δύο εμπλεκόμενων μερών – του ναυλωτή και του πλοιοκτήτη – τη δεδομένη χρονική στιγμή και από τις γενικές επικρατούσες συνθήκες της αγοράς και τις ειδικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης ναύλωσης. Βέβαια πάντα, ο ναύλος μιας μεμονωμένης ναύλωσης κυμαίνεται γύρω από το γενικό επίπεδο των ναύλων της συγκεκριμένης αγοράς, το οποίο καθορίζεται κατά κανόνα από την αλληλεπίδραση της προσφοράς και της ζήτησης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών της εν λόγω αγοράς τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Φυσικά, στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως, όπως είδαμε αναλυτικότερα και σε προηγούμενη ενότητα, ανά πάσα στιγμή ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων, προβλέψιμων και μη, επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς και κατ' επέκταση και το αντίστοιχο επίπεδο των ναύλων. Στην αγορά γραμμών οι ναύλοι είναι λιγότερο «κερδοσκοπικοί» και το επίπεδό τους μπορεί να παραμείνει για αρκετό διάστημα σταθερό και προκαθορισμένο σύμφωνα με το ναυολόγιο.<sup>83</sup>

Οι μεταβλητές του εργαλείου «Ναύλου – Τιμής» του μείγματος marketing της ναυτιλιακής υπηρεσίας, είναι οι εξής:

---

<sup>82</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page 137-138

<sup>83</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page 80

♦ **Τιμή Καταλόγου (List Price)**

Πρόκειται για την τιμή του παραγωγού για την πώληση του προϊόντος του στη λιανική αγορά που καθορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση του συγκεκριμένου προϊόντος. Η τιμή καταλόγου αφορά στα καταναλωτικά αγαθά και δεν έχει εφαρμογή στον κλάδο των υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς τσιμέντου και στον κλάδο της Ναυτιλίας γενικότερα.

Στον τομέα της Ναυτιλίας, η τιμή της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας λέγεται «Ναύλος» στην περίπτωση ναύλωσης ταξιδιού ή συμβολαίου εργολαβικής μεταφοράς ή «Μίσθωμα» στην περίπτωση χρονοναύλωσης ή ναύλωσης πλοίου γυμνού. Ωστόσο, για λόγους ευκολίας στη ναυτιλιακή πρακτική ο όρος «Ναύλος» χρησιμοποιείται και για την περίπτωση του μισθώματος.

Είναι γεγονός πως ο ναύλος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα – αν όχι το σημαντικότερο κομμάτι της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας για τους ναυλωτές, αφού μπορεί να καθορίσει τη συμφωνία και το κλείσιμο μιας ναύλωσης. Εξίσου σημαντικό όμως είναι και για τους πλοιοκτήτες αφού, εκτός από την επίτευξη συμφωνίας ναύλωσης για τα πλοία τους, μπορεί να καθορίσει αντίστοιχα και την πραγματοποίηση ή μη επένδυσης σε συγκεκριμένου μεγέθους – κλάδου πλοίο. Και φυσικά, το κομμάτι αυτό αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα σε περιόδους έντονων οικονομικών δυσχερειών και πολιτικής αβεβαιότητας, όπως αυτή που διανύουμε. Το επίπεδο των ναύλων κάθε μεγέθους – κλάδου πλοίων μεταφοράς τσιμέντου που δραστηριοποιούνται στην αγορά ναυλώσεων χρόνου, στην οποία θα δραστηριοποιηθεί και το υπό μελέτη πλοίο, λόγω του διεθνούς χαρακτήρα, καθορίζεται τώρα περισσότερο από ποτέ – όπως είδαμε αναλυτικότερα και σε προηγούμενη ενότητα – από ολόένα και περισσότερους πολυσύνθετους παράγοντες, μερικοί εκ των οποίων είναι:

- η διεθνής οικονομία και η πολιτική σταθερότητα
- η πρόοδος των αναπτυσσόμενων οικονομιών
- οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα ξεχωριστά
- η έξαρση του γιγαντισμού των πλοίων - οι ακραίες διακυμάνσεις της τιμής του πετρελαίου – καυσίμων των πλοίων
- η πρόοδος της τεχνολογίας και η εφαρμογή τεχνικών που επιτρέπουν την πλεύση των πλοίων σε πολύ χαμηλές ταχύτητες, γεγονός που συνεπάγεται την αύξηση της ζήτησης πλοίων μεταφοράς τσιμέντου συγκεκριμένων μεγεθών – κλάδων
- απρόβλεπτα γεγονότα, όπως η άνευ προηγουμένου συμφόρηση στα λιμάνια των δυτικών ακτών της Αμερικής
- η διάνοιξη της Διώρυγας του Παναμά, η οποία θα επιτρέπει τη διέλευση πολύ μεγαλύτερου μεγέθους πλοίων και θα αλλάξει ριζικά τη ζήτηση των μέχρι τώρα καθιερωμένων πλοίων

- η πρόσφατη διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση
- η ισοτιμία του Δολαρίου των Η.Π.Α με το Ευρώ και τα υπόλοιπα νομίσματα, και άλλοι.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, σοβαρά υπόψη τις διαστάσεις και τη βαρύτητα των παραπάνω, αλλά πολλών άλλων παραγόντων, η επιρροή και οι συνέπειες των οποίων ενδεχομένως δεν είναι και τόσο προφανείς, η CemVision – επιδιώκοντας μια όσο το δυνατόν ακριβέστερη πρόβλεψη των μελλοντικών ναύλων κάθε μεγέθους πλοίων τσιμέντου, η οποία καθορίζει ασφαλώς και την επένδυση ή όχι σε ένα πλοίο – έχει αναθέσει το έργο αυτό στους ειδικούς του χώρου και συγκεκριμένα στην εταιρεία Marsoft, εξειδικευμένη στις αναλύσεις και προβλέψεις του κλάδου, με την οποία έχει συνάψει αποκλειστική συνεργασία. Τα διοικητικά στελέχη της CemVision, τα οποία – αποδεδειγμένα από την μέχρι τώρα πορεία της εταιρείας – έχουν πολύ καλή γνώση της αγοράς, συμβουλεύονται τις προβλέψεις της Marsoft, τις συγκρίνουν με ιστορικά στοιχεία – ναύλους που διαθέτει η ίδια η CemVision, αλλά και με αντίστοιχα ιστορικά στοιχεία, αναφορές και προβλέψεις που λαμβάνουν από την Clarkson Research Services, με την οποία υπάρχει επίσης στενή συνεργασία.

Κατά συνέπεια, οι ναύλοι στους οποίους θα στηριχτεί η υπό μελέτη επένδυση σε πλοίο μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT, όπως και όλες οι υπόλοιπες αποφάσεις της CemVision, έχουν διαμορφωθεί από τη CemVision, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη τις σχετικές προβλέψεις της Marsoft και των υπολοίπων συνεργαζόμενων εταιριών προβλέψεων, όπως φαίνονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Πλοίο μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT	Year 16	Year 17	Year 18	Year 19	Year 20	Year 21	Year 22	Year 23	Year 24	Year 25
	2019 - 2020	2020 - 2021	2021 - 2022	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025	2025 - 2026	2026 - 2027	2027 - 2028	2028 - 2029
Πρόβλεψη Ημερήσιου Ναύλου (\$USD/Day)	10.949	12.949	13.849	13.244	13.244	13.104	13.445	12.284	12.524	12.189

Πίνακας 8: Πρόβλεψη Ημερήσιων Ναύλων Μεταχειρισμένου Πλοίου 9.000 DWT (έτους ναυπήγησης 2002) 2020-2029

Πλοίο μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT	Year 0 2019 - 2020	Year 1 2020 - 2021	Year 2 2021 - 2022	Year 3 2022 - 2023	Year 4 2023 - 2024	Year 5 2024 - 2025	Year 6 2025 - 2026	Year 7 2026 - 2027	Year 8 2027 - 2028	Year 9 2028 - 2029	Year 10 2029 - 2030
Πρόβλεψη Ημερήσιου Ναύλου (\$USD/Day)	14.899	14.749	14.364	13.944	13.504	13.045	12.984	12.524	12.189	12.189	12.189

Πίνακας 9: Πρόβλεψη Ημερήσιων Ναύλων Νεότευκτου Πλοίου 9.000 DWT (έτους ναυπήγησης 2019) 2020-2030

♦ **Εκπτώσεις (Discounts)**

Οι Εκπτώσεις στον κλάδο της Ναυτιλίας δεν δίνονται για τους ίδιους λόγους που δίνονται στον τομέα των προϊόντων ή σε άλλους κλάδους υπηρεσιών. Στη Ναυτιλία, για παράδειγμα, η έκπτωση δεν αποτελεί κίνητρο για ταχύτερη πληρωμή, ούτε κίνητρο για την αγορά της υπηρεσίας στο τέλος εποχής – όπως γίνεται με τα εποχιακά προϊόντα, ούτε κίνητρο για να αναλάβει ο πελάτης και άλλες πέραν της αγοράς διαδικασίες – όπως η διανομή, η αποθήκευση, κ.λ.π.

Στον κλάδο της Ναυτιλίας, ο πλοιοκτήτης μπορεί να κάνει μια μείωση στον ημερήσιο ναύλο – μίσθωμα ενός πλοίου στη φάση των διαπραγματεύσεων, προκειμένου να εξασφαλίσει τη ναύλωση σε περιπτώσεις που ο ανταγωνισμός και η προσφορά πλοίων είναι πολύ υψηλή, η εύρεση άλλης ναύλωσης είναι δύσκολη λόγω πτώσης της ζήτησης του συγκεκριμένου μεγέθους – κλάδου πλοίων ή λόγω γενικότερης οικονομικής ύφεσης και κακής ναυλαγοράς, που θέλει μέσω της συγκεκριμένης ναύλωσης να εξασφαλίσει συνεργασία με έναν από τους μεγαλύτερους ναυλωτές, καθώς και όταν προσδοκά ή έχει ήδη συμφωνήσει περαιτέρω συνεργασία – τη ναύλωση για παράδειγμα και άλλων πλοίων του από τον ίδιο ναυλωτή ή τη χρονική επέκταση της συγκεκριμένης ναύλωσης.

♦ **Επιχορηγήσεις - Επιδόματα (Allowances)**

Η παράμετρος αυτή με την έννοια της οικονομικής βοήθειας που παρέχεται από το κράτος σε επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα στις ακτοπλοϊκές εταιρείες, δεν εφαρμόζεται στον κλάδο των εταιριών πλοίων μεταφοράς τσιμέντου.

♦ **Περίοδος Αποπληρωμής (Payment Period)**

Στην αγορά των ναυλώσεων χρόνου, στην οποία θα δραστηριοποιηθεί και το υπό μελέτη πλοίο, σύμφωνα με συγκεκριμένο – βασικό όρο του ναυλοσυμφώνου καταβάλλεται

πάντοτε προκαταβολικά (in advance) για την περίοδο που θα συμφωνηθεί μεταξύ πλοιοκτήτη και ναυλωτή. Έτσι, ο χρόνος αποπληρωμής του ναύλου στη χρονονάυλωση συνήθως ορίζεται στις 30 μέρες προκαταβολικά (30 days in advance), δηλαδή την 1η των 30 ημερών και για τις 30 ημέρες, ή στις 15 μέρες προκαταβολικά (15 days in advance), δηλαδή την 1η των 15 ημερών και για τις 15 ημέρες, ο οποίος είναι και ο συνηθέστερος αφού εξασφαλίζει μεγαλύτερη ρευστότητα στον πλοιοκτήτη.

#### ♦ Όροι Πίστωσης (Credit Terms)

Σύμφωνα με επίσης συγκεκριμένο όρο του συμφωνημένου και από τα δύο μέρη ναυλοσυμφώνου ναύλωσης χρόνου, σε περίπτωση που ο ναύλος, των 30 ή των 15 ημερών, δεν καταβληθεί την προβλεπόμενη από το ναυλοσύμφωνο ημερομηνία, ο πλοιοκτήτης έχει το δικαίωμα να στείλει ειδοποίηση στο Ναυλωτή για την καθυστέρηση αποπληρωμής του ναύλου. Αν 4 ημέρες (συνήθως, ή όπως αλλιώς ορίζεται) μετά την αποστολή της ειδοποίησης αυτής, ο ναυλωτής δεν έχει ακόμη πραγματοποιήσει την πληρωμή του χρωστούμενου ναύλου και του σχετικού τόκου – αν και όπως αυτός ορίζεται από το ναυλοσύμφωνο – ο πλοιοκτήτης έχει το δικαίωμα να αποσύρει το πλοίο από τη ναύλωση χωρίς προκατάληψη (without prejudice) έναντι των όποιων άλλων δικαιωμάτων (χωρίς δηλαδή να θίγονται τα όποια άλλα δικαιώματα) έχει βάση του ναυλοσυμφώνου ή ειδιάλλως.

Βέβαια, στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως πλοιοκτήτες όπως η CemVision Shipping Co Ltd, στα πλαίσια των πολύ στενών σχέσεων και της μακροχρόνιας συνεργασίας που έχουν αναπτύξει με τους ναυλωτές τους, είναι πολύ ελαστικοί ως προς την περίοδο χάριτος – αποπληρωμής του ναύλου, ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης της αγοράς ή περιορισμένης ρευστότητας των ναυλωτών τους, χωρίς ασφαλώς να τίθεται θέμα απόσυρσης του πλοίου.

#### 3.3.4.3 Promotion (Πρωώθηση)

Η Πρωώθηση αφορά στις διάφορες ενέργειες που αναλαμβάνει μια Ναυτιλιακή εταιρεία για να διαδώσει στους ναυλωτές, πελάτες – στόχους της, τα πλεονεκτήματα των πλοίων της και να τους πείσει να κλείσουν μια ναύλωση. Η αυλότητα της ναυτιλιακής υπηρεσίας καθιστά αδύνατη την άμεση πρωώθησή της, αφού δεν υπάρχει κάτι απτό να διανεμηθεί χρησιμοποιώντας τα συνήθη κανάλια διανομής. Η πρωώθηση της ναυτιλιακής υπηρεσίας απαιτεί έμφαση στα οφέλη που προσφέρει η συγκεκριμένη υπηρεσία. Τα οφέλη είναι πιο χειροπιαστά για το ναυλωτή, ο οποίος θα κρίνει εάν επιθυμεί να ξεκινήσει διαπραγματεύσεις με την πλοιοκτήτρια εταιρεία κάνοντας επίσημη προσφορά (firm offer) στον πλοιοκτήτη.



Η Προώθηση των ωφελειών της ναυτιλιακής υπηρεσίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της διαφήμισης, του ναυτιλιακού τύπου, της συμμετοχής σε εκθέσεις, και άλλων. Να σημειωθεί, βέβαια, ότι η διαφήμιση θεωρείται μία από τις κυριότερες μεθόδους μη-τιμολογιακού ανταγωνισμού.

Καθώς, όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες θεωρούνται «αγαθά εμπειρίας» (experience goods), τα χαρακτηριστικά τους γίνονται γνωστά μετά τη ναύλωση. Επομένως, η διαφήμιση μπορεί να προσφέρει στους ναυλωτές – που δεν είχαν προηγούμενη επαγγελματική συνεργασία με την συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία – τις κατάλληλες πληροφορίες, κάνοντας γνωστό το πλοίο και την ποιότητα των υπηρεσιών που η εταιρεία προσφέρει, ώστε να συνάψουν σύμβαση ναύλωσης με αυτήν. Οι Ναυτιλιακές εταιρείες που προσφέρουν ποιοτικές μεταφορικές υπηρεσίες, έχουν κίνητρο να διαδώσουν την ποιότητά τους μέσω της διαφήμισης θέτοντας σε μειονεκτική θέση τους ανταγωνιστές που παρέχουν χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσίες.<sup>84</sup>

Οι μεταβλητές αυτού του εργαλείου του μείγματος marketing της ναυτιλιακής υπηρεσίας, είναι οι εξής:

♦ **Προώθηση Πωλήσεων (Sales Promotion)**

Η Προώθηση Πωλήσεων, σε αντίθεση με την Προώθηση που είναι μια γενική έννοια και ένα από τα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ, αφορά σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα που είναι σχεδιασμένη να κάνει μια συγκεκριμένη προσφορά σε συγκεκριμένους πελάτες εντός ενός περιορισμένου χρονικού διαστήματος. Με την Προώθηση Πωλήσεων προσφέρεται σε κάποιον κάτι το οποίο είναι διαφορετικό από τους κοινούς όρους και προϋποθέσεις μιας συναλλαγής. Μια ειδική προσφορά πρέπει να περιλαμβάνει υλικά οφέλη τα οποία δεν εμπεριέχονται στο σύνηθες πακέτο που προσφέρεται στον πελάτη.<sup>85</sup>

Η Προώθηση Πώλησης – Ναύλωσης του πλοίου μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT στο οποίο θα επενδύσει τελικά η CemVision, όπως και όλων των υπολοίπων πλοίων της, θα γίνει ασφαλώς από το Τμήμα Ναυλώσεων της (Chartering Dept).

Αμέσως μόλις κλείσει η συμφωνία αγοράς του, και πολύ πριν το πλοίο περάσει στην κυριότητα της CemVision Shipping Co Ltd, το Τμήμα Ναυλώσεων θα φροντίσει η

---

<sup>84</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 83

<sup>85</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne, page: 157

αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του πλοίου (description), η οποία θα έχει επιμελώς συνταχθεί από το τεχνικό τμήμα (technical dept) και το τμήμα επιχειρήσεων (operations dept) της εταιρίας, να φτάσει απευθείας στα αντίστοιχα Chartering Departments των ναυλωτών που η CemVision Shipping Co Ltd διατηρεί προσωπικές σχέσεις και δραστηριοποιούνται στις αγορές στις οποίες απευθύνεται το κάθε πλοίο, και εν συνεχεία στα γραφεία των Ναυλομεσιτών με τα οποία η CemVision Shipping Co Ltd συνεργάζεται για περαιτέρω προώθηση και από τη δική τους πλευρά (ώστε να μην καταργείται και ο ρόλος τους).

Η αρχική αυτή προώθηση, η οποία ταυτόχρονα θα γνωστοποιήσει σε όλους τη νέα επένδυση θα γίνει φυσικά μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) προκειμένου να μη χαθεί καθόλου χρόνος. Εν συνεχεία, τα αρχικά e-mails θα ακολουθήσουν οι σχετικές τηλεδιασκέψεις (teleconferences), που θα διασφαλίσουν ότι έχει αποδοθεί στα e-mails η πρότερη προσοχή και θα παράσχουν τις όποιες διευκρινίσεις, και φυσικά κάποιες απευθείας συναντήσεις με τους ναυλωτές που θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον να ναυλώσουν το πλοίο, ή με τους ναυλωτές που η CemVision Shipping Co Ltd επιθυμεί μέσω αυτού του πλοίου της να γνωρίσει και να ξεκινήσει συνεργασία.

Στην περίπτωση που η CemVision Shipping Co Ltd αποφασίσει να ναυπηγήσει ένα νέο πλοίο, και όχι να αγοράσει ένα μεταχειρισμένο (2nd hand), το Τμήμα Ναυλώσεων μολονότι έχει τουλάχιστο ένα έτος μέχρι την παράδοση του πλοίου από το ναυπηγείο στη CemVision Shipping Co Ltd, θα πρέπει αμέσως μόλις λάβει την αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του από τα αρμόδια τμήματα, να το προωθήσει κατά τον ίδιο τρόπο στα Τμήματα Ναυλώσεων των Ναυλωτών της και στους Ναυλομεσίτες της. Έτσι, θα έχει περισσότερο χρόνο για συζητήσεις και συναντήσεις με ναυλωτές με σκοπό να επιτύχει καλύτερους όρους, πολύ μεγαλύτερης διάρκειας ναύλωση και φυσικά υψηλότερο ναύλο.

♦ **Διαφήμιση (Advertising)**

Η διαφήμιση του υπό μελέτη πλοίου, όπως και όλων των υπολοίπων πλοίων που απαρτίζουν το στόλο έως τώρα, θα γίνει μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της CemVision Shipping Co Ltd στο Διαδίκτυο. Αμέσως μόλις η κυριότητα του πλοίου περάσει και επισήμως στη CemVision Shipping Co Ltd, μια συνοπτική περιγραφή του θα αναρτηθεί στο ειδικό πεδίο της ιστοσελίδας. Η περιγραφή αυτή, μολονότι είναι συντομότερη της αναλυτικής περιγραφής που αποστέλλεται στους Ναυλωτές και τους Ναυλομεσίτες, περιλαμβάνει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά του πλοίου, όπως το έτος ναυπήγησης, τον μοναδικό IMO αριθμό του πλοίου, τους Νηογνώμονες (Κλάση) και το Νηολόγιο (Σημαία) που είναι εγγεγραμμένο το πλοίο, τις διαστάσεις του (μήκος, πλάτος, βύθισμα, κτλ), τους Κόρους Ολικής και Καθαρής Χωρητικότητάς του, τη μεταφορική του ικανότητα, τα

χαρακτηριστικά της Κύριας Μηχανής (Main Engine) και φυσικά τις εκτιμώμενες ταχύτητες με τις οποίες μπορεί να πλεύσει το πλοίο και τις αντίστοιχες καταναλώσεις καυσίμων καθώς και τις καταναλώσεις του πλοίου στο λιμάνι – στοιχεία τα οποία σε συνδυασμό με τη μεταφορική ικανότητα, αποτελούν καθοριστικό παράγοντας της ανταγωνιστικότητας του πλοίου.

Με τον τρόπο αυτό, η διαφήμιση του πλοίου επιτυγχάνεται πολύ εύκολα και άμεσα, αφού η περιγραφή του θα είναι διαθέσιμη σε οποιονδήποτε απλά επισκεφθεί την ιστοσελίδα. Έτσι, κάθε Ναυλωτής ή Ναυλομεσίτης έχει τη δυνατότητα – από την πρώτη κιόλας ματιά – να αποκτήσει μια πολύ κατατοπιστική εικόνα του εν λόγω πλοίου και με την προϋπόθεση ότι αυτό ανταποκρίνεται στις εμπορικές του ανάγκες, να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του.

♦ **Πωλητές (Sales Force)**

Το ρόλο των «Πωλητών» για τη ναύλωση του συγκεκριμένου πλοίου, αλλά και όλων των υπολοίπων πλοίων της εταιρείας, αναλαμβάνει και πάλι κατά κύριο λόγο το Τμήμα Ναυλώσεων της CemVision Shipping Co Ltd, καθώς και τα συνεργαζόμενα Ναυλομεσιτικά Γραφεία / Ναυλομεσίτες.

♦ **Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations)**

Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής εικόνας είναι αυξημένης σημασίας στις μέρες μας, και αυτό γιατί οι πελάτες έχουν πια περισσότερες απαιτήσεις και θέλουν να γνωρίζουν πολύ περισσότερα για την επιχείρηση με την οποία πρόκειται να συνεργαστούν. Έτσι, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την έννοια της δημιουργίας μιας εικόνας σαν έναν τρόπο διαφοροποίησής τους από τους ανταγωνιστές τους.<sup>86</sup>

Όπως είναι κατανοητό, στις Δημόσιες Σχέσεις που απαιτούνται για την προώθηση των πλοίων της CemVision Shipping Co Ltd, συμπεριλαμβανομένου και του υπό μελέτη πλοίου, πρωταγωνιστικό ρόλο παίζει το Τμήμα Ναυλώσεων της εταιρείας, το οποίο φροντίζει επιμελώς να διατηρεί ζεστές και να διευρύνει τις επαφές και σχέσεις της CemVision Shipping Co Ltd με τους σημαντικότερους – και όχι μόνο – Ναυλωτές και Ναυλομεσίτες της αγοράς τσιμέντου.

Ωστόσο, η δημιουργία και η διατήρηση της εικόνας της CemVision Shipping Co Ltd, η επιτυχής παροχή και υποστήριξη της ολοκληρωμένης μεταφορικής της υπηρεσίας, η ενδυνάμωση της Τοποθέτησής της στις αγορές – στόχους και η εφαρμογή και υποστήριξη νέων τεχνολογιών είναι αποτέλεσμα της συλλογικής, καθημερινής, σκληρής δουλειάς όλων των τμημάτων της εταιρείας, του τεχνικού τμήματος, του τμήματος

---

<sup>86</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne, page: 161-164

έρευνας και ανάπτυξης, του τμήματος ασφάλειας και ποιότητας, του τμήματος πληρωμάτων, του νομικού τμήματος και φυσικά του τμήματος επιχειρήσεων.

Βεβαίως, εξίσου καθοριστικό ρόλο στις Δημόσιες Σχέσεις και στην εικόνα της εταιρείας παίζουν και τα Διοικητικά της Στελέχη (CEO, COO, CFO και DCOO – Top Management) με τις στρατηγικής φύσεως αποφάσεις τους και κινήσεις της εταιρείας, τις δηλώσεις τους σε έντυπα, δελτία τύπου και τις Ετήσιες Χρηματοοικονομικές Αναφορές (Annual Financial Reports) της εταιρείας και στις διάφορες κατά καιρούς συνεντεύξεις τύπου, αλλά και με αποφάσεις που αφορούν τη διεξαγωγή σεμιναρίων από τη CemVision Shipping Co Ltd για πανεπιστημιακά τμήματα και σχολές (ιδιωτικές και δημόσιες) του κλάδου αυτού, την παροχή υποτροφιών σε φοιτητές, τη συμμετοχή της σε συνέδρια, τις χορηγίες σε φιλανθρωπικά ιδρύματα, τη συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δράσεις, κ.α.

♦ **Άμεσο Μάρκετινγκ (Direct Marketing)**

Το άμεσο μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια πληθώρα μέσων επικοινωνίας και ποικίλες προσεγγίσεις, όπως η διαφήμιση και παραγγελία μέσω e-mail, οι τηλεπωλήσεις, οι απευθείας πωλήσεις και άλλες. Όταν το άμεσο μάρκετινγκ χρησιμοποιείται σωστά, όταν δηλαδή στοχεύονται καλά επιλεγμένοι πελάτες με εξατομικευμένους τρόπους επικοινωνίας – οι οποίοι βέβαια είναι σχετικοί με τους πελάτες αυτούς, τότε δεν γίνεται απλά αποδεκτό αλλά μπορεί να αποφέρει και θεαματικά αποτελέσματα.<sup>87</sup>

Για τη CemVision Shipping Co Ltd, η αποστολή της αναλυτικής περιγραφής του υπό μελέτη πλοίου μέσω e-mail στο τμήμα ναυλώσεων κάθε ναυλωτή της και κάθε συνεργαζόμενου ναυλομεσίτη ξεχωριστά, τα απευθείας τηλεφωνήματα και οι τηλεδιασκέψεις με τους αρμόδιους των τμημάτων αυτών – με τους οποίους το τμήμα ναυλώσεων της εταιρείας γνωρίζεται και διατηρεί επαφές σε προσωπικό επίπεδο, τα ταξίδια και οι κατ' ιδίαν συναντήσεις με τους Ναυλωτές, η προβολή παρουσιάσεων τόσο της CemVision Shipping Co Ltd όσο και του υπό μελέτη πλοίου μέσω φωτογραφιών και σχεδίων του πλοίου κατά τη διάρκεια των συναντήσεων αυτών, η επίσημη ιστοσελίδα της CemVision Shipping Co Ltd, οι συνοπτικές περιγραφές των τεχνικών χαρακτηριστικών όλων των πλοίων του στόλου που έχουν αναρτηθεί στην ιστοσελίδα αυτή και άλλα, αποτελούν μερικούς από τους τρόπους άμεσου μάρκετινγκ της CemVision Shipping Co Ltd.

---

<sup>87</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne, page: 161-164

#### 3.3.4.4 Place – Ports (Τόπος – Λιμάνια)

Η ομάδα αυτή των εργαλείων του marketing περιλαμβάνει τη γεωγραφική θέση του πλοίου σε σύγκριση με τη γεωγραφική θέση των φορτίων που πρόκειται να μεταφερθούν, τα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης των φορτίων, τα λιμάνια παραλαβής και παράδοσης του πλοίου, τα γεωγραφικά και εμπορικά όρια απασχόλησης του πλοίου, κ.λ.π.<sup>88</sup>

Οι μεταβλητές αυτού του εργαλείου του μείγματος marketing της ναυτιλιακής υπηρεσίας, είναι οι εξής:

##### ♦ Παγκόσμια Κανάλια (Global Channels)

Οι αποφάσεις μιας επιχείρησης για τα κανάλια αυτά επηρεάζουν το ποιος συμμετέχει στην παροχή της υπηρεσίας σε όρους επιχειρήσεων και ανθρώπων.

Ένα κανάλι αποτελείται από:

- τον πάροχο της υπηρεσίας
- τους ενδιάμεσους (πιθανόν), όπως οι ατζέντηδες (agents), οι μεσίτες (brokers), οι δικαιοδόχοι (franchisees)
- τους πελάτες.<sup>89</sup>

Έτσι και στην περίπτωσή μας, το κανάλι της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας τσιμέντου που θα παρέχεται από το πλοίο 9.000 DWT αποφασίζεται από την πλοιοκτήτρια και διαχειρίστρια εταιρεία CemVision, τους ναυλωτές (πελάτες) και από τους Ναυλομεσίτες (shipbrokers), όπως αποκαλούνται οι μεσάζοντες – ενδιάμεσοι στο χώρο της ναυτιλίας.

Τα κανάλια αυτά, δεδομένου του παγκόσμιου χαρακτήρα ολόκληρου του κλάδου της ναυτιλίας και ιδιαίτερα του τομέα – εμπορίου είναι από τη φύση τους παγκόσμια. Το γεγονός αυτό αυξάνει την ανάγκη δικτύωσης για μία ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια εταιρεία πλοίων μεταφοράς τσιμέντου όπως η CemVision Shipping Co Ltd, η οποία δε διαθέτει δικές της τακτικές γραμμές και άμεση πρόσβαση σε φορτία και φορτωτές, και κατά συνέπεια τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα του ρόλου των ναυλομεσιτών, οι οποίοι φέρνουν σε επικοινωνία πλοιοκτήτες και ναυλωτές.

---

<sup>88</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 83

<sup>89</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne, page: 179-180

Επιπλέον, σε μια εποχή έντονης οικονομικής ύφεσης, ανόδου της οικονομίας και της ζήτησης των αναπτυσσόμενων οικονομιών – χωρών, αλλαγής των κέντρων εμπορίου και των εμπορικών γραμμών, όπως αυτή που διανύουμε, ο ρόλος των ναυλομεσιτών γίνεται ακόμη πιο σημαντικός. Αυτός εξάλλου είναι και ο λόγος που η CemVision Shipping Co Ltd, όπως και όλες σχεδόν οι μεγάλες πλοιοκτήτριες και ναυλώτριες εταιρείες, έχει διευρύνει τη δράση του δικού της (in-house) τμήματος ναυλώσεων και των προσωπικών – απευθείας σχέσεων που αυτό έχει αναπτύξει με τους ναυλωτές που η CemVision Shipping Co Ltd ήδη συνεργάζεται, που έχει συνεργαστεί στο παρελθόν, αλλά και με άλλους.

- ♦ **Κάλυψη (Coverage)**

Σκοπός της CemVision είναι το πλοίο στο οποίο θα επενδύσει να μπορεί να δραστηριοποιηθεί σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές – τακτικές γραμμές τις οποίες εξυπηρετούν τα πλοία του αντίστοιχου μεγέθους – κλάδου.

- ♦ **Τοποθεσίες (Locations)**

Στη μεταβλητή αυτή, εκτός από τα διάφορα λιμάνια των παραπάνω χωρών που το πλοίο θα μπορεί να προσεγγίζει, των καναλιών / στενών / κ.λ.π., από τα οποία θα διέρχεται, μπορεί να συμπεριληφθεί ο Πειραιάς όπου εδρεύουν τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας της CemVision Shipping Co Ltd στη διαχείριση της οποίας θα ενταχθεί και το πλοίο αυτό, η Σεβαστούπολη στην Ουκρανία, η Αγία Πετρούπολη στη Ρωσία και η Μανίλα στις Φιλιππίνες όπου εδρεύουν τα γραφεία Εύρεσης και Ναυτολόγησης με τις αντίστοιχες Σχολές Εκπαίδευσης αξιωματικών και κατώτερων πληρωμάτων που θα το επανδρώσουν και το Λεμμέρ της Ολλανδίας όπου εδρεύει το γραφείο Ναυπηγών – Μηχανικών που θα συμμετέχει στην τεχνική συντήρησή του.

- ♦ **Αποθέματα (Inventory)**

Στην περίπτωση μας η μεταβλητή αυτή δεν έχει εφαρμογή καθώς η παρεχόμενη θαλάσσια υπηρεσία μεταφοράς τσιμέντου, όπως και όλες οι υπηρεσίες, δεν είναι δυνατό να αποθηκευτεί προκειμένου να χρησιμοποιηθεί κάποια άλλη χρονική στιγμή πέραν αυτής της παραγωγής της.

- ♦ **Μεταφορά (Transport)**

Προφανώς, ούτε η μεταβλητή αυτή έχει την εφαρμογή που έχει στον τομέα των προϊόντων αφού στην προκειμένη περίπτωση η μεταφορά είναι η υπηρεσία (το προϊόν) που παρέχεται, και μελετούμε.

### 3.3.4.5 People – Participants (Ανθρώπινο Δυναμικό – Συμμετέχοντες)

Κύριο μέλημα μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι η διασφάλιση της ίδιας υψηλής ποιότητας της υπηρεσίας που κάθε φορά παρέχεται στους πελάτες της. Οι άνθρωποι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών καθώς είναι αυτοί που παράγουν και ταυτόχρονα προσφέρουν την υπηρεσία, αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι όλων των συναλλαγών μεταξύ της εταιρείας παροχής της συγκεκριμένης υπηρεσίας και του πελάτη, και κατά συνέπεια είναι αυτοί που μπορούν να διαφοροποιήσουν την υπηρεσία αυτή. Προσθέτοντας αξία στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους και βελτιστοποιώντας την απόδοση των εργασιών τους, οι άνθρωποι μπορεί να αποτελέσουν οι ίδιοι το συγκριτικό πλεονέκτημα της παρεχόμενης υπηρεσίας και αντίστοιχα της εταιρείας που την παρέχει.<sup>90</sup>

Στην ομάδα των ανθρώπων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης περιλαμβάνονται όλοι οι άνθρωποι που συντελούν στην προσφορά της κατάλληλης θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας στο ναυλωτή. Το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από το προσωπικό των γραφείων της εταιρείας και το πλήρωμα του πλοίου. Οι σχέσεις του πληρώματος κάθε πλοίου με τους ναυλωτές πρέπει να είναι άριστες, ειδικά στην περίπτωση της χρονοναύλωσης που ο ναυλωτής έχει την εμπορική απασχόληση του πλοίου.

Τόσο το προσωπικό των γραφείων της εταιρείας όσο και το πλήρωμα του πλοίου πρέπει να απαρτίζονται από ικανά και άξια στελέχη με τα κατάλληλα προσόντα, τις επαγγελματικές δεξιότητες και την πείρα, ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή και οικονομική λειτουργία του πλοίου και η αύξηση της αποδοτικότητάς του. Η Πλοιοκτήτρια εταιρία πρέπει να συμμορφώνεται απόλυτα με όλους τους σχετικούς κώδικες, τα πρότυπα ή τις οδηγίες που συνιστώνται από τους Διεθνείς Ναυτιλιακούς Οργανισμούς, τις αρμόδιες Κρατικές Αρχές και τα Νηολόγια και αφορούν στην επιλογή, στο επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης, στην παρακίνηση και διοίκηση των ναυτικών ώστε οι δεξιότητές τους να πληρούν αυτές των απαιτούμενων πιστοποιητικών, των κανονισμών ασφαλείας και των νεότερων εξελίξεων του κλάδου της ναυτιλίας.<sup>91</sup>

Πιο αναλυτικά, στην ομάδα αυτού του εργαλείου του μείγματος marketing της CemVision Shipping Co Ltd συμμετέχουν:

---

<sup>90</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne, page: 181-183.

<sup>91</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 81

- ♦ οι άνθρωποι που έχουν τακτική – καθημερινή επαφή με τους ναυλωτές και ουσιαστικά είναι υπεύθυνοι για τις κλασικές διαδικασίες του μάρκετινγκ (contactors), όπως το τμήμα ναυλώσεων
- ♦ οι άνθρωποι που ενώ δεν εμπλέκονται άμεσα στις κλασικές διαδικασίες του μάρκετινγκ, έχουν συχνή επαφή με τους ναυλωτές (modifiers), όπως το πλήρωμα του πλοίου
- ♦ οι άνθρωποι που ενώ εμπλέκονται στις κλασικές διαδικασίες του μάρκετινγκ, έχουν σπάνια έως και καθόλου επαφή με τους ναυλωτές (influencers), όπως το τμήμα επιχειρήσεων, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τεχνικό τμήμα, το τμήμα ασφάλειας και ποιότητας, το τμήμα πληρωμάτων και το νομικό τμήμα
- ♦ οι άνθρωποι που ούτε εμπλέκονται στις κλασικές διαδικασίες του μάρκετινγκ ούτε έχουν καθόλου επαφή με τους ναυλωτές (isolateds), όπως το τμήμα πληροφορικής, το τμήμα προμηθειών / ανταλλακτικών, το λογιστήριο και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

#### **3.3.4.6 Process (Διαδικασία)**

Παρά το γεγονός ότι οι άνθρωποι, όπως προαναφέρθηκε, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή μιας υπηρεσίας, είναι αδύνατο να λειτουργήσουν σωστά και να επιτύχουν υψηλή επίδοση εάν οι διαδικασίες που ακολουθούν είναι ελαττωματικές. Αν, για παράδειγμα, οι μηχανικοί του πλοίου δεν μπορούν, ενώ γνωρίζουν, να διορθώσουν εγκαίρως μια μηχανική βλάβη του πλοίου διαθέτοντας ήδη τα απαραίτητα εργαλεία – ανταλλακτικά ώστε τα φορτία να βρίσκονται στον προορισμό τους στον προβλεπόμενο χρόνο, όλη η αρχική καλή εικόνα που είχε δοθεί στους ναυλωτές από τον πλοίαρχο, το τμήμα ναυλώσεων ή την διαχειρίστρια εταιρεία, καταστρέφεται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει πως σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών απαιτείται πολύ στενή συνεργασία μεταξύ του μάρκετινγκ και όσων εμπλέκονται στη διαχείριση των διαδικασιών που απαιτούνται για την παροχή της υπηρεσίας.

Οι διαδικασίες με τις οποίες παράγεται και παραδίδεται μια υπηρεσία στον πελάτη είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο του μάρκετινγκ καθώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται το σύστημα παραγωγής / παράδοσης ως μέρος της ίδιας της υπηρεσίας. Κατά συνέπεια, όλες οι διαδικασίες και αποφάσεις που σχετίζονται με το σύστημα αυτό είναι μεγάλης σημασίας για την ανταγωνιστική θέση της υπηρεσίας.

Με τον όρο διαδικασία, στο μάρκετινγκ, εννοείται κάθε δραστηριότητα, δουλειά, πρόγραμμα, μηχανισμός ή ρουτίνα βοηθά στην παροχή της υπηρεσίας στον πελάτη. Φυσικά, οποιοσδήποτε βελτιώσεις των διαδικασιών οδηγούν αναπόφευκτα στη βελτίωση



της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αν η υπηρεσία λειτουργεί αποδοτικά, ο πάροχός της έχει σαφές πλεονέκτημα έναντι των λιγότερο αποδοτικών ανταγωνιστών του.<sup>92</sup>

Για μια ανεξάρτητη πλοιοκτήτρια πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, η διαδικασία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες προσφοράς της υπηρεσίας, ξεκινώντας από τη διαδικασία διαπραγμάτευσης της ναύλωσης μέχρι την υπογραφή του ναυλοσυμφώνου (pre fixture phase) και φυσικά τη διαδικασία εκτέλεσης της ναύλωσης (post fixture phase)<sup>93</sup>.

Στη διαδικασία της εκτέλεσης της ναύλωσης τα συμβαλλόμενα μέρη – πλοιοκτήτης και ναυλωτής – δεσμεύονται να εκπληρώσουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους, όπως προβλέπονται από το νομικό πλαίσιο – ναυλοσύμφωνο αυτής<sup>94</sup>, που περιλαμβάνει:

- ♦ Το προκαταρκτικό υπό-έρμα (ballast) ταξίδι
- ♦ Τη φόρτωση των φορτίων
- ♦ Τη μεταφορά των φορτίων
- ♦ Την εκφόρτωση των φορτίων
- ♦ Την παράδοση των φορτίων στους παραλήπτες, που ενδεχομένως περιλαμβάνουν και πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες παραλαβής από τον αποστολέα – μεταφοράς – παράδοσης στον παραλήπτη (door-to-door services).<sup>95</sup>

Η CemVision Shipping Co Ltd, αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα όλων των διαδικασιών που, έχουν αναφερθεί σε όλες τις προηγούμενες ενότητες και, συντελούν στην παραγωγή / παράδοση της θαλάσσιας μεταφοράς τσιμέντου που παρέχει, έχει δημιουργήσει έναν λεπτομερέςτατο οδηγό με την ακριβή περιγραφή όλων των κύριων και υποστηρικτικών διαδικασιών που πρέπει να ακολουθούνται από κάθε υπάλληλο κάθε τμήματος και γραφείου της και από κάθε αξιωματικό ή μέλος του κατώτερου πληρώματος επί των πλοίων της, σε όλα τα στάδια – φάσεις της ναύλωσης από το γραφείο και της φόρτωσης / μεταφοράς / εκφόρτωσης από το πλοίο, καθώς και όλων των εντύπων / επιστολών / εγγράφων / κ.λ.π. που πρέπει να χρησιμοποιούνται σε κάθε

---

<sup>92</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne, page: 185

<sup>93</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 81

<sup>94</sup> Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Κ.Γκιζιάκης – Α. Ι. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2002, σελ: 463

<sup>95</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 81

περίσταση, όπως αυτά έχουν προκύψει από τον εκτενή σχεδιασμό όλων των διαδικασιών της CemVision Shipping Co Ltd που έχει διενεργηθεί.

Η εξοικείωση με όλες αυτές τις διαδικασίες και έγγραφα, που εμπíπτουν στην αρμοδιότητα και τα καθήκοντα του καθενός ανάλογα με τη θέση του, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαίδευσης κάθε νεο-εισερχόμενου υπαλλήλου ή ναυτικού, η οποία εξετάζεται και αξιολογείται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με τον τρόπο αυτό η CemVision Shipping Co Ltd διασφαλίζει τη συμμόρφωση όλων των ανθρώπων με τις επιθυμητές, ιδανικά σχεδιαζόμενες – πρότυπες διαδικασίες της και κατά συνέπεια την υψηλή ποιότητα της θαλάσσιας μεταφοράς που χαρακτηριστικά παρέχει στους ναυλωτές της και την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της.

#### **3.3.4.7 Physical Evidence (Φυσική Παρουσία)**

Τα στοιχεία που αποτελούν φυσική παρουσία – απόδειξη είναι τα μέσα με τα οποία, στην πάροδο του χρόνου, οι αξίες μιας μάρκας (brand) επικοινωνούνται και πάλι. Η φυσική απόδειξη είναι ένα μέσο παροχής απτών φυσικών στοιχείων σε μια υπηρεσία που ουσιαστικά είναι άυλη. Επίσης, η φυσική απόδειξη υποστηρίζει την «Τοποθέτηση» και την «Εικόνα» της επιχείρησης παροχής της υπηρεσίας αυτής και κατά κάποιον τρόπο προσφέρει μια υλική υποστήριξη στην εμπειρία χρήσης της υπηρεσίας.<sup>96</sup>

Η Φυσική Παρουσία περιλαμβάνει το φυσικό περιβάλλον εντός του οποίου παρέχεται η υπηρεσία και τα υλικά προϊόντα – αντικείμενα που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας, που στην περίπτωσή μας είναι το πλοίο και τα χαρακτηριστικά του όπως το όνομα, το έτος ναυπήγησης, η εθνικότητα, η χωρητικότητα, η ταχύτητα, το βύθισμα, το πλάτος, το μήκος, ο εξοπλισμός χειρισμού του φορτίου, ο αριθμός και ο τύπος των αμπαριών, η κατανάλωση καυσίμων, η υπηρεσιακή ταχύτητα, και άλλα.

Όταν συνάπτεται συμφωνία μεταξύ ναυλωτή και πλοιοκτήτη για τη θαλάσσια μεταφορά τσιμέντου, ο πλοιοκτήτης έχει καθήκον να φροντίσει για την καταλληλότητα του πλοίου ως προς την εκπλήρωση της μεταφοράς, δηλαδή την «αξιοπλοΐα» του όπως είθισται να αποκαλείται. Η καταλληλότητα του πλοίου προς πλεύση – αξιοπλοΐα καθώς και η καταλληλότητα του πλοίου για την παραλαβή και μεταφορά του τσιμέντου είναι συγγενείς όροι. Η υποχρέωση του πλοιοκτήτη να παρέχει ένα αξιόπλοο πλοίο περιλαμβάνει

---

<sup>96</sup> Malcolm McDonald and Adrian Payne, page: 148-149

υποχρεώσεις ως προς κάθε τμήμα του πλοίου και της μηχανής, των εφοδίων και συσκευών, ακόμη και του πληρώματος. Ο πλοιοκτήτης υποχρεούται να διαθέσει ένα πλοίο κατασκευασμένο, εξοπλισμένο, εφοδιασμένο και στελεχωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μεταφέρει με ασφάλεια τα φορτία στον προορισμό τους και να ανταπεξέρχεται στους συνήθεις κινδύνους που πρόκειται να συναντήσει κατά τη διάρκεια των ταξιδιών του.

Η ικανοποίηση των ναυλωτών από την καλή απόδοση του πλοίου αυξάνουν εξαιρετικά τις πιθανότητες επανάληψης της ναύλωσης.<sup>97</sup>

Φυσική παρουσία – απόδειξη της παροχής θαλάσσιας υπηρεσίας μεταφοράς τσιμέντου, και από το υπό επένδυση πλοίο, αποτελούν επίσης έγγραφα όπως:

- ♦ το ναυλοσύμφωνο (charter party) ναύλωσης χρόνου του πλοίου – στην περίπτωση μας –, που αποτελεί την υπόσχεση του πλοιοκτήτη προς το ναυλωτή ότι του διαθέτει όλη τη μεταφορική ικανότητα του πλοίου για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και περιέχει όλους τους όρους που διέπουν τις μεταξύ τους σχέσεις<sup>98</sup>
- ♦ τις φορτωτικές (bills of lading) των φορτίων που μεταφέρονται κάθε φορά από το πλοίο
- ♦ οι επιστολές αποζημίωσης ή ανάληψης ευθύνης (Letter of Indemnity – LOI, Letter of Undertaking – LOU) από το ναυλωτή προς τον πλοιοκτήτη, όταν αυτές απαιτούνται

### **3.3.4.8 Paperless Trade (Ηλεκτρονικό Εμπόριο)**

Το νεότερο – όγδοο εργαλείο του μείγματος marketing που πρέπει να χρησιμοποιεί μια ναυτιλιακή επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους μέσα στην αγορά – στόχο καλείται «Ηλεκτρονικό Εμπόριο».

Ο παγκόσμιος και άκρως απαιτητικός χαρακτήρας της ναυτιλιακής βιομηχανίας οφείλεται στις ποικίλες επιρροές που δέχεται από οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και άλλες εξελίξεις σε διεθνές και εθνικό επίπεδο καθώς και από την άγρυπνη σε 24-ωρη βάση παρακολούθηση που προϋποθέτει η απρόσκοπτη λειτουργία των πλοίων, ενώ η ογκώδης και χρονοβόρα ανταλλαγή εγγράφων αποτελεί ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της. Προκειμένου οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της ανταγωνιστικής ναυτιλιακής αγοράς, είναι απαραίτητο να

---

<sup>97</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 83-84

<sup>98</sup> Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Κ.Γκιζιάκης – Α. Ι. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2002, σελ: 386

χρησιμοποιούν τα σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας μέσω των οποίων εξοικονομείται χρόνος, κόστος και κόπος και επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο ορίζεται ως το σύνολο των επιχειρηματικών στρατηγικών οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν συγκεκριμένους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας και συγκεκριμένες επιχειρηματικές πρακτικές, που επιτρέπουν – μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών – τη διεκπεραίωση εμπορικών διαδικασιών με ηλεκτρονικά μέσα.

Οι σημαντικότερες τεχνολογίες που περιλαμβάνει το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

- ♦ Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο (E-mail), ένας γρήγορος, οικονομικός και αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας μεταξύ μεμονωμένων χρηστών ενός δικτύου σε ολόκληρο τον κόσμο όλο το 24-ωρο, που παρέχει τη δυνατότητα αποστολής όχι μόνο κειμένων αλλά και αρχείων με εικόνα, ήχο και video
- ♦ Διαδίκτυο (Internet), ένας εύκολος, γρήγορος και οικονομικός τρόπος ενημέρωσης και προβολής μιας επιχείρησης σε παγκόσμιο επίπεδο
- ♦ Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI), ισοδύναμη του όρου «εμπόριο χωρίς έγγραφα» (paperless trade). Το EDI ορίζεται η ηλεκτρονική μεταφορά κωδικοποιημένων εμπορικών πληροφοριών χρησιμοποιώντας συμφωνημένους κανόνες και τυποποιημένα μηνύματα από ένα σύστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών σε ένα άλλο μέσω των ηλεκτρονικών μέσων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτής της εφαρμογής είναι η συνεργασία και ο συντονισμός των επιχειρήσεων.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο εφαρμόζεται σε ένα ευρύ πεδίο ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, όπως η ηλεκτρονική διαπραγμάτευση ναύλωσης του πλοίου, η ηλεκτρονική έκδοση ναυτιλιακών εγγράφων, η ηλεκτρονική παρακολούθηση των κινήσεων του πλοίου, η ηλεκτρονική επικοινωνία πλοίου – γραφείου – ναυλωτή, η ηλεκτρονική ροή της πληροφορίας, η ηλεκτρονική διαφήμιση των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών, η ηλεκτρονική υποστήριξη του πελάτη – ναυλωτή καθώς και οι ηλεκτρονικές πληρωμές.

Τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται στη ναυτιλιακή επιχείρηση από την εφαρμογή του «paperless trade», ως εργαλείου του ναυτιλιακού μείγματος marketing, είναι τα εξής:

- Βελτιώνει την αξιοπιστία του συστήματος πληροφόρησης του marketing διευκολύνοντας τη ροή των πληροφοριών και προσφέροντας στα τμήματα της επιχείρησης τα κατάλληλα

στοιχεία και δεδομένα, προκειμένου να ανιχνεύεται το περιβάλλον του marketing και να κατανοούνται οι επιθυμίες και οι ανάγκες των ναυλωτών. Με το ηλεκτρονικό εμπόριο, ο όγκος των εγγράφων μειώνεται και έτσι εξοικονομείται χρόνος, κόπος, χώρος και κόστος αρχειοθέτησης, αποθήκευσης, ανατύπωσης, αποστολής και διανομής έντυπου υλικού. Παράλληλα, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης.

- Απλοποιεί τις εμπορικές συναλλαγές της επιχείρησης με τους ναυλωτές και διευκολύνει τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης της ναύλωσης. Το e-mail είναι βασική υποστηρικτική τεχνολογία για την επικοινωνία στο στάδιο της διαπραγμάτευσης της ναύλωσης, όπως είναι και το EDI για τη σύνταξη του ναυλοσυμφώνου στο στάδιο του κλεισίματος της ναύλωσης.
- Παρέχει αξιόπιστη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της ναυτιλιακής επιχείρησης, των πλοίων και των εμπλεκόμενων μερών της ναύλωσης. Αντίθετα, έχει αποδειχθεί πως πάνω από το 50% των εγγράφων έχουν τουλάχιστον ένα λάθος.
- Διευκολύνει τις κινήσεις φορτίων και πλοίων και ελαχιστοποιεί τις καθυστερήσεις με την ηλεκτρονική έκδοση των ναυτιλιακών εγγράφων.
- Βελτιώνει τη Στρατηγική της Διαφοροποίησης της επιχείρησης στην αγορά μέσω της διαφήμισης στο διαδίκτυο. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες, όπως και η CemVision Shipping Co Ltd, διαθέτουν ηλεκτρονικές σελίδες μέσω των οποίων διαφημίζουν στο διαδίκτυο, μια νεότερη επιστημονική περιοχή στο χώρο του marketing, τις θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες που προσφέρουν.
- Με τη βοήθεια των συστημάτων έγκαιρης πληροφόρησης οι διαχειριστές των πλοίων μπορούν να αναθεωρήσουν έγκαιρα τις στρατηγικές του marketing (να κάνουν δηλαδή καλύτερο προγραμματισμό marketing) για να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις, να εκμεταλλευτούν τις νέες ευκαιρίες, να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες και να ικανοποιήσουν τις μεταφορικές ανάγκες των ναυλωτών τους.
- Παρέχει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πληρωμής, ενός εναλλακτικού και υψηλού βαθμού ασφαλείας τρόπου πληρωμής μέσω της Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Χρηματοοικονομικών Δεδομένων. Ο ναυλωτής απλά στέλνει το κατάλληλο EDI μήνυμα στην τράπεζά του για τη μεταφορά των απαιτούμενων χρημάτων από το λογαριασμό του στον λογαριασμό του Πλοιοκτήτη, και η τράπεζα του ναυλωτή επικοινωνεί με την τράπεζα του πλοιοκτήτη και διενεργεί τη μεταφορά.

Επομένως, τα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι λειτουργικά και στρατηγικά, ενώ παράλληλα βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Με τη χρήση της Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων η ναυτιλιακή επιχείρηση παρέχει βελτιωμένες υπηρεσίες στους ναυλωτές της, διατηρεί

καλύτερες επαγγελματικές σχέσεις μαζί τους και διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά.<sup>99</sup>

Η CemVision Shipping Co Ltd, ως πάροχος μιας ολοκληρωμένης – υψηλής ποιότητας και ασφάλειας υπηρεσίας πλοιοκτησίας και διαχείρισης – με έμφαση στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών – πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, όχι μόνο κάνει χρήση όλων των παραπάνω εφαρμογών για όλα της τα πλοία, και εννοείται και για το υπό επένδυση πλοίο, αλλά έχει καταφέρει με τη βοήθεια του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης και του τμήματος Πληροφορικής της να τα αναπτύξει με τρόπο που κανένας ανταγωνιστής δεν έχει καταφέρει μέχρι στιγμής, παρέχοντας στους ναυλωτές της ακόμη περισσότερες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στον τομέα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

Βάση των όσων προαναφέρθηκαν, είναι προφανές πως τα «7+1 εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ» είναι πολύ στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Για την ακρίβεια, είναι τόσο στενά συνδεδεμένα, που μια αλλαγή σε ένα από αυτά επηρεάζει και τα υπόλοιπα. Για το λόγο αυτό, λοιπόν, είναι απαραίτητο να αναπτύσσεται ένα ολοκληρωμένο μείγμα μάρκετινγκ που να διασφαλίζει ότι όλα τα εργαλεία του υποστηρίζουν και συνεργάζονται το ένα με το άλλο. Αυτό σημαίνει πως η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαλείων του μάρκετινγκ πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά:

- της ολοκλήρωσης (integration), να υπάρχει δηλαδή αρμονική αλληλεπίδραση
- της συνέπειας (consistency), να υπάρχει δηλαδή λογική πίσω από τον τρόπο που ταιριάζουν τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ
- της μόχλευσης (leverage), κάθε εργαλείο δηλαδή να χρησιμοποιείται ώστε να προκύπτει το βέλτιστο αποτέλεσμα που θα υποστηρίξει το συνολικό μείγμα μάρκετινγκ.

---

<sup>99</sup> Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008, page: 84-86

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΛΟΙΩΝ – ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Έχοντας αποκτήσει μια αρκετά καλή εικόνα του περιβάλλοντος του κλάδου των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου της ναυτιλίας, της CemVision και των αγορών – στόχων της, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά των μεταχειρισμένων και νεότευκτων πλοίων που θα μελετήσουμε καθώς και το κόστος της επένδυσης στα εν λόγω πλοία.

Αρχικά, θα παρατεθούν τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά ενός μεταχειρισμένου πλοίου (2nd hand) του κλάδου των 9.000 DWT. Τα χαρακτηριστικά και οι αξίες – τιμές αγοράς που θα παρατεθούν ανήκουν σε πραγματικό πλοίο που βγήκε το τελευταίο διάστημα στην αγορά των μεταχειρισμένων πλοίων προς πώληση και η περιγραφή (description) του κυκλοφόρησε στους κύκλους των πλοιοκτητών, ανεξάρτητων και μη, φτάνοντας και στο τμήμα ναυλώσεων της CemVision μέσω των συνεργαζόμενων ναυλομεσιτών της.

Η επιλογή του συγκεκριμένου πλοίου, μεταξύ όλων των πραγματικών προσφορών πώλησης μεταχειρισμένων πλοίων που έλαβε το τμήμα ναυλώσεων το διάστημα αυτό, έγινε βάση δύο κριτήρια. Το πρώτο ήταν βεβαίως το μέγεθος – μεταφορική του ικανότητα, ώστε να είναι φυσικά εντός του εύρους κάθε υπό μελέτη κλάδου, ενώ το δεύτερο ήταν το έτος ναυπήγησής του, ώστε τα πλοία που θα μελετηθούν να έχουν την ίδια ηλικία. Η ηλικία του πλοίου καθορίζει σαφώς την αξία κτήσης – αγοράς του, τον χρονικό ορίζοντα εκμετάλλευσής του – το υπόλοιπο δηλαδή της οικονομικής / ωφέλιμης ζωής του, τις ανάγκες συντήρησης – δεξαμενισμούς του και επομένως και τα αντίστοιχα έξοδα, όπως θα δούμε και στην ανάλυση των λειτουργικών εξόδων του επόμενου κεφαλαίου. Έτσι, βάση των δύο αυτών κριτηρίων, καταλήξαμε στην μελέτη ενός πλοίου ονομαστικής (δηλαδή μέγιστης) μεταφορικής ικανότητας 9.000 DWT που ναυπηγήθηκε το 2005.

Στα πλαίσια του συνολικού κόστους επένδυσης σε ένα μεταχειρισμένο πλοίο, θα αναφερθούμε και στα έξοδα των νομικών και λοιπών διαδικασιών, που συνεπάγεται η αγορά του, καθώς και στο κόστος των εργασιών συντήρησης – δεξαμενισμού, που ακολουθεί την αγορά κάθε μεταχειρισμένου πλοίου από τη CemVision. Το κόστος αυτό αν και δεν κεφαλαιοποιείται, δεν περιλαμβάνεται ούτε στο λειτουργικό κόστος του πλοίου. Ωστόσο, συνυπολογίζεται στην επένδυσή μας καθώς επηρεάζει τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα του πλοίου, όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα στο κεφάλαιο της «Αξιολόγησης της Επένδυσης».

Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου θα παρατεθούν τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά καθώς και η τιμή ναυπήγησης ενός νεότευκτου πλοίου ονομαστικής μεταφορικής ικανότητας 9.000 DWT. Στο σημείο αυτό, βέβαια, αξίζει να αναφερθεί πως τα τεχνικά χαρακτηριστικά που θα παρατεθούν για το πλοίο αυτό στηρίζονται αποκλειστικά στα σχέδια, τους υπολογισμούς και τις εκτιμήσεις του ναυπηγείου, σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά των μεταχειρισμένων πλοίων που έχουν προκύψει από δοκιμές και μετρήσεις, ιδιαίτερα όσον αφορά στις ταχύτητες, τις καταναλώσεις των πλοίων, κ.α.

Η επιλογή του συγκεκριμένου πλοίου, μεταξύ όλων των Περιγραφών – Σχεδίων Πλοίων που έχει λάβει τον τελευταίο χρόνο το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της CemVision από ναυπηγεία της Κίνας και της Νότιας Κορέας, με αρκετά από τα οποία έχει συνεργαστεί ήδη κατά το παρελθόν, έγινε και εδώ βάση δύο κριτηρίων. Το πρώτο ήταν φυσικά το μέγεθος – μεταφορική του ικανότητα, ώστε να είναι εντός του εύρους κάθε υπό μελέτη κλάδου, και το δεύτερο ήταν ο αναμενόμενος χρόνος παράδοσής τους στην πλοιοκτήτρια εταιρεία, ο οποίος καθορίζει την έναρξη της οικονομικής / ωφέλιμης ζωής τους. Έτσι, αν η παραγγελία του πλοίου των 9.000 DWT επιβεβαιωθεί στο ναυπηγείο εντός του 4ου τριμήνου του 2019 θα είναι έτοιμο προς παράδοση στον πλοιοκτήτη στο τέλος Δεκεμβρίου του 2020.

Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αυτού, προκειμένου να ολοκληρώσουμε την ενότητα των νεότευκτων πλοίων, θα γίνει αναφορά σε όλα τα έξοδα, που είτε σχετίζονται με τη ναυπήγησή του, είτε απαιτούνται ώστε το πλοίο να καταστεί καθ' όλα έτοιμο για την παράδοση στο ναυλωτή του και την έναρξη της οικονομικής – εμπορικής του λειτουργίας. Τα έξοδα αυτά, που λαμβάνουν χώρα έως την παράδοση του πλοίου, προστίθενται στην τιμή ναυπήγησής του και διαμορφώνουν το συνολικό κόστος της επένδυσης σε νεότευκτο πλοίο.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως η απόδοση όλων των τεχνικών όρων έχει γίνει βάση των σχετικών πηγών – συγγραμμάτων με τον καλύτερο τρόπο που μπορεί να γίνει από κάποιον μη ειδικό των ναυπηγικών – τεχνικών θεμάτων.



## 4.1 Μεταχειρισμένο Πλοίο (2nd Hand)

Σε πρώτη φάση, λοιπόν, θα παρατεθούν οι κυριότερες διαστάσεις του πλοίου αυτού και η χωρητικότητα των δεξαμενών που αφορούν στη λειτουργία του, ως ακολούθως:

### ➤ Βασικές Διαστάσεις – Χωρητικότητα Δεξαμενών<sup>100</sup>

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
1	ΤΥΠΟΣ ΠΛΟΙΟΥ	Pneumatic cement carriers
2	ΤΟΠΟΣ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ / ΑΡΙΘΜΟΣ ΓΑΣΤΡΑΣ	Samsung Heavy Industries Co.Ltd, South Korea / -
3	ΕΤΟΣ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ	2014
4	ΣΗΜΑΙΑ - ΝΗΟΛΟΓΙΟ	MALTA
5	ΑΡΙΘΜΟΣ Ι.Μ.Ο.	-
6	ΚΛΑΣΗ ΝΗΟΓΝΩΜΟΝΩΝ	LRS <sup>101</sup> <b>✘100A1</b> Bulk Carrier Ship, SHIPRIGHT (SDA, FDA, CM), *IWS, EP LMC, UMS, NAV1, CAC
7	CALL SIGN	-

<sup>100</sup> **Δεξαμενές – Tanks** είναι οι χώροι του πλοίου με προορισμό και εξοπλισμό που επιτρέπει την αποθήκευση και φορτο-εκφόρτωση του καυσίμου, του νερού, του λιπαντέλαιου και του έρματος

<sup>101</sup> **Συμβολισμοί Κλάσης – Class Symbols:**

- **LRS:** Νηογνώμονες Lloyd's Register of Ships

- **✘100A1:** Υποδηλώνει ότι το πλοίο έχει ναυπηγηθεί υπό την επίβλεψη της Κλάσης αυτής

- **100A1 Bulk Carrier Ship:** Χαρακτηρισμός ποντοπόρων πλοίων μεταφοράς τσιμέντου από σίδηρο ή ασάλι εγγεγραμμένων στην Κλάση αυτή

- **SDA – Structural Design Assessment:** Αποδίδεται σε πλοία που ακολουθούν τις απαιτήσεις της Κλάσης ως προς τη διαδικασία ανάλυσης – αξιολόγησης της ανταπόκρισης του πλοίου σε στατικά και δυναμικά φορτία

- **FDA – Fatigue Design Assessment:** Αποδίδεται σε πλοία που ακολουθούν τις απαιτήσεις της Κλάσης ως προς τη διαδικασία ανάλυσης – αξιολόγησης της κόπωσης του πλοίου στα διάφορα φορτία

- **CM – Construction Monitoring:** Χαρακτηρισμός που επιβεβαιώνει ότι όλα τα μέρη του πλοίου πληρούν τα αποδεκτά πρότυπα ποιότητας και τις εγκεκριμένες διαδικασίες κατασκευής από την Κλάση, βάση συγκεκριμένου Σχεδίου (Construction Monitoring Plan)

- **IWS – In Water Survey:** Αποδίδεται στα πλοία που προβλέπεται ο Έλεγχος της Γάστρας τους στη Θάλασσα, χωρίς δεξαμισμό

- **EP – Environmental Performance or Protection:** Υποδηλώνει ότι έχουν ληφθεί μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος και την πρόληψη της θαλάσσιας και ατμοσφαιρικής ρύπανσης, και ότι υπάρχει Σύστημα Διαχείρισης του Έρματος (Ballast Water Management System)

- **LMC:** Υποδηλώνει ότι οι μηχανές και τα μηχανήματα του πλοίου έχουν τοποθετηθεί υπό την επίβλεψη της Κλάσης LRS είναι εγγεκριμένα από αυτήν.

- **UMS - Unmanned Machinery Spaces:** Υποδηλώνει ότι ο χειρισμός των βασικών μηχανών – μηχανημάτων του πλοίου μπορεί να γίνει από μακριά χωρίς να απαιτείται επιτήρηση στους χώρους αυτών.

- **NAV1:** Υποδηλώνει ότι η διαρρύθμιση της γέφυρας και το επίπεδο εξοπλισμού της, επιτρέπουν την ασφαλή λειτουργία της υπό την επίβλεψη ενός μόνο αξιωματικού

- **CAC – Crew Accommodation Comfort:** Υποδηλώνει ότι ο χώρος ενδιαίτησης και εργασίας του πληρώματος πληρεί τις απαιτήσεις της Κλάσης (Lloyd's Register Classification Symbols)  
[http://www.lr.org/en/\\_images/213-35667\\_42-classsymbols.pdf](http://www.lr.org/en/_images/213-35667_42-classsymbols.pdf)

8	ΚΥΡΙΑ ΜΗΧΑΝΗ ΠΡΟΩΣΗΣ	CATERPILLAR MOTOREN GmbH & Co. KG 2970 kW(4040 BHP); 750 r/min
9	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ Heavy Fuel Oil <sup>102</sup>	147.5 m3
10	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ Marine Diesel Oil <sup>103</sup>	408 m3
11	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ ΦΡΕΣΚΟΥ ΝΕΡΟΥ <sup>104</sup>	118.2 m3
12	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ ΕΡΜΑΤΟΣ <sup>105</sup>	3 378.6 m3
13	ΟΛΙΚΟ ΜΗΚΟΣ <sup>106</sup>	116.23m
14	ΜΗΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΑΘΕΤΩΝ (LBP)	110.172m
15	ΠΛΑΤΟΣ MOULDED <sup>107</sup>	18.0m
16	ΥΨΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	10.4m
17	ΒΥΘΙΣΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ <sup>108</sup>	8.0m
18	LIGHT WEIGHT (LWT) <sup>109</sup>	3.450 t

<sup>102</sup> **Heavy Fuel Oil – HFO**, ευρέως αποκαλούμενο ως «χοντρό» πετρέλαιο, είναι το πετρέλαιο που καταναλώνει συνήθως η κύρια μηχανή του πλοίου κατά τη διάρκεια των ταξιδιών του στη θάλασσα (Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων, Γ.Π. Βλάχος και Ε. Ψυχού, Εκδόσεις Τζέι – Τζέι Ελλάς, Πειραιάς 2000).

<sup>103</sup> **Marine Diesel Oil – MDO**, ευρέως αποκαλούμενο ως «ψιλό» πετρέλαιο, ονομάζεται το πετρέλαιο που χρησιμοποιούν τα πλοία προκειμένου να λειτουργήσουν τις ηλεκτρομηχανές τους (Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων).

<sup>104</sup> **Το νερό** αποκαλείται «φρέσκο» προκειμένου να διακρίνεται από το θαλασσινό νερό. Το φρέσκο νερό είναι απαραίτητο για διάφορες μηχανικές λειτουργίες, για τις εργασίες καθαρισμού επί του πλοίου, για τις ανάγκες του πληρώματος, κ.α.

<sup>105</sup> **Έρμα – Ballast** ονομάζεται το θαλασσινό νερό με το οποίο γεμίζουν συγκεκριμένες δεξαμενές τα πλοία προκειμένου να έχουν κανονικό βύθισμα όταν ταξιδεύουν χωρίς φορτίο (ώστε να μην είναι πολύ ελαφριά και κινδυνεύουν) αλλά και προκειμένου να διατηρούν την ισορροπία και την ευστάθειά τους όταν ταξιδεύουν φορτωμένα (Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων)

- **Οι Δεξαμενές Ερματισμού ή Ζυγοστάθμισης – Ballast Tanks** είναι οι συγκεκριμένες αυτές δεξαμενές θαλασσινού νερού που χρησιμοποιούνται για την ρύθμιση του βυθίσματος και της διαγωγής του πλοίου στις διάφορες καταστάσεις φόρτωσης και περιοχές ή / και εποχές πλεύσης (Ε. Τζαννάτος, Σημειώσεις μαθήματος «Τεχνολογία Πλοίου Ι»)

<sup>106</sup> **Ολικό μήκος – Length Overall (LOA)** είναι η οριζόντια απόσταση μεταξύ των πιο ακραίων σημείων της πλώρης και της πρύμνης του πλοίου (Ship Knowledge – Ship Design, Construction and Operation, Klaas Van Dokkum, Dokmar Maritime Publishers B.V., 6<sup>th</sup> Edition 2010)

<sup>107</sup> **Πλάτος – Breadth or Beam Moulded** είναι η μέγιστη απόσταση μεταξύ των πλευρών του πλοίου που μετρείται κάθετα προς το διαμήκες επίπεδο συμμετρίας και δεν περιλαμβάνει το πάχος του πλευρικού ελάσματος. Η αντίστοιχη απόσταση μαζί με το πάχος των πλευρικών ελασμάτων και τυχόν προεξοχές είναι το **Μέγιστο Πλάτος – Breadth or Beam Extreme** του πλοίου (Ε. Τζαννάτος, Σημειώσεις μαθήματος «Τεχνολογία Πλοίου Ι»)

<sup>108</sup> **Βύθισμα Σχεδίασης – Design draft** είναι το βύθισμα στο οποίο, έπειτα από δοκιμές και μετρήσεις των ναυπηγών του, το πλοίο έχει την καλύτερη επίδοση. Το βύθισμα αυτό, που μπορεί να είναι μικρότερο ή ίσο του βυθίσματος θέρους και scantling, το συστήνουν οι ναυπηγοί ως το ευνοϊκότερο – ιδανικότερο για να πλέει το πλοίο και ως εκ τούτου είναι το βύθισμα στο οποίο γίνονται οι δοκιμές (sea trials) για τη μέτρηση – καταγραφή των ταχυτήτων – καταναλώσεων του πλοίου.

<sup>109</sup> Το **βάρος άφορτου πλοίου – Light Ship** είναι το βάρος του πλοίου όπως αυτό έχει παραδοθεί από το ναυπηγείο με όλη την κατασκευή του συμπληρωμένη, την άγκυρα και με υγρά στην κανονική στάθμη λειτουργίας στους λέβητες, στις μηχανές και τα μηχανήματα, αλλά χωρίς πλήρωμα, εφόδια, πετρέλαιο, λάδι λιπάνσεως, πόσιμο και τροφοδοτικό νερό και φορτίο (Ν.ΕΒ.:Διεθνής Ναυπηγική Πολιτική & Στρατηγική Ναυπηγικών & Επισκευαστικών Μονάδων & Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων)

19	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΠΙΣΜΑΤΟΣ (DWT) <sup>110</sup>	9.000 t
20	ΤΑΧΥΤΗΤΑ (VS) APPROX <sup>111</sup>	14 Kn
21	TPC (SUMMER DRAFT) <sup>112</sup>	7.986 m
22	CARGO COAMING VOLUME ( L X W X D)	75.6 mX15.0 mx8.4 m
23	UPPER DECK TO COAMING LINE HIGHT	1.8m

Το πραγματικό όνομα των πλοίων, ο ένας και μοναδικός για κάθε πλοίο αριθμός Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού – I.M.O. (5) που του αποδίδεται από τον οργανισμό αυτό, το Διεθνές Διακριτικό Σήμα – Call Sign (7) που του αποδίδεται από τη Σημαία – Νηολόγιό του, και ο αριθμός γάστρας – hull (2) που του αποδίδεται από το ναυπηγείο του, καθώς αποκαλύπτουν την ακριβή ταυτότητα του πλοίου, δεν αναφέρονται για ευνόητους λόγους.

Ακολουθούν πληροφορίες αναφορικά με τον εξοπλισμό χειρισμού του τσιμέντου και οποιονδήποτε άλλο επιπρόσθετο εξοπλισμό, όπως η προπέλα, οι ηλεκτρογεννήτριες, το σύστημα παραγωγής φρέσκου νερού, κ.λ.π.

#### ➤ Χαρακτηριστικά – Εξοπλισμός Πλοίου

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
24	ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	2 x 500 t/h
25	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ / Pneumatic loading by conveying pipe from silo to cargo holds	2 x 500 t/h

<sup>110</sup> **Νεκρό Βάρος – Deadweight** ονομάζεται η συνολική χωρητικότητα ενός πλοίου, δηλαδή το συνολικό βάρος το οποίο μπορεί να μεταφέρει χωρίς να υπολογίζεται το βάρος του ίδιου του πλοίου. Αναφέρεται στο βάρος των καυσίμων και των λιπαντικών, του νερού (τροφοδοτικού, πόσιμου, έρματος), των εφοδίων, των καταναλώσιμων ειδών, του πληρώματος, των εργαλείων και κυρίως του μεταφερόμενου φορτίου (ωφέλιμο βάρος). Είναι η διαφορά μεταξύ του έμφορτου και άφορτου εκτοπίσματος.

<sup>111</sup> **Κόμβος – Knot** είναι η μονάδα μέτρησης της ταχύτητας ενός πλοίου και είναι ίσος με ένα ναυτικό μίλι ανά ώρα. Ένα ναυτικό μίλι ισούται με 1.852 μέτρα, ενώ, ένα μίλι ξηράς είναι ίσο με 1.609 μέτρα (Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων)

<sup>112</sup> **Νεκρό Βάρος Βυθίσματος Θέρους – Summer Deadweight** ονομάζεται το βάρος που μπορεί να μεταφέρει ένα πλοίο κατά την καλοκαιρινή περίοδο – στο βύθισμα θέρους, το οποίο είναι προσαυξημένο συγκριτικά με αυτό που φορτώνεται το χειμώνα, καθώς το καλοκαίρι υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια με αποτέλεσμα να επιτρέπεται από τη νομοθεσία υψηλότερη φόρτωση. ( Ε. Τζαννάτος, Σημειώσεις μαθήματος «Τεχνολογία Πλοίου Ι» & Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων)

26	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΕΚΦΟΡΤΩΣΗΣ / Pneumatic conveying with screw pump from cement carrier to storage silo	2 x 300 t/h
27	ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ	260 m approx.
28	ΔΙΑΜΕΤΡΟΣ ΣΩΛΗΝΑΣ ΑΚΤΗΣ	DN 350 (14")
29	ΓΕΡΑΝΟΙ <sup>113</sup>	2
30	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΞΟΝΑ ΠΡΟΠΕΛΑΣ	1
31	ΚΩΔΙΚΟΣ & ΕΙΔΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΜΑΚ 9Μ25 1 台
32	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	CATERPILLAR MOTOREN GmbH & Co. KG
33	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΗ & ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	2970 kW(4040 BHP); 750 r/min
34	ΑΠΩΘΗΤΗΣ ΠΡΩΡΑΣ (BOW THRUSTER) – ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΗ <sup>114</sup>	315 kW
35	ΤΥΠΟΣ ΓΡΑΝΑΖΙΩΝ	GWC60.66E
36	ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΠΕΛΑΣ	FPP 4 叶, Cu3
37	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΠΡΟΠΕΛΑΣ	MAN B&W
38	ΚΩΔΙΚΟΣ & ΕΙΔΟΣ ΚΙΝΗΤΗΡΑ (aux.Engine)	CCFJ300J-KC 3 套
39	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΗ & ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	300 kW( 408 BHP); 1500 r/min
40	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	ATLAS COPCO
41	ΤΥΠΟΣ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	MP-H-300-4
42	ΔΥΝΑΜΗ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	300 kW(KVA)
43	ΤΥΠΟΣ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	MP-M-75-4
44	ΔΥΝΑΜΗ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	75 kW(KVA)
45	ΓΕΝΝΗΤΡΙΑ ΜΕ ΑΞΟΝΑ	2000 kW(KVA)

<sup>113</sup> **Γερανοί / Κρένια – Cranes / Gears** είναι τα ανυψωτικά μηχανήματα που διαθέτουν τα πλοία προκειμένου να φορτο-εκφορτώνουν. Αυτοί συναντώνται σε πλοία με προορισμό διάφορα κράτη της Αφρικής, της Βραζιλίας, της Ασίας κ.α., όπου τα λιμάνια δε διαθέτουν τις κατάλληλες υποδομές (Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων)

<sup>114</sup> **Bow Thruster**, είναι μικρή, ανεξάρτητη προπέλα τοποθετημένη εγκάρσια στην πλώρη του πλοίου που βοηθά στο στρίψιμο του πλοίου δεξιά και αριστερά και διευκολύνει τους ελιγμούς του κατά τον ελλιμενισμό του στους ντόκους – τερματικά φορτοεκφόρτωσης, μειώνοντας την ανάγκη ρυμουλκών και των εξόδων αυτών.

46	ΤΥΠΟΣ ΛΕΒΗΤΑ ΚΑΥΣΑΕΡΙΩΝ	LZY0.8/90-0.7
47	ΡΥΘΜΟΣ ΕΞΑΤΜΙΣΗΣ	0.8 t/h
48	ΣΧΕΔΙΑΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	0.7 MPa
49	ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	90 m <sup>2</sup>
50	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΛΕΒΗΤΑ ΚΑΥΣΑΕΡΙΩΝ	Wuxi Weilit Marine Boiler Co., Ltd.
51	ΤΥΠΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΠΗΔΑΛΙΟΥ	YDC1-2K140
52	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΠΗΔΑΛΙΟΥ	ABB Marine Inc.
53	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΦΟΡΤΟΥ (Safe Working Load) _ ΒΑΡΟΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΗΚΩΣΟΥΝ ΟΙ ΓΕΡΑΝΟΙ	2.0 Tons each

Στην περιγραφή ενός πλοίου, τα στοιχεία που σχετίζονται αφενός με τη μεταφορική του ικανότητα – χωρητικότητα, τα χαρακτηριστικά του, τον εξοπλισμό του και τη φόρτωσή του, και αφετέρου με το εύρος ταχυτήτων του πλοίου και τις αντίστοιχες καταναλώσεις του, αποτελούν τους δύο βασικούς πυλώνες ενδιαφέροντος όλων των εν δυνάμει ναυλωτών ενός πλοίου. Αυτό συμβαίνει διότι η μεταφορική ικανότητα, ο εξοπλισμός και η ταχύτητα αφορούν στις εμπορικές υποχρεώσεις των ναυλωτών ενώ οι καταναλώσεις αφορούν στα έξοδα ταξιδιού των ναυλωτών, που επωμίζονται το κόστος καυσίμων στην περίπτωση της ναύλωσης χρόνου, όπου θα ναυλωθεί και το εν λόγω πλοίο. Κατά συνέπεια, καθώς τα στοιχεία αυτά καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα και την εμπορική ελκυστικότητα ενός πλοίου για τους ναυλωτές, άρα και τη μελλοντική ζήτηση του πλοίου, τις πιθανότητες επίτευξης συμφωνίας ναύλωσης και ενός καλού ημερήσιου ναύλου για τους πλοιοκτήτες, αυτόματα αποτελούν και βασικά κριτήρια για την αγορά ενός πλοίου από έναν πλοιοκτήτη που γνωρίζει τις πραγματικές ανάγκες των ναυλωτών – στόχων του, όπως η CemVision.

Έτσι, το εύρος των ταχυτήτων και των αντίστοιχων καταναλώσεων του υπό μελέτη πλοίου, που προσελκύει όπως προαναφέρθηκε το ενδιαφέρον των χρονο- ναυλωτών, έχει ως εξής:

➤ Ταχύτητα – Καταναλώσεις

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
54	ΜΕΣΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ	14 Kn
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΕ ΠΛΕΥΣΗ	13 M/T IFO (Intermediate Fuel Oil) / 3,5 M/T Marine GasOil (MGO)
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	3,5 M/T MGO
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΦΟΡΤΩΣΗΣ ΜΕ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΤΡΟΠΟ	8,5 M/T MGO
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΦΟΡΤΩΣΗΣ ΜΕ ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΤΡΟΠΟ	6 M/T MGO

**\*Σημείωση:** Οι παραπάνω ταχύτητες / καταναλώσεις αφορούν στην κατανάλωση της Κύριας Μηχανής στη θάλασσα με καλό καιρό, στο βύθισμα σχεδίασης (design draft), όταν το πλοίο είναι ισοβύθιστο (even keel), με ισχύ ανέμου 3 beaufort ή λιγότερο, σε ήρεμη θάλασσα, με καθαρή τη γάστρα και την προπέλα του πλοίου, χωρίς δυσμενή ρεύματα

Έχοντας λοιπόν παραθέσει όλες τις πληροφορίες που περιλαμβάνονταν στις «Περιγραφές» του μεταχειρισμένου πλοίου, το μόνο που απομένει είναι η τιμή του. Η τιμή, λοιπόν, που ζητείται για την αγορά του πλοίου αυτού είναι η εξής:

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
55	ΑΞΙΑ – ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΟΙΟΥ	<b>\$ 12.250.000,00</b>

Η αγορά ενός μεταχειρισμένου πλοίου επιφέρει και μια σειρά νομικών διαδικασιών και διατυπώσεων, όπως ενδεικτικά αναφέρονται οι απαιτούμενες εγκρίσεις από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τόσο του πωλητή όσο και του αγοραστή, η μεταβίβαση του τίτλου ιδιοκτησίας και λοιπών δικαιωμάτων στο νέο πλοιοκτήτη του πλοίου, η ενημέρωση των σχετικών φορέων – οργανισμών για την αγοραπωλησία αυτή και άλλες. Ακόμη, η έκδοση νέων πιστοποιητικών, με τα στοιχεία του νέου πλοιοκτήτη, από τη Σημαία του πλοίου, την Κλάση του πλοίου και λοιπούς φορείς, και άλλα.

Βάση, λοιπόν, των παραπάνω το συνολικό κόστος αγοράς των μεταχειρισμένων πλοίων θα διαμορφωθεί ως εξής:

	Vessel 9.000 DWT
ΑΞΙΑ – ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΟΙΟΥ	\$ 12.250.000,00
ΚΟΣΤΟΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΕΩΝ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ, κ.λ.π.	\$ 30.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>\$ 12.280.000,00</b>

Στην περίπτωση που μετά την αγορά του πλοίου η νέα πλοιοκτήτρια εταιρεία προβεί σε αλλαγή του Ονόματος του πλοίου ή / και της Σημαίας – Νηολογίου του ή / και της Κλάσης του, όλα τα σχετικά – με τις εν λόγω διαδικασίες – έξοδα θα προστεθούν και αυτά στον παραπάνω πίνακα – συνολικό κόστος αγοράς του πλοίου.

Εν προκειμένω, υποθέτουμε ότι το πλοίο που θα αγοραστεί θα παραμείνει στο ίδιο Νηολόγιο – Σημαία και στην ίδια Κλάση, ενώ η αλλαγή του ονόματός του θα γίνει κατά παραγγελία του Ναυλωτή του, ο οποίος θα αναλάβει και το σχετικό κόστος, αμέσως μόλις το πλοίο παραδοθεί – τεθεί στην υπηρεσία του.

#### **4.1.1 Δεξαμενισμός (Dry - Docking) Μεταχειρισμένων Πλοίων**

Κάθε μεταχειρισμένο πλοίο που εντάσσεται στο στόλο της CemVision, αμέσως μετά την αγορά του και βέβαια πριν τεθεί στην υπηρεσία των ναυλωτών του, υποβάλλεται απαραίτητα σε επισκευές, δεξαμενισμό όπως αποκαλείται. Αυτό σημαίνει πως στην περίπτωση που η CemVision τελικά επενδύσει σε μεταχειρισμένο πλοίο 9.000 DWT, αμέσως μετά την αγορά του θα ακολουθήσει ο δεξαμενισμός του. Το κόστος του δεξαμενισμού αυτού πρέπει να συμπεριληφθεί στη μελέτη της επένδυσής μας καθώς θα επηρεάσει τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα του μεταχειρισμένου πλοίου που τελικά θα αγοραστεί, όπως θα δούμε αναλυτικότερα στο κεφάλαιο της «Αξιολόγησης της Επένδυσης»

Οι επισκευές αυτές περιλαμβάνουν όλες τις εργασίες συντήρησης που θα εκτελούνταν και σε έναν προγραμματισμένο δεξαμενισμό οποιουδήποτε άλλου – αντίστοιχης ηλικίας – πλοίου της εταιρείας, προκειμένου να ανανεωθεί επισήμως η Κλάση του (συνήθως στα 5 ή στα 7,5 έτη). Οι εργασίες αυτές εξασφαλίζουν την αξιοπλοΐα του, την ασφαλή, απρόσκοπτη και φυσικά οικονομική λειτουργία του, πληρώνοντας πάντοτε όλες τις σχετικές προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της Κλάσης του πλοίου. Ενδεικτικά, μερικές από αυτές τις εργασίες είναι:

- ο έλεγχος και η συντήρηση της κύριας μηχανής, των καζανιών, των τουρμπινών, των ηλεκτρομηχανών, κ.λ.π
- ο έλεγχος και η συντήρηση των πετρελαιοαγωγών, των λοιπών σωλήνων και αντλιών
- η συντήρηση – καθαρισμός των δεξαμενών (tanks)
- ο έλεγχος και η συντήρηση της προπέλας ελιγμών στην πλώρη του πλοίου

- ο καθαρισμός εξωτερικά της γάστρας του πλοίου και η επάλειψή της με υψηλής ποιότητας βαφή προκειμένου το πλοίο να ενταχθεί από την Κλάση στο πρόγραμμα ανανέωσής της στα 7,5 έτη (αντί των 5 ετών)
- ο καθαρισμός της προπέλας
- οι επισκευές ζημιών στα καπάκια των αμπαριών, στα αμπάρια και στους κάθετους οδηγούς αυτών
- η συντήρηση των συστημάτων / πριζών / καλωδίων παροχής ρεύματος
- η συντήρηση και αντικατάσταση των ελαττωματικών εξαρτημάτων των γερανών του πλοίου (εάν υπάρχουν)
- Ο έλεγχος και η συντήρηση των συστημάτων ναυσιπλοΐας (ραντάρς, πυξίδες, κεραίες, κλπ),
- ο έλεγχος και η συντήρηση του πηδαλίου του πλοίου
- ο καθαρισμός της άγκυρας και οι ρυθμίσεις της καδένας της άγκυρας
- η συντήρηση του κλιματισμού / αεραγωγών στους χώρους διαμονής του πληρώματος (κομοδέσιο), στο μηχανοστάσιο (engine room), στη γέφυρα (bridge) και αλλού
- η συντήρηση των συστημάτων εξαερισμού των αμπαριών
- ο έλεγχος των συστημάτων πυρασφάλειας
- ο έλεγχος των σωστικών λέμβων και λοιπών σωστικών μέσων
- η συντήρηση του ανελκυστήρα
- και άλλες.

Το ναυπηγείο στο οποίο γίνονται οι επισκευές επιλέγεται με βάση τον τύπο των πλοίων που συνήθως επισκευάζει και την εμπειρία – εξειδίκευση του προσωπικού του, τη διαθεσιμότητα κατάλληλων – από άποψη μεγέθους – δεξαμενών τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και την καταλληλότητα του λοιπού εξοπλισμού του (π.χ. τους διαθέσιμους γερανούς και την ανυψωτική τους ικανότητα για τη μετακίνηση των καπακιών των αμπαριών για τις απαραίτητες εργασίες), το κόστος του και φυσικά την απόστασή του από το σημείο παραλαβής του πλοίου κατά την αγορά του, από την οποία εξαρτάται το κόστος των καυσίμων για το ταξίδι προς και από το ναυπηγείο, που τώρα επιβαρύνει τον πλοιοκτήτη αφού το πλοίο δεν έχει ακόμη ναυλωθεί.

Στην περίπτωση μας, το υπό μελέτη πλοίο των 9.000DWT ήταν διαθέσιμο προς παράδοση στο νέο του πλοιοκτήτη στην ευρύτερη περιοχή του λιμανιού της Σαγκάης (Shanghai) στην Κίνα. Το ναυπηγείο το οποίο, έπειτα από αξιολόγηση αρκετών ναυπηγείων της ευρύτερης περιοχής, έχει επιλεγεί λόγω των υπηρεσιών που παρέχει σε συνάρτηση του κόστους του και τα τελευταία χρόνια έχει αναλάβει δεξαμενισμούς και



άλλων πλοίων της CemVision που πλέουν – βρίσκονται σε αυτές και τις γύρω περιοχές είναι το αποκαλούμενο «**Zhoushan Jinzhou Shipyard**» στο Ζουσάν (Zhousan) της Κίνας. Βάση αυτού, λοιπόν, θεωρούμε πως όποιο από τα δύο υπό μελέτη πλοία αγορασθεί, θα προβεί και αυτό για δεξαμενισμό στο παραπάνω ναυπηγείο στο Ζουσάν.

Το Ζουσάν απέχει 222 ναυτικά μίλια περίπου από τη Σανγκάη. Ο χρόνος που απαιτείται για το ταξίδι αυτό με μια αρκετά οικονομική ταχύτητα 12<sup>115</sup> κόμβων την ώρα υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Χρόνος Ταξιδιού} = \frac{\text{Απόσταση}}{\text{Ταχύτητα}} = \frac{222 \text{ ναυτικά μίλια}}{12 \text{ κόμβους}} = 16 \text{ ώρες} = 0,67 \text{ ημέρες}$$

Επομένως, το κόστος καυσίμων για το παραπάνω ταξίδι (από τη Σανγκάη στο Ναυπηγείο και πίσω) κάθε πλοίου βάση της κατανάλωσής του στην ταχύτητα των 12 κόμβων, είναι:

	<b>Vessel 9.000 DWT</b>
Κατανάλωση στους 12knts / ημέρα	<b>14mt περίπου</b>
Κατανάλωση HFO Σανγκάη – Ζουσάν & Ζουσάν – Σανγκάη	<b>18,76mt HFO περίπου</b> <b>(=(14mt * 0,67ημέρες) * 2)</b>
<b>Κόστος Καυσίμων HFO (A)</b> Σανγκάη – Ζουσάν & Ζουσάν – Σανγκάη	<b>8.300,00 USD περίπου</b> <b>( 18,76mt * 440,00 usd/mt ) περίπου</b>

Στην περίπτωση που το πλοίο αγορασθεί με επαρκή ποσότητα πετρελαίων, το κόστος των παραπάνω καυσίμων υπολογίζεται βάση της τιμής ανά τόνο που συμφωνήθηκε να πληρώσει ο αγοραστής στον πωλητή για την ποσότητα των πετρελαίων που παραμένουν επί του πλοίου κατά την αγορά του. Η τιμή αυτή συνήθως είναι η τιμή αγοράς των πετρελαίων κατά την τελευταία πετρέλευση του πλοίου, όπου και αν έγινε, έναντι των αντίστοιχων τιμολογίων.

Στην περίπτωση όμως που η ποσότητα των πετρελαίων επί του πλοίου δεν επαρκεί και το πλοίο προμηθευτεί πετρέλαια πριν την αναχώρησή του για το ναυπηγείο, το κόστος των παραπάνω καυσίμων υπολογίζεται βάση της τιμής ανά τόνο κατά την πετρέλευση αυτή. Βάση της υπόθεσης αυτής και ελλείψει πραγματικών τιμολογίων, η τιμή που χρησιμοποιήθηκε στον παραπάνω υπολογισμό είναι ένας ενδεικτικός μέσος όρος (USD

<sup>115</sup> Με ταχύτητα 12 κόμβους την ώρα το υπό μελέτη πλοίο διασχίζει 13.81 ναυτικά μίλια την ώρα

440,00/mt) των ημερήσιων τιμών πώλησης πετρελαίου HFO 380<sup>116</sup> στο λιμάνι της Σαγκάης τον τελευταίο μήνα.

Μια επίσης βασική υπόθεση που έγινε για τον παραπάνω υπολογισμό του κόστους των πετρελαίων της επιστροφής από το ναυπηγείο, είναι πως οι ναυλωτές, στην υπηρεσία των οποίων θα τεθεί το πλοίο μετά την ολοκλήρωση του δεξαμενισμού του, θα συμφωνήσουν να το παραλάβουν και αυτοί στο λιμάνι της Σαγκάης.

Όσον αφορά στο κόστος του δεξαμενισμού, σύμφωνα με τις σχετικές προσφορές αλλά και με τους δεξαμενισμούς αντίστοιχου περιήπου μεγέθους πλοίων της CemVision που έχουν πραγματοποιηθεί στην «Zhoushan Jinzhou Shipyard» τον τελευταίο χρόνο, αυτό εκτιμάται ως εξής:

		Vessel 9.000 DWT
1	Κόστος Ναυπηγείου για δεξαμενισμό 15 ημερών	\$ 205.000,00
2	Κόστος Εξωτερικών Συνεργείων Ειδικών Εργασιών	\$ 87.000,00
3	Ανταλλακτικά	\$ 125.000,00
4	Αναλώσιμα / Εφόδια	\$ 165.000,00
5	Κόστος Επιθεώρησης Νηογνωνόνων (Κλάση)	\$ 5.000,00
6	Γενικά Έξοδα	\$ 100.000,00
7	Κατανάλωση MDO	\$ 13.500,00
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΔΕΞΑΜΕΝΙΣΜΟΥ (B)</b>		<b>\$ 700.500,00</b>

Το κόστος του Ναυπηγείου **(1)** του παραπάνω πίνακα περιλαμβάνει το κόστος ενοικίασης του κατάλληλου μεγέθους δεξαμενής, στην οποία τοποθετείται το πλοίο για τις απαραίτητες εργασίες μαζί με τις απαιτούμενες παροχές (π.χ. ηλεκτρικού ρεύματος, κ.α.), το κόστος εργασίας του προσωπικού του ναυπηγείου που απασχολείται στις επισκευές του συγκεκριμένου πλοίου καθώς και το κόστος χρήσης των γερανών και λοιπού εξοπλισμού ανάλογα με τις ανάγκες των εργασιών.

Το κόστος των εξωτερικών του ναυπηγείου συνεργείων **(2)** περιλαμβάνει το κόστος της ομάδας των αρχιμηχανικών της CemVision που μεταβαίνει στο ναυπηγείο, καθορίζει και συντονίζει το πρόγραμμα των επισκευών και εργάζεται εκεί ως την ολοκλήρωσή του καθώς και το κόστος των συνεργείων των διαφόρων μηχανών, μηχανημάτων και συστημάτων του πλοίου, η συντήρηση και η επισκευή των οποίων είτε πρέπει να γίνεται αποκλειστικά είτε χρειάζεται ανά περιπτώσεις να γίνεται από συνεργεία των

<sup>116</sup> <https://shipandbunker.com/prices/apac/ea/cn-sha-shanghai>

κατασκευαστών τους, προκειμένου να εξασφαλίζεται και η αντίστοιχη πιστοποίηση. Ενδεικτικά, εξωτερικά συνεργεία καλούνται συνήθως για την συντήρηση / επισκευή του άξονα που συνδέει την κύρια μηχανή του πλοίου με την προπέλα (stern tube), της προπέλας ελιγμών στην πλώρη του πλοίου (bow thruster), των μηχανισμών απελευθέρωσης των σωστικών λέμβων του πλοίου, των ραντάρς, των γυροσκοπικών και μαγνητικών πυξίδων, του πηδαλίου του πλοίου, του συστήματος CO<sub>2</sub>, των πετρελαιοαγωγών, των ροομετρητών, και άλλων.

Το κόστος των ανταλλακτικών **(3)** περιλαμβάνει το κόστος κάθε είδους ανταλλακτικών που απαιτείται για τις επισκευές, όπως τα ανταλλακτικά για το βασικό άξονα (stern tube), την κύρια μηχανή (main engine), την προπέλα της πλώρης (bow thruster), όλα τα βοηθητικά μηχανήματα (auxiliary machinery) όπως οι ηλεκτρομηχανές (diesel / electric generators), τις αντλίες και σωλήνες κάθε τύπου, τα κουτιά παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, τις κεραίες, τα ραντάρς, και πολλά άλλα.

Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους εφοδίων **(4)** αφορά στο κόστος των βαφών της γάστρας του πλοίου, το οποίο είναι αρκετά υψηλό λόγω της υψηλής ποιότητας που επιλέγεται προκειμένου το πλοίο – όπως προαναφέρθηκε – να ενταχθεί από την Κλάση στο πρόγραμμα ανανέωσής της στα 7,5 έτη (αντί στα 5 έτη). Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επίσης οι βαφές του καταστρώματος και του κομοδεσίου, τα εφόδια μηχανής (engine stores) – όπως εργαλεία, στουπιά, τσιμούχες, ασφάλειες, βαλβίδες, φίλτρα, βίδες / παξιμάδια κ.α., τα εφόδια καταστρώματος (deck stores) – όπως σχοινιά, κάβοι, αλυσίδες κ.α., τα εφόδια διαμερισμάτων (cabin stores) – όπως είδη ενδιαίτησης του πληρώματος, ειδών κουζίνας, ειδών υγιεινής, τηλεοράσεις κ.α., χημικά (chemicals) – όπως καθαριστικά, διαλυτικά, ψυκτικά υγρά κ.α.

Το κόστος των Νηογνωμόνων **(5)** αφορά στο κόστος του επιθεωρητή της Κλάσης ο οποίος επισκέπτεται το πλοίο στο ναυπηγείο τις τελευταίες μέρες του δεξαμενισμού του, ώστε να ελέγξει ότι οι εργασίες συντήρησης εκτελέστηκαν σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Κλάσης και ότι το πλοίο πληροί όλες τις σχετικές προδιαγραφές της προκειμένου να ανανεωθεί επισήμως η Κλάση του και να εκδοθεί η σχετική πιστοποίηση που θα φέρει το πλοίο έως τον επόμενο προγραμματισμένο δεξαμενισμό στα 5 ή 7,5 έτη.

Στα γενικά έξοδα **(6)** περιλαμβάνονται τα σχετικά έξοδα πρακτόρευσης (agency expenses) – για τις άδειες κατάπλου / απόπλου του πλοίου από τις τοπικές λιμενικές αρχές και συναφείς γραφειοκρατικές ανάγκες του πλοίου, την διευθέτηση των ρυμουλκών, πιλότων, κ.τ.λ., τις γραφειοκρατικές διατυπώσεις / άδειες όλων των

συνεργειακών / μηχανικών (της CemVision ή μη) που εργάζονται στο πλοίο, τον εκτελωνισμό / παραλαβή / παράδοση των ανταλλακτικών, εφοδίων, κ.α –, καθώς και τα έξοδα ταξιδιού και διαμονής των αρχιμηχανικών και συνεργειακών της CemVision (air-tickets / living expenses).

Η κατανάλωση MGO **(7)** αφορά στη λειτουργία των ηλεκτρομηχανών για την παραγωγή ενέργειας για τις ανάγκες του πλοίου. Η κατανάλωση του πλοίου των 9.000 DWT εκτιμάται στους 20 τόνους (2 τόνους/ημέρα, για τις 10 από τις 15 ημέρες του δεξαμενισμού). Η τιμή που χρησιμοποιήθηκε στον παραπάνω υπολογισμό είναι επίσης ένας ενδεικτικός μέσος όρος (USD 675,00,00/mt)<sup>117</sup> των ημερήσιων τιμών πώλησης πετρελαίου MGO στο λιμάνι της Σαγκάης τον τελευταίο μήνα.

Επίσης, για κάθε μεταχειρισμένο πλοίο που εντάσσεται στο στόλο της CemVision, προβλέπεται μια σειρά μέτρων αναβάθμισής του, τα οποία εξασφαλίζουν την παροχή μιας αντίστοιχα – με τον υπόλοιπο στόλο – ποιοτικής υπηρεσίας τεχνικής διαχείρισης του πλοίου αυτού, το καθιστούν περισσότερο φιλικό προς το περιβάλλον, πληρώνοντας όλα τα σχετικά πρότυπα της CemVision, και φυσικά πιο ελκυστικό για τους εν δυνάμει ναυλωτές του.

Τα μέτρα που κυρίως εφαρμόζονται είναι:

- ❖ Tank Modification: η μετατροπή κάποιων HFO δεξαμενών σε δεξαμενές MGO, με τις αντίστοιχες βέβαια μετατροπές στους πετρελαιοαγωγούς, προκειμένου το πλοίο να μπορεί να προμηθευτεί με περισσότερη ποσότητα MGO, που απαιτείται να χρησιμοποιείται αποκλειστικά στις περιοχές ECA σύμφωνα με το νεότερο κανονισμό από την 1η Ιανουαρίου του 2015, χωρίς την ανάγκη συχνών πετρελεύσεων που αυξάνουν το κόστος καυσίμων – ταξιδιού για τους ναυλωτές χρονοναύλωσης.
- ❖ Torque Meter: η τοποθέτηση ειδικού οργάνου μέτρησης του φορτίου λειτουργίας της κύριας μηχανής (main engine load), το οποίο καθορίζει την κατανάλωση του πλοίου. Με τη χρήση αυτού του μετρητή είναι δυνατός ο άμεσος και ακριβέστερος έλεγχος της κατανάλωσης καυσίμων του πλοίου και συνεπώς η μείωσή της.
- ❖ Alpha Lub Upgrade System: το σύστημα αυτό σχετίζεται με την καλύτερη διαχείριση του κυλινδρελαίου στις λιγότερες στροφές – χαμηλότερα φορτία λειτουργίας της μηχανής, όπου η ανάγκη λίπανσης των κυλίνδρων είναι πολύ μικρότερη από την ανάγκη σε υψηλότερα φορτία λειτουργίας. Το σύστημα αυτό εξασφαλίζει την ιδανική – για κάθε φορτίο λειτουργίας – ποσότητα λιπαντικού στους κυλίνδρους, ώστε να αποφεύγεται τόσο

---

<sup>117</sup> <https://www.petrolbunkering.com/price-information/>

η υπο-λίπανση που επιφέρει μηχανικά προβλήματα, όσο και η υπερ-λίπανση που αυξάνει το κόστος της προμήθειας λιπαντικών.

- ❖ SAT Compass Installation: η τοποθέτηση μιας επιπρόσθετης δορυφορικής (satellite) πυξίδας, η οποία θα μπορεί να χρησιμοποιείται στην περίπτωση βλάβης της γυροσκοπικής πυξίδας του πλοίου, και μέχρι αυτή να επισκευαστεί. Η επιπρόσθετη αυτή πυξίδα αποκλείει τις όποιες καθυστερήσεις στο πρόγραμμα του πλοίου οφείλονται σε βλάβη της πυξίδας, που δεν του επιτρέπουν τον απόπλου έως ότου αυτή επισκευαστεί.
- ❖ Freon 22 conversion: η μετατροπή του «Φρέον 22», που χρησιμοποιείται σε όλους τους ψυκτικούς μηχανισμούς του πλοίου, σε μορφές φιλικότερες προς το περιβάλλον που δεν ενισχύουν το φαινόμενο της «τρύπας του όζοντος» και το «φαινόμενο του θερμοκηπίου»
- ❖ Led Lamps Project: η αντικατάσταση όλων των ειδών λαμπών, εκτός αυτών της ναυσιπλοΐας, με λάμπες Led στα πλαίσια του Σχεδίου Διαχείρισης της Ενεργειακής Απόδοσης του Πλοίου (Ship Energy Efficiency Management Plan – S.E.E.M.P.). Οι λάμπες Led έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής από τις κοινές λάμπες, είναι περισσότερο αποδοτικές ενεργειακά, είναι οικολογικές, εκπέμπουν λιγότερη θερμότητα και ακτινοβολία, έχουν λιγότερη κατανάλωση και συνεπώς είναι πιο οικονομικές.

Τα τελευταία αυτά δύο μέτρα συμβάλουν στη βελτιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος (environmental footprint) κάθε πλοίου και ενισχύουν την προσπάθειά προστασίας του περιβάλλοντος, που αποτελεί βασική αξία και δέσμευση της CemVision . Το κόστος των παραπάνω μέτρων, σύμφωνα με σχετικές προσφορές αλλά και την εφαρμογή αυτών σε άλλα αντίστοιχου μεγέθους πλοία της CemVision , εκτιμάται ως εξής:

		<b>Vessel 9.000 DWT</b>
<b>1</b>	Τροποποίηση Δεξαμενών λόγω του κανονισμού ECA 2015	\$ 15.000,00
<b>2</b>	Τοποθέτηση Μετρητή Φορτίου Λειτουργίας της Κύριας Μηχανής	\$ 13.000,00
<b>3</b>	Αναβάθμιση του Συστήματος Alpha Lub	\$ 30.000,00
<b>4</b>	Προσθήκη – Εγκατάσταση Δορυφορικής Πυξίδας	\$ 3.500,00
<b>5</b>	Μετατροπή του Freon 22 σε φιλικότερες μορφές	\$ 20.000,00
<b>6</b>	Τοποθέτηση Λαμπών τύπου LED	\$ 5.000,00
	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΠΛΟΙΟΥ (Γ)</b>	<b>\$ 86.500,00</b>

Συνοψίζοντας, λοιπόν, όσα προαναφέρθηκαν, το συνολικό κόστος του δεξαμενισμού ενός μεταχειρισμένου πλοίου του κλάδου των 9.000 DWT για τη CemVision διαμορφώνεται ως εξής:

	Vessel 9.000 DWT
Συνολικό Κόστος Καυσίμων (Α)	\$ 8.300,00
Κόστος Δεξαμενισμού (Β)	\$ 700.500,00
Συνολικό Κόστος Αναβάθμισης (Γ)	\$ 86.500,00
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΕΞΑΜΕΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΜΕΝΟΥ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>\$ 795.300,00</b>

## 4.2 Νεότευκτο Πλοίο (Newbuilding)

Ακολουθώντας την ίδια σειρά παρουσίασης με αυτή του μεταχειρισμένου πλοίου, και για όσα στοιχεία έχουμε στη διάθεσή μας για τα νεότευτα πλοία στην παρούσα φάση, αρχικά θα παραθέσουμε τις κυριότερες διαστάσεις των πλοίων και τη χωρητικότητα των δεξαμενών που αφορούν στη λειτουργία τους, ως ακολούθως:

### ➤ Βασικές Διαστάσεις – Χωρητικότητα Δεξαμενών

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
1	ΤΥΠΟΣ ΠΛΟΙΟΥ	Pneumatic cement carriers
2	ΤΟΠΟΣ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ / ΑΡΙΘΜΟΣ ΓΑΣΤΡΑΣ	VEKA Shipyard Lemmer B.V./ -
3	ΕΤΟΣ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ	4ο τρίμηνο του 2020
4	ΣΗΜΑΙΑ – ΝΗΟΛΟΓΙΟ	CYPRUS
5	ΑΡΙΘΜΟΣ Ι.Μ.Ο.	-
6	ΚΛΑΣΗ ΝΗΟΓΝΩΜΟΝΩΝ	Bureau Veritas <sup>118</sup> , *Hull *Match., Unrestricted Navigation, IWS, AUT-UMS
7	CALL SIGN	-

<sup>118</sup> **Συμβολισμοί Κλάσης** – Class Symbols:

- **DNV**: Νηογνώμονες Det Norske Veritas

- \* **Hull** (Star-Hull): Αποδίδεται σε πλοία στα οποία, εκτός από τις απαιτήσεις της Κλάσης, ένα επιπρόσθετο Σχέδιο Επιθεώρησης και Συντήρησης της Γάστρας τους εφαρμόζεται και από τον Πλοιοκτήτη τους

- \***Mach** (Star-Mach): Αποδίδεται σε πλοία στα οποία ένα Σχέδιο Επιθεώρησης και Συντήρησης των Μηχανών – Μηχανημάτων τους (Planned Maintenance Survey System for Machinery – PMS), που περιλαμβάνει και σχετικές αναλύσεις κινδύνων, εφαρμόζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Κλάσης

- **Unrestricted navigation**: Αποδίδεται σε πλοία που προορίζονται να δραστηριοποιούνται σε οποιαδήποτε περιοχή οποιαδήποτε περίοδο του έτους.

- **AUT-UMS** (Automated – Unmanned Machinery Spaces): Επιπρόσθετος Συμβολισμός που αποδίδεται σε πλοία που διαθέτουν αυτοματοποιημένες εγκαταστάσεις που επιτρέπουν να παραμένουν οι χώροι των μηχανών ανεπιτήρητοι κατά τη διάρκεια του ταξιδιού (sailing) και των ελιγμών (μανούβρες)

- **SS** (Survey System): Αποδίδεται στα πλοία υπό το καθεστώς του «Κανονικού Συστήματος Ελέγχου», κατά το οποίο ένας από τους ελέγχους της γάστρας του πλοίου (κανονικά ανά 2,5 έτη) μπορεί να γίνει σε συνδυασμό με την Επιθεώρηση Ανανέωσης της Κλάσης (κανονικά ανά 5 έτη) κατά τη διάρκεια του Δεξαμενισμού. Η Κλάση μπορεί επίσης να επιτρέψει ο έλεγχος της γάστρας που απαιτείται μεταξύ 2 Ανανεώσεων της Κλάσης να γίνει μέσα στη θάλασσα χωρίς δεξαμενισμό.

- **INWATERSURVEY**: Επιπρόσθετος Συμβολισμός που αποδίδεται σε πλοία που διαθέτουν κατάλληλες ρυθμίσεις ώστε να διευκολύνουν τον έλεγχο της γάστρας μέσα στη θάλασσα (Det Norske Veritas – DNV Veristar System Website: [http://www1.veristar.com/veristar/bvrules/A\\_1\\_s2\\_6\\_2.htm](http://www1.veristar.com/veristar/bvrules/A_1_s2_6_2.htm))

8	ΚΥΡΙΑ ΜΗΧΑΝΗ ΠΡΟΩΣΗΣ	WARTSILA W8L38B
9	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ Heavy Fuel Oil	177.5 m3
10	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ Marine Diesel Oil	438 m3
11	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ ΦΡΕΣΚΟΥ ΝΕΡΟΥ	135.2 m3
12	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΞΑΜΕΝΩΝ ΕΡΜΑΤΟΣ	3.679.6 m3
13	ΟΛΙΚΟ ΜΗΚΟΣ	134.50m
14	ΜΗΚΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΑΘΕΤΩΝ (LBP)	125.00m
15	ΠΛΑΤΟΣ MOULDED	20,50m
16	ΥΨΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ	11,50m
17	ΒΥΘΙΣΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ	9.0m
18	LIGHT WEIGHT (LWT)	8.200 t
19	ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΤΟΠΙΣΜΑΤΟΣ (DWT)	9.000t
20	ΤΑΧΥΤΗΤΑ (VS) APPROX	12.5 kn

Ακολουθούν πληροφορίες αναφορικά με τον εξοπλισμό χειρισμού του τσιμέντου και οποιονδήποτε άλλο επιπρόσθετο εξοπλισμό, όπως ο ρυθμός φόρτωσης και εκφόρτωσης, πληροφορίες σχετικά με τον μηχανολογικό εξοπλισμό, οι ηλεκτρογεννήτριες, κ.λ.π.

#### ➤ Χαρακτηριστικά – Εξοπλισμός Πλοίου

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
21	ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	3 x 600 t/h
22	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΦΟΡΤΩΣΗΣ / Pneumatic loading by conveying pipe from silo to cargo holds	3 x 300 t/h
23	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΕΚΦΟΡΤΩΣΗΣ / Pneumatic conveying with screw pump from cement carrier to storage silo	3 x 400 t/h
24	ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ	230 m approx.
25	ΔΙΑΜΕΤΡΟΣ ΣΩΛΗΝΑΣ ΑΚΤΗΣ	DN 350 (14")
26	ΓΕΡΑΝΟΙ	3
27	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	CATERPILLAR MOTOREN GmbH & Co.

		KG
28	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΗ & ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5.800KW CONTROLLABLE PITCH PROPELLER
29	ΑΠΩΘΗΤΗΣ ΠΡΩΡΑΣ (BOW THRUSTER) – ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΗ	415 kW
30	ΚΩΔΙΚΟΣ & ΕΙΔΟΣ ΚΙΝΗΤΗΡΑ (aux.Engine)	3*WARTSILA 760W6L20
31	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΗ ΔΥΝΑΜΗ & ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	300 kW( 408 BHP); 1500 r/min
31	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	ATLAS COPCO
32	ΤΥΠΟΣ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	MP-H-300-4
33	ΔΥΝΑΜΗ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ	3 x 760 KW EACH
34	ΤΥΠΟΣ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	MP-M-75-4
35	ΔΥΝΑΜΗ ΓΕΝΝΗΤΡΙΑΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	75 kW(KVA)
36	ΓΕΝΝΗΤΡΙΑ ΜΕ ΑΞΟΝΑ	ONE x 1.300 KW
37	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΦΟΡΤΟΥ (Safe Working Load) _ ΒΑΡΟΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΣΗΚΩΣΟΥΝ ΟΙ ΓΕΡΑΝΟΙ	2.4 Tons each

Όσον αφορά τις ταχύτητες και τις αντίστοιχες καταναλώσεις του συγκεκριμένου πλοίου, σύμφωνα με τις πληροφορίες που μπορούμε να έχουμε στη διάθεσή μας στο στάδιο αυτό, είναι οι εξής:

➤ **Ταχύτητα – Καταναλώσεις**

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
38	ΜΕΣΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ	12.5 Kn
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΕ ΠΛΕΥΣΗ	12 M/T IFO (Intermediate Fuel Oil) / 2,5 M/T Marine GasOil (MGO)
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΦΟΡΤΩΣΗΣ	2,5 M/T MGO
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΦΟΡΤΩΣΗΣ ΜΕ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΤΡΟΠΟ	7,5 M/T MGO
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΦΟΡΤΩΣΗΣ ΜΕ ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΤΡΟΠΟ	5 M/T MGO

**\*Σημείωση:** Οι παραπάνω ταχύτητες / καταναλώσεις αφορούν στην κατανάλωση της Κύριας Μηχανής στη θάλασσα με καλό καιρό, στο βύθισμα σχεδίασης (design draft), όταν το πλοίο είναι ισοβύθιστο (even keel), με ισχύ ανέμου 3 beaufort ή λιγότερο, σε ήρεμη θάλασσα, με καθαρή τη γάστρα και την προπέλα του πλοίου, χωρίς δυσμενή ρεύματα



Έχοντας λοιπόν παραθέσει όλες τις πληροφορίες που περιλαμβάνονταν στις «Περιγραφές» του νεότευκτου πλοίου, το μόνο που απομένει είναι η τιμή του. Η τιμή, λοιπόν, που ζητείται για την αγορά του πλοίου αυτού είναι η εξής:

	ΟΝΟΜΑ	Vessel 9.000 DWT
39	ΑΞΙΑ – ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΟΙΟΥ	\$ 31.450.000,00

Η πληρωμή του παραπάνω ποσού κάθε πλοίου σύμφωνα με το σχετικό Συμβόλαιο Ναυπήγησης (New Building Contract) θα πρέπει να εκτελεστεί ως ακολούθως:

- Καταβολή 10% της αξίας του πλοίου εντός 5 ημερών από την ημερομηνία υπογραφής του συμβολαίου από την πλοιοκτήτρια εταιρία – αγοραστή (τέλος Δεκεμβρίου 2019)
- Καταβολή 25% της αξίας του πλοίου εντός 5 ημερών από την ημερομηνία κοπής της πρώτης λαμαρίνας για την κατασκευή του πλοίου (Ιανουάριο 2020)
- Καταβολή 20% της αξίας του πλοίου εντός 5 ημερών από την ημερομηνία ολοκλήρωσης κατασκευής του κουφαριού/γάστρας του πλοίου (Μάιος 2020)
- Καταβολή 20% της αξίας του πλοίου εντός 5 ημερών από την ημερομηνία που το πλοίο θα πέσει από τη δεξαμενή στη θάλασσα (Σεπτέμβριος 2020)
- Καταβολή του τελευταίου 25% της αξίας του πλοίου, την ημερομηνία παράδοσης του πλοίου από το ναυπηγείο στην πλοιοκτήτρια εταιρία – αγοραστή (τέλος Δεκεμβρίου 2020).

#### 4.2.1 Επιπρόσθετο Κόστος Νεότευκτου Πλοίου

Σύμφωνα με τα Αμερικανικά Λογιστικά Πρότυπα (Generally Accepted Accounting Principles – US GAAP), βάση των οποίων λειτουργεί η CemVision, στο αρχικό κόστος κτήσης η επιχείρηση, μετά την απόκτηση του παγίου – πλοίου, κεφαλαιοποιεί όλα τα κόστη που απορρέουν από διαδικασίες απαραίτητες ώστε να καταστήσουν το πλοίο καθόλα έτοιμο και αξιόπλοο και που απαιτούνται για την παράδοση του πλοίου στην προκαθορισμένη και προσυμφωνημένη θέση και την προετοιμασία του για την έναρξη της οικονομικής του εκμετάλλευσης.<sup>119</sup>

Αυτό σημαίνει πως το συνολικό κόστος ενός νεότευκτου πλοίου, πέραν της παραπάνω αξίας – τιμής ναυπήγησης, εξαρτάται και από τα έξοδα:

<sup>119</sup> GAAP 2009, Interpretation and Application of Generally Accepted Accounting Principles - Barry J.Epstein, Ralph nach, Steven M.Bragg, page: 437-438

- της εγγραφής του πλοίου σε ένα Νηολόγιο – Σημαία, της ετήσιας συνδρομής, που περιλαμβάνει την έκδοση πιστοποιητικών, την εγγραφή και ενεργοποίηση συστημάτων επικοινωνίας του πλοίου, κ.α.
- της εγγραφής του πλοίου σε μια Κλάση – Νηογνώμονα, που περιλαμβάνει τις επιθεωρήσεις στα διάφορα στάδια κατασκευής, την έκδοση πιστοποιητικών, κ.α.
- της εγγραφής του πλοίου σε «Protection & Indemnity Club – P&I» που περιλαμβάνει και την έκδοση των σχετικών πιστοποιητικών
- της εγγραφής του πλοίου σε «Hull & Machinery Club – H&M» που επίσης περιλαμβάνει και την έκδοση των σχετικών πιστοποιητικών
- του γραφείου της πλοιοκτήτριας εταιρίας στο ναυπηγείο για την παρακολούθηση των εργασιών, που περιλαμβάνει τα ενοίκια, τη μισθοδοσία των υπαλλήλων, τα έξοδα λειτουργίας του γραφείου, ενδεχομένως και τα ενοίκια διαμονής των υπαλλήλων του γραφείου, κ.α.
- του επιπρόσθετου εξοπλισμού / συστημάτων επικοινωνίας και ναυσιπλοΐας που δεν προβλέπονται στο συμβόλαιο ναυπήγησης, που περιλαμβάνει το κόστος αγοράς των συστημάτων, το κόστος αποστολής και πρακτοριακών, το κόστος εγκατάστασης και ενεργοποίησης, κ.α.
- των εφοδίων καταστρώματος (deck stores), των κάβων, των συρματόσχοινων, κ.α., καθώς και το κόστος αποστολής / πρακτοριακών / παράδοσής τους
- των ανταλλακτικών της κύριας μηχανής και των βοηθητικών μηχανημάτων που είναι απαραίτητα για την έναρξη λειτουργίας των μηχανών, που περιλαμβάνει και το κόστος αποστολής / παράδοσης, κ.α.
- των εφοδίων μηχανής (engine stores)
- των λιπαντικών
- των χαρτών ναυσιπλοΐας
- της γραφικής ύλης, των απαραίτητων ειδών γραφείου, φωτοτυπικών, σφραγίδων, κ.α.
- των ηλεκτρονικών υπολογιστών
- των απαιτούμενων χημικών ουσιών και μπιογιάς
- του βασικού εξοπλισμού (κουζίνας, ειδών υγιεινής) και εφοδίων ενδιαίτησης του πληρώματος (deck stores)
- των φαρμάκων και του απαιτούμενου ιατρικού εξοπλισμού
- των σημάτων – επιγραφών ασφαλείας (safety signs)
- των ενδυμάτων εργασίας (κράνη, φόρμες, γάντια, κ.α)
- της μισθοδοσίας, του κόστους ταξιδιού και ασφάλισης των πληρωμάτων μέχρι την παράδοση του πλοίου

- πρακτόρευσης και των απαραίτητων διατυπώσεων των αρχιμηχανικών / τεχνικών / πληρώματος κ.α. που θα εργαστούν / επιβιβαστούν στο πλοίο, των απαραίτητων διατυπώσεων του πλοίου όπως έκδοση πιστοποιητικών, άδειας απόπλου, κ.α.
- του μεσίτη, διαμεσολαβητή (εάν υπάρχει)
- των διαφόρων επιθεωρήσεων που απαιτούνται για την πιστοποίηση της αξιοπλοΐας του πλοίου, της έκδοσης πιστοποιητικών, κ.α
- των δικηγόρων και των υποστηρικτικών υπηρεσιών
- του λογισμικού φόρτωσης – εκφόρτωσης του τσιμέντου, της απαιτούμενης έγκρισής του από την κλάση του πλοίου, της εγκατάστασής του,
- την προμήθεια ασφαλούς ποσότητας πετρελαίων για το αρχικό ταξίδι του πλοίου από το ναυπηγείο ως το συμφωνημένο σημείο παράδοσής του στο ναυλωτή
- και άλλα.

Σύμφωνα με προσφορές που λαμβάνονται από προμηθευτές όλων των παραπάνω προϊόντων – υπηρεσιών για όλο το στόλο, και με τα πραγματικά έξοδα των αρχικών προμηθειών (initial supplies expenses) και όλων των εξόδων μέχρι την παράδοση (pre-delivery expenses) αντίστοιχου περίπου μεγέθους πλοίων που έχουν ναυπηγηθεί μέχρι τώρα από τη CemVision, τα σχετικά έξοδα εκτιμώνται συνοπτικά ως εξής:

	Vessel 9.000 DWT
<b>ΕΞΟΔΑ ΑΡΧΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ – ΕΞΟΔΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ (Α)</b>	<b>\$ 1.025.000,00</b>

Επομένως, το συνολικό κόστος του υπό μελέτη νεότευκτο πλοίο διαμορφώνεται ως ακολούθως:

	Vessel 9.000 DWT
ΤΙΜΗ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ ΠΛΟΙΟΥ	\$ 31.450.000,00
ΕΞΟΔΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ (Α)	\$ 1.025.000,00
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>\$ 32.475.000,00</b>

Έχοντας ολοκληρώσει την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των 2 υπό μελέτη πλοίων – σεναρίων επένδυσης καθώς και την εκτίμηση του σχετικού κόστους επένδυσης σε κάθε ένα από αυτά, που θα χρησιμοποιηθεί στο κεφάλαιο της «Αξιολόγησης της Επένδυσης», θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του προϋπολογισμού των λειτουργικών εξόδων των πλοίων αυτών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΛΟΙΩΝ ΣΕ ΝΑΥΛΩΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

Το κόστος κάθε πλοίου, ανεξάρτητα από τον τύπο του (δεξαμενόπλοιο, φορτηγό, μεταφοράς Ε/Κ, μεταφοράς φυσικού αερίου ή υγροποιημένων προϊόντων πετρελαίου, κ.α.) και του μεγέθους του, ταξινομείται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- **το Κόστος Κεφαλαίου** (Capital Cost)

Το Κόστος Κεφαλαίου αποτελεί μορφή **Σταθερού Κόστους** και εκφράζεται από το συνολικό κόστος κτήσεως του πλοίου. Για το λόγο αυτό, το κόστος κεφαλαίου εξαρτάται από τον τρόπο χρηματοδότησης του πλοίου. Αν το πλοίο έχει αποκτηθεί από ίδια κεφάλαια της εταιρείας, στο κόστος κεφαλαίου είναι δυνατό να συμπεριλαμβάνεται η προαιρετική διανομή μερίσματος στους μετόχους (dividends to equity) ή οι τόκοι που θα εισπράττονταν εάν τα κεφάλαια αυτά παρέμεναν σε κάποιο προθεσμιακό ή άλλο λογαριασμό. Αν το πλοίο έχει αποκτηθεί με δανεισμό, τότε το κόστος κεφαλαίου συμπεριλαμβάνει την αποπληρωμή των δόσεων κεφαλαίου του δανείου (debt repayments) καθώς και την πληρωμή των αντίστοιχων τόκων (interest payments).

Το κόστος κεφαλαίου αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για την κερδοφορία ενός πλοίου και παρ'ότι αποτελεί τμήμα του σταθερού κόστους του πλοίου<sup>120</sup>, παίζει σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική απόφαση της επένδυσης ή όχι σε ένα πλοίο.

- **το Λειτουργικό Κόστος** (Operating Cost / Expenses – OPEX)

Το Λειτουργικό Κόστος εκφράζει το **Σταθερό Κόστος** που απαιτείται για την καθημερινή λειτουργία του πλοίου, εφόσον είναι ναυλωμένο. Στην περίπτωση ναύλωσης ταξιδιού, εργολαβικής μεταφοράς και ναύλωσης χρόνου το λειτουργικό κόστος επιβαρύνεται ο πλοιοκτήτης, ενώ στη ναύλωση πλοίου γυμνού το λειτουργικό κόστος επιβαρύνεται ο ναυλωτής.

Το ύψος του λειτουργικού κόστους είναι σε γενικές γραμμές σταθερό και ανεξάρτητο από τον τύπο της ναύλωσης του πλοίου, και κατά βάση είναι μία συνάρτηση των πέντε παραγόντων κόστους που απεικονίζονται στην ακόλουθη σχέση:

---

<sup>120</sup> Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Κ.Γκιζιάκης – Α. Ι. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2002, σελ: 851-852, 860-861

$$OPEX_{tn} = M_{tn} + SS_{tn} + MR_{tn} + I_{tn} + A_{tn}$$

Όπου: OPEX = Λειτουργικά Έξοδα (Operating Expenses)

M = Κόστος Επάνδρωσης (Manning Cost)

SS = Κόστος Εφοδίων και Ανταλλακτικών (Stores & Spares Cost)

MR = Κόστος Συντήρησης και Επισκευών (Maintenance & Repair Cost)

I = Κόστος Ασφάλισης (Insurance Cost)

A = Κόστος Διοίκησης (Administration Cost ή Overheads)

t = Έτος

n = Πλοίο

Κατά κανόνα, η ηλικία του πλοίου αποτελεί τον πιο κρίσιμο απ' όλους τους παράγοντες. Όσο αυξάνει η ηλικία, τόσο αυξάνεται και το λειτουργικό κόστος του πλοίου.<sup>121</sup>

- **το Κόστος Ταξιδιού** (Voyage Cost)

Ως Κόστος Ταξιδιού ορίζεται το Μεταβλητό Κόστος με το οποίο επιβαρύνεται το πλοίο προκειμένου να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο ταξίδι. Το κόστος αυτό είναι κατά βάση μία συνάρτηση πέντε παραγόντων κόστους, που απεικονίζονται στην ακόλουθη σχέση:

$$VC_{tn} = B_{tn} + PD_{tn} + CD_{tn} + CH_{tn} + EI_{tn}$$

Όπου: VC = Κόστος Ταξιδιού (Voyage Cost)

B = Κόστος Καυσίμων (Bunkers Cost)

PD = Έξοδα Λιμένων συμπεριλαμβανομένων Ρυμουλκών και Πιλότων (Port and Light Dues including Tugs and Pilotage)

CD = Έξοδα Διέλευσης Καναλιών (Canal Dues)

CH = Κόστος Χειρισμού του Φορτίου (Cargo Handling Cost)

EI = Κόστος Πρόσθετης Ασφάλισης (Extra Insurance Cost)

t = Ταξίδι

n = Πλοίο

<sup>121</sup> Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Κ.Γκιζιάκης – Α. Ι. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2002, σελ: 852-853, 860-861

Στην περίπτωση ναύλωσης ταξιδιού και εργολαβικής μεταφοράς το κόστος ταξιδιού επιβαρύνεται ο πλοιοκτήτης, ενώ στη ναύλωση χρόνου και πλοίου γυμνού το κόστος ταξιδιού επιβαρύνεται ο ναυλωτής.<sup>122</sup>

Σύμφωνα με τα παραπάνω, στην περίπτωση της ναύλωσης χρόνου, όπου θα ναυλωθεί και το υπό μελέτη πλοίο, ο πλοιοκτήτης επιβαρύνεται με το Κόστος Κεφαλαίου και το Λειτουργικό Κόστος – Σταθερά Κόστη –, ενώ με το Κόστος Ταξιδιού – Μεταβλητό Κόστος – επιβαρύνεται ο ναυλωτής. Για το λόγο αυτό, στο παρόν κεφάλαιο θα προϋπολογίσουμε το Κόστος Κεφαλαίου καθώς και τα Λειτουργικά Έξοδα κάθε ενός από τα υπό μελέτη πλοία.

## 5.1 Κόστος Κεφαλαίου

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το χρηματοοικονομικό κόστος κεφαλαίου εξαρτάται από τον τρόπο χρηματοδότησης του πλοίου. Στην περίπτωσή μας, το κεφάλαιο που απαιτείται για την αγορά ενός εκ των μεταχειρισμένων πλοίων ή τη ναυπήγηση ενός εκ των νεότευκτων πλοίων θα αντληθεί από Ίδια Κεφάλαια της πλοιοκτήτριας και από Ξένα Κεφάλαια μέσω Δανεισμού.

Τα Ίδια Κεφάλαια της πλοιοκτήτριας εταιρείας, τα οποία θα διατεθούν τη δεδομένη χρονική στιγμή για την εν λόγω επένδυση, θα προέλθουν από την πώληση προς διάλυση ενός εκ των γηραιότερων πλοίων μεταφοράς τσιμέντου του στόλου της εταιρείας, μεγέθους 7.000 DWT περίπου και ηλικίας 25 ετών. Το πλοίο αυτό αναμένεται να πωληθεί αμέσως μετά τη λήξη της τρέχουσας ναύλωσής στα μέσα του 4ου τριμήνου του 2019 και η τιμή πώλησής του εκτιμάται, βάση του άφορτου βάρους του (Lightship) και της προβλεπόμενης τιμής ανά τόνο μετάλλου προς διάλυση την περίοδο αυτή στην Ινδία (USD 350.00/τόνο), να ανέλθει στα USD 7.836.120,00.

Βέβαια, το ποσό που θα διατεθεί στην υπό μελέτη επένδυση εκτιμάται στα USD 7.500.000,00, καθώς το υπόλοιπο αναμένεται να καλύψει τα έξοδα του ταξιδιού του πλοίου (κόστος πετρελαίων) στην προσυμφωνημένη περιοχή πώλησης, τα λιμενικά έξοδα, τα έξοδα επαναπατρισμού του πληρώματος, τα πρακτοριακά, τις προμήθειες και τα σχετικά νομικά και λοιπά έξοδα της πώλησης του ίδιου του πλοίου. Το υπόλοιπο

---

<sup>122</sup> Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Κ.Γκιζιάκης – Α. Ι. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2002, σελ: 855-856, 860-861

μέρος του κόστους του πλοίου θα χρηματοδοτηθεί από Ξένα Κεφάλαια, μέσω δανεισμού. Για το λόγο αυτό, στην αξιολόγηση της επένδυσης θα πρέπει να συμπεριληφθεί και το χρηματοοικονομικό κόστος κεφαλαίου, το κόστος δηλαδή του δανεισμού. Προκειμένου να υπολογίσουμε το χρηματοοικονομικό κόστος, πρέπει πρώτα να ορίσουμε το ύψος των Ξένων Κεφαλαίων που απαιτούνται για την αγορά ή τη ναυπήγηση κάθε πλοίου, ως ακολούθως:

	<b>Μεταχειρισμένο Πλοίο</b>	<b>Νεοτεύκτο Πλοίο</b>
	<b>“9.000 DWT”</b>	<b>“9.000 DWT”</b>
Κόστος Αγοράς / Ναυπήγησης	\$ 12.280.000,00	\$ 32.475.000,00
Ίδια Κεφάλαια	\$ 7.500.000,00	\$ 7.500.000,00
<b>Ξένα Κεφάλαια</b>	<b>\$ 4.780.000,00</b>	<b>\$ 24.975.000,00</b>
<b>Ποσοστό Δανεισμού επί του κόστους του πλοίου</b>	<b>38,93%</b>	<b>76,91%</b>

Πίνακας 10: Ύψος Απαιτούμενων Ξένων Κεφαλαίων

Το επιτόκιο που χρησιμοποιήθηκε για τον υπολογισμό του χρηματοοικονομικού κόστους των απαιτούμενων Ξένων Κεφαλαίων προέκυψε λαμβάνοντας υπόψη την σημερινή τάση του σταθερού επιτοκίου δανεισμού «Libor» καθώς και το μέσο όρο των επιτοκίων «Margin» των δανειακών συμφωνιών που η πλοιοκτήτρια εταιρεία έχει ήδη συνάψει για την αγορά και άλλων πλοίων της με διάφορα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Ελλάδας και του Εξωτερικού, και ανέρχεται στο 4% του ποσού του δανείου («Libor» 1% + «Margin» 3%).

Επίσης, ο υπολογισμός για τα μεταχειρισμένα πλοία έγινε βάση των ακόλουθων υποθέσεων:

- το δάνειο θα ληφθεί το 4ο τρίμηνο του 2019 για την αγορά τους
- η αποπληρωμή των τοκοχρεολυσίων θα ξεκινήσει από τον 1ο χρόνο ναύλωσής τους, το 2020, και θα ολοκληρωθεί εντός της 10-ετίας της επένδυσής μας
- τα ετήσια χρεολύσια θα είναι ισόποσα

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το χρηματοοικονομικό κόστος κεφαλαίου κάθε μεταχειρισμένου πλοίου διαμορφώνεται ως εξής:

<b>Μεταχειρισμένο Πλοίο "9.000 DWT"</b>				
<b>Ξένα Κεφάλαια:</b>	<b>\$ 4.780.000,00</b>	<b>Επιτόκιο: 4%</b>		
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ</b>	<b>ΤΟΚΟΣ</b>	<b>ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ</b>
2020	4.302.000,00	478.000,00	191.200,00	669.200,00
2021	3.824.000,00	478.000,00	172.080,00	650.080,00
2022	3.346.000,00	478.000,00	152.960,00	630.960,00
2023	2.868.000,00	478.000,00	133.840,00	611.840,00
2024	2.390.000,00	478.000,00	114.720,00	592.720,00
2025	1.912.000,00	478.000,00	95.600,00	573.600,00
2026	1.434.000,00	478.000,00	76.480,00	554.480,00
2027	956.000,00	478.000,00	57.360,00	535.360,00
2028	478.000,00	478.000,00	38.240,00	516.240,00
2029	0,00	478.000,00	19.120,00	497.120,00
<b>Χρηματοοικονομικό Κόστος Ξένων Κεφαλαίων:</b>			<b>1.051.600,00</b>	

Πίνακας 11: Χρηματοοικονομικό Κόστος Ξένων Κεφαλαίων Μεταχειρισμένου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT»

Αντίστοιχα, ο υπολογισμός για τα νεότευκτα πλοία έγινε βάση των ακόλουθων υποθέσεων:

- εφόσον, όπως φαίνεται από το πρόγραμμα πληρωμής του ναυπηγείου που παρατίθεται στο τέλος της παραγράφου 4.2, η πρώτη πληρωμή στο ναυπηγείο (10% της αξίας του πλοίου) θα καλυφθεί από τα Ίδια Κεφάλαια (\$ 7.500.000,00), το δάνειο θα αρχίσει να λαμβάνεται το 2020 σε δόσεις απόλυτα συγχρονισμένες με αυτές που πρέπει να καταβληθούν στο ναυπηγείο στις προγραμματισμένες φάσεις ναυπήγησης του πλοίου, σύμφωνα με το σχετικό συμβόλαιο (New Building Contract)
- η αποπληρωμή των τοκοχρεολυσίων θα ξεκινήσει από τον 1ο χρόνο ναύλωσής τους, το 2020, και θα ολοκληρωθεί εντός της 10-ετίας της επένδυσής μας
- τα ετήσια χρεολύσια θα είναι ισόποσα.



Σύμφωνα με τα παραπάνω, το χρηματοοικονομικό κόστος κεφαλαίου κάθε νεότευκτου πλοίου διαμορφώνεται ως εξής:

<b>Νεότευκτο Πλοίο "9.000 DWT"</b>				
<b>Ξένα Κεφάλαια:</b>	<b>\$ 24.975.000,00</b>		<b>Επιτόκιο:</b>	<b>4%</b>
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ</b>	<b>ΤΟΚΟΣ</b>	<b>ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ</b>
2019	0,00	0,00	0,00	0,00
2020	24.975.000,00	0,00	0,00	0,00
2021	22.477.500,00	2.497.500,00	999.000,00	3.496.500,00
2022	19.980.000,00	2.497.500,00	899.100,00	3.396.600,00
2023	17.482.500,00	2.497.500,00	799.200,00	3.296.700,00
2024	14.985.000,00	2.497.500,00	699.300,00	3.196.800,00
2025	12.487.500,00	2.497.500,00	599.400,00	3.096.900,00
2026	9.990.000,00	2.497.500,00	499.500,00	2.997.000,00
2027	7.492.500,00	2.497.500,00	399.600,00	2.897.100,00
2028	4.995.000,00	2.497.500,00	299.700,00	2.797.200,00
2029	2.497.500,00	2.497.500,00	199.800,00	2.697.300,00
2030	0,00	2.497.500,00	99.900,00	2.597.400,00
<b>Χρηματοοικονομικό Κόστος Ξένων Κεφαλαίων:</b>			<b>5.494.500,00</b>	

Πίνακας 12: Χρηματοοικονομικό Κόστος Ξένων Κεφαλαίων Νεότευκτου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT»

## 5.2 Λειτουργικό Κόστος

### 5.2.1 Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT»

Για τον προϋπολογισμό των Λειτουργικών Εξόδων του πλοίου αυτού στηριχθήκαμε στον μέσο όρο των πραγματικών ημερήσιων λειτουργικών εξόδων του 2017 των δυο αντίστοιχου μεγέθους πλοίων που έχει ήδη στο στόλο της η CemVision, ο οποίος παρατίθεται στην πρώτη στήλη του ακόλουθου πίνακα (έτος 2017). Το γεγονός ότι ο μέσος όρος ηλικίας των 3 αυτών πλοίων είναι τα 15 έτη περίπου, έναντι της ηλικίας των 10 ετών του υπό μελέτη πλοίου, καθιστά ασφαλέστερους τους υπολογισμούς μας καθώς το πραγματικό ημερήσιο λειτουργικό κόστος του, λόγω της μικρότερης ηλικίας του, ενδέχεται να είναι και χαμηλότερο από το προϋπολογιζόμενο.

Μεταχειρισμένο Πλοίο "9.000 DWT" - ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ							
Έτος	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Συντήρηση και Επισκευές	350,00	358,75	367,72	376,91	386,33	395,99	
Ανταλλακτικά	785,00	804,63	824,74	845,36	866,49	888,16	
Εφόδια	435,00	445,88	457,02	468,45	480,16	492,16	
<b>1</b> Συνολικό Κόστος Συντήρησης	<b>1.570,00</b>	<b>1.609,25</b>	<b>1.649,48</b>	<b>1.690,72</b>	<b>1.732,99</b>	<b>1.776,31</b>	
<b>2</b> Μισθοδοσία	2.700,00	2.767,50	2.836,69	2.907,60	2.980,29	3.054,80	
Τροφοδοσία	200,00	205,00	210,13	215,38	220,76	226,28	
<b>3</b> Ασφάλιση	350,00	358,75	367,72	376,91	386,33	395,99	
<b>4</b> Λιπαντικά	675,00	691,88	709,17	726,90	745,07	763,70	
<b>5</b> Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	180,00	184,50	189,11	193,84	198,69	203,65	
<b>6</b> Κόστος Διαχείρισης	870,00	870,00	895,00	895,00	920,00	920,00	
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>6.545,00</b>	<b>6.686,88</b>	<b>6.857,30</b>	<b>7.006,35</b>	<b>7.184,14</b>	<b>7.340,74</b>	

Μεταχειρισμένο Πλοίο "9.000 DWT" - ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ							
Έτος	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Συντήρηση και Επισκευές	405,89	416,04	426,44	437,10	448,03	459,23	470,71
Ανταλλακτικά	910,36	933,12	956,45	980,36	1.004,87	1.029,99	1.055,74
Εφόδια	504,47	517,08	530,01	543,26	556,84	570,76	585,03
<b>1</b> Συνολικό Κόστος Συντήρησης	<b>1.820,72</b>	<b>1.866,24</b>	<b>1.912,89</b>	<b>1.960,71</b>	<b>2.009,73</b>	<b>2.059,98</b>	<b>2.111,48</b>
<b>2</b> Μισθοδοσία	3.131,17	3.209,45	3.289,69	3.371,93	3.456,23	3.542,63	3.631,20
Τροφοδοσία	231,94	237,74	243,68	249,77	256,02	262,42	268,98
<b>3</b> Ασφάλιση	405,89	416,04	426,44	437,10	448,03	459,23	470,71
<b>4</b> Λιπαντικά	782,79	802,36	822,42	842,98	864,06	885,66	907,80
<b>5</b> Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	208,74	213,96	219,31	224,80	230,42	236,18	242,08
<b>6</b> Κόστος Διαχείρισης	945,00	945,00	970,00	970,00	995,00	995,00	1.020,00
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>7.526,26</b>	<b>7.690,79</b>	<b>7.884,44</b>	<b>8.057,30</b>	<b>8.259,48</b>	<b>8.441,09</b>	<b>8.652,24</b>

Πίνακας 13: Ημερήσιο Λειτουργικό Κόστος Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000DWT», 2017 – 2029

Έτσι, με βάση το ημερήσιο λειτουργικό κόστος που διαμορφώθηκε, από τον μέσο όρο του αντίστοιχου κόστους των δυο πλοίων για το 2017 και με μια αύξηση της τάξεως του 2.90% όλων των εξόδων ανά έτος – ποσοστό που χρησιμοποιείται σε αντίστοιχες περιπτώσεις προϋπολογισμού των λειτουργικών εξόδων ενός πλοίου από το τμήμα ναυλώσεων της πλοιοκτήτριας εταιρείας –, εκτός των Εξόδων Διαχείρισης, προϋπολογίσαμε τα Λειτουργικά Έξοδα του εν λόγω πλοίου για τα επόμενα 10 χρόνια,

2017 – 2028 (όπως απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα), που έχουμε ορίσει ως χρονικό ορίζοντα της υπό μελέτη επένδυσή μας.

Σύμφωνα με τη λογιστική πρακτική της πλοιοκτήτριας εταιρείας, το **Συνολικό Κόστος Συντήρησης** (Repairs & Maintenance) του πλοίου (**1**) του παραπάνω πίνακα προκύπτει από το άθροισμα των εξόδων **Συντήρησης και Επισκευών**, των **Ανταλλακτικών** και των **Εφοδίων**. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όλες οι εργασίες συντήρησης ή επισκευής εξαρτώνται άμεσα από τα διαθέσιμα και ασφαλώς κατάλληλα ανταλλακτικά και εφόδια, χωρίς τα οποία καμία από αυτές δεν είναι πρακτικά δυνατό να ολοκληρωθεί.

Συνεπώς, σε αυτή την κατηγορία κόστους περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που σχετίζονται με τη συντήρηση ή την επισκευή βλάβης:

- στην κύρια μηχανή, π.χ σε έναν από τους κυλίνδρους της μηχανής, στην τουρμπίνα της μηχανής
- στις βοηθητικές μηχανές, π.χ σε μια από τις ηλεκτρομηχανές
- στα λοιπά βοηθητικά μηχανήματα, π.χ στο μηχανισμό εξαερισμού του μηχανοστασίου ή των αμπαριών, στο σύστημα παραγωγής φρέσκου νερού (βαπορέτα)
- στον εξοπλισμό χειρισμού π.χ σε έναν από τους γεραμούς, ή στο σύστημα – εξοπλισμό παροχής ηλεκτρικού ρεύματος,
- στον εξοπλισμό ναυσιπλοΐας, π.χ σε ένα ραντάρ ή σε μια πυξίδα
- στον τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, π.χ σε μια από τις κεραιές λόγω καιρού
- στον εξοπλισμό καταστρώματος, π.χ στο βίντσι ενός κάβου ή στη σκάλα του πλοίου (accommodation ladder)
- στο κύτος, π.χ ανανέωση βαφής σε συγκεκριμένα σημεία λόγω επαφής με ρυμουλκό (tug) ή με τα προστατευτικά των ντόκων (fenders), και άλλες
- το κόστος αγοράς, αποστολής, πρακτοριακών και παράδοσης όλων των απαιτούμενων ανταλλακτικών της κύριας μηχανής (π.χ. ενός επιπλέον κυλίνδρου που πρέπει πάντα να βρίσκεται στο πλοίο), των βοηθητικών μηχανημάτων, και λοιπών
- το κόστος αγοράς, αποστολής, πρακτοριακών και παράδοσης όλων των απαραίτητων εφοδίων μηχανής (π.χ. γράσα, χημικά, τσιμούχες, ηλεκτρολογικά είδη, κ.α) καταστρώματος (π.χ. βαφές, κάβοι, σχοινιά, σύρματα, εργαλεία, εξοπλισμός ασφαλείας, κ.α), και λοιπών αντίστοιχα.

Επίσης, στο Συνολικό Κόστος Συντήρησης (**1**) περιλαμβάνονται:

- τα έξοδα των προγραμματισμένων «Ετήσιων» επιθεωρήσεων του πλοίου και όλου του εξοπλισμού του από την Κλάση, που περιλαμβάνει τα έξοδα ταξιδιού / διαμονής / εργασίας / κ.λ.π. του Επιθεωρητή
- τα έξοδα των προγραμματισμένων «Ενδιάμεσων» επιθεωρήσεων του εξωτερικού κάτω μέρους της γάστρας του πλοίου (bottom survey) ανά 2,5 – 3 έτη, όπως ακριβώς ορίζεται από τους σχετικούς κανονισμούς, που περιλαμβάνει το κόστος των δυτών που πραγματοποιούν τον έλεγχο της γάστρας, ενώ το πλοίο βρίσκεται σε κάποιο λιμάνι ή σε κάποιο αγκυροβόλιο, και εκδίδουν τη σχετική αναφορά (UnderWater Survey Report) με το ανάλογο φωτογραφικό υλικό, που υποβάλλεται στην Κλάση
- τα έξοδα των δυτών για τυχόν επαναληπτικούς ελέγχους της γάστρας ή / και καθαρισμό των μη-καθαρών σημείων της, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις της Κλάσης.  
Στο κόστος αυτό η ετήσια αύξηση του 2,50% προϋπολογίστηκε λόγω της αύξησης της ηλικίας του πλοίου και της αντίστοιχης αναμενόμενης αύξησης των αναγκών του για συντήρηση και επισκευές, άρα και για ανταλλακτικά και εφόδια.

Το **Συνολικό Κόστος του πληρώματος** (Manning) – αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος – του πλοίου **(2)** προκύπτει από το άθροισμα του κόστους **Μισθοδοσίας** και των εξόδων **Τροφοδοσίας**. Βέβαια, μολονότι τα έξοδα της τροφοδοσίας εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία, το κόστος Μισθοδοσίας είναι αυτό που ουσιαστικά καθορίζει το συνολικό κόστος του Πληρώματος.

Στο κόστος Μισθοδοσίας περιλαμβάνονται:

- οι μισθοί του πληρώματος αποτελούμενου (βάση των υπολογισμών μας) από 21 μέλη, εκ των οποίων 3 Αξιωματικοί Ελληνικής εθνικότητας (Καπετάνιος, Α' Μηχανικός και Β' Μηχανικός), 4 Αξιωματικοί Ρωσικής και Ουκρανικής εθνικότητας και 14 ακόμη μέλη κατώτερου πληρώματος Ουκρανικής και Φιλιππινεζικής εθνικότητας

Αντίστοιχα, στα έξοδα τροφοδοσίας περιλαμβάνονται:

- τα τρόφιμα, τα φρούτα, το εμφιαλωμένο νερό, ο καφές, τα μπαχαρικά, κ.λ.π.
- τα απορρυπαντικά, τα είδη καθαρισμού, κ.λ.π.
- τα είδη καμπίνας – οικιακής χρήσης
- τα είδη κουζίνας
- οι εφημερίδες, τα περιοδικά, τα λογοτεχνικά βιβλία (ενδεχομένως και στη μητρική γλώσσα του πληρώματος), οι ταινίες σε DVD, καθώς δεν πρέπει να ξεχνούμε πως το πλοίο εκτός από χώρο εργασίας είναι ταυτόχρονα και χώρος διαμονής και ψυχαγωγίας του πληρώματος, και άλλα.

Η ετήσια αύξηση του 2,50% στο κόστος αυτό αντιπροσωπεύει κυρίως την ετήσια αύξηση των μισθών των μελών του πληρώματος του πλοίου.

Στην **Ασφάλιση (3)** περιλαμβάνεται το κόστος που αναλογεί ανά ημέρα από τα ετήσια ασφάλιστρα:

- **της ασφάλισης «Κύτους και Μηχανημάτων» (Hull and Machinery – H&M), του ίδιου του πλοίου.**

Η ασφάλιση αυτή καλύπτει την ολική απώλεια του πλοίου, μερική απώλεια / ζημιές που μπορεί να υποστεί το ίδιο το πλοίο ή ο εξοπλισμός του από δυσμενείς καιρικές συνθήκες / πυρκαγιά, ζημιές σε άλλο πλοίο / ρυμουλκό / κ.α. από σύγκρουση, ζημιές ντόκων / γερανών / λοιπού λιμενικού εξοπλισμού (ανάλογα με τους συμφωνημένους όρους), και άλλα.

Συνήθως το σύνολο αυτού του κινδύνου καλύπτεται από περισσότερους του ενός Ασφαλιστικούς Οργανισμούς, καθένας εκ των οποίων φέρει ευθύνη ανάλογη του ποσοστού του κινδύνου που έχει ασφαλίσει.

- **της ασφάλισης «Προστασίας και Αποζημίωσης» (Protection and Indemnity – P&I)**

Η ασφάλιση αυτή καλύπτει τον Πλοιοκτήτη ως προς την ευθύνη και τα έξοδα που του αναλογούν σε περιπτώσεις όπως ο τραυματισμός, η ασθένεια, ο θάνατος ενός εκ των μελών του πληρώματος, των στοιβαδóρων ή κάποιου επιβάτη, σε περιπτώσεις ζημιάς σε Τρίτους ή στην περιουσία Τρίτων, όπως η φθορά / ζημιά / κλοπή / απώλεια φορτίου του πλοίου, σε περιπτώσεις λαθρεπιβατών, σε περιπτώσεις ρύπανσης και άλλα.

Τα P&I Clubs είναι αλληλασφαλιστικοί οργανισμοί που έχουν συσταθεί από τους ίδιους τους Πλοιοκτήτες, οι οποίοι συμβάλλουν με τα ασφάλιστρα προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις ανάγκες που προκύπτουν από τους προαναφερόμενους κινδύνους.

- **της ασφάλισης «Ναύλου, Επισταλίας και Άμυνας» (Freight, Demurrage and Defence – FD&D)**

Η ασφάλιση αυτή καλύπτει τα νομικά έξοδα που απορρέουν από το χειρισμό μιας νομικής διαμάχης που σχετίζεται με θέματα ναύλου, κράτηση του πλοίου, επιχείρηση διάσωσης, γενική αβαρία και άλλα, σύμφωνα με τους συμφωνηθέντες όρους. Σε καμία περίπτωση πάντως δεν καλύπτει κίνδυνο που περιέχεται στους προαναφερόμενους τύπους ασφάλισης H&M και P&I.

- **της «Ασφάλισης ή Άλλης Οικονομικής Εξασφάλισης σχετικά με την Αστική Ευθύνη για Ζημιά από Ρύπανση Πετρελαίου Κίνησης» (Insurance or Other Financial Security in respect of Civil Liability for Bunker Oil Pollution Damage) σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 της σχετικής Διεθνούς Σύμβασης του 2001.**
- **Της «Ασφάλισης ή Άλλης Οικονομικής Εξασφάλισης σχετικά με την Αστική Ευθύνη για την Απομάκρυνση Ναυαγίου» (Insurance or Other Financial Security in respect of Civil Liability for the Removal of Wrecks) σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 12 της σχετικής Σύμβασης του Ναϊρόμπι του 2007.**

Σχετικά με το κόστος ασφάλισης, αξίζει να σημειωθεί πως παρότι η αξία του πλοίου (βάση της οποίας υπολογίζονται τα ετήσια ασφάλιστρα) μειώνεται με την πάροδο του χρόνου, ο συντελεστής ασφάλισης αυξάνεται ανάλογα με την ηλικία του πλοίου. Για το λόγο αυτό, έχουμε προϋπολογίσει ότι και το κόστος ασφάλισης θα αυξάνεται κατά 2,50% το χρόνο.

Το κόστος των **Λιπαντικών (4)**, όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, αποτελεί σημαντικό μέρος του Συνολικού Λειτουργικού Κόστους ενός πλοίου και μια σημαντική κατηγορία κόστους για τον πλοιοκτήτη.

Τα Λιπαντικά είναι απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία της κύριας μηχανής πρόωσης του πλοίου, των ηλεκτρομηχανών και των λοιπών βοηθητικών μηχανημάτων και εξοπλισμού του, καθώς παίζουν καθοριστικό ρόλο:

- στην αποφυγή των τριβών που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων – εξαρτημάτων των μηχανών
- στη διατήρηση της θερμοκρασίας κατά τη λειτουργία των μηχανών στα προβλεπόμενα – αποδεκτά πλαίσια
- στην επιβράδυνση της φυσιολογικής φθοράς των μηχανών και των υλικών των διαφόρων κινητών εξαρτημάτων τους που έρχονται σε επαφή

- την καλύτερη συντήρησή τους και
- την χρονική επιμήκυνση της ζωής – λειτουργίας τους.

Συνεπώς, η εφαρμογή – τήρηση των οδηγιών των Κατασκευαστών ως προς το είδος, την ποσότητα και τη συχνότητα χρήσης των λιπαντικών είναι πολύ σημαντική.

Ωστόσο, δεδομένης της ποσότητας και του κόστους των λιπαντικών που καταναλώνονται σε ένα πλοίο, εξίσου σημαντική είναι και:

- η έμπειρη και σωστή χρήση τους από το πλήρωμα της μηχανής, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη και η σπατάλη τους η καλή συνεργασία μεταξύ του πληρώματος μηχανής και των υπευθύνων του τμήματος προμηθειών λιπαντικών της εταιρείας, ώστε να αποφεύγονται οι λανθασμένες – μη έγκαιρες παραγγελίες, καθώς και
- η καλή γνώση της αγοράς από το τμήμα προμηθειών, ώστε – βάση των λιμανιών που προσεγγίζει τακτικά ένα πλοίο – η προμήθεια των λιπαντικών να γίνεται στο λιμάνι που συνδυάζει την καλύτερη ποιότητα και τιμή, προς αποφυγή των περιττών εξόδων.

Και στην κατηγορία αυτή, η ετήσια αύξηση του 2,50% αντιπροσωπεύει την αύξηση των αναγκών του πλοίου για λιπαντικά, λόγω της αύξησης της ηλικίας του, καθώς και την ενδεχόμενη αύξηση της τιμής των λιπαντικών.

Στα **Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα (5)** υπολογίζονται όλα τα έξοδα τα οποία δεν περιλαμβάνονται στις προηγούμενες κατηγορίες, όπως:

- τα έξοδα επικοινωνίας του πλοίου (τηλέφωνα / fax / e-mails / telex) με το γραφείο της πλοιοκτήτριας – διαχειρίστριας εταιρίας, με τους τοπικούς πράκτορες, με τις τοπικές λιμενικές αρχές / πιλότους / ρυμουλκά / κ.α., με τους ναυλωτές (planners, bunkering departments, service line operators, κ.α.)
- τα έξοδα έκδοσης πιστοποιητικών του πλοίου που εμπίπτουν στις υποχρεώσεις του πλοιοκτήτη, όπως το «Ship Sanitation Control Exception Certificate – SSCEC» το οποίο εκδίδεται έπειτα από έλεγχο του πλοίου στο λιμάνι και πιστοποιεί ότι το πλοίο έχει λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα (καθαρισμούς, απολυμάνσεις, απεντομώσεις, κ.λ.π), το πλήρωμα είναι καθόλα υγιές και δεν φέρει κανένα κίνδυνο για τη δημόσια υγεία. Ο έλεγχος διενεργείται και το πιστοποιητικό εκδίδεται από ειδική αρχή του εκάστοτε λιμανιού και διαρκεί 6 μήνες
- τα έξοδα ταξιδιού (αεροπορικά εισιτήρια), διαμονής, τοπικών μεταφορών, πρακτοριακά των αρχιμηχανικών – εκπροσώπων του τμήματος ασφάλειας και ποιότητας, του τεχνικού τμήματος ή / και του τμήματος επιχειρήσεων της εταιρίας που διενεργούν ανά τακτά

χρονικά διαστήματα επιθεωρήσεις, ποιοτικούς ελέγχους και ελέγχους ασφαλείας στα πλοία, που σκοπό έχουν τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής όλων των επιμέρους διαδικασιών, τον έλεγχο της κατάστασης όλων των τμημάτων του πλοίου (γέφυρα, αμπάρια, μηχανοστάσιο, δεξαμενές, κ.α.) και την ανάδειξη προβλημάτων, ζημιών, ελλείψεων ή αναγκών του πλοίου για την ταχύτερη και καταλληλότερη επίλυση – διευθέτησή τους

- τα έξοδα για το έντυπο, εποπτικό και λοιπό υλικό που απαιτείται για την συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση του πληρώματος του πλοίου τα διάφορα πρακτορικά έξοδα του πλοίου που δεν περιλαμβάνονται στις παραπάνω κατηγορίες, όπως την εξασφάλιση / έκδοση άδειας παραμονής του πλοίου σε αγκυροβόλιο κατ' εντολή του πλοιοκτήτη για τη διεξαγωγή εργασιών (π.χ. In-Water Survey), τη μίσθωση λάντζας για τη μεταφορά τεχνικών / ανταλλακτικών / πληρώματος στο αγκυροβόλιο, την εξασφάλιση / έκδοση άδειας για το βάψιμο μέρος του πλοίου στο λιμάνι (π.χ. στην περίπτωση αλλαγής του ονόματος του πλοίου) και άλλα.

Τέλος, το **Κόστος Διαχείρισης (6)** είναι η αμοιβή της διαχειρίστριας εταιρίας CemVision Shipping Co.Ltd, για την υπηρεσίες διοικητικής, τεχνικής και εμπορικής διαχείρισης που παρέχει για το πλοίο αυτό στην πλοιοκτήτρια εταιρία του. Η αμοιβή αυτή, βάση συμφωνίας η οποία ανανεώνεται αυτόματα κάθε χρόνο (εκτός αν επισήμως ζητηθεί η διακοπή της 12 μήνες πριν), ανέρχεται για το 2017 στα USD 870,00 ανά ημέρα ανά πλοίο σε ναύλωση χρόνου.

Το κόστος αυτό εκτιμάται ότι θα αυξάνεται USD 25,00 / ημέρα κάθε 2 έτη σε αντίθεση με την ετήσια αύξηση του ποσοστού του 2,50% που προϋπολογίστηκε για τις υπόλοιπες κατηγορίες κόστους.



### 5.2.2 Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT»

Ο προϋπολογισμός των Λειτουργικών Εξόδων του νεότευκτου αυτού πλοίου, έγινε ως ακολούθως:

- Για τις κατηγορίες κόστους που δεν επηρεάζονται από την ηλικία του πλοίου, όπως:
  - το ημερήσιο **Συνολικό Κόστος Πληρώματος (2)**: το κόστος μισθοδοσίας και το κόστος τροφοδοσίας
  - το ημερήσιο **κόστος των Λοιπών Λειτουργικών Εξόδων (5)**
  - το ημερήσιο **κόστος Διαχείρισης (6)**: διατηρήθηκαν τα κόστη του μεταχειρισμένου πλοίου των 9.000 DWT του Πίνακα, όπως αυτά είχαν προκύψει από το μέσο όρο των πραγματικών ημερήσιων λειτουργικών εξόδων των δύο αντίστοιχου μεγέθους πλοίων της CemVision για το 2017.
- Για τις κατηγορίες κόστους που καθορίζονται από την ηλικία και την τεχνολογία ενός πλοίου, όπως:
  - το ημερήσιο **Συνολικό Κόστος Συντήρησης (1)**: το κόστος των επισκευών και συντήρησης, το κόστος των ανταλλακτικών και το κόστος εφοδίων και
  - το ημερήσιο **κόστος Λιπαντικών (5)**: το ύψος αυτών προϋπολογίστηκε σύμφωνα με τις ανάγκες που έχουν εκτιμηθεί από το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης και το Τεχνικό Τμήμα ότι θα έχει ένα νεότευκτο πλοίο αυτού του μεγέθους, με βάση βέβαια τις τιμές του 2017
  - το ημερήσιο **κόστος Ασφάλισης (6)**: το ύψος αυτού προϋπολογίστηκε βάση της (υψηλότερης) αξίας ναυπήγησης του πλοίου, που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, και των (χαμηλότερων) συντελεστών των ασφαλίσεων που αναλογούν στα νεότευκτα πλοία.

Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως το ημερήσιο κόστος Ασφάλισης έχει προϋπολογιστεί στο έτος 2020, αντί του 2017 που έχουν προϋπολογιστεί τα υπόλοιπα κόστη, αφού το πλοίο θα παραδοθεί στην πλοιοκτήτρια εταιρεία το τέλος Δεκεμβρίου του 2019 και θα ασφαλιστεί για το έτος 2020.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, το ημερήσιο λειτουργικό κόστος του νεότευκτου πλοίου 9.000 DWT παρατίθεται στη στήλη «Έτος 2017» του ακόλουθου πίνακα:

Νεότευκτο Πλοίο "9.000 DWT" - ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ								
Έτος	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Συντήρηση και Επισκευές	320,00	328,00	336,20	344,61	353,22	362,05	371,10	
Ανταλλακτικά	465,00	476,63	488,54	500,75	513,27	526,10	539,26	
Εφόδια	280,00	287,00	294,18	301,53	309,07	316,79	324,71	
<b>1 Συνολικό Κόστος Συντήρησης</b>	<b>1.065,00</b>	<b>1.091,63</b>	<b>1.118,92</b>	<b>1.146,89</b>	<b>1.175,56</b>	<b>1.204,95</b>	<b>1.235,07</b>	
2 Μισθοδοσία	2.700,00	2.767,50	2.836,69	2.907,60	2.980,29	3.054,80	3.131,17	
Τροφοδοσία	200,00	205,00	210,13	215,38	220,76	226,28	231,94	
3 Ασφάλιση	0,00	0,00	0,00	545,00	558,63	572,59	586,91	
4 Λιπαντικά	475,00	486,88	499,05	511,52	524,31	537,42	550,85	
5 Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	180,00	184,50	189,11	193,84	198,69	203,65	208,74	
6 Κόστος Διαχείρισης	870,00	870,00	895,00	895,00	920,00	920,00	945,00	
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>5.490,00</b>	<b>5.605,50</b>	<b>5.748,89</b>	<b>6.415,23</b>	<b>6.578,24</b>	<b>6.719,70</b>	<b>6.889,69</b>	

Νεότευκτο Πλοίο "9.000 DWT" - ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ							
Έτος	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Συντήρηση και Επισκευές	380,38	389,89	399,64	409,63	419,87	430,36	
Ανταλλακτικά	552,74	566,56	580,72	595,24	610,12	625,37	
Εφόδια	332,83	341,15	349,68	358,42	36,38	376,57	
<b>1 Συνολικό Κόστος Συντήρησης</b>	<b>1.265,95</b>	<b>1.297,60</b>	<b>1.330,04</b>	<b>1.363,29</b>	<b>1.397,37</b>	<b>1.432,31</b>	
2 Μισθοδοσία	3.209,45	3.289,69	3.371,93	3.456,23	3.542,63	3.631,20	
Τροφοδοσία	237,74	243,68	249,77	256,02	262,42	268,98	
3 Ασφάλιση	601,58	616,62	632,03	647,83	664,03	680,63	
4 Λιπαντικά	564,63	578,74	593,21	608,04	623,24	638,82	
5 Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	213,96	219,31	224,80	230,42	236,18	242,08	
6 Κόστος Διαχείρισης	945,00	970,00	970,00	995,00	995,00	1.020,00	
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>7.038,31</b>	<b>7.215,64</b>	<b>7.371,78</b>	<b>7.556,82</b>	<b>7.720,87</b>	<b>7.914,02</b>	

Πίνακας 14: Ημερήσιο Λειτουργικό Κόστος Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2017 – 2029

Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία με αυτή των μεταχειρισμένων πλοίων, με βάση το ημερήσιο λειτουργικό κόστος του 2017 και με μια ετήσια αύξηση της τάξεως του 2,50% όλων των εξόδων, εκτός και πάλι των Εξόδων Διαχείρισης, προϋπολογίσαμε τα Λειτουργικά Έξοδα του εν λόγω πλοίου για τα επόμενα 12 χρόνια αυτή τη φορά, 2017 – 2029 (όπως απεικονίζονται στον παραπάνω πίνακα).

Ο λόγος που προϋπολογίσαμε τα επόμενα 12 χρόνια, αντί των 10 χρόνων που προϋπολογίσαμε για τα μεταχειρισμένα πλοία, είναι ότι – όπως έχει αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο – αν η παραγγελία του εν λόγω πλοίου επιβεβαιωθεί στο ναυπηγείο, αυτό αναμένεται να είναι έτοιμο προς παράδοση στον πλοιοκτήτη του στο τέλος Δεκεμβρίου του 2019, οπότε η οικονομική του εκμετάλλευσή θα αρχίσει το 2020 και επομένως και η δεκαετία που θα μελετήσουμε την επένδυσή μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση των δύο πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, προτάσεων επένδυσης που μελετάται. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί πως προκειμένου το αποτέλεσμα της ανάλυσης κάθε πλοίου να προκύπτει αποκλειστικά και μόνο από την εκμετάλλευση του συγκεκριμένου πλοίου, κάθε πρόταση θα εξετασθεί ως μια μεμονωμένη επένδυση, χωρίς να συνδέεται με τα οικονομικά αποτελέσματα των υπολοίπων πλοίων της πλοιοκτήτριας εταιρίας.

Για το σκοπό αυτό της ανάλυσης μας, και βάση των διαθέσιμων στοιχείων, θα χρησιμοποιήσουμε την Κατάσταση Κερδών – Ζημιών (Profit and Loss Statement – P&L) για κάθε πλοίο, η οποία θα περιλαμβάνει ασφαλώς τα Λειτουργικά Έσοδα, τα Λειτουργικά Έξοδα, τα λοιπά Έξοδα που περιλαμβάνονται στα Έξοδα Ταξιδιού, την Απόσβεση της Αξίας του πλοίου, την απόσβεση του Δεξαμενισμού κάθε πλοίου σύμφωνα με τη λογιστική πρακτική που ακολουθείται για όλο το στόλο της πλοιοκτήτριας εταιρείας και τα Χρηματοοικονομικά Έξοδα για κάθε ένα από τα 10 έτη που έχουμε ορίσει ότι θα εξετάσουμε την επένδυσή.

Στη συνέχεια, βάση των Ετήσιων Λειτουργικών Αποτελεσμάτων και των Καθαρών Κερδών / Ζημιών που θα προκύψουν από την Κατάσταση P&L, θα υπολογίσουμε την Καθαρή Παρούσα Αξία, τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης, τον Δείκτη των Κερδών προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων καθώς και τον Δείκτη της Απόδοσης των Ιδίων Κεφαλαίων κάθε πλοίου, στα οποία θα στηριχθεί η αξιολόγησή μας.

### **6.1 Κατάσταση Κερδών – Ζημιών (P&L Statement)**

Πιο αναλυτικά, οι καταστάσεις Κερδών – Ζημιών των υπό μελέτη πλοίων αποτελούνται από τις ακόλουθες κατηγορίες εσόδων – εξόδων.

#### **6.1.1 Λειτουργικά Έσοδα Πλοίων**

Τα Ετήσια Λειτουργικά Έσοδα (Operating Revenues) των πλοίων εξαρτώνται από τον ημερήσιο ναύλο τους, όπως αυτός έχει συμφωνηθεί φυσικά μεταξύ πλοιοκτήτη και ναυλωτή – πάντοτε όμως στα επίπεδα που υπαγορεύουν οι δυνάμεις της προσφοράς

και της ζήτησης των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου κάθε κλάδου – μεγέθους τη δεδομένη χρονική στιγμή, καθώς και από τον αριθμό των ημερών που το πλοίο βρίσκεται στην υπηρεσία του ναυλωτή του.

Εν προκειμένω, οι ημερήσιοι ναύλοι βάση των οποίων θα προϋπολογιστούν τα ετήσια έσοδα των δύο πλοίων για τα επόμενα 10 χρόνια της μελέτης έχουν αντληθεί από την πρόβλεψη της CemVision για τους ναύλους των πλοίων των κλάδων αυτών, στην οποία έχουν ληφθεί υπόψη οι σχετικές προβλέψεις της ειδικής του χώρου εταιρείας Marshoft και των υπολοίπων συνεργαζόμενων εταιριών προβλέψεων, όπως αυτοί παρατίθενται στους Πίνακες 8 και 9 αντίστοιχα.

#### **6.1.1.1 Έσοδα Μεταχειρισμένου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT»**

Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο των μεταχειρισμένων πλοίων μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT, όπου πλέον κυριαρχούν οι σύντομες – μόλις μερικών ετών χρονοναυλώσεις, υποθέτουμε ότι για το πλοίο των 9.000 DWT που μελετούμε, στη διάρκεια των 10 ετών της επένδυσής μας, θα υπάρξουν 4 συμφωνίες ναύλωσης ως ακολούθως:

- Η 1η συμφωνία ναύλωσης, διάρκειας 2 ετών, θα αρχίσει ιδανικά από 01/01/2020 με ημερήσιο ναύλο \$ 10.900,00 για το 1ο έτος (2020) και \$ 12.900,00 για το 2ο έτος (2021)
- Η 2η συμφωνία ναύλωσης, διάρκειας 3 ετών, θα αρχίσει εντός της 1<sup>ης</sup> εβδομάδας του 2022 με ημερήσιο ναύλο \$ 13.800,00 για το 1<sup>ο</sup> έτος (2022), και \$ 13.200,00 για το 2<sup>ο</sup> και το 3<sup>ο</sup> έτος (2023 - 2024)
- Η 3η συμφωνία ναύλωσης, διάρκειας 3 ετών, θα αρχίσει και πάλι ιδανικά εντός της 1ης εβδομάδας του 2025 με ημερήσιο ναύλο \$ 13.100,00 για το 1<sup>ο</sup> έτος (2025), \$ 13.400,00 για το 2ο έτος (2026) και \$ 12.200,00 για το 3ο (2027)
- Η 4η συμφωνία ναύλωσης, διάρκειας 2 ετών, θα αρχίσει ιδανικά από 01/01/2028 με ημερήσιο ναύλο \$ 12.500,00 για το 1ο έτος (2028) και \$ 12.100,00 για το 2ο έτος (2029)

Όσον αφορά στις «Ημέρες Εσόδων», τις ημέρες δηλαδή που το πλοίο βρίσκεται στην υπηρεσία του ναυλωτή του και ως εκ τούτου εισπράττει τον ημερήσιο ναύλο του, αυτές έχουν υπολογιστεί βάση του ποσοστού χρησιμότητας 96,5% των πλοίων της CemVision το 2017 (365 ημέρες x 96,5% = 352 ημέρες περίπου) για όλα τα έτη της επένδυσής μας εκτός από:

- το έτος 2022, στο οποίο έχουμε αφαιρέσει 4 επιπλέον των 352 ημερών (χρησιμότητα 96,5%) ώστε οι υπολογισμοί μας να παραμείνουν ασφαλείς στην περίπτωση που η 2η ναύλωση δεν ξεκινήσει αμέσως μετά το τέλος της 1ης ναύλωσης
- το έτος 2027, στο οποίο έχουμε αφαιρέσει 15 ημέρες εν όψει του προγραμματισμένου στα 7,5 έτη δεξαμενισμού του πλοίου, που απαιτείται για την ανανέωση της Κλάσης του (13 ημέρες επισκευές σε ναυπηγείο και 2 ημέρες ταξίδι προς και από το ναυπηγείο).
- το έτος 2028, μολοντί – λόγω του εκτενούς δεξαμενισμού στα μέσα του 2027 – δεν αναμένονται βλάβες και επιπλοκές που θα μπορούσαν να στερήσουν το ναύλο του πλοίου για τις 13 ημέρες, τις οποίες για λόγους ασφαλείας έχουμε υπολογίσει στα υπόλοιπα έτη (βάση της χρησιμότητας 96,5%), τις μέρες αυτές τις έχουμε αφαιρέσει κυρίως ως τον χρόνο που ενδεχομένως χαθεί μέχρι την έναρξη της 4ης ναύλωσης του πλοίου.

Βέβαια, δύο βασικές προϋποθέσεις του παραπάνω σεναρίου είναι οι εξής:

- η έγκριση από την Κλάση και τη Σημαία της ένταξης του πλοίου στο παρατεταμένο πρόγραμμα δεξαμενισμού (extended dry-dock program) στα 7,5 έτη, έναντι των 5 ετών που κανονικά θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί, βάση του οποίου προγράμματος έχουν υπολογιστεί οι ημέρες εσόδων του πλοίου. Η έγκριση αυτή θα μπορεί να δοθεί μόνο μετά την ολοκλήρωση του αρχικού δεξαμενισμού του πλοίου που θα πραγματοποιηθεί αμέσως μετά την αγορά του το 4ο τρίμηνο του 2019 (όπως αναφέρθηκε στο 3ο κεφάλαιο) και αφού επιβεβαιωθεί – έπειτα από αυστηρό έλεγχο – ότι φυσικά πληροί όλες τις απαιτούμενες προϋποθέσεις
- η παράδοση του πλοίου από τον πλοιοκτήτη στον επόμενο ναυλωτή του θα γίνεται στο λιμάνι – περιοχή όπου έγινε η επαναπαράδοση του πλοίου στον πλοιοκτήτη από τον προηγούμενο ναυλωτή του. Η υπόθεση αυτή, εκτός του ότι που εκ των πραγμάτων αποτελεί το πλέον επιθυμητό σενάριο, γίνεται προς αποφυγή προϋπολογισμού του σχετικού ταξιδιού και του κόστους καυσίμων του και συνεπώς προς διευκόλυνση των υπολογισμών μας.

Εναλλακτικά, μπορούμε να υποθέσουμε ότι αντί των 4 ημερών που έχουμε προϋπολογίσει, θα χαθούν μόνον 2 ή 3 ημέρες, ενώ ο ναύλος των υπολοίπων 2 ή 1 ημέρας αντίστοιχα θα αναλογούν στο κόστος των καυσίμων ενός μικρού ταξιδιού από το λιμάνι επαναπαράδοσης (λήξης της προηγούμενης ναύλωσης) στο λιμάνι παράδοσης (έναρξη της επόμενης ναύλωσης), ακόμη κι αν η ναύλωση του πλοίου ξεκινήσει πιο νωρίς και εισπραχθεί ναύλος μιας ή δύο επιπλέον – των ήδη προϋπολογισμένων – ημερών.

<b>"9.000 DWT" - ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ (2020-2024)</b>					
<b>Έτος</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ημέρες Λειτουργίες	365	365	365	365	365
Ημέρες Εσόδων	352	352	348	352	352
Ναύλος / ημέρα	10.900,00	12.900,00	13.800,00	13.200,00	13.200,00
<b>Λειτουργικά Έσοδα</b>	<b>3,902,200.00</b>	<b>4,540,800.00</b>	<b>4,802,400.00</b>	<b>4,646,400.00</b>	<b>4,646,400.00</b>

<b>"9.000 DWT" - ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ (2025-2029)</b>					
<b>Έτος</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Ημέρες Λειτουργίες	365	365	365	365	365
Ημέρες Εσόδων	352	352	337	352	352
Ναύλος / ημέρα	13.100,00	13.400,00	12.200,00	12.500,00	12.100,00
<b>Λειτουργικά Έσοδα</b>	<b>4,611,200.00</b>	<b>4,716,800.00</b>	<b>4,111,400.00</b>	<b>4,400,000.00</b>	<b>4,259,200.00</b>

Πίνακας 15: Ετήσια Έσοδα Μεταχειρισμένου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT», 2020 – 2029

#### **6.1.1.2 Έσοδα Νεότευκτου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT»**

Μολονότι οι συνθήκες που επικρατούν τη δεδομένη χρονική στιγμή στην αγορά των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, δεν ευνοούν ιδιαίτερα τις πολυετείς ναυλώσεις, η CemVision – επενδύοντας στις μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με τους Ναυλωτές της που συγχρόνως συμβάλουν στη μείωση του ρίσκου σε κάθε επένδυσή της – είθισται να αναλαμβάνει τη ναυπήγηση ενός νέου πλοίου μόνον μετά την εξασφάλιση της πολυετούς ναύλωσής του.

Στη βάση, λοιπόν, της πρακτικής αυτής, υποθέτουμε ότι για το νεότευκτο πλοίο μας 9.000 DWT με γερανούς που μελετάται, θα εξασφαλιστεί εκ των προτέρων μία συμφωνία ναύλωσης 10-ετούς διάρκειας. Η ναύλωση αυτή θα αρχίσει ιδανικά την 1η Ιανουαρίου του 2020, μετά την παράδοση του πλοίου από το ναυπηγείο στην πλοιοκτήτρια εταιρεία το τελευταίο 10-ήμερο του Δεκεμβρίου του 2019, με ημερήσιο ναύλο \$ 14.800,00 για τα 5 πρώτα έτη (2020 – 2024) και \$ 13.000,00 για τα 5 επόμενα έτη (2025 – 2029).

Οι «Ημέρες Εσόδων» του νεότευκτου αυτού πλοίου είναι περισσότερες αυτών του αντίστοιχου μεταχειρισμένου καθώς, όπως είναι φυσικό, συγκριτικά αναμένεται να παρουσιάσει πολύ λιγότερες – αν όχι καθόλου – περιπτώσεις (προβλήματα, επιπλοκές, κ.λ.π.) που θα μπορούσαν να του στερήσουν το ναύλο του. Έτσι, οι «Ημέρες Εσόδων» που έχουν υπολογιστεί για το πλοίο αυτό για όλα τα έτη της επένδυσής μας είναι 360 ημέρες, που αντιστοιχούν σε ποσοστό χρησιμότητας 98,6% περίπου, εκτός από:

- το έτος 2027, στο οποίο έχουμε αφαιρέσει 15 ημέρες εν όψει του προγραμματισμένου στα 7,5 έτη δεξαμενισμού του πλοίου, που απαιτείται για την ανανέωση της Κλάσης του (13 ημέρες επισκευές σε ναυπηγείο και 2 ημέρες ταξίδι προς και από το ναυπηγείο)

Βασική προϋπόθεση και αυτού του σεναρίου παραμένει η έγκριση από την Κλάση και τη Σημαία της ένταξης του πλοίου στο παρατεταμένο πρόγραμμα δεξαμενισμού (extended dry-dock program) στα 7,5 έτη, έναντι των 5 ετών, βάση του οποίου προγράμματος έχουν υπολογιστεί οι ημέρες εσόδων του πλοίου. Καθώς το πλοίο θα ναυπηγηθεί ώστε να πληροί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις ένταξής τους στο πρόγραμμα των 7,5 ετών, η σχετική έγκριση θα δοθεί ενώ το πλοίο βρίσκεται ακόμη στο ναυπηγείο.

"9.000 DWT" - ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ (2020-2024)					
Έτος	2020	2021	2022	2023	2024
Ημέρες Λειτουργίες	365	365	365	365	365
Ημέρες Εσόδων	360	360	360	360	360
Ναύλος / ημέρα	14,800.00	14,800.00	14,800.00	14,800.00	14,800.00
<b>Λειτουργικά Έσοδα</b>	<b>5,328,000.00</b>	<b>5,328,000.00</b>	<b>5,328,000.00</b>	<b>5,328,000.00</b>	<b>5,328,000.00</b>

"9.000 DWT" - ΕΤΗΣΙΑ ΕΣΟΔΑ (2025-2030)					
Έτος	2025	2026	2027	2028	2029
Ημέρες Λειτουργίες	365	365	365	365	365
Ημέρες Εσόδων	360	360	350	360	360
Ναύλος / ημέρα	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
<b>Λειτουργικά Έσοδα</b>	<b>4,680,000.00</b>	<b>4,680,000.00</b>	<b>4,550,000.00</b>	<b>4,680,000.00</b>	<b>4,680,000.00</b>

Πίνακας 16: Ετήσια Έσοδα Νεότευκτου Πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT», 2020 – 2029



### 6.1.2 Έξοδα Ταξιδιού

Σύμφωνα με τη λογιστική πρακτική της πλοιοκτήτριας εταιρείας, στην κατηγορία των «Εξόδων Ταξιδιού» (Voyage Expenses) της κατάστασης P&L, το κόστος ταξιδιού στη ναύλωση χρόνου το επιβαρύνεται ο ναυλωτής και όχι ο πλοιοκτήτης, περιλαμβάνεται το κόστος της προμήθειας του ναυλομεσίτη (shipbroker's commission).

Όλα τα ναυλοσύμφωνα ορίζουν το ποσό των προμηθειών το οποίο δικαιούνται να εισπράξουν οι μεσίτες που μεσολάβησαν για την πραγματοποίηση της ναύλωσης, καθώς επίσης και τα ονόματα των δικαιούχων. Η προμήθεια αποτελεί ουσιαστικά την αποζημίωση του ναυλομεσίτη από τον πλοιοκτήτη για τη ναύλωση<sup>123</sup> και υπολογίζεται από το σταθερό ποσοστό προμήθειας 1,05% επί του ημερήσιου ναύλου του πλοίου για τον πραγματικό χρόνο – ημέρες που αυτό είναι ναυλωμένο («Ημέρες Εσόδων» στις καταστάσεις P&L της CemVision) για κάθε ναυλομεσίτη, καθώς υπάρχουν και περιπτώσεις ναυλώσεων που μεσολαβούν περισσότεροι του ενός ναυλομεσίτες.

Στις ναυλώσεις των υπό μελέτη πλοίων που προαναφέρθηκαν, όπως και σε όλες τις μέχρι τώρα ναυλώσεις της συγκεκριμένης πλοιοκτήτριας εταιρείας, θεωρούμε πως μεσολαβεί ένας ναυλομεσίτης. Συνεπώς, το ετήσιο κόστος προμήθειας που περιλαμβάνεται στα Έξοδα Ταξιδιού της κατάστασης P&L κάθε πλοίου, προκύπτει από το 1,05% των Λειτουργικών Εσόδων κάθε έτους.

### 6.1.3 Λειτουργικά Έξοδα Πλοίων

Τα Ετήσια Λειτουργικά Έξοδα (Operating Expenses) της κατάστασης P&L έχουν υπολογιστεί βάση των Ημερήσιων Λειτουργικών Εσόδων κάθε πλοίου, όπως αυτά προϋπολογίστηκαν για κάθε έτος στη σχετική παράγραφο του Κεφαλαίου 4, επί του συνόλου των ημερών του έτους (365 ημέρες, «Ημέρες Λειτουργίας» στην κατάσταση P&L της CemVision) και όχι επί του αριθμού των ημερών για τις οποίες το πλοίο εισπράττει ναύλο. Αυτό συμβαίνει διότι ακόμη και τις ημέρες που – για οποιονδήποτε από τους λόγους που ορίζονται από το ναυλοσύμφωνο – δεν εισπράττεται ναύλος, το πλοίο παραμένει επανδρωμένο και εξακολουθεί να λειτουργεί κανονικά, εκτός βεβαίως εξαιρετικών περιπτώσεων. Μια τέτοια περίπτωση είναι για παράδειγμα ο παροπλισμός ενός πλοίου (lay-up) που όμως, βάση της εικόνας που έχουμε τη

---

<sup>123</sup> Γ.Π. Βλάχος & Ε. Ψυχού «Θεωρία και Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών και Ναυλοσυμφώνων», Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, Πειραιάς 2000, σελ: 226

δεδομένη χρονική στιγμή για τη μελλοντική πορεία των υπό μελέτη κλάδων – μεγεθών πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, δεν προβλέπεται για κανένα από τα εξεταζόμενα πλοία.

#### 6.1.4 Απόσβεση Αξίας Πλοίων

Σύμφωνα με τη λογιστική πρακτική της πλοιοκτήτριας εταιρείας, η ετήσια απόσβεση (Depreciation) της αξίας του πλοίου, δηλαδή η απομείωση της αρχικής αξίας του λόγω της φυσιολογικής φθοράς που προκαλείται από τη χρήση του, της κατάστασης P&L:

- για τα μεταχειρισμένα πλοία, προκύπτει από το λόγο της διαφοράς της υπολειμματικής αξίας (Residual Value) από την συνολική αξία αγοράς του πλοίου προς τον αριθμό των ετών της υπόλοιπης – βάση της ηλικίας του – ωφέλιμης ζωής του
- για τα νεότευκτα πλοία, προκύπτει από το λόγο της διαφοράς της υπολειμματικής αξίας (Residual Value) από την συνολική αξία ναυπήγησης – κτήσης του πλοίου προς τον αριθμό των ετών της συνολικής ωφέλιμης ζωής του.

Δεδομένου ότι:

- υπολειμματική αξία του πλοίου ορίζεται η αξία του πλοίου στο τέλος της ωφέλιμης ζωής του, η αξία δηλαδή πώλησης του προς διάλυση, η οποία υπολογίζεται από το γινόμενο του νεκρού βάρους του πλοίου (Lightweight) επί την αναμενόμενη τιμή ανά τόνο μετάλλου στην περιοχή του πλοίου (Ινδία, Πακιστάν, και αλλού)
- ως ωφέλιμη – οικονομική ζωή ενός νεότευκτου πλοίου, σύμφωνα με την λογιστική πρακτική της πλοιοκτήτριας εταιρείας, ορίζονται τα 30 έτη.
- ως υπόλοιπη ωφέλιμη ζωή των υπό μελέτη μεταχειρισμένων πλοίων, ηλικίας ήδη 15 ετών περίπου, σύμφωνα με την παραπάνω πρακτική, ορίζονται τα 20 έτη.

Συνεπώς, η ετήσια απόσβεση κάθε πλοίου υπολογίζεται ως εξής:

		Μεταχειρισμένο Πλοίο	Νεότευκτο Πλοίο
		"9.000 DWT"	"9.000 DWT"
1	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΑ - ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΠΛΟΙΟΥ	\$ 12.280.000,00	\$ 32.475.000,00
2	Νεκρό Βάρος (mt)	3.450	8.200
3	Τιμή / τόνο μετάλλου (mt)	\$ 350,00	\$ 350,00
4	ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΠΛΟΙΟΥ {2 x 3}	\$ 1.207.500,00	\$ 2.870.000,00
5	Διαφορά Αξίας Πλοίου {1 - 4}	\$ 11.072.500,00	\$ 29.605.000,00
6	Ωφέλιμη Ζωή (έτη)	20	30
	<b>ΕΤΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ ΑΞΙΑΣ ΠΛΟΙΟΥ {5 / 6}</b>	<b>\$ 553.625,00</b>	<b>\$ 986.843,00</b>

Πίνακας 17: Υπολογισμός Ετήσιας Απόσβεσης Μεταχειρισμένου & Νεότευκτου Πλοίου

Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι η τιμή ανά τόνο μετάλλου που χρησιμοποιήθηκε στους παραπάνω υπολογισμούς είναι ενδεικτική των αντίστοιχων τιμών που επικρατούν την τρέχουσα περίοδο στην αγορά των διαλύσεων πλοίων μεταφοράς τσιμέντου του Πακιστάν.

### **6.1.5 Απόσβεση Δεξαμενισμού**

Σύμφωνα και πάλι με την λογιστική πρακτική της πλοιοκτήτριας εταιρείας, η απόσβεση του συνολικού κόστους του δεξαμενισμού – επισκευών ενός πλοίου γίνεται σταδιακά μέχρι τον επόμενο προγραμματισμένο δεξαμενισμό στα 5 ή στα 7,5 έτη. Στην περίπτωση μας, με την προϋπόθεση ότι τα πλοία θα ενταχθούν στο παρατεταμένο πρόγραμμα δεξαμενισμού των 7,5 ετών – έπειτα από τη σχετική έγκριση της Κλάσης και της Σημείας των πλοίων – η απόσβεση του συνολικού κόστους του δεξαμενισμού θα γίνει σε 7,5 έτη, μέχρι τον επόμενο προγραμματισμένο δεξαμενισμό τους.

Συνεπώς, για τα **μεταχειρισμένα πλοία**, η ετήσια απόσβεση του δεξαμενισμού που θα πραγματοποιηθεί αμέσως μετά την αγορά τους, ισούται με το λόγο του συνολικού κόστους δεξαμενισμού, όπως αυτό έχει προϋπολογιστεί στη σχετική παράγραφο του κεφαλαίου 3, προς τα 7,5 έτη. Ωστόσο, στα 7,5 έτη – δηλαδή στο 8 έτος της υπό μελέτη επένδυσής – πρέπει να πραγματοποιηθεί ο επόμενος προγραμματισμένος δεξαμενισμός του πλοίου, ο οποίος θα αποσβεστεί αντίστοιχα στα επόμενα 7,5 έτη.

Ως κόστος για το 2ο δεξαμενισμό που θα πραγματοποιηθεί τον 8ο χρόνο της επένδυσης, θεωρούμε ενδεικτικά το κόστος που προϋπολογίσαμε και για τον αρχικό δεξαμενισμό των πλοίων αυτών χωρίς βέβαια το κόστος των μέτρων αναβάθμισης που θα εφαρμοστούν στον πρώτο δεξαμενισμό τους. Επίσης, με την προϋπόθεση ότι ο 2ος δεξαμενισμός θα πραγματοποιηθεί στα μέσα του 8ου έτους, το κόστος δεξαμενισμού προς απόσβεση το έτος αυτό ισούται με το άθροισμα του μισού του ποσού της ετήσιας απόσβεσης του 1ου δεξαμενισμού και του μισού του ποσού της ετήσιας απόσβεσης του 2ου δεξαμενισμού.

Βάση των παραπάνω, οι ετήσιες αποσβέσεις του δεξαμενισμού των μεταχειρισμένων είναι:

<b>ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΜΕΝΟ ΠΛΟΙΟ "9.000DWT"</b>		
<b>2020 - 2026</b> (1ο έτος - 7ο έτος)	<b>2027</b> (8ο έτος)	<b>2028 - 2029</b> (9ο έτος - 10ο έτος)
<u>795.300,00</u> 7,5 έτη <b>= 106.040,00</b>	<u>106.040,00 + 11.533,33</u> 2                    2 <b>= 58.786,67</b>	<u>86.500,00</u> 7,5 έτη <b>= 11.533,33</b>

Πίνακας 18: Υπολογισμός Ετήσιας Απόσβεσης Κόστους Δεξαμενισμών Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029

Για τα **νεότευκτα πλοία**, από την άλλη μεριά, ο πρώτος δεξαμενισμός – επισκευές για την ανανέωση της Κλάσης τους, θα πραγματοποιηθεί στα 7,5 έτη μετά από την παράδοσή τους από το ναυπηγείο στην πλοιοκτήτρια εταιρεία, τον 8ο χρόνο δηλαδή της υπό μελέτη επένδυσής μας και θα αποσβεστεί αντίστοιχα στα επόμενα 7,5 έτη.

Ως κόστος του δεξαμενισμού που θα πραγματοποιηθεί τον 8ο χρόνο για κάθε νεότευκτο πλοίο, θεωρούμε και πάλι ενδεικτικά το κόστος που προϋπολογίσαμε για τον αρχικό δεξαμενισμό του αντίστοιχου μεγέθους μεταχειρισμένου πλοίου, χωρίς βέβαια το κόστος των μέτρων αναβάθμισης. Εδώ, δεδομένου ότι τα πρώτα 7,5 έτη της ζωής του πλοίου οι ετήσιες «Αποσβέσεις Δεξαμενισμού» είναι μηδενικές, αφού δεν έχει πραγματοποιηθεί δεξαμενισμός, το κόστος δεξαμενισμού προς απόσβεση το 8ο έτος ισούται με το μισό του ποσού της ετήσιας απόσβεσης του 1ου δεξαμενισμού του πλοίου που θα πραγματοποιηθεί στα 7,5 έτη του.

Έτσι, οι ετήσιες αποσβέσεις του δεξαμενισμού των νεότευκτων πλοίων είναι:

<b>ΝΕΟΤΕΥΚΤΟ ΠΛΟΙΟ "9.000DWT"</b>		
<b>2020 - 2026</b> (1ο έτος - 7ο έτος)	<b>2027</b> (8ο έτος)	<b>2028 - 2029</b> (9ο έτος - 10ο έτος)
	0,00 + <u>11.533,33</u> 2 <b>= 5.766,67</b>	<u>86.500,00</u> 7,5 έτη <b>= 11.533,33</b>
<b>= 0,00</b>		

Πίνακας 19: Υπολογισμός Ετήσιας Απόσβεσης Κόστους Δεξαμενισμών Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029

### 6.1.6 Χρηματοοικονομικά Έξοδα

Τέλος, στα Χρηματοοικονομικά Έξοδα (Operating Expenses) της Κατάστασης P&L, περιλαμβάνεται το ετήσιο κόστος των Ξένων Κεφαλαίων που απαιτούνται για την αγορά – ναυπήγηση κάθε πλοίου, όπως αυτό υπολογίστηκε στη σχετική παράγραφο του Κεφαλαίου 5.

### 6.1.7 Καταστάσεις P&L

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα όσα προαναφέρθηκαν, οι Καταστάσεις P&L των υπό μελέτη πλοίων απεικονίζονται στους Πίνακες 6.6 & 6.7.

Οι Καταστάσεις αυτές έχουν συμπληρωθεί βάση των παρακάτω σχέσεων:

- Λειτουργικά Αποτελέσματα = Λειτουργικά Έσοδα – (Λειτουργικά Έξοδα + Έξοδα Ταξιδιού + Απόσβεση Αξίας Πλοίου + Απόσβεση Κόστους Δεξαμενισμών)
- Καθαρά Κέρδη / Ζημιές = Λειτουργικά Αποτελέσματα – ( Τόκους + Φόρους)

Επειδή, όμως, στην περίπτωση μας η φορολογία είναι ίση με 0%, τα «Καθαρά Κέρδη ή Ζημιές» προκύπτουν μόνο από την αφαίρεση των Τόκων από τα Λειτουργικά Αποτελέσματα.

ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΜΕΝΟ ΠΛΟΙΟ "9.000 DWT" – ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ P&L (2020 – 2029)										
Ετος	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ημέρες Διουρησίας	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00
Ημέρες Εσόδων	358.00	352.00	348.00	352.00	352.00	352.00	352.00	337.00	352.00	352.00
Ημερήσιος Ναύλος	10.900.00	12.900.00	13.800.00	13.200.00	13.200.00	13.100.00	13.400.00	12.200.00	12.500.00	12.100.00
<b>Διουρησιών Έσοδα</b>	<b>3.902.200.00</b>	<b>4.540.800.00</b>	<b>4.802.400.00</b>	<b>4.646.400.00</b>	<b>4.646.400.00</b>	<b>4.611.200.00</b>	<b>4.716.800.00</b>	<b>4.111.400.00</b>	<b>4.400.000.00</b>	<b>4.259.200.00</b>
Ημερήσια Διουρησιών Έξοδα	7.006.35	7.184.14	7.340.74	7.526.26	7.690.79	7.884.44	8.057.30	8.259.48	8.441.09	8.652.24
<b>Διουρησιών Έξοδα</b>	<b>2.557.319.32</b>	<b>2.622.210.43</b>	<b>2.679.370.69</b>	<b>2.747.084.95</b>	<b>2.807.138.95</b>	<b>2.877.819.30</b>	<b>2.940.913.53</b>	<b>3.014.710.12</b>	<b>3.080.998.50</b>	<b>3.158.069.09</b>
Έξοδα Ταξιδιού (πρωληθεία μερών 1,05%)	40.973.10	47.678.40	50.425.20	48.787.20	48.787.20	48.417.60	49.526.40	43.169.70	46.200.00	44.721.60
Απόδοσης Αξίας Πλοίου	553.625.00	553.625.00	553.625.00	553.625.00	553.625.00	553.625.00	553.625.00	553.625.00	553.625.00	553.625.00
Απόδοσης Κόστους Δεξαμενογών	106.040.00	106.040.00	106.040.00	106.040.00	106.040.00	106.040.00	106.040.00	58.786.67	11.533.33	11.533.33
<b>ΔΕΙΟΥΡΗΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>644.242.58</b>	<b>1.211.246.17</b>	<b>1.412.939.11</b>	<b>1.190.862.85</b>	<b>1.130.808.85</b>	<b>1.025.298.10</b>	<b>1.066.695.07</b>	<b>441.108.51</b>	<b>707.643.17</b>	<b>491.250.98</b>
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	191.200.00	172.080.00	152.960.00	133.840.00	114.720.00	95.600.00	76.480.00	57.360.00	38.240.00	19.120.00
<b>ΚΕΡΑΗ / ΖΗΜΙΕΣ (-)</b>	<b>453.042.58</b>	<b>1.039.166.17</b>	<b>1.259.979.11</b>	<b>1.057.022.85</b>	<b>1.016.088.85</b>	<b>929.698.10</b>	<b>990.215.07</b>	<b>383.748.51</b>	<b>669.403.17</b>	<b>472.130.98</b>

Πίνακας 20: Κατάσταση Profit & Loss (P&L) Μεταχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029

ΝΕΟΤΕΥΚΤΟ ΠΛΟΙΟ "9.000 DWT" – ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ P&L (2020 – 2029)										
Ετος	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ημέρες Διουρησίας	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00	365.00
Ημέρες Εσόδων	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	350.00	360.00	360.00
Ημερήσιος Ναύλος	14.800.00	14.800.00	14.800.00	14.800.00	14.800.00	13.000.00	13.000.00	13.000.00	13.000.00	13.000.00
<b>Διουρησιών Έσοδα</b>	<b>5.328.000.00</b>	<b>5.328.000.00</b>	<b>5.328.000.00</b>	<b>5.328.000.00</b>	<b>5.328.000.00</b>	<b>4.680.000.00</b>	<b>4.680.000.00</b>	<b>4.550.000.00</b>	<b>4.680.000.00</b>	<b>4.680.000.00</b>
Ημερήσια Διουρησιών Έξοδα	6.415.23	6.578.24	6.719.70	6.889.69	7.038.31	7.215.64	7.371.78	7.556.82	7.720.87	7.914.02
<b>Διουρησιών Έξοδα</b>	<b>2.341.560.66</b>	<b>2.401.057.80</b>	<b>2.452.689.25</b>	<b>2.514.736.48</b>	<b>2.568.981.77</b>	<b>2.633.708.18</b>	<b>2.690.699.64</b>	<b>2.758.240.88</b>	<b>2.818.117.53</b>	<b>2.888.616.09</b>
Έξοδα Ταξιδιού (πρωληθεία μερών 1,05%)	55.944.00	55.944.00	55.944.00	55.944.00	55.944.00	49.140.00	49.140.00	47.775.00	49.140.00	49.140.00
Απόδοσης Αξίας Πλοίου	986.843.00	986.843.00	986.843.00	986.843.00	986.843.00	986.843.00	986.843.00	986.843.00	986.843.00	986.843.00
Απόδοσης Κόστους Δεξαμενογών	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.766.67	11.533.33	11.533.33
<b>ΔΕΙΟΥΡΗΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>1.943.652.34</b>	<b>1.884.155.20</b>	<b>1.832.623.75</b>	<b>1.770.476.52</b>	<b>1.716.231.23</b>	<b>1.010.308.82</b>	<b>953.317.36</b>	<b>751.374.45</b>	<b>814.366.14</b>	<b>743.867.58</b>
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	0.00	999.000.00	899.100.00	799.200.00	699.300.00	599.400.00	499.500.00	399.600.00	299.700.00	199.800.00
<b>ΚΕΡΑΗ / ΖΗΜΙΕΣ (-)</b>	<b>1.943.652.34</b>	<b>885.155.20</b>	<b>933.423.75</b>	<b>971.276.52</b>	<b>1.016.931.23</b>	<b>410.908.82</b>	<b>453.817.36</b>	<b>351.774.45</b>	<b>514.666.14</b>	<b>544.067.58</b>

Πίνακας 21: Κατάσταση Profit & Loss (P&L) Νεοτευκτού Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029

Από τις Καταστάσεις P&L παρατηρούμε πως:

- για το μεταχειρισμένο πλοίο «9.000 DWT»

Τα Καθαρά Κέρδη ενώ για το έτος 2020 αγγίζουν μόλις τα \$0,45 εκτινάσσονται στα \$ 1,039 εκατομμύρια το 2021 και στα \$ 1,259 εκατομμύρια το 2022, που η αγορά του συγκεκριμένου κλάδου πλοίων προβλέπεται πιο καλή και ο ημερήσιος ναύλος τους φτάνει τα υψηλότερα επίπεδα όλης της δεκαετίας.

Ωστόσο, από το 2023 και έπειτα, που η αγορά και επομένως και τα επίπεδα των ημερήσιων ναύλων προβλέπεται ότι θα υποχωρήσουν, τα καθαρά κέρδη του πλοίου αυτού υποχωρούν επίσης. Τη μείωση αυτή των καθαρών κερδών ενισχύει η σταθερή ετήσια αύξηση των λειτουργικών εξόδων του πλοίου, παρά την ανάλογη – των ετήσιων εσόδων – μείωση των εξόδων προμήθειας και την ετήσια μείωση των χρηματοοικονομικών εξόδων. Έτσι, το 2023 και το 2024 τα Καθαρά Κέρδη μειώνονται περίπου \$0,25 εκατομμύρια φτάνοντας τα \$ 1,016 εκατομμύρια.

- για το νεότευκτο πλοίο «9.000 DWT»

Τα Καθαρά Κέρδη για το έτος 2020 υπολογίζονται στα \$ 1,943 εκατομμύρια ένα ποσό ιδιαίτερος αυξημένο λόγω του γεγονότος πως για το πρώτο έτος η εταιρεία δεν επιβαρύνεται με χρηματοοικονομικά έξοδα για το δάνειο που έχει ληφθεί από την τράπεζα. Στην συνέχεια τα Καθαρά Κέρδη του αγγίζουν τα \$ 0,85 εκατομμύρια το 2021 και με μια μικρή ετήσια αύξηση, που οφείλεται αποκλειστικά στη μείωση των χρηματοοικονομικών εξόδων αφού ο ημερήσιος ναύλος και αντίστοιχα τα έξοδα προμήθειας παραμένουν σταθερά και τα λειτουργικά έξοδα αυξάνονται ετησίως, φτάνουν το υψηλότερο επίπεδό τους τα \$ 1,017 εκατομμύρια το 2024.

Από το 2025 και έπειτα, που ο ημερήσιος ναύλος του πλοίου αυτού εκτιμάται πως θα μειωθεί – υπακούοντας στις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης του συγκεκριμένου κλάδου. Τα Καθαρά Κέρδη από το 2015 και πέρα ξεκινούν από τις \$ 0,41 εκατομμύρια το 2025, αυξάνονται στις \$ 0,45 εκατομμύρια το 2026, μειώνονται στο επίπεδό των \$ 0,35 εκατομμύρια το 2027 (8ο έτος επένδυσης) λόγω των αποσβέσεων δεξαμενισμού που ξεκινούν να περιλαμβάνονται στους υπολογισμούς μας και αυξάνονται στις \$ 0,51 εκατομμύρια και & 0,54 εκατομμύρια περίπου το 2028 και 2029 αντίστοιχα, λόγω της περαιτέρω μείωσης των χρηματοοικονομικών εξόδων.

## 6.2 Κέρδη προ Φόρων, Τόκων και Αποσβέσεων (EBITDA)

Το ακρώνυμο «EBITDA» προέρχεται από τα αρχικά γράμματα των Αγγλικών Λέξεων «**Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization**» και αφορά στα κέρδη μιας επιχείρησης πριν αφαιρεθούν οι τόκοι, οι φόροι και οι αποσβέσεις. Το κέρδος και το κόστος μιας πλοιοκτήτριας εταιρείας υπολογίζονται ως εξής:

- Λειτουργικά Έσοδα – Κόστος Προμήθειας = Μικτό Λειτουργικό Κέρδος
- Μικτό Λειτουργικό Κέρδος – Λειτουργικό Κόστος = **EBITDA**
- EBITDA – Φόρους – Τόκους – Αποσβέσεις = Καθαρό Λειτουργικό Κέρδος

Το EBITDA χρησιμοποιείται από οικονομικούς αναλυτές και επενδυτές του χρηματιστηρίου προκειμένου να καταλάβουν την ανάπτυξη και το πραγματικό κέρδος των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που έχουν εισαχθεί σε χρηματιστήρια είναι υποχρεωμένες να δημοσιοποιούν τα οικονομικά τους στοιχεία, όπως το EBITDA<sup>124</sup>.

Δεδομένου ότι η πλοιοκτήτρια εταιρεία που θα αναλάβει τη συγκεκριμένη επένδυση πάντα δημοσιεύει το EBITDA στις χρηματοοικονομικές αναφορές της και το χρησιμοποιεί σε όλες τις αντίστοιχες αξιολογήσεις νέων επενδύσεων, θα το υπολογίσουμε και εμείς για κάθε μία από τις επενδύσεις που μελετούμε στους Πίνακες που ακολουθούν.

Στους Πίνακες αυτούς, ο EBITDA των ετών 1ο – 9ο προκύπτει αφαιρώντας τα Έξοδα Ταξιδιού και τα Λειτουργικά Έξοδα από τα Λειτουργικά Έσοδα, ενώ στον EBITDA του 10ου έτους προστίθεται επιπλέον και η «Υπολειμματική Αξία» του πλοίου (για τα μεταχειρισμένα πλοία) ή η «Εκτιμώμενη Αξία» του πλοίου (για τα νεότευκτα πλοία) το έτος αυτό, που ολοκληρώνεται η μελέτη της επένδυσής.

Εν προκειμένω, η υπολειμματική αξία των μεταχειρισμένων πλοίων είναι η αξία πώλησής τους προς διάλυση, θεωρώντας ότι η αγορά δεν θα είναι τόσο καλή ώστε να παρατείνει την εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων αυτών που θα βρίσκονται ήδη στο 20ο έτος της ηλικίας τους. Η αξία αυτή, όπως προαναφέρθηκε, υπολογίζεται βάση του νεκρού τους βάρους του κάθε πλοίου επί την αναμενόμενη τιμή ανά τόνο μετάλλου εκείνη την περίοδο. Για τους υπολογισμούς, χρησιμοποιήθηκε η τιμή ανά τόνο μετάλλου και οι υπολειμματικές αξίες του πίνακα.

---

<sup>124</sup> <http://www.ependysopedia.gr/ebitda>



Αντίστοιχα, η εκτιμώμενη αξία των νεότευκτων πλοίων είναι η αξία που προβλέπεται πως θα έχουν στο 10 έτος της ηλικίας τους, η οποία βέβαια καθορίζεται από τις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς και την προσφορά – ζήτηση πλοίων των εν λόγω κλάδων – μεγεθών το 2029. Για τους υπολογισμούς, η μελέτη βασίστηκε στην αξία αγοράς του μεταχειρισμένου πλοίου «9.000 DWT» και η εκτίμησή μας για την αξία τους το 2029 είναι τα \$ 12.5 εκατομμύρια για το πλοίο «9.000 DWT».

Αν από το EBITDA που υπολογίσαμε για κάθε έτος αφαιρέσουμε τα αντίστοιχα ετήσια χρηματοοικονομικά έξοδα, προκύπτουν οι ετήσιες διαθέσιμες Ταμειακές Ροές προς εξυπηρέτηση των δανείων και λοιπών υποχρεώσεων του πλοίου. Αν αυτές οι ετήσιες διαθέσιμες Ταμειακές Ροές είναι μεγαλύτερες από το ετήσιο χρεολύσιο, αυτό σημαίνει πως τα έσοδα του πλοίου επαρκούν για να εξυπηρετήσουν τις δανειακές του υποχρεώσεις και πως οι Καθαρές Ταμειακές Ροές του είναι θετικές. Αντίθετα, αν οι παραπάνω ετήσιες διαθέσιμες Ταμειακές Ροές είναι μικρότερες από το ετήσιο χρεολύσιο, αυτό σημαίνει πως τα έσοδα του πλοίου δεν επαρκούν για να εξυπηρετήσουν τις δανειακές του υποχρεώσεις και πως οι Καθαρές Ταμειακές Ροές του είναι αρνητικές.

ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΜΕΝΟ ΠΛΟΙΟ "9.000 DWT" – EBITDA (2020 – 2029)										
Έτος	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Λειτουργικά Έσοδα	3.902.200,00	4.540.800,00	4.802.400,00	4.646.400,00	4.646.400,00	4.611.200,00	4.716.800,00	4.111.400,00	4.400.000,00	4.259.200,00
Έσοδα Ταξιδιού (προυπέρβα μιστών 1,05%)	40.973,10	47.678,40	50.425,20	48.787,20	48.787,20	48.417,60	49.526,40	43.169,70	46.200,00	44.721,60
Λειτουργικά Έσοδα	2.567.319,32	2.622.210,43	2.679.370,69	2.747.084,95	2.807.138,95	2.877.819,30	2.940.913,53	3.014.710,12	3.080.998,50	3.158.069,09
Υπολειμματική Αξία Πλοίου										1.207.500
EBITDA	1.303.907,58	1.870.911,17	2.072.604,11	1.850.527,85	1.790.473,85	1.684.953,10	1.726.360,07	1.053.520,18	1.272.801,50	2.263.909,31
Χρηματοοικονομικά Έσοδα	191.200,00	172.080,00	152.960,00	133.840,00	114.720,00	95.600,00	76.480,00	57.360,00	38.240,00	19.120,00
Διαθέσιμες Ταμειακές Ποσές προς εξυπηρέτηση Δανείων	1.112.707,58	1.698.831,17	1.919.644,11	1.716.687,85	1.675.753,85	1.589.353,10	1.649.880,07	996.160,18	1.234.561,50	2.244.789,31
Χρεώλυτο	478.000,00	478.000,00	478.000,00	478.000,00	478.000,00	478.000,00	478.000,00	478.000,00	478.000,00	478.000,00
Καθαρές Ταμειακές Ποσές	634.707,58	1.220.831,17	1.441.644,11	1.238.687,85	1.197.753,85	1.111.353,10	1.171.880,07	518.160,18	756.561,50	1.766.789,31

Πίνακας 22: EBITDA και Ταμειακές Ποσές Μεταχειριζομένου Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029

ΝΕΟΤΕΥΚΤΟ ΠΛΟΙΟ "9.000 DWT" – EBITDA (2020 – 2029)										
Έτος	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Λειτουργικά Έσοδα	5.328.000,00	5.328.000,00	5.328.000,00	5.328.000,00	5.328.000,00	4.680.000,00	4.680.000,00	4.550.000,00	4.680.000,00	4.680.000,00
Έσοδα Ταξιδιού (προυπέρβα μιστών 1,05%)	55.944,00	55.944,00	55.944,00	55.944,00	55.944,00	49.140,00	49.140,00	47.775,00	49.140,00	49.140,00
Λειτουργικά Έσοδα	2.341.560,66	2.401.057,80	2.452.689,25	2.514.736,48	2.568.981,77	2.633.708,18	2.690.699,64	2.758.240,88	2.818.117,53	2.888.616,09
Αξία Πλοίου στο τέλος 10ου έτους										12.500.000,00
EBITDA	2.930.495,34	2.870.998,20	2.819.366,75	2.757.319,52	2.703.074,23	1.997.151,82	1.940.160,36	1.743.984,12	1.812.742,47	14.242.243,91
Χρηματοοικονομικά Έσοδα	0,00	999.000,00	899.100,00	799.200,00	699.300,00	599.400,00	499.500,00	399.600,00	299.700,00	199.800,00
Διαθέσιμες Ταμειακές Ποσές προς εξυπηρέτηση Δανείων	2.930.495,34	1.871.998,20	1.920.266,75	1.958.119,52	2.003.774,23	1.397.751,82	1.440.660,36	1.344.384,12	1.513.042,47	14.042.443,91
Χρεώλυτο	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00	2.497.500,00
Καθαρές Ταμειακές Ποσές	432.995,34	-625.501,80	-577.233,25	-539.380,48	-493.725,77	-1.099.748,18	-1.056.839,64	-1.153.115,88	-984.457,53	11.544.943,91

Πίνακας 23: EBITDA και Ταμειακές Ποσές Νεοτευκτού Πλοίου «9.000 DWT», 2020 – 2029

Σύμφωνα με τους παραπάνω υπολογισμούς, εξαιρώντας για λίγο την προσθήκη της υπολειμματικής – εκτιμώμενης αξίας των πλοίων στο τέλος του 10<sup>ου</sup> έτους της επένδυσής, παρατηρείται πως:

- Το EBITDA του μεταχειρισμένου πλοίου «9.000 DWT» επαρκεί για την αποπληρωμή των αντίστοιχων τοκοχρεολυσίων κάθε έτους και οι Καθαρές Ταμειακές Ροές του μετά την καταβολή του τοκοχρεολυσίου διατηρούνται θετικές και τα 10 έτη της επένδυσής μας και κυμαίνονται από \$ 0,52 (το 2027) έως \$ 1,44 εκατομμύρια (το 2022)
- Το EBITDA του νεότευκτου πλοίου «9.000 DWT», αντίθετα, δεν επαρκεί για την αποπληρωμή των αντίστοιχων τοκοχρεολυσίων κάθε έτους, με τις Καθαρές Ταμειακές Ροές του μετά την καταβολή του τοκοχρεολυσίου να είναι αρνητικές τα 9 έτη της επένδυσής και να κυμαίνονται από \$ - 1,53 εκατομμύρια περίπου (το 2027) έως \$ -0,49 εκατομμύρια (το 2024)

### 6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Κ.Π.Α / Net Present Value Method – N.P.V), όλες οι Καθαρές Ταμειακές Ροές (Έσοδα – Έξοδα = Κέρδος) προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0) με Συντελεστή Προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου), σύμφωνα με τον ακόλουθο τύπο:

$$Κ. Π. Α. = \sum_{\tau=1}^v \left[ \frac{ΚΤΡ\tau}{(1 + Κ)^{\tau}} \right] - ΚΕ$$

Όπου: Κ.Π.Α. = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ<sub>τ</sub> = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο τ

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

Κ = Ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου)

v = Αριθμός περιόδων

Όταν η Κ.Π.Α. (το άθροισμα δηλαδή των παρουσών αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης) είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το 0, η πρόταση της επένδυσης γίνεται αποδεκτή, διαφορετικά απορρίπτεται.<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Γεώργιος Π. Αρτίκης «Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων», Εκδόσεις Interbooks 2002, σελ: 110-111

Υπό την προϋπόθεση ότι η ελάχιστη αποδεκτή απόδοση είναι η απόδοση που οι επενδυτές προσδοκούν να αποφέρουν οι επενδύσεις της επιχείρησης, η διενέργεια επενδύσεων με καθαρή παρούσα αξία μεγαλύτερη από το 0 θα αυξήσει την τρέχουσα αξία των μετοχών της. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση αναλαμβάνει προτάσεις επενδύσεων με απόδοση μεγαλύτερη από εκείνη που είναι αναγκαία για να διατηρήσει την τρέχουσα αξία των μετοχών της.

Για τον υπολογισμό της Κ.Π.Α χρειάζεται το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου. Το **Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου** για τις επενδύσεις που εξετάζονται, βάση του ποσοστού χρηματοδότησης κάθε μιας – όπως αυτό προκύπτει στον Πίνακα 6.10 υπολογίζεται από το άθροισμα του κόστους των Ξένων Κεφαλαίων, που προκύπτει από το γινόμενο του ποσοστού των Ξένων Κεφαλαίων επί του επιτοκίου δανεισμού (4%), με το κόστος των Ιδίων Κεφαλαίων, που προκύπτει από το γινόμενο του ποσοστού των Ιδίων Κεφαλαίων επί του κόστους αυτών – το οποίο σύμφωνα με υπολογισμούς της πλοιοκτήτριας εταιρίας ανέρχεται στο 5%, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:

	Μεταχειρισμένο Πλοίο	Νεότευκτο Πλοίο
	c/v "9.000 DWT"	c/v "9.000 DWT"
Ποσοστό Ξένων Κεφαλαίων επί της συνολικής αξίας του πλοίου	38,93%	76,91%
Κόστος Ξένων Κεφαλαίων (επιτόκιο δανεισμού)	4%	4%
Ποσοστό Ιδίων Κεφαλαίων επί της συνολικής αξίας του πλοίου	61,07%	23,09%
Κόστος Ιδίων Κεφαλαίων	5%	5%
<b>Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου</b>	4,61%	4,23%

Πίνακας 24: Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου Επενδύσεων

Η Κ.Π.Α. για κάθε μία από τις επενδύσεις μας, βάση των Ταμειακών Ροών EBITDA και του παραπάνω Μέσου Σταθμικού Κόστους Κεφαλαίου κάθε πλοίου ως προεξοφλητικού επιτοκίου υπολογίζεται ως εξής:

ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΖΜΕΝΟ ΠΛΟΙΟ "9.000 DWT" - ΚΑΘΗΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΕΙΑ (Κ.Π.Α.)											
Έτος	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Κόστος Επένδυσης	12.280.000,00										
Ταμειακές Ροές EBITDA		1.303.907,58	1.870.911,17	2.072.604,11	1.850.527,85	1.790.473,85	1.684.963,10	1.726.360,07	1.053.520,18	1.272.801,50	2.263.909,31
(/+K <sup>v</sup> )		1,0461	1,0943	1,1448	1,1976	1,2528	1,3106	1,3710	1,4342	1,5003	1,5695
Παρούσα Αξία Ταμειακών Ροών EBITDA		1.246.438,06	1.709.625,36	1.810.456,24	1.545.223,10	1.429.181,68	1.285.682,54	1.259.211,33	734.571,36	848.351,25	1.442.440,62
Απόσπασμα Παρούσων Αξιών Ταμειακών Ροών EBITDA		13.311.181,55									
Κ.Π.Α.		1.031.181,55									

Πίνακας 25: Κ.Π.Α. Μετοχειρισμένου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 - 2029

ΝΕΟΤΕΚΤΟ ΠΛΟΙΟ "9.000 DWT" - ΚΑΘΗΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΕΙΑ (Κ.Π.Α.)											
Έτος	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Κόστος Επένδυσης	32.475.000,00										
Ταμειακές Ροές EBITDA		2.930.495,34	2.870.998,20	2.819.366,75	2.757.319,52	2.703.074,23	1.997.151,82	1.940.160,36	1.743.984,12	1.812.742,47	14.242.243,91
(/+K <sup>v</sup> )		1,04231	1,08641	1,13237	1,18028	1,23022	1,28227	1,33652	1,39307	1,45201	1,51344
Παρούσα Αξία Ταμειακών Ροών EBITDA		2.811.541,82	2.642.651,80	2.489.786,52	2.336.152,26	2.197.230,07	1.557.514,69	1.451.650,98	1.251.902,84	1.248.440,13	9.410.518,25
Απόσπασμα Παρούσων Αξιών Ταμειακών Ροών EBITDA		27.397.389,37									
Κ.Π.Α.		-5.077.610,63									

Πίνακας 26: Κ.Π.Α. Νεότεκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 - 2029

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι η Κ.Π.Α:

- του μεταχειρισμένου πλοίου «9.000 DWT» ισούται με \$ 1.031.181,55
- του νεότευκτου πλοίου «9.000 DWT» ισούται με - \$ 5.077.610,63

Παρατηρούμε, λοιπόν, πως η επένδυση στο νεότευκτο πλοίο «9.000 DWT» παρουσιάζει αρνητική Κ.Π.Α, ενώ η επένδυση στο μεταχειρισμένο πλοίο «9.000 DWT» παρουσιάζει θετική Κ.Π.Α.

Επομένως, σύμφωνα με το κριτήριο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, η επένδυση που μπορεί να γίνει αποδεκτή από την πλοιοκτήτρια εταιρία είναι η αγορά του μεταχειρισμένου πλοίου μεταφοράς τσιμέντου «9.000 DWT» αφού είναι η μόνη με θετική Κ.Π.Α. και μάλιστα αρκετά μεγαλύτερη του μηδενός.

## 6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Η μέθοδος του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (Ε.Σ.Α. / Internal Rate of Return Method – I.R.R.) δίνει την Εσωτερική Απόδοση της Επένδυσης, η οποία είναι ο Συντελεστής Προεξόφλησης που εξισώνει το Κόστος της Επένδυσης με την Παρούσα Αξία των μελλοντικών Καθαρών Ταμειακών Ροών, ή αλλιώς μηδενίζει την Κ.Π.Α.. Ο Ε.Σ.Α υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$KE = \frac{KTP1}{1+r} + \frac{KTP2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{KTPv}{(1+r)^v}$$

Όπου: ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

$KTP_{1,2,\dots,v}$  = Καθαρή Ταμειακή Ροή της 1ης, 2ης, ..., v περιόδου αντίστοιχα

r = Συντελεστής Εσωτερικής Απόδοσης

v = Αριθμός περιόδων

Αν το r είναι ίσο ή μεγαλύτερο από το Κ, δηλαδή το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου (Weighted Average Cost of Capital – WACC), η πρόταση της επένδυσης γίνεται αποδεκτή.

Υπό την προϋπόθεση ότι το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου είναι η Απόδοση που επιθυμούν οι επενδυτές, η διενέργεια επενδύσεων με r μεγαλύτερο ή ίσο του Κ θα οδηγήσει σε αύξηση της τρέχουσας αξίας των μετοχών, γιατί η επιχείρηση αποδέχεται

επενδύσεις με απόδοση μεγαλύτερη από εκείνη που απαιτείται για τη διατήρηση της τρέχουσας αξίας των μετοχών.<sup>126</sup>

Ο Ε.Σ.Α. για κάθε μία από τις επενδύσεις μας, βάση και πάλι των Ταμειακών Ροών EBITDA, δίνεται στους ακόλουθους πίνακες:

ΜΕΓΑΛΗΡΗΣΙΜΟ ΠΑΝΟΣ ΨΑΛΙΟΥ ΔΠΤ* - ΕΣΤΕΡΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Ε.Σ.Α)											
Έτος	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Κόστος Επένδυσης											
	-12.280.000,00	1.303.907,58	1.870.911,17	2.072.804,14	1.991.527,85	1.700.473,85	1.694.963,10	1.726.360,07	1.053.520,18	1.272.801,50	2.263.909,31
Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης	6,30%										

Πίνακας 27: Ε.Σ.Α. Μεγαληρήςιμο Πάνου (€2000 ΔΠΤ), 2019 - 2029

ΝΕΟΤΕΚΝΟ ΠΑΝΟΣ ΨΑΛΙΟΥ ΔΠΤ* - ΕΣΤΕΡΚΟΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Ε.Σ.Α)											
Έτος	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Κόστος Επένδυσης											
	-27.475.000,00	2.930.495,34	2.870.999,20	2.819.506,75	2.757.319,52	2.709.074,23	1.997.151,82	1.940.160,06	1.743.994,12	1.872.702,47	14.242.243,91
Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης	1,49%										

Πίνακας 28: Ε.Σ.Α. Νεοτεκνο Πάνου (€2000 ΔΠΤ), 2019 - 2029

Από τους παραπάνω πίνακες, και όπως βέβαια θα μπορούσε να προβλεφθεί και από την τιμή της Κ.Π.Α κάθε επένδυσης, παρατηρούμε πως ο Ε.Σ.Α.

<sup>126</sup> Γεώργιος Π. Αρτίκης «Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων», Εκδόσεις Interbooks 2002, σελ: 117-118

- του νεότευκτου πλοίου «9.000 DWT» 1,49% είναι μικρότερος του Μέσου Σταθμικού Κόστους Κεφαλαίου της επένδυσης 4,23%
- του μεταχειρισμένου πλοίου «9.000 DWT» 6,30% είναι μεγαλύτερος του Μέσου Σταθμικού Κόστους Κεφαλαίου της επένδυσης 4,61%

Επομένως, με βάση το συγκεκριμένο κριτήριο, μεταξύ των δύο επενδύσεων στο μεταχειρισμένο πλοίο «9.000 DWT» και στο νεότευκτο πλοίο «9.000 DWT», η μεγαλύτερη απόδοση (Ε.Σ.Α. ή «r») από εκείνη που απαιτείται για τη διατήρηση της τρέχουσας αξίας των μετοχών (K) και μπορεί να οδηγήσει – στο βαθμό βέβαια που της αναλογεί – σε αύξηση της τρέχουσας αξίας των μετοχών της πλοιοκτήτριας εταιρείας, επιλέγεται η επένδυση στο μεταχειρισμένο πλοίο «9.000 DWT» που παρουσιάζει το μεγαλύτερο Ε.Σ.Α..

## 6.5 Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων<sup>127</sup>

Η Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity – R.O.E.) είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί μια εταιρία τα κεφάλαιά της για να δημιουργήσει πρόσθετα έσοδα (κέρδη), και εκφράζεται σε ποσοστιαίες μονάδες.

Χρησιμοποιείται ως ένδειξη αποτελεσματικότητας μιας εταιρίας, δηλαδή πόσο κέρδος μπορεί να παράγει χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους που επενδύθηκαν από τους μετόχους της (μετοχικό κεφάλαιο) και τα αποθεματικά της. Οι επενδυτές συνήθως αναζητούν εταιρίες με υψηλή και αυξανόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (R. O. E.)} = \frac{\text{Καθαρά Έσοδα}}{\text{Ιδια Κεφάλαια}}$$

Μια υψηλή απόδοση ιδίων κεφαλαίων επιτρέπει σε μια εταιρία να επενδύσει μικρότερο μέρος των κεφαλαίων της για να επιτύχει τους στόχους ανάπτυξης της απ' ότι θα χρησιμοποιούσε αν η απόδοση ιδίων κεφαλαίων της ήταν χαμηλότερη. Αυτό αφήνει την εταιρία με επιπλέον διαθέσιμο κεφάλαιο (χρήματα), το οποίο μπορεί να το διαθέσει και σε άλλες επενδύσεις. Αντίθετα, ένα χαμηλό R.O.E. σημαίνει πως η χρηματοδότηση της ανάπτυξης της εταιρίας είναι ακριβή για τους επενδυτές – μετόχους της.

<sup>127</sup> <https://www.euretirio.com/apodosi-idion-kefalaion-roe/>



Η Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων για κάθε μία από τις επενδύσεις που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη υπολογίζεται ως εξής:

ΜΕΤΑΚΕΡΣΗΜΕΝΟ ΠΛΟΙΟ «9.000 DWT» - ΑΠΟΔΟΣΗ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ											
Έτος	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Αρχική Επένδυση Ιδίων Κεφαλαίων	7.500.000,00										
Κέρδη	463.042,59	1.039.166,17	1.239.979,11	1.057.022,85	1.016.089,85	929.668,10	990.216,07	383.749,51	699.403,17	472.310,98	
Ίδια Κεφάλαια	7.963.042,59	8.992.208,76	10.232.187,87	11.309.210,71	12.325.299,56	13.254.987,66	14.245.212,72	14.629.981,23	15.299.394,40	15.770.463,38	
ROE	5,70%	11,50%	12,20%	9,35%	8,24%	7,07%	6,95%	2,62%	4,38%	2,90%	

Πίνακας 28: ROE Μετακερσήμενου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 - 2029

ΝΕΟΤΕΥΚΤΟ ΠΛΟΙΟ «9.000 DWT» - ΑΠΟΔΟΣΗ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ											
Έτος	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Αρχική Επένδυση Ιδίων Κεφαλαίων	7.500.000,00										
Κέρδη	1.949.662,34	885.166,20	933.423,75	971.276,62	1.016.631,23	410.908,82	463.817,36	351.774,45	514.666,14	644.067,59	
Ίδια Κεφάλαια	9.449.662,34	10.328.828,54	11.262.251,29	12.233.527,91	13.250.159,04	13.661.347,86	14.115.165,22	14.469.939,67	14.981.605,81	15.525.673,39	
ROE	20,59%	8,57%	8,29%	7,94%	7,67%	3,07%	3,22%	2,43%	3,44%	3,50%	

Πίνακας 30: ROE Νεότευκτου Πλοίου «9.000 DWT», 2019 - 2029

Συγκρίνοντας τα παραπάνω ποσοστά παρατηρούμε πως – ως προς την Απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων – κατά τη διάρκεια της υπό μελέτη δεκαετίας, η επένδυση με τις μικρότερες αποδόσεις είναι αυτή της ναυπήγησης του νεότευκτου πλοίου «9.000 DWT».

Η επένδυση αυτή παρουσιάζει μεγαλύτερες αποδόσεις από την επένδυση στο μεταχειρισμένο πλοίο μόνο κατά τον πρώτο και τον τελευταίο χρόνο της επένδυσης με τιμές 20.58% για το 2020 και 3,50% για το 2029. Τα υπόλοιπα έτη της επένδυσης οι θετικές της αποδόσεις είναι σε χαμηλότερες τιμές από αυτές της επένδυσης σε μεταχειρισμένο πλοίο. Η επένδυση στο μεταχειρισμένο πλοίο «9.000 DWT» είναι σημαντικά αποδοτικότερη και παρουσιάζει αποδόσεις ανά τα έτη της επένδυσης που κυμαίνονται από 12,29% το 2022 μέχρι και 2,62% το 2027.

Έχοντας, λοιπόν, ολοκληρώσει την χρηματοοικονομική αξιολόγηση των υπό μελέτη επενδύσεων σε πλοία μεταφοράς τσιμέντου, βάση των μεθόδων και των δεικτών που επιλέχτηκαν ως πιο αντιπροσωπευτικούς, θα προχωρήσουμε στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, όπου θα παρατεθούν τα συμπεράσματα και η επένδυση που τελικά θα επιλεγεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ανεξάρτητες πλοιοκτήτριες εταιρίες πλοίων μεταφοράς τσιμέντου, εξαιτίας του υψηλού ανταγωνισμού του κλάδου και του πολυσύνθετου και άκρως απαιτητικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται τα πλοία τους, έχουν επιδοθεί σ' έναν διαρκή και ολοένα εντονότερο αγώνα αύξησης και ανανέωσης του στόλου τους, ναυπηγώντας νέα, προηγμένης τεχνολογίας και πιο οικονομικά πλοία, αντικαθιστώντας τα μεγαλύτερης ηλικίας δικά τους πλοία, τα οποία πωλούν, με περισσότερο συμφέροντα μεταχειρισμένα πλοία μικρότερης ηλικίας, προσπαθώντας πάντοτε να καλύπτουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες των ναυλωτών τους ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί και να διατηρούν τη φήμη και το μερίδιο αγοράς τους.

Στα πλαίσια του αγώνα αυτού, σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν – βάση των οικονομικών αποτελεσμάτων αλλά και των διεθνών εξελίξεων και τάσεων του εν λόγω κλάδου – η ανάδειξη της βιωσιμότερης και ταυτόχρονα πλέον ασφαλούς επένδυσης για την αύξηση ή ανανέωση του στόλου της συγκεκριμένης πλοιοκτήτριας εταιρίας, μεταξύ των παρακάτω επιλογών που είχαμε ορίσει:

- την αγορά ενός μεταχειρισμένου πλοίου «9.000 DWT»
- τη ναυπήγηση ενός νεότευκτου πλοίου «9.000 DWT»

Ξεκινώντας, λοιπόν, από τα πιο χειροπιαστά αριθμητικά στοιχεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης, που προηγήθηκε, από τις Καταστάσεις P&L κιόλας παρατηρείται ότι η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο του κλάδου των 9.000 DWT είναι περισσότερο επικερδής από την επένδυση σε νεότευκτο πλοίο του κλάδου των 9.000 DWT, αφού το μεταχειρισμένο πλοίο «9.000 DWT» παρουσιάζει κέρδη σε όλα τα χρόνια της επένδυσης. Πιο συγκεκριμένα στα οκτώ από τα δέκα έτη της επένδυσης τα κέρδη του μεταχειρισμένου πλοίου είναι μεγαλύτερα από τα κέρδη που εμφανίζει το νεότευκτο πλοίο της μελέτης.

Αναφορικά με την Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων του νεότευκτου πλοίου «9.000DWT» παρουσιάζεται θετική σε όλα τα έτη της επένδυσης αλλά μεγαλύτερη από το μεταχειρισμένο πλοίο εμφανίζεται μόνο στον πρώτο και στον τελευταίο χρόνο της επένδυσής. Αντίθετα οι Αποδόσεις Ιδίων Κεφαλαίων του μεταχειρισμένου πλοίου, λόγω βέβαια και της διαφοροποίησης της αναλογίας μεταξύ των επενδυμένων Ιδίων Κεφαλαίων και του ύψους των ετήσιων Κερδών, είναι υψηλότερες τα οκτώ από τα δέκα

έτη της επένδυσής και ιδιαίτερα από 2021 – 2026 που παρά τα υψηλότερα χρηματοοικονομικά έξοδα, η αγορά αναμένεται καλύτερη και οι ημερήσιοι ναύλοι τους επίσης.

Επιπλέον, οι ετήσιες Καθαρές Ταμειακές Ροές που προκύπτουν από το EBITDA μετά την αποπληρωμή των αντίστοιχων τοκοχρεολυσίων κάθε έτους, για το νεότευκτο πλοίο «9.000 DWT» δείχνουν πως η αποπληρωμή του δανείου μόνο από τα έσοδα του πλοίου δεν είναι εφικτή αφού είναι αρνητικές όλα τα έτη πλην του πρώτου και του τελευταίου όπου προστίθεται η υπολειμματική αξία του πλοίου . Για το μεταχειρισμένο πλοίο, από την άλλη πλευρά, η αποπληρωμή του δανείου από τα έσοδά τους και μόνο είναι εφικτή, αφήνοντας όλα τα έτη θετικές Καθαρές Ταμειακές Ροές.

Όσον αφορά, τώρα, στην τελική επιλογή του μεταχειρισμένου ή του νεότευκτου πλοίου, λαμβάνοντας υπόψη ότι:

- η Κ.Π.Α. του μεταχειρισμένου πλοίου 9.000 DWT είναι μεγαλύτερη από την Κ.Π.Α. του νεότευκτου πλοίου 9.000 DWT λόγω του συνυπολογισμού της εκτιμώμενης αξίας του πλοίου στο τέλος του 10ου έτους και όχι λόγω της οικονομικής απόδοσης της λειτουργίας του
- ο Ε.Σ.Α. (και η διαφορά του από το Κ) του μεταχειρισμένου πλοίου 9.000 DWT είναι μεγαλύτερος από τον Ε.Σ.Α (και τη διαφορά του από το Κ) του νεότευκτου πλοίου 9.000 DWT,

***καταλήγουμε πως – βάση των διαθέσιμων πόρων και κεφαλαίων τη δεδομένη χρονική στιγμή για τη συγκεκριμένη πλοιοκτήτρια εταιρία – η αποδοτικότερη επιλογή είναι η επένδυση – αγορά του μεταχειρισμένου πλοίου «9.000 DWT».***

Κρίνοντας, όμως, και από τις τελευταίες εξελίξεις και τις τάσεις για τη μελλοντική πορεία του κλάδου των πλοίων μεταφοράς τσιμέντου μεγέθους 9.000 DWT, είναι προφανές πως η παραπάνω επιλογή είναι πράγματι η ασφαλέστερη.

Το γεγονός, βέβαια, ότι τελικά καταλήξαμε στην αγορά του μεταχειρισμένου πλοίου και όχι στη ναυπήγηση του νεότευκτου πλοίου του κλάδου αυτού οφείλεται αποκλειστικά σε οικονομικούς λόγους, στην αναλογία Ιδίων – Ξένων Κεφαλαίων επί του συνολικού κόστους κάθε πλοίου, στο αντίστοιχο χρηματοοικονομικό κόστος της κάθε επένδυσης αλλά και στο Μεσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου το οποίο με τη σειρά του αποτελεί και την ελάχιστη απόδοση που απαιτείται από κάθε επένδυση προκειμένου να καλυφθεί το

αρχικό Κόστος Επένδυσης και να συμβάλει η επένδυση στην αύξηση της τρέχουσας αξίας των μετοχών.

Ωστόσο για το μεταχειρισμένο πλοίο «9.000 DWT», μολονότι το ποσοστό του 39% περίπου των απαιτούμενων Ξένων Κεφαλαίων για την αγορά του (πίνακας 4.1), είναι μικρότερο του ποσοστού του 77% των απαιτούμενων Ξένων Κεφαλαίων για το νεότευκτο πλοίο 9.000 DWT, παραμένει χαμηλότερο κατά πολύ από το σύνηθες ποσοστό χρηματοδότησης που αντιστοιχεί στο 60% - 70% της συνολικής αξίας του πλοίου. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα ελπιδοφόρα την χρηματοδότησή του από οποιοδήποτε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Επιπρόσθετα και τα καλά οικονομικά αποτελέσματα και οι ικανοποιητικές αποδόσεις που αναμένεται να επιφέρει η εκμετάλλευση του συγκεκριμένου πλοίου, σύμφωνα με τους σχετικούς υπολογισμούς του Κεφαλαίου 5, καθώς και οι άριστες σχέσεις που η πλοιοκτήτρια εταιρία διατηρεί με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λόγω της φερεγγυότητάς της, θεωρείται πως θα μπορούσαν να αποτελέσουν τα εχέγγυα για την έγκριση της χρηματοδότησης αυτής για την υλοποίηση της επένδυσης στο επιλεγμένο μεταχειρισμένο πλοίο μεταφοράς τσιμέντου 9.000 DWT.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Κ.Γκιζιάκης – Α. Ι. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου, «Εισαγωγή στις Ναυλώσεις», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. 2002.
- Νικόλαος Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2013.
- Εύη Πλωμαρίτου, «Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων – Εργαλείο Βελτίωσης της Πολιτικής Ναυλώσεων», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2006.
- Γ.Π. Βλάχος, «Ν.ΕΒ.:Διεθνής Ναυπηγική Πολιτική & Στρατηγική Ναυπηγικών & Επισκευαστικών Μονάδων», Εκδόσεις Τζέι – Τζέι Ελλάς, Πειραιάς 2004.
- Γ.Π. Βλάχος και κα. Ε. Ψυχού, «Θεωρία & Πρακτική των Ναυλώσεων, Ανάλυση Ναυλαγορών & Ναυλοσυμφώνων», Εκδόσεις Τζέι – Τζέι Ελλάς, Πειραιάς 2000.
- Γεώργιος Π. Αρτίκης «Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων», Εκδόσεις Interbooks 2002.
- Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2015, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- Πέτρος Μάλλιαρης, 2014, Σημειώσεις μαθήματος «Διοίκηση Μάρκετινγκ» Μεταπτυχιακού Προγράμματος MBA Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- Ε. Τζαννάτος, Σημειώσεις μαθήματος «Τεχνολογία Πλοίου Ι» Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability”, 12th International Edition 2010, Pearson Prentice Hall Pearson Prentice Hall.
- Evi Plomaritou «Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy», Stamoulis Publications 2008.
- Malcolm McDonald and Adrian Payne «Marketing Planning for Services», Butterworth-Heinemann Publications 1996.
- GAAP 2009, Interpretation and Application of Generally Accepted Accounting Principles - Barry J.Epstein, Ralph nach, Steven M.Bragg.
- SOLAS Consolidated Edition 2004, Published by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed in the United Kingdom by The Bath Press, Bath.
- MARPOL Consolidated Edition 2006, Published in 2006 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed and bound in the United Kingdom by William Clowes Ltd, Beccles, Suffolk.
- ISM Code and Revised Guidelines on Implementation of the ISM Code by Administrations, Edition 2002, first published in 1997 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed by the International Maritime Organization, London.
- The New STCW & Code – Who complies & How, February 1997, published by HELMEPA, Copyright 1997.

- Anti-Fouling Systems, first published in 2003 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed by Unwin Brothers Ltd., Old Woking, Surrey.
- Ballast Water Management Convention, first published in 2005 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed by the United Kingdom by Polestar Wheatons Ltd.
- ISPS Code & SOLAS Amendments 2002, Edition 2003, published by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed and bound in the United Kingdom by CPI William Clowes Ltd, Beccles, Suffolk.
- IMDG CODE Incorporating Amendment 36-12, Volume 1, 2012 Edition, published in 2012 by the International Maritime Organization (I.M.O.), printed and bound by the CPI Group (UK) Ltd, Croydon, CR0 4YY.
- International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage and Protocol printed and published by the International Maritime Organization (I.M.O.), London 1977 Edition 1977.
- The BIMCO Handbook 2005/2006, published by BIMCO Informatique A/S, printed in Denmark by Jorn Thomsen Offset A/S, Kolding-2005.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.nee.gr/downloads/199IOBE%20JAN%202013.pdf>
- <http://www.wsj.com/articles/tide-turns-for-greeces-shipping-industry-1437517198>
- [http://nee.gr/downloads/318HCS\\_SHIPPING\\_POLICY\\_revised\\_25-9-14.pdf](http://nee.gr/downloads/318HCS_SHIPPING_POLICY_revised_25-9-14.pdf)
- <http://www.imo.org/en/MediaCentre/MeetingSummaries/MEPC/Pages/MEPC-72nd-session.aspx>
- [https://ec.europa.eu/info/news/new-eu-regime-safer-and-greener-ship-recycling-enters-force-2019-jan-08\\_el](https://ec.europa.eu/info/news/new-eu-regime-safer-and-greener-ship-recycling-enters-force-2019-jan-08_el)
- <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/988/Papadodimas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://www.imo.org/Pages/home.aspx>
- <https://www.bimco.org/>
- <http://www.treasury.gov/>
- [www.bbc.com/news/world-africa-30024009](http://www.bbc.com/news/world-africa-30024009)
- <http://primeserv.man.eu/overview>
- <http://www.nautinst.org/en/forums/ecdis/links.cfm>
- [http://www.itfseafarers.org/itf\\_and\\_seafarers.cfm](http://www.itfseafarers.org/itf_and_seafarers.cfm)
- [http://www.helmepa.gr/gr/what\\_is\\_helmepa.php](http://www.helmepa.gr/gr/what_is_helmepa.php)
- [http://www1.veristar.com/veristar/bvrules/A\\_1\\_s2\\_6\\_2.htm](http://www1.veristar.com/veristar/bvrules/A_1_s2_6_2.htm)
- [http://www.lr.org/en/\\_images/213-35667\\_42-classsymbols.pdf](http://www.lr.org/en/_images/213-35667_42-classsymbols.pdf)
- <http://www.ependysopedia.gr/ebitda>
- <http://www.euretirio.com/apodosi-idionkefalaion-roe/>
- <https://www.vesselsvalue.com/>
- [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_en.pdf)
- <https://shipandbunker.com/prices/apac/ea/cn-sha-shanghai>
- <https://www.petrolbunkering.com/price-information/>

## **ΞΕΝΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

- ICC International Maritime Bureau, Piracy and armed robbery against ships, Report for period 01/01 – 30/06/2018, London 2018
- Clarksons Research, Μάρτιος 2017
- UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2017
- Statistics from Equasis, The world merchant fleet in 2017
- International Monetary Fund (IMF), World Economic Outlook, Ιανουάριος 2018
- Haver Analytics, Εθνικές πηγές και υπολογισμοί της ΕΚΤ, Μάρτιος 2018

## **ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

- Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών 2014-2015
- Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών 2017 – 2018
- Eurostat, Οκτώβριος 2017 (στοιχεία 2015)
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), Μάρτιος 2018

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ναυτικά Χρονικά, Αρ. Φύλλου 174, 11/2014.

## **ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- Seaways, The International Journal of the Nautical Institute, July 2013
- IHS Maritime & Trade / World Shipping Encyclopaedia, January 2015
- IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018