

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ  
στην  
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ  
ΚΑΘΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ**

Κοτσώνης Αθανάσιος

Διπλωματική Εργασία  
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των  
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Οκτώβριος 2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

«Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

Ο Συγγραφέας

Κοτσώνης Αθανάσιος

«Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- .....Κος ΒΛΑΧΟΣ Γ..... (Επιβλέπων)
- .....Κος ΓΚΙΖΙΑΚΗΣ Κ.....
- .....Κος ΠΕΛΑΓΙΔΗΣ Θ.....

Η έγκριση της Διπλωματική Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.»

Η ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΑΥΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΓΙΝΕ ΜΕ ΠΟΛΥ ΚΟΠΟ ΚΑΙ ΜΕΡΑΚΙ. ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΩ ΤΟΝ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗ Κ. ΒΛΑΧΟ ΓΕΩΡΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΤΟΥ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΣΟ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΣΟ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΩ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΣΑΝ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΟΥ ΕΠΕΔΕΙΞΑΝ. ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΝΑ ΒΛΕΠΕΙΣ ΟΤΙ Ο ΚΟΠΟΣ ΣΟΥ ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΜΕ ΒΑΘΙΑ ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ. ΤΕΛΟΣ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΩ ΘΕΡΜΑ ΟΛΟΥΣ ΕΚΕΙΝΟΥΣ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΠΡΑΓΜΑΤΕΥΕΤΑΙ Η ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΗ ΚΑΙ ΗΤΑΝ ΠΑΝΤΑ ΠΡΟΘΥΜΟΙ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΜΕ ΚΑΘΕ ΑΠΟΡΙΑ ΠΟΥ ΑΝΕΚΥΠΤΕ.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική αυτή εργασία πραγματεύεται την λειτουργική διαχείριση των μικρών ναυτιλιακών εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα εστιάζει στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των μεταφορών ξηρού χύδην και γενικού φορτίου στον χώρο της Ελλάδας και της Μεσογείου. Στόχος της εργασίας είναι η περιγραφή της εν λόγω αγοράς και της πραγματικότητας που αντιμετωπίζουν οι εμπλεκόμενες σε αυτή εταιρείες. Η ανάδειξη των προβλημάτων τους, και με την χρήση του εργαλείου της SWOT ανάλυσης, η διερεύνηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που καθορίζουν τη λειτουργία τους σε κάθε επίπεδο. Ανώτερος σκοπός, είναι η υποβολή προτάσεως όσον αφορά τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να εμπεριέχει ο στρατηγικός σχεδιασμός των εταιρειών αυτών, δεδομένης της οικονομικής κρίσεως, για την διατήρηση της βιωσιμότητας τους και την ανάπτυξη τους. Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν είναι η ανάγκη για τήρηση αμυντικής στάσης, μεγιστοποίηση της προσπάθειας διατήρησης των κεκτημένων και ουσιαστική ανασυγκρότηση του τρόπου και των μεθόδων λειτουργικής διαχείρισης. Αυτά αποσκοπούν στην σωστή προετοιμασία της εταιρείας για την επίτευξη του μακροχρόνιου στόχου που δεν είναι άλλος παρά η ανάπτυξη των μεγεθών και η είσοδος σε αγορές καλύτερων συνθηκών λειτουργίας.

## ABSTRACT

This essay deals with the operational management of small shipping companies. More specifically it focuses in the Greek shipping companies that are involved in the transportation of dry bulk and general cargoes in the region of Greece and Mediterranean area. One of the objectives, is the description of the mechanisms of this market and of the everyday problems these companies face. Followingly, the analysis of their problems is conducted and, with the use of SWOT analysis as a management tool, the identification of those factors that determine their management in every operational level is achieved. The main aim, is the submission of a proposal describing the most important elements that strategic planning of these companies should take into account, given the current economic crisis, for the maintenance of

viability and growth. The basic conclusions are, the need for adopting a more defensive attitude, the need for maximizing their efforts of maintenance of vesteds and the essential reconstruction of their operational management. These aim in the most effective preparation of a company for the achievement of long-lasting and that of growth in terms of size in order to achieve the entrance to larger markets with better prospects and conditions.

ПАМ'ЯТКА ПЕРШОМУ

## Πίνακας Περιεχομένων

---

	Σελ.
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1-5
2. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ, ΈΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	6-10
2.1 ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ.....	7-10
3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11-18
3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	12-14
3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Τα πέντεPs(Προϊόν//Product,Προσωπικό//Personnel,Προγραμματισμός//Programms,Διαδικασίες//Processes, Εργοστάσια//Plants ).....	14-17
3.2.1 <i>Η ΘΑΛΑΣΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ         ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ</i> .....	14-15
3.2.2 <i>ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΘΑΛΑΣΣΙΑΣ         ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ</i> .....	15-16
3.2.3 <i>ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ         ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ</i> .....	16
3.2.4 <i>ΤΑ ΠΛΟΙΑ</i> .....	16-17
3.2.5 <i>ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</i> .....	17
3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	17-18
4. ΜΙΚΡΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	19-43
4.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ.....	19-22



4.2	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΡΟΥΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ.....	22-23
4.3	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΑΥΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ.....	23-43
4.3.1	<i>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΛΟΙΩΝ ΤΩΝ ΕΝ ΛΟΓΩ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....</i>	<i>24</i>
4.3.2	<i>ΤΟΝΑΖ.....</i>	<i>24-25</i>
4.3.3	<i>ΠΛΟΙΑ ΥΠΟΒΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (SUBSTANDARD VESSELS) : Ο ΚΑΝΟΝΑΣ.....</i>	<i>25-29</i>
4.3.4	<i>ΕΙΝΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΕΦΑΛΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΝΑ ΕΧΕΙ ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟΛΥΤΟ ΠΡΟΣΤΑΓΜΑ.....</i>	<i>30-31</i>
4.3.5	<i>ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ.....</i>	<i>31-37</i>
4.3.6	<i>ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....</i>	<i>37-38</i>
4.3.7	<i>Η ΠΛΕΙΟΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΕΙΝΑΙ ΠΑΛΙΟΙ ΚΑΠΕΤΑΝΑΙΟΙ ΚΑΙ ΠΛΟΙΑΡΧΟΙ.....</i>	<i>38-39</i>
4.3.8	<i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΩΣ OPERATORS ΠΑΡΑ ΩΣ ASSET PLAYERS ΜΕ ΒΑΣΙΚΟ ΤΟΥΣ ΟΠΛΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</i>	<i>39-40</i>
4.3.9	<i>ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΥΧΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥΣ.....</i>	<i>40-41</i>
4.3.10	<i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΒΑΣΙΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΤΕΤΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΜΙΚΡΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ.....</i>	<i>41</i>
4.3.11	<i>ΤΑ ΚΑΡΑΒΙΑ ΤΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΛΗΡΩΜΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥΣ ΠΛΟΙΑΡΧΟΥΣ.....</i>	<i>42</i>
4.3.12	<i>ΕΧΟΥΝ ΥΨΗΛΑ ΠΑΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΠΛΟΙΟ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ.....</i>	<i>42-43</i>
4.3.13	<i>ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΝΑΖ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....</i>	<i>43-44</i>
5.	‘SUPREME SHIPPING’ : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΙΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΝ ΛΟΓΩ ΑΓΟΡΑΣ.....	45-68
5.1	ΣΤΟΛΟΣ, ΤΟΝΑΖ ΚΑΙ ΑΓΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	46-48
5.2	SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ.....	48-57
5.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	57-60

5.4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΣΟΓΕΙΟΥ.....	60-67
5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	68-69
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	70-73
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74-75
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	76

## Πίνακες

---

	Σελ.
Πίνακας # 1 : Μήτρα SWOT ανάλυσης.....	7
Πίνακας # 2 : Μήτρα SWOT ανάλυσης για την εταιρεία Supreme Shipping και την δραστηριοποίηση της στην Ελληνική αγορά.....	56
Πίνακας # 3 : Μήτρα SWOT ανάλυσης για την εταιρεία Supreme Shipping και την δραστηριοποίηση της στην αγορά της Μεσογείου.....	67

*‘ Στην Κίνα λέμε πως δεν ανδρώνεται κάποιος αν δεν πάει στρατό. Εγώ, παραφράζω πως δεν γίνεται κανείς καλός εφοπλιστής αν δεν γεννηθεί Έλληνας’*

**Κινέζος Αξιωματούχος κατά την  
ονοματοδοσία του M/V Cosco Hellas  
στις 27-07-2006**

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

---

Ένας εκ των σημαντικότερων πυλώνων της παγκόσμιας οικονομίας είναι αυτός των μεταφορών. Ανέκαθεν οι μεταφορές κατείχαν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι, ωστόσο, ο ρόλος τους αυτός εντάθηκε ακόμη περισσότερο τα τελευταία χρόνια με την πορεία προς την παγκοσμιοποίηση. Η αλματώδης οικονομική ανάπτυξη κρατών, όπως η Κίνα και η Ινδία, των τελευταίων ετών σίγουρα θα ήταν αισθητά μικρότερης κλίμακας χωρίς την χρήση του τομέα των μεταφορών ως δεκανίκι στήριξης<sup>1</sup>. Η σχέση αυτή, μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και μεταφορών, είναι ωστόσο μία σχέση δούναι και λαβείν. Η ανάπτυξη που γνώρισαν τομείς των μεταφορών, όπως η ναυτιλία, τα τελευταία χρόνια υπήρξε ιδιαίτερα εντυπωσιακή. Αντίστοιχα εντυπωσιακός όμως υπήρξε και ο άμεσος αντίκτυπος στην ναυτιλία της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, που η απαρχή της σηματοδοτείται την 15<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου του 2008 με την κατάρρευση της αμερικάνικης τραπεζής Lehman Brothers<sup>2</sup>.

Ευθύς εξαρχής υπήρξε ένα σαρωτικό κύμα αλυσιδωτών αντιδράσεων οικονομικής φύσεως που εντός λίγων μόνο ημερών οδήγησαν την ναυλαγορά στα χαμηλότερα σημεία που θα μπορούσε κάποιος να φανταστεί και τους στρατηγικούς προγραμματισμούς των ναυτιλιακών εταιρειών στον κάλαθο των αχρήστων. Μια απλοποιημένη απόδοση του τι συνέβη είναι ότι η κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, που πλέον στις μέρες μας έχει παγκόσμιο χαρακτήρα, κλόνισε συθέμελα την καταναλωτική εμπιστοσύνη οδηγώντας τους δείκτες ζητήσεως αγαθών σε ελεύθερη πτώση. Οι επιπτώσεις στην ναυτιλία και τις

---

<sup>1</sup> ‘Adam Smith, often regarded as the father of modern economics, saw shipping as one of the stepping stones to economic growth’ [Stopford 1997:3]

<sup>2</sup> Βλ. : [www.lehman.com/press/pdf/2008/091508\\_lbhi\\_chapter11\\_announce.pdf](http://www.lehman.com/press/pdf/2008/091508_lbhi_chapter11_announce.pdf)

μεταφορές ήταν άμεσες. Άλλωστε η οικονομική επιστήμη ορίζει την ζήτηση για τις μεταφορές ως δευτερογενής και απορρέουσα από τα γενικότερα επίπεδα ζήτησης της οικονομίας [Βλάχος, 2003] . Φυσικό επακόλουθο συνεπώς ήταν την ελεύθερη πτώση της ζήτησης να την ακολουθήσει αυτή των ναυλαγορών με εντυπωσιακή μάλιστα ταχύτητα αλλά και ένταση.

Τα χρυσά χρόνια της ναυτιλίας, όπως είχε χαρακτηριστεί από πολλούς η πενταετία 2003 – 2008, είχαν τελειώσει πολύ πιο απότομα από ότι περίμεναν ακόμα και οι πιο απαισιόδοξοι. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, μικρές και μεγάλες, βρέθηκαν ξαφνικά αντιμέτωποι με τον χειρότερο τους εφιάλτη. Οι ναύλοι από τη μία σε επίπεδα τόσο χαμηλά που προκαλούσαν τρόμο και οι υποχρεώσεις από την άλλη σε πλήρη ανάπτυξη, απόρροια των τελευταίων εύφορων ετών και των αναπτυξιακών προγραμμάτων που βρίσκονταν σε πλήρη εξέλιξη. Την μεγαλύτερη πτώση των ναύλων την συναντούμε στον τομέα του χύδην ξηρού φορτίου και των εμπορευματοκιβωτίων με τους ναύλους να παρουσιάζουν πτώση έως 95% και 70% αντίστοιχα<sup>3</sup>. Παιχνίδια της μοίρας θα σκεφτεί κανείς αναλογιζόμενος πως πρόκειται για τους δύο εκείνους τομείς όπου παρουσίαζαν την μεγαλύτερη ανάπτυξη κατά τα τελευταία δυόμισα έτη των χρυσών ετών και αυτούς όπου είχε πλέον στραφεί το ενδιαφέρον των πλοιοκτητών με συνεχής επενδύσεις και ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων. Οι ναυτιλιακές κρίνοντας πως ο κλάδος του χύδην υγρού φορτίου πλησίαζε στο σημείο κορεσμού του γρήγορα έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στον ταχύτατα αναπτυσσόμενου του ξηρού φορτίου προσδοκώντας σε αποκόμιση γρήγορων κερδών θεωρώντας πως ότι είχε συμβεί στα tankers ήρθε η στιγμή να συμβεί και στα bulk carriers. Οι παραγγελίες για νέα πλοία ξηρού φορτίου ήταν συνεχής και η αγορά των μεταχειρισμένων ιδιαίτερα δραστήρια μιας και η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου είχε χάσει πια την βαρύνουσα σημασία της μέσα στο κλίμα ευφορίας των τελευταίων ετών. Πολλές λοιπόν είναι οι επιχειρήσεις που βρέθηκαν στο μάτι του κυκλώνα με τον χειρότερο δυνατό συνδυασμό, δηλαδή ήδη υπάρχοντα κεφαλαιουχικά στοιχεία αλλά και νέα υπό παραγγελία στον τομέα που θα δεχόταν το ισχυρότερο πλήγμα, αυτόν του ξηρού φορτίου.

---

<sup>3</sup> Βλέπε Παράρτημα: 'Ναυτιλία: Μπούμερανγκ για την ελληνική οικονομία η κρίση' Άρθρο απο [www.marineews.gr/article.asp?NewID=6308](http://www.marineews.gr/article.asp?NewID=6308) τελευταία επίσκεψη: 11/11/2008 & επισκέψου ιστοσελίδα <http://www.petrofin.gr/Upload/nafs-oct-nov08.pdf> τελευταία επίσκεψη 20/09/2009

Τα χρόνια της ανάπτυξης πρωταγωνιστικό ρόλο, όπως πάντα άλλωστε στον τομέα της ναυτιλίας, είχαν οι έλληνες εφοπλιστές με μεγάλα αναπτυξιακά προγράμματα και προγράμματα ανανέωσης του στόλου τους. Με εντυπωσιακές κινήσεις και επιδεικνύοντας γρήγορα αντανακλαστικά διατηρούν ακόμα και τώρα εν μέσω κρίσης τα σκήπτρα για τον μεγαλύτερο παγκοσμίως στόλο σε χωρητικότητα (τονάζ). Χαρακτηριστικό γνώρισμα του στόλου ελληνικών συμφερόντων ωστόσο παραμένει ο μεγάλος κατακερματισμός του και η τεράστια ψαλίδα σε επίπεδο τονάζ μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων [Βλ. Παράρτημα σελ. Petrofin Research June 2009]. Φαντάζει σαν να υπάρχει ένα συγκεκριμένο σημείο που μόνο λίγοι καταφέρνουν να ξεπεράσουν γνωρίζοντας μετά την επιχειρηματική απογείωση. Συγκριτικά με τους μεγάλους πρωταγωνιστές της ελληνικής ναυτιλίας υφίσταται μεγάλος αριθμός μονοβάπορων και μικρών εταιρειών . Παρατηρείται λοιπόν από τη μία μικρός αριθμός επιχειρήσεων με μεγάλο αριθμό στόλου ποντοπόρων πλοίων και παγκόσμιο χαρακτήρα δράσης και από την άλλη μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων με μικρό αριθμό πλοίων και τοπικού χαρακτήρα δράσης στην λεγόμενη Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων (NMA)<sup>4</sup>. Φυσικό επακόλουθο της γεωγραφικής θέσης της Ελλάδος είναι οι μικρές αυτές ναυτιλιακές εταιρείες να επιχειρούν κατά κόρον στην εσωτερική αγορά της Ελλάδος και στην ευρύτερη θαλάσσια γεωγραφική περιοχή της Μεσογείου.

Αν και ο αριθμός αυτός των μικρών επιχειρήσεων δείχνει σημάδια μείωσης ιδιαίτερα τώρα εν μέσω κρίσεως, το ζήτημα που γεννάται είναι τι θα απογίνουν όλες αυτές οι μικρές εταιρείες στο απώτερο μέλλον. Όλα δείχνουν ότι για ακόμη μια φορά οι σκληροί νόμοι της αγοράς θα επικρατήσουν και σύντομα θα υπάρξει ακόμη πιο δραστική μείωση του αριθμού αυτού. Το μείζον θέμα ωστόσο είναι ότι πλέον αυτό δεν θα συμβεί αποκλειστικά λόγω των συνηθισμένων έως τώρα λόγων του χαμηλού κέρδους και της αδυναμίας συνέχισης του επιχειρείν. Η λειτουργία των αγορών έχει πλέον μεταβληθεί σημαντικά μιας και το στοιχείο της παγκοσμιοποίησης και του συγκεντρωτισμού πλέον εμφανίζεται παντού. Μικρές, κλειστές αγορές μέσα στις οποίες μπορούσαν μικρές εταιρείες να επιβιώνουν σταδιακά σταματούν να υφίστανται. Εταιρείες με χαμηλή αποδοτικότητα θα αναγκαστούν να διακόψουν την λειτουργία τους μιας και σε αγορές που πλέον θα προσομοιάζουν σε συνθήκες τον

---

<sup>4</sup> Για ακριβή ορισμό της NMA βλ. Βλάχος, *Ναυτιλιακή Οικονομική*, 2003, σελ. 490

τέλειο ανταγωνισμό δεν θα υπάρχει μερίδιο για αυτές. Πέραν αυτού ωστόσο ακόμα ένας σημαντικός λόγος που θα οδηγήσει στην δραστική μείωση του αριθμού αυτού είναι και η επιβολή ολοένα και αυστηρότερων κανονισμών από τα αρμόδια θεσμικά όργανα. Κανονισμών που όχι μόνο οδηγούν σε παροπλισμό πλοία που δεν μπορούν να συμμορφωθούν αλλά και αυξάνουν κατακόρυφα το λειτουργικό κόστος των εταιρειών θέτοντας ακόμη ένα σημαντικό εμπόδιο στην χαμηλή ούτως ή άλλως κερδοφορία των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Φυσικά τα εμπόδια των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων για την περαιτέρω ανάπτυξη τους δεν σταματούν εδώ. Αν όχι το σημαντικότερο, ένα εξ' αυτών αποτελεί η εύρεση χρηματοδοτικών πόρων. Πρόκειται για ένα από τα μεγαλύτερα αγκάθια στην γενικότερη λειτουργία αλλά και την οποιαδήποτε στρατηγική προσπαθούν να εφαρμόσουν μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, σημείο όμως το οποίο εκτενώς θα αναπτύξουμε αργότερα. Σημαντικά προβλήματα συναντούν παράλληλα τόσο όσον αφορά την στελέχωση γραφείων όσο και πλοίων.

Η διπλωματική αυτή πραγματεύεται τα ζητήματα που προκύπτουν για τις μικρές αυτές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις μέσα σε ένα τόσο ακανθώδες επιχειρηματικό περιβάλλον όπως το σημερινό. Ειδικότερα θα εστιάσουμε στις μικρές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις που αποτελούνται από ένα έως τρία μικρά φορτηγά πλοία (γνωστά ως *lakers* ή *motorships*, <10,000dwt) και δραστηριοποιούνται στην NMA στον κλάδο του ξηρού φορτίου είτε αυτό είναι χύδην είτε γενικό φορτίο στον ελλαδικό χώρο και στο χώρο της Μεσογείου. Θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μία όσο το δυνατόν αληθοφανέστερη απεικόνιση της πραγματικότητας με την οποία έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις αυτές στα δύσκολα αυτά σημεία των καιρών. Των αναγκών τους και των προβλημάτων τους. Στην συνέχεια θα προσπαθήσουμε να προχωρήσουμε στην πρόταση μίας στρατηγικής που θεωρούμε ότι μπορεί να οδηγήσει στην υγιή ανάπτυξη των εταιρειών αυτών και στην μακροχρόνια οικονομική βιωσιμότητα τους. Για την ανάλυση μας θα χρησιμοποιήσουμε το παράδειγμα μίας πραγματικής εταιρείας με βάση τα χαρακτηριστικά της οποίας θα προσπαθήσουμε να χαράξουμε την καλύτερη στρατηγική για αυτήν. Για να επιτευχθεί αυτό θα χρησιμοποιήσουμε το θεωρητικό εργαλείο της SWOT ανάλυσης σε κάθε λειτουργικό της επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουμε να επικεντρώσουμε τον προτεινόμενο στρατηγικό σχεδιασμό στα δυνατά (Strengths) της σημεία αλλά και να δούμε πως μέσα από αυτόν μπορούν να απαλειφτούν τα αδύνατα

(Weaknesses), να αναγνωρισθούν οι ευκαιρίες (Opportunities) που προκύπτουν αλλά και οι απειλές (Threats). Στο πρώτο μέρος συνεπώς παρουσιάζεται η οικονομική θεωρία του SWOT ανάλυσης ώστε να παρουσιασθεί το θεωρητικό εργαλείο-μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση της εργασίας. Ακολούθως η εργασία πραγματεύεται την κατάσταση που επικρατεί αυτή τη στιγμή στις πολύ μικρές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και στον χώρο της Μεσογείου<sup>5</sup>. Τέλος προχωρούμε σε μία πρόταση για το ποιος θα μπορούσε να είναι ο πιθανόν καλύτερος στρατηγικός σχεδιασμός για μια τέτοια εταιρεία ώστε να ατενίζει το μέλλον με αισιοδοξία.

---

<sup>5</sup> Βλ. Παράρτημα : Αναλυτικοί πίνακες για αγορά Μεσογείου [πηγή : Βλάχος (2003)]



## 2. SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ, ΈΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

---

Η SWOT ανάλυση είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων για την εκπόνηση στρατηγικού σχεδιασμού. Λόγω της εύκολης εφαρμογής του θεωρείται απλή μέθοδος και είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Η βασική δομή της λειτουργίας του είναι η αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών μίας επιχείρησης και η συσχέτιση τους με τις ευκαιρίες και απειλές που αυτή συναντά στο περιβάλλον που λειτουργεί.

Θα μπορούσε κάποιος να παρατηρήσει ότι μία από τις δυνατότητες που καθιστούν το εργαλείο αυτό τόσο διαδεδομένο και χρήσιμο είναι ότι πέραν των όποιων παραγόντων του μικρό-περιβάλλοντος της επιχείρησης λαμβάνει υπόψη του, συνάμα ενσωματώνει στην ανάλυση του και όλες εκείνες τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος [Σιώμκος, 1999] όπου ενεργεί η επιχείρηση και που θα μπορούσαν να προβούν καθοριστικές για το μέλλον της λειτουργίας της. Συνεπώς δεν ασχολείται αποκλειστικά με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θεωρώντας πως μόνον εκεί επιδέχονται βελτιώσεις και μεταβολές για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας αλλά εξετάζει και τους εξωτερικούς παράγοντες εκείνους που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης. Πρόκειται για μία ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία του μοντέλου γιατί αντιμετωπίζοντας μία ευκαιρία, ή αντιστοίχως μία απειλή, εν τη γενέσει της μία επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα της όσο το δυνατόν καλύτερης διαχείρισης της κατάστασης αυτής που θα προκύψει δια μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Μπορεί συνεπώς να προβεί στην αποδοτικότερη κατανομή πόρων αναλόγως με την κάθε κατάσταση μιας και πλέον θα είναι καταλλήλως προετοιμασμένη.

Σκοπός, λοιπόν, της αναλύσεως είναι η αναγνώριση των δυνάμεων που έχει μία επιχείρηση ώστε να δοθεί σε αυτές μελλοντικά επιπλέον βαρύτητα, αν θεωρηθεί ότι υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω εκμετάλλευσής τους. Ανώτερος στόχος αυτού είναι να μπορέσει η επιχείρηση να καταστήσει τα δυνατά της σημεία ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Δια μέσο της αναγνώρισης των αδυναμιών της, η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει τρόπους αντιμετώπισης αυτών μελλοντικά για να επιτύχει αν όχι την απαλοιφή τους, τουλάχιστον την ελαχιστοποίησή τους. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η λειτουργία της ανάλυσης είναι να προβεί σε

αναγνώριση όλων αυτών των πιθανών ευκαιριών και απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει ή ήδη αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ο μελλοντικός σχεδιασμός μπορεί να προσαρμοστεί έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί μία επιχείρηση μία μελλοντική ευκαιρία στο έπακρο. Ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι συνήθως οι πρωτοπόροι σε κάθε βήμα είναι και αυτοί που βγαίνουν στο τέλος κερδισμένοι. Αντιστοίχως, όσον αφορά τις απειλές μέσω της αναγνώρισης τους μπορεί η επιχείρηση να προστατευθεί με τη ανάπτυξη και χρήση ειδικών σχεδίων εκτάκτων αναγκών.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην SWOT ανάλυση δεν υπεισέρχονται περιορισμοί όσον αφορά τις πληροφορίες και τον τύπο τους. Αυτό σημαίνει ότι κάλλιστα μπορούν να συνεκτιμηθούν τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές πληροφορίες, μετατρέποντας με τον τρόπο αυτό την ποικιλία πληροφοριών από βασική αδυναμία του στρατηγικού σχεδιασμού σε βασικό πλεονέκτημα του [Σιώμκος, 1999] . Όσο όμως και αν αυτό αποτελεί πλεονέκτημα, ο χρήστης θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός διότι η επιτυχημένη εφαρμογή της αναλύσεως στηρίζεται στην απλότητα που τη διακρίνει. Εμπλουτίζοντας της με τεράστιο όγκο πληροφοριών και με κάποιες από αυτές να μην είναι απόλυτα σχετικές με τον σκοπό της ανάλυσης που θέλει να πραγματοποιήσει ο χρήστης, το μόνο που θα επιτύχει είναι την αποκομιδή συγκεχυμένων αποτελεσμάτων και πολύ πιθανόν μη χρήσιμων και ουσιαστικών.

## 2.1 ΤΡΟΠΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ

---

Ο τρόπος εφαρμογής της SWOT ανάλυσης είναι σχετικά απλός. Δημιουργείται μία μήτρα με τέσσερα τετράγωνα όπου το καθένα αποτελεί και μία από τις κατηγορίες που εξετάζει η ανάλυση: δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές που αφορούν την εν λόγω επιχείρηση.

<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Απειλές</u>

**Πίνακας # 1 :**  
**ΜΗΤΡΑ SWOT**  
**ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η SWOT ανάλυσης αν και αρχικά πραγματοποιείται για το γενικό σύνολο της εταιρείας δεν σημαίνει ότι σταματά και εκεί. Τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή δεν θεωρείται ότι αποτελούν ικανό οδηγό για την χάραξη του αποτελεσματικότερου στρατηγικού σχεδιασμού μιας και αφορούν ένα γενικότερο πλαίσιο. Επί της ουσίας, της γενικής SWOT ανάλυσης ακολουθούν επιμέρους ξεχωριστές SWOT αναλύσεις για κάθε σημαντικό τμήμα παραγωγής, προϊόντος ή λειτουργίας της επιχείρησης όπως ακόμα και των άμεσα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων της.

Τα στοιχεία που εμπεριέχει η κάθε κατηγορία της μήτρας όπως ήδη επισημάνθηκε ποικίλουν, πόσο μάλλον αν πρόκειται για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς εκ διαμέτρου αντίθετους. Ωστόσο ένα γενικό παράδειγμα για την κατανόηση της ανάλυσης δίνει ο Westwood (1990:81-83)

#### *Δυνάμεις*

- (για μια μεγάλη επιχείρηση) είναι πολύ γνωστή στην αγορά - διαθέτει καλούς πόρους
- (για μια μικρή επιχείρηση) μπορεί να είναι περισσότερο ευέλικτη
- έχει καλή οργάνωση πωλήσεων
- έχει καλό δίκτυο διανομής
- παράγει τα προϊόντα της εγχώρα
- έχει μια εικόνα <<ποιότητας>> (<<quality>> image)

#### *Αδυναμίες*

- είναι μια μικρή επιχείρηση – οι ανταγωνιστές της είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και πιο γνωστές στην αγορά
- έχει ανεπαρκή οργάνωση πωλήσεων
- ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να αντικατασταθεί
- ανικανότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού
- έχει κακή εικόνα σε ότι αφορά την ποιότητα
- της λείπει το καλό δίκτυο διανομής, ή είναι ανεπαρκές
- έχει ανεπαρκές ή καθόλου δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών

- έχει μόνο μία μονάδα παραγωγής, και αυτή σε περιοχή με υψηλό εργατικό κόστος
- ο ανταγωνιστές διαθέτουν καλύτερα ή πληρέστερα δίκτυα διανομίων

#### *Ευκαιρίες*

- η επιχείρηση εξαγοράστηκε από μία άλλη επιχείρηση που είναι ένας μεγάλος δυνητικός πελάτης για τα προϊόντα της
- η επιχείρηση πρόσφατα συγχωνεύτηκε με μια άλλη επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αποκτήσει τα πλεονεκτήματα οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή
- με την πρόσφατη επένδυση η επιχείρηση κέρδισε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- το εγχώριο νόμισμα <<έπεσε>>, με αποτέλεσμα τα προϊόντα της επιχείρησης στο εξωτερικό να είναι πιο ελκυστικά

#### *Απειλές*

- ο μεγαλύτερος πελάτης της επιχείρησης πρόσφατα εξαγόρασε έναν από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές
- ξένοι ανταγωνιστές κατασκευάζουν ένα νέο εργοστάσιο στην χώρα – έδρα της επιχείρησης
- ο κύριος όγκος των εξαγωγών της επιχείρησης πωλείται σε δολάρια ΗΠΑ

Αφού λοιπόν αρχικά επιλεχθούν τα στοιχεία που θα εισαχθούν στην μήτρα ακολούθως αξιολογείται το καθένα από αυτά. Εάν για την αξιολόγηση των στοιχείων ακολουθείται κάποια ποσοτική μέθοδος τότε αυτή παίρνει την μορφή κλίμακας όπου παραδείγματος χάριν για κάθε θετικό στοιχείο, δύναμη ή ευκαιρία δηλαδή, μπαίνει και ένας βαθμός [ π.χ. 3 = υψηλός βαθμός, 2 = μέτριος, 1 = χαμηλός ]. Το αντίστοιχο φυσικά με αρνητική κλίμακα ακολουθείται για τις αδυναμίες ή απειλές [ π.χ. -1 = χαμηλός, -2 = μέτριος, -3 = υψηλός ]. Επίσης, όσον αφορά τη σημαντικότητα του κάθε θέματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα πολλαπλασιαστής [ π.χ. +3 = ισχυρή σημαντικότητα, +2 = μέτρια, +1 = χαμηλή] ο οποίος εφαρμόζεται τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά στοιχεία της μήτρας. [ Σιώμκος, 1999 ] Με την αξιολόγηση

των στοιχείων ολοκληρώνεται το διαδικαστικό κομμάτι της ανάλυσης, αν μπορεί να χαρακτηριστεί έτσι, και πλέον απομένει το ουσιώδες. Η εξαγωγή δηλαδή χρήσιμων συμπερασμάτων για την λειτουργία και το περιβάλλον της επιχείρησης και η επιλογή της στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθήσει για να επιτευχθεί μακροβιωσιμότητα και ουσιαστική ανάπτυξη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

### 3.ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

---

Έχοντας παρουσιάσει πλέον το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα βασιστεί η ανάλυση του παραδείγματος μας απομένει να αναφέρουμε τα βασικά λειτουργικά επίπεδα μίας ναυτιλιακής επιχείρησης. Λόγω της φύσεως της ναυτιλιακής βιομηχανίας, τα λειτουργικά επίπεδα μίας ναυτιλιακής επιχείρησης διαφοροποιούνται αισθητά σε σχέση με αυτά άλλων επιχειρήσεων, άλλων κλάδων. Άλλωστε η ναυτιλία πάντα ήταν μία ιδιαίτερα εξειδικευμένη βιομηχανία, στοιχείο που επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι η πλειονότητα των άλλων επιχειρήσεων ακόμα και όταν λειτουργούν σε εντελώς διαφορετικούς τομείς παρουσιάζουν πολλές φορές σημαντικές ομοιότητες όσον αφορά τα λειτουργικά τους επίπεδα. Μάλιστα, είναι πολύ συχνό το φαινόμενο που παρατηρείται σε άλλες βιομηχανίες, μεγάλα στελέχη να μεταπηδούν από μία επιχείρηση σε μία άλλη ακόμα και αν τα προϊόντα των δύο επιχειρήσεων είναι τελείως διαφορετικής φύσεως. Από την άλλη, θα φάνταζε αστεία η μεταπήδηση ενός στελέχους από μία εταιρεία σε μία ναυτιλιακή παρά μόνον αν αυτή ανήκε στον χρηματοοικονομικό κλάδο και ειδικότερα στον τραπεζικό. Ακόμα και τότε ωστόσο αυτό συνήθως συμβαίνει σε συμβουλευτικό επίπεδο ή ακόμα και με απώτερο σκοπό την βελτίωση των επικοινωνιακών γραμμών της ναυτιλιακής επιχείρησης με τον κλάδο αυτό και όχι σε ότι αφορά τις βασικές της λειτουργίες.

Η διαφορετικότητα των λειτουργικών επιπέδων μίας ναυτιλιακής επιχείρησης όπως ήδη αναφέρθηκε οφείλεται στην εξειδίκευση που την χαρακτηρίζει ως βιομηχανία. Μάλιστα χαρακτηριστικό των επιπέδων της εξειδίκευσης είναι ότι τα λειτουργικά επίπεδα παρουσιάζουν σχετικές διαφορές ακόμα και μέσα στην ίδια την βιομηχανία μεταξύ ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς μεταφορών. Παραδείγματος χάριν διαφορετικά λειτουργικά επίπεδα έχει μία ναυτιλιακή που ασχολείται με τον τομέα των επιβατηγών πλοίων από μία που ασχολείται με την μεταφορά πετρελαίου και προϊόντων του. Όμως διαφοροποίηση συναντούμε ακόμα και όταν αναφερόμαστε σε εταιρείες που ασχολούνται με την μεταφορά ίδιων αγαθών αλλά έχουν σημαντική διαφορά μεγέθους. Και εδώ λοιπόν παρατηρούνται, όπως θα δούμε και παρακάτω, διαφοροποιήσεις στα λειτουργικά επίπεδα μεταξύ μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με τις μεγάλες και τις μεσαίου μεγέθους που μοιάζουν να συμβαδίζουν.

### 3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

---

Η λειτουργική διοίκηση μίας ναυτιλιακής εταιρείας αφορά την εύρεση, τον συντονισμό και την χρήση όλων των αναγκαίων συντελεστών παραγωγής, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για την αποδοτικότερη προσφορά υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς. Στόχος, συνεπώς, είναι η μεγιστοποίηση του μεταφορικού έργου τόσο ποσοτικά (τονομίλια) όσο και ποιοτικά μιας και αυτό μεταφράζεται σε μεγιστοποίηση των κερδών για την εταιρεία. Σύμφωνα με τον Α.Μ. Γουλιέλμο (2001) ένας περισσότερο αναλυτικός ορισμός της λειτουργικής διοικήσεως και παραγωγής ναυτιλιακών εταιρειών είναι ότι πρόκειται για έναν επιστημονικό κλάδο τριών βασικών σταδίων:

*1<sup>ο</sup> στάδιο: (Ανάλυση)*

*Ασχολείται με την πρόβλεψη των αναγκών του Charterer/Ναυλωτή, που την παίρνει όμως έτοιμη από ένα προηγούμενο στάδιο και καταστρώνει τα σχέδια των αναγκών αυτών σε πόρους/συντελεστές της παραγωγής για την κάλυψη/ικανοποίηση αυτών των αναγκών, προφανώς με το κριτήριο της ποιότητας...*

*2<sup>ο</sup> στάδιο: (Προετοιμασία παραγωγής/Operations)*

*Τα σχέδια αναγκών σε πόρους (εργασία,πλοία) από το προηγούμενο στάδιο, χρησιμοποιούνται για να οργανωθεί η παραγωγική διαδικασία με την κινητοποίηση/εύρεση των συντελεστών της παραγωγής που χρειάζονται.*

*3<sup>ο</sup> στάδιο: (Παραγωγή)*

*Η εισροή των συντελεστών της παραγωγής (Επιτελικό Γραφείο, Εργατικό Δυναμικό, Πλοία), που έχει από το προηγούμενο στάδιο καθοριστεί, οδηγεί στην προετοιμασία εκτέλεσης του ναυλοσυμφώνου ή φάση του μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, δηλαδή σε υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς ή παραγωγής μεταφορικών θαλάσσιων υπηρεσιών.'*

[ Γουλιέλμος, 2001: 37-38 ]

Οι βασικοί συντελεστές παραγωγής σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι α.) το κεφάλαιο, β.) το ανθρώπινο δυναμικό, γ.) τα πλοία, δ.) τα υλικά, ε.) ο χρόνος. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε μία σημαντική ιδιομορφία της ναυτιλιακής βιομηχανίας σε σχέση με άλλες. Αυτή εντοπίζεται στην ύπαρξη των πλοίων σαν βασικό συντελεστή παραγωγής. Αυτό διότι το πλοίο επί της ουσίας είναι ένα πλωτό 'εργοστάσιο' το οποίο βρίσκεται συνεχώς μετακινούμενο σε όλα τα γεωγραφικά μήκη και πλάτη του κόσμου. Συνεπώς καθίσταται πολύ δύσκολη η σωστή λειτουργική του διαχείριση εφόσον αυτή γίνεται εξ' αποστάσεως. Ο εκάστοτε διαχειριστής δεν έχει την δυνατότητα της άμεσης επίβλεψης και της επίσκεψης του πλοίου ανά πάσα στιγμή ώστε να έχει άμεση επίγνωση των καταστάσεων που επικρατούν και των πιθανών προβλημάτων του. Γνωρίζει μοναχά ότι μαθαίνει δια της επικοινωνίας με το πλοίο και αυτή συνήθως περιορίζεται στα απόλυτα βασικά στοιχεία. Υφίστανται μάλιστα και περιπτώσεις όπου δεν γίνεται ποτέ γνώστης της πραγματικής καταστάσεως τόσο λόγω κακής κρίσης και άγνοιας των πληρωμάτων όσο και μιας προσπάθειας συγκάλυψης γεγονότων. Για τον λόγο αυτό, στην ναυτιλία η λειτουργική διοίκηση διαχωρίζεται μεταξύ αυτής του επιτελικού γραφείου και αυτής των πλοίων. Η λειτουργική διοίκηση του επιτελικού γραφείου ασχολείται στο σύνολο με την λειτουργία της επιχείρησης το οποίο αφορά και την λειτουργική διοίκηση του πλοίου. Την λειτουργική διαχείριση του πλοίου όμως επί της ουσίας την ασκεί ο πλοίαρχος.

Φυσικά ο πλοίαρχος δεν ενεργεί αυτοβούλως αλλά ακολουθεί τις προσταγές του γραφείου και των εγχειριδίων λειτουργίας και διαδικασιών που του έχουν δοθεί, όμως, επί του πλοίου αυτός έχει τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο. Αυτός μοναχά γνωρίζει στο σύνολο τις επικρατούσες συνθήκες κάθε φορά και τις ιδιαιτερότητες που αυτές μπορεί να έχουν. Άλλωστε δεν θα πρέπει να ξεχνάμε πόσοι παράγοντες κινδύνου υφίστανται στον τομέα της παραγωγής θαλάσσιων υπηρεσιών και πως μόνο αυτός έχει την κατάλληλη εκπαίδευση και γνώση για να κρίνει και να πράξει αναλόγως σε κάθε περίπτωση, μη θέτοντας σε κίνδυνο πλήρωμα, φορτίο και πλοίο και ενεργώντας ουσιαστικά εις όφελος της εταιρείας. Είναι άρα φανερό ότι βασικότερο κριτήριο όλων που στηρίζει την εν λόγω θεωρία και πρακτική είναι ότι μόνο ο πλοίαρχος γνωρίζει ανά πάσα χρονική στιγμή την ακριβή πραγματική κατάσταση του πλοίου, και αυτή του πληρώματος με το οποίο είναι επανδρωμένο, συνεπώς είναι και ο πιο αξιόπιστος κριτής για την σωστή διαχείριση του. Η επιλογή



πλοιάρχου καθίσταται, λοιπόν, ιδιαίτερα σημαντική για μία ναυτιλιακή εταιρεία. Ωστόσο, δεν θα αναπτύξουμε περαιτέρω το συγκεκριμένο ζήτημα της επιλογής του πλοιάρχου σε αυτό το σημείο μιας και θα γίνει εκτενή αναφορά αργότερα και σε σημείο που αφορά τους πλοιάρχους των μικρών ναυτιλιακών εταιρειών που η διπλωματική πραγματεύεται.

### 3.2 ΒΑΣΙΚΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Τα πέντεPs(Προϊόν//Product,Προσωπικό//Personnel,Προγραμματισμός//Programms, Διαδικασίες//Processes, Εργοστάσια//Plants )

---

Με τις όποιες διαφορές μπορεί να παρουσιάζονται λόγω διαφορετικών αγορών δραστηριοποίησης αλλά και λόγω μεγεθών των εταιρειών, πέντε είναι αυτά που θεωρούμε ως κοινά βασικά λειτουργικά επίπεδα μίας ναυτιλιακής επιχείρησης. Αυτά είναι: ι/ η θαλάσσια υπηρεσία μεταφοράς, ιι/τα σχέδια μεταφοράς, ιιι/οι διαδικασίες μεταφοράς, ιν/τα πλοία, ν/το ανθρώπινο δυναμικό [Α.Μ. Γουλιέλμος, 2001].

#### 3.2.1 Η ΘΑΛΑΣΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Η θαλάσσια υπηρεσία μεταφοράς αποτελεί το προϊόν της ναυτιλιακής επιχείρησης. Αποτελεί δηλαδή το 'μέσο' για την δραστηριοποίηση της στην αγορά αλλά και την βιωσιμότητα της μιας και από την αποδοχή και επιλογή ή όχι του προϊόντος της από τους πελάτες (ναυλωτές) θα κριθεί και το μέλλον της. Τα βασικά ζητήματα που αφορούν την λειτουργική διοίκηση της επιχείρησης στο επίπεδο αυτό είναι πέντε. Πρώτον, είναι η ποιότητα του προϊόντος που προσφέρει στην αγορά μιας και σε μια ανταγωνιστική και ώριμη αγορά αυτό θα κρίνει και την αποδοχή του προϊόντος από την αγορά ή όχι. Είναι άλλωστε εμφανής τα τελευταία χρόνια η έμφαση που δίνεται στην ποιότητα της ναυτιλίας με τις ναυτιλιακές εταιρείες να προσπαθούν να αποκτούν όλο και περισσότερα συστήματα διασφάλισης ποιότητας (ISO 9002, ISO 14002, TMSA's) πέραν του υποχρεωτικού συστήματος ασφαλούς διαχείρισης (ISM code). Το δεύτερο ζήτημα που αναδεικνύεται είναι αυτό της αξιοπιστίας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η αξιοπιστία ανέκαθεν αποτελούσε ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο επιλογής εταιρείας αλλά ακόμα και πλοίου για τους

ναυλωτές. Τρίτον, η απόδοση του πλοίου, μιας και στην βιομηχανία της ναυτιλίας πολλοί είναι εκείνοι οι παράγοντες που εξωτερικά θα επηρεάσουν την απόδοση ενός πλοίου όπως παραδείγματος χάριν οι δυσμενείς καιρικές συνθήκες. Είναι σημαντικό όμως οι παράγοντες αυτοί να λαμβάνονται διαρκώς υπόψη από τη λειτουργική διοίκηση ώστε να πραγματοποιούνται όλες εκείνες οι ενέργειες που θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση του πλοίου. Τέταρτο ζήτημα είναι το κόστος παραγωγής των προσφερόμενων θαλάσσιων μεταφορών. Πρόκειται για ένα ζήτημα στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή μιας και πρέπει να είναι διαρκής η προσπάθεια μείωσης του χωρίς ωστόσο να συμβαίνει εις βάρος της ποιότητας και της αξιοπιστίας. Είναι και ένα πολύ δύσκολο ζήτημα αν αναλογιστεί κανείς ότι το μεγαλύτερο μέρος του μεταβλητού κόστους μίας ναυτιλιακής αποτελεί το κόστος πετρελαίου και στο οποίο ελάχιστα μπορεί να υπάρξει προσπάθεια μείωσης. Επίσης αυτονόητο είναι ότι ο υπολογισμός του κόστους παραγωγής θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ακριβέστερος μιας και σε περίπτωση λάθους υπολογισμού το αποτέλεσμα θα είναι καταστροφικό αφού τα περιθώρια κέρδους μίας ναύλωσης δεν μεταβάλλονται μετά το κλείσιμο της συμφωνίας. Το πέμπτο και τελευταίο ζήτημα αφορά την συντήρηση του πλοίου. Αποτελεί ακόμα ένα τομέα όπου πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή μιας και δια μέσου της σωστής συντηρήσεως θα αποφευχθούν πολλά σημαντικά κόστη όπως ζημιές, κρατήσεις πλοίων αλλά και απώλειες μελλοντικών ναυλώσεων, μιας και ο ναυλωτής ή κάποιος αντιπρόσωπος του συνήθως θα θελήσουν να δουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το πλοίο που ναύλωσαν σχηματίζοντας έτσι γνώμη για την ποιότητα της εταιρείας και για πιθανή μελλοντική συνεργασία.

### *3.2.2 ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ ΘΑΛΑΣΣΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ*

Η πραγματοποίηση μίας θαλάσσιας μεταφοράς δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτείται σωστός προγραμματισμός και οργάνωση ώστε να γίνουν όλες οι απαραίτητες εργασίες και διαδικασίες για να πραγματοποιηθεί το ταξίδι. Πέραν των απαραίτητων εργασιών προετοιμασίας του πλοίου και εκπλήρωσης των εγγράφων που απαιτούνται από τα ναυλοσύμφωνα (π.χ. notice of readiness) τόσο κατά τη φόρτωση όσο και κατά την εκφόρτωση, υφίστανται και αρκετές γραφειοκρατικής φύσεως εργασίες κατά την προσέγγιση και παραμονή στους λιμένες σε σχέση με τις αρμόδιες αρχές του λιμένα. Επίσης, υπάρχουν εργασίες όπως ο ανεφοδιασμός

υλικών, τροφίμων (στόρια), καυσίμων, λιπαντικών κ.α. που θα πρέπει να υπάρξει ο σωστός σχεδιασμός τους ώστε να γίνουν την κατάλληλη χρονική στιγμή για να μην υπάρξει παρεμπόδιση της διαδικασίας φορτοεκφορτώσεως και χρονοτριβή ως προς τον απόπλου του πλοίου. Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι απώτερος σκοπός του σχεδίου θαλάσσιας μεταφοράς είναι να πραγματοποιηθούν όλες εκείνες οι απαραίτητες διεργασίες για τον κατάπλου, την φορτοεκφόρτωση και τον απόπλου του πλοίου έτοιμο για το νέο του ταξίδι στα χρονικά περιθώρια που ορίζει η διαδικασία φορτοεκφόρτωσης και χωρίς να παρεμβαίνουν αυτής ή να προκαλούν άλλες σημαντικές χρονικές καθυστερήσεις. Όλο αυτό εντάσσεται στην λογική της μεγιστοποίησης του επιχειρησιακού χρόνου ενός καραβιού άρα και της αποδοτικότητας του.

### *3.2.3 ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ*

Εκτός των τεχνικών και οργανωτικών αναγκών που απαιτεί μία υπηρεσία θαλάσσιας μεταφοράς, υπάρχουν και οι διαδικασίες που ακολουθεί η κάθε εταιρεία κατά την πραγματοποίησή της. Οι διαδικασίες αυτές συνήθως καθορίζονται από την νοοτροπία και κουλτούρα της επιχείρησης και καθορίζουν ως έναν βαθμό το προσφερόμενο προϊόν. Θα πρέπει λοιπόν η διοίκηση της ναυτιλιακής επιχείρησης να σχεδιάσει τις διαδικασίες αυτές τις οποίες θα ακολουθήσει με γνώμονα του τι θέλει να προσφέρει στον εκάστοτε πελάτη (ναυλωτή) και στην αγορά αλλά και τί αλλαγές αποσκοπεί να επιτύχει μελλοντικά στις υπηρεσίες της. Παραδείγματος χάριν, μπορούν να σχεδιασθούν οι διαδικασίες αυτές με γνώμονα την ταχύτερη εξυπηρέτηση του ναυλωτή ανεξαρτήτως επιπρόσθετου κόστους ή με σκοπό την επίτευξη μείωσης του κόστους παραγωγής της προσφερόμενης υπηρεσίας θαλάσσιας μεταφοράς.

### *3.2.4 ΤΑ ΠΛΟΙΑ*

Το πλοίο, όπως προείπαμε, αποτελεί το πλωτό 'εργοστάσιο' της ναυτιλιακής εταιρείας και συνεπώς αποτελεί τον πυρήνα παραγωγής του προϊόντος που προσφέρει η εταιρεία. Θα πρέπει λοιπόν να πραγματοποιούνται όλες εκείνες οι εργασίες για την σωστή λειτουργία του πλοίου. Θα πρέπει διαρκώς να βρίσκεται στην καλύτερη

δυνατή κατάσταση ώστε να εκπληρώνονται οι απαιτήσεις τόσο των εκάστοτε ναυλωτών όσο και οι απαιτήσεις που έχει η εταιρεία από αυτό για την παροχή των υπηρεσιών που επιχειρεί. Όλα αυτά βέβαια απαιτούν σωστό σχεδιασμό και οργάνωση για να παραμένει το πλοίο παράλληλα και οικονομικά αποδοτικό αλλά και ανταγωνιστικό.

### 3.2.5 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Αποτελεί την βασική κινητήρια δύναμη τόσο όσον αφορά το επιτελικό γραφείο όσο, φυσικά, και τα πλοία της ναυτιλιακής επιχείρησης μιας και *‘η παραγωγή επαφίεται στα άτομα’* [Γουλιέλμος, 2001:53]. Συνεπώς, πολύ σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και την αποδοτικότητα μίας ναυτιλιακής παίζει η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, οι ικανότητες και οι δεξιότητες τους. Αποτελεί λοιπόν κομβικό σημείο η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα μάλιστα σε νευραλγικές θέσεις όπως αυτή του πλοιάρχου ή των επικεφαλής των τμημάτων. Θα πρέπει να τους παρέχεται συνεχής εκπαίδευση, εφόσον αυτό απαιτείται από αλλαγές στις διαδικασίες εργασίας της ναυτιλιακής αλλά και για να παραμένουν διαρκώς ενημερωμένοι σχετικά με τις όποιες αλλαγές που θέτουν τα αρμόδια ναυτιλιακά όργανα και οργανισμοί και επηρεάζουν τον επιχειρησιακό τομέα και το μέλλον της εταιρείας. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό από τις νέες θεωρίες της διαχείρισης (μάνατζμεντ) να τους παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα. Στοιχείο που θα τους καθιστά και πιο αποδοτικούς αλλά και ικανοποιημένους από την εκπλήρωση των εργασιών τους ασχέτως του φόρτου εργασίας.

## 3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς η επιτυχημένη λειτουργική διαχείριση μίας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Κάθε λειτουργικό επίπεδο μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερος πολύπλοκο μόλις προκύψει κάποιο πρόβλημα έξω των συνηθισμένων. Για την επίλυση των προβλημάτων αυτών αλλά και για την επίτευξη της επιτυχημένης οργάνωσης και λειτουργίας έχουν δημιουργηθεί τα τμήματα που

κάθε ναυτιλιακή έχει και κάθε ένα αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας έναν τομέα. Πρόκειται ωστόσο για τμήματα που στην πλειονότητα τους επιβάλλεται από τη φύση της ναυτιλίας να συνεργάζονται για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος. Συνεπώς πέραν της οργάνωσης απαιτείται και πολύ καλός συντονισμός στις διεργασίες μίας ναυτιλιακής. Στις μεγάλες ναυτιλιακές μάλιστα ο αριθμός των τμημάτων φθάνει μέχρι και τα δεκαεπτά.

Η συγκεκριμένη εργασία όμως πραγματεύεται την λειτουργική διαχείριση των μικρών ναυτιλιακών εταιρειών και μάλιστα των ελληνικών μικρών ναυτιλιακών εταιρειών. Πρόκειται για εταιρείες που ασχολούνται με την ναυτιλία μικρών αποστάσεων αποτελούμενες από μικρό μέγεθος στόλου αλλά και μικρό συνολικό τονάζ. Σε αυτές τις εταιρείες η λειτουργική διαχείριση αλλά και η συνολική αντιμετώπιση των λειτουργικών διεργασιών διαφέρει σημαντικά. Κατ' αρχήν, το πιο σημαντικό όλων είναι ότι δεν υφίστανται πραγματική τμηματική κατανομή των εργασιών. Μπορεί κάποιοι εκ των εργαζομένων να είναι περισσότερο επιφορτισμένοι με κάποιες συγκεκριμένες εργασίες και κάποιους συγκεκριμένους τομείς όπως είναι παραδείγματος χάριν οι ναυλώσεις των πλοίων (chartering), κατ' ουσία όμως όλοι έχουν συμμετοχή στο σύνολο των εργασιών στο μέτρο του δυνατού και των ικανοτήτων τους. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα λειτουργικά επίπεδα σε αυτές τις επιχειρήσεις εμφανίζουν σημαντικές διαφορές, αλλά σημαίνει ότι είναι τελειώς διαφορετική η αντιμετώπιση τους. Φυσικά και ο σκοπός είναι ο ίδιος, η αποδοτική προσφορά υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς, ωστόσο η απουσία του οργανωτικού σχεδιασμού, απόρροια του συγκεντρωτισμού και της μη ύπαρξης ουσιαστικής κατανομής εργασιών, υποσκάπτει την προσπάθεια για την επιτυχημένη υλοποίηση του σκοπού αυτού. Για να γίνει περαιτέρω αντιληπτός ο τρόπος λειτουργικής διαχείρισης των ναυτιλιακών αυτών, στο επόμενο κομμάτι της εργασίας επιχειρείται η απεικόνιση του τρόπου και του πλαισίου λειτουργίας του τομέα αυτού της ελληνικής ναυτιλίας αλλά και των βασικών προβλημάτων που αυτός αντιμετωπίζει.

## 4. ΜΙΚΡΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥΣ

---

### 4.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ

---

Η Ελληνική ναυτιλία έχει εδώ και καιρό εγκατασταθεί στην πρώτη θέση της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας ως η πρώτη δύναμη του κλάδου όσον αφορά τον απόλυτο αριθμό τόνων νεκρού βάρους (DWT). Παρουσιάζει όμως στο σύνολο της το εξής χαρακτηριστικό, μόνον ένα μικρό μέρος της ελληνικής ναυτιλίας αποτελείται από μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και την μερίδα του λέοντος κατέχουν μικρές ναυτιλιακές με χαρακτηριστική την απουσία μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων<sup>6</sup> παρά ελαχίστων περιπτώσεων που επιβεβαιώνουν τον κανόνα. Ακόμα και κατά την διάρκεια των χρυσών ετών της παγκόσμιας ναυτιλίας, παρότι ο απόλυτος αριθμός ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων παρουσίασε αύξηση, αυτή αφορούσε και πάλι νεοεισελθόντες στο χώρο εταιρείες μικρού μεγέθους. Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό δεν παρατηρείται αποκλειστικά μόνον όσον αφορά την ελληνική ναυτιλία μιας και έρευνα της BIMCO το 1999 κατέδειξε ότι το 30% των πλοιοκτητών μελών της κατείχαν κατά μέσον όρο τρία μόνο πλοία [ Κορρές & Θανόπουλος 2005 ]

Είναι ξεκάθαρο και από τα στατιστικά ότι ο μεγαλύτερος αριθμός ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών αποτελείται από μικρές εταιρείες και ότι οι μεγάλες ελληνικές ναυτιλιακές κατέχουν μοναχά ένα μικρό ποσοστό του αριθμού αυτού. Εταιρείες που κατά κύριο λόγο είναι μονοβάπορες αλλά και μερικές με μικρό αριθμό караβιών. Οι εταιρείες αυτές έχουν μία σειρά κοινών στοιχείων από τα οποία χαρακτηρίζονται και τα οποία παραθέτουμε και θα αναλυθούν περαιτέρω:

1. Αριθμός πλοίων: μικρός και συχνά μονοβάπορες εταιρείες.
2. Τονάζ : ο στόλος των εταιρειών αυτών χαρακτηρίζεται πέραν του μικρού αριθμού από το μικρό τονάζ. Είναι εμφανής η συγκέντρωση σε

---

<sup>6</sup> Βλ. Κορρές & Θανόπουλος, *Ναυτιλιακή θεωρία και Επιχειρηματικότητα*, 2005, Σελ. 156

βαπόρια των 10,000 τόνων νεκρού βάρους και κάτω για τις μικρές εταιρείες.

3. Sub Standard Vessels: αποτελούνται κατά κύριο λόγο από πλοία μεγάλης ηλικίας που δεν πληρούν όλους τους κανονισμούς και τις διατάξεις των αρμοδίων οργάνων.
4. Είναι στο μεγαλύτερο τους ποσοστό οικογενειακές επιχειρήσεις με την κεφαλή της οικογένειας να έχει το γενικό και απόλυτο πρόσταγμα
5. Πρόκειται για εταιρείες με ιδιαίτερα περιορισμένα διαθέσιμα κεφάλαια
6. Οργάνωση : στις περισσότερες είναι στοιχείο ανύπαρκτο μιας και ο ιδιοκτήτης συγκεντρώνει πάνω τους όλες τις αρμοδιότητες.
7. Η πλειονότητα των ιδιοκτητών είναι παλιοί καπετάνιοι και πλοίαρχοι, με πολλούς από αυτούς μάλιστα στα όρια του αναλφαβητισμού.
8. Λειτουργούν ως operators παρά ως asset players με βασικό τους όπλο την εργατικότητα.
9. Στηρίζονται στον παράγοντα τύχη για την ευημερία της επιχείρησής τους.
10. Λειτουργούν βασιζόμενοι στις διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται σε τέτοιες αγορές μικρής κλίμακας.
11. Τα καράβια τους είναι επανδρωμένα με χαμηλής ποιότητας πληρώματα, ανειδίκευτους πολλές φορές εργάτες και πρακτικούς πλοιάρχους.
12. Έχουν υψηλά πάγια διαχειριστικά έξοδα ανά πλοίο, αποτέλεσμα της απουσίας οικονομιών κλίμακας στο μικρό τονάζ.
13. Απουσία συντονισμού στην προσφορά τονάζ με αποτέλεσμα συχνά μακροχρόνια πλεονάσματα χωρητικότητας.
14. Τα συχνά μακροχρόνια πλεονάσματα χωρητικότητας φυσικά αποτελούν τον βασικό λόγο για τις μακρύτερες περιόδους χαμηλών ναύλων που παρατηρούμε σε αυτή την κατηγορία.

Τα τελευταία όμως έτη παρατηρείται όλο και πιο έντονα το φαινόμενο της κατάρρευσης του μέσου [ Porter, 1998 ]. Η ωρίμανση των αγορών σε συνδυασμό με την πλήρη επικράτηση των όρων της παγκοσμιοποίησης οδηγούν τις μικρές επιχειρήσεις αργά αλλά σταθερά εκτός αγοράς. Από τη μία λοιπόν έχουμε τις μεγάλες

και τις μεσαίες επιχειρήσεις που εμφανίζουν σχεδόν διαρκή αύξηση σε αριθμό τονάζ και όχι σε απόλυτο αριθμό και από την άλλη τις μικρές επιχειρήσεις που έχουν σταθερή μείωση σε αριθμό κάθε έτος που παρέρχεται. Η συγκέντρωση της αγοράς γίνεται ακόμη πιο εύκολα κατανοητή αν αναλογιστεί κανείς ότι ενώ το 1981 οι μεγάλες εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων ήλεγχαν το 25% της εμπορευματικής κίνησης, το 2005 η άνοδος του ποσοστού αυτού είναι κατακόρυφη και αγγίζει το 62% αφήνοντας όλες τις άλλες μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου να ασφυκτιούν με το υπόλοιπο 38% [Κορρές & Θανόπουλος, 2005]. Συνάμα, η συγκέντρωση των μεγάλων σε bulk pools εν αντιθέσει με την πλήρη απουσία συντονισμού των μικρότερων αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα που μειώνει το ποσοστό τους στην αγορά αφήνοντας τους ακόμα λιγότερο περιθώριο κέρδους.

Φυσικά όλα αυτά δεν αφορούν μονάχα την παγκόσμια ναυτιλία αλλά βρίσκουν και απόλυτη εφαρμογή στις μικρές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η κατάσταση για αυτές μάλιστα γίνεται ακόμη χειρότερη λόγω του χαρακτήρα του έλληνα πλοιοκτήτη. Σε άλλες παραδοσιακές δυνάμεις της ναυτιλίας όπως η Νορβηγία συναντούμε πολύ συχνά το φαινόμενο μικρές επιχειρήσεις που δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στο φόρτο της καθημερινής διαχείρισης να αναθέτουν τη διαχείριση αυτή σε μεγάλες διαχειριστικές εταιρείες υπογράφοντας συμβόλαια bareboat charter ή άλλου τύπου. Ο έλληνας πλοιοκτήτης από την άλλη χαρακτηρίζεται για τον συγκεντρωτισμό που τον διακρίνει αλλά και την αρνητική του στάση απέναντι σε κάθε μορφή συνεργασίας ή συγχώνευσης με τρίτους ακόμα και αν αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει.

Φυσικά όλα αυτά δεν σημαίνουν ότι πρόκειται να οδηγηθούμε και στην πλήρη έκλειψη μικρών εταιρειών. Αντιθέτως, πάντα θα υφίστανται και δεν θα πρέπει κανείς να ξεχνά ότι αποτελούν τον πλέον εύκολο τρόπο για την είσοδο νέων επενδυτών στην αγορά. Σε μία τέτοια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου και χαρακτηριζόμενη από το υψηλό δείκτη ρίσκου που την διακρίνει θα ήταν παράλογο ένας νεοεισελθών επενδυτής να οδηγηθεί κατευθείαν στα βαθιά. Δεν θα του το επέτρεπε και η ίδια η αγορά αν αναλογιστεί κανείς το κόστος μιας επένδυσης στη ναυτιλία και την δυσπιστία των τραπεζών όταν πρόκειται για επενδυτικά σχέδια που αφορούν την ναυτιλία. Επίσης, λόγοι συνέχισης της ύπαρξης των μικρών εταιρειών και της επιβίωσης τους είναι και η γεωγραφική κατάτμηση της ζήτησης στον τομέα των μεταφορών σε συνδυασμό με την ύπαρξη spot αγοράς στην ναυτιλία. Φυσικά δεν θα



πρέπει κάποιος να ξεχνά και τα μεγάλα κέρδη που απολαμβάνουν ακόμα και εταιρείες με μικρά ποντοπόρα πλοία (handysizes) σε περιόδους υψηλών ναύλων. Ακόμα ένας λόγος που συνάδει στην επιβίωση των μικρών. Ωστόσο, η τάση προς συγκέντρωση, η ωρίμανση της αγοράς και της πελατειακής βάσης αλλά και η συνεχής απελευθέρωση της παγκόσμιας οικονομίας σίγουρα θα μεγιστοποιήσουν τα προβλήματα που μέχρι τώρα αντιμετώπιζαν οι μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις περιορίζοντας σημαντικά τα περιθώρια κέρδους τους. *‘Θεωρείται ότι η δυναμική του συστήματος της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας είναι σήμερα πλέον ‘μη αναστρέψιμη’* [Βλάχος, 2003] και οι συνθήκες επιβίωσης μίας μικρής ναυτιλιακής επιχείρησης γίνονται όλο και δυσκολότερες ασχέτως πλέον της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται μιας και αυτή γίνεται μέρα με την μέρα ολοένα και περισσότερο μέρος του ‘παγκόσμιου χωριού’.

#### 4.2 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΡΟΥΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ.

---

Η εργασία αυτή, πραγματεύεται την περίπτωση μίας μικρής ελληνικής ναυτιλιακής επιχείρησης με βασικά χαρακτηριστικά αυτά που προαναφέρθηκαν. Προτού όμως προχωρήσουμε περαιτέρω θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το παράδειγμα μας αποτελεί μία πραγματική σε πλήρη λειτουργία εταιρεία και όχι μία θεωρητική και το τι θα μπορούσε να αντιμετωπίζει σε μία θεωρητική κατάσταση. Συνεπώς θα πρέπει να περιγραφεί η πραγματικότητα την οποία βιώνει και λειτουργεί η επιχείρηση αυτή, αλλά και οι όμοιες της, με τις ιδιαιτερότητες της, τα προβλήματα της και την καθημερινότητα της. Ο λόγος είναι ότι, όπως πολύ σύντομα θα αντιληφθεί παρακάτω ο αναγνώστης, η ναυτιλία είναι τελικά μία βιομηχανία τόσο ιδιαίτερη και πολύπλευρη που κάθε μικρό κομμάτι που την αποτελεί, κάθε μικρή της αγορά, παρουσιάζει και διαφορετικά στοιχεία. Στοιχεία με τα οποία δεν θα μπορούσε κάποιος που βρίσκεται εκτός της συγκεκριμένης αυτής αγοράς να είναι εξοικειωμένος αλλά που αποτελούν τα ‘βάζα’<sup>7</sup> για την αρμονική λειτουργία της αγοράς αυτής συνεπώς είναι απαραίτητα να περιέλθουν εν γνώσει του ώστε να αντιληφθεί τις δυναμικές της αγοράς αυτής.

---

<sup>7</sup> Ο όρος ‘βάζα’ αποτελεί ναυτική διάλεκτο και αναφέρεται στα ξύλινα κομμάτια πάνω στα οποία στηρίζεται ένα καράβι κάτω των 100μέτρων ολικού μήκους κατά την κατασκευή του ή κατά την επισκευή του όταν αυτή απαιτεί εκτεταμένες εργασίες στο κύτος του πλοίου και

Παράδειγμα μας θα αποτελέσει μία εταιρεία που δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στον ελλαδικό χώρο και εδώ και κάποια χρόνια έχει κάνει τα πρώτα της βήματα στην αγορά της Μεσογείου. Θα αναφερθούμε, συνεπώς, και θα προσπαθήσουμε να δώσουμε όσο το δυνατόν καλύτερη απεικόνιση της αγοράς που αντιμετωπίζουν όλοι εκείνοι οι επιχειρηματίες του Πειραιά που απασχολούνται στις μεταφορές εντός της Ελλάδος και κατά κύριο λόγο στις εμπορευματικές μεταφορές μεταξύ ηπειρωτικής και νησιωτικής χώρας. Όπως αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα, πρόκειται για μικρές εταιρείες με μικρά καράβια μεταξύ χιλίων και τριών χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους ( γνωστά στην ναυτιλιακή αγορά ως motorships ή και lakers ) και οι οποίες, αν όχι μονοβάπορες, κατά κύριο λόγο έχουν στην πλοιοκτησία τους κατά μέσον όρο δύο καράβια. Ο αριθμός των εταιρειών αυτών είναι περίπου είκοσι και δεν μπορεί να δοθεί με ακρίβεια λόγω έλλειψης στατιστικών στοιχείων αλλά και λόγω έλλειψης πληροφοριών. Άλλωστε πολύ δύσκολα θα σου επιβεβαιώσει κάποιος από τους επιχειρηματίες αυτούς την χρεοκοπία, ή ακόμα και την ανάπτυξη, της επιχείρησής του λόγω της μυστικοπάθειας που διακρίνει τη συγκεκριμένη αγορά.

Για να γίνουμε ακόμη πιο συγκεκριμένοι όσον αφορά τη μελέτη μας θα αναφερθούμε στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην μεταφορά ξηρού χύδην φορτίου και γενικού φορτίου στον ελλαδικό χώρο. Τα φορτία τα οποία την μεταφορά τους αναλαμβάνουν οι εταιρείες αυτές είναι κατά κύριο λόγο δομικά υλικά όπως, τσιμέντο, χάλυβα, τούβλα, πρώτες ύλες (χαλίκι, άμμος, ελαφρόπετρα), ασβέστης, κάρβουνο. Αυτά είναι τα φορτία για τα οποία υπάρχει και η μεγαλύτερη ζήτηση συνεπώς προκύπτουν και σε μεγαλύτερες παρτίδες. Επιπροσθέτως όμως πραγματοποιούν και μεταφορές γενικού φορτίου όπου οι παρτίδες είναι μικρότερες οπότε πρέπει να συνδυαστούν για να αποδώσει οικονομικά η μεταφορά τους. Τέτοια φορτία κατά κύριο λόγο είναι: ιχθυοτροφές, ζωοτροφές, καλαμπόκι, πλαστικά, σωλήνες, κ.α.

#### 4.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΑΥΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ

---

όταν αυτή λαμβάνει χώρα σε μικρά ναυπηγεία όπως αυτά στην ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη περάματος. Απεικόνιση του στοιχείου αυτού βρίσκεται στις εικόνες του παραρτήματος

Για λόγους καλύτερης δομής της περιγραφής μας της αγοράς αυτής αλλά και για να είναι πιο εύκολα κατανοητή η απεικόνιση της θα αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων όπως αυτά παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο μέρος της εργασίας και θα δούμε την εφαρμογή τους στην αγορά αυτή.

#### 4.3.1 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΛΟΙΩΝ ΤΩΝ ΕΝ ΛΟΓΩ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Όπως ήδη αναφέρθηκε πρόκειται για εταιρείες που αποτελούνται κατά μέσο όρο από δύο καράβια ή από ένα μόνον. Στο εικόνες του παραρτήματος μπορεί ο αναγνώστης να δει φωτογραφίες τέτοιων καραβιών ώστε να αποκτήσει ξεκάθαρη εικόνα των στοιχείων στα οποία αναφέρεται η μελέτη.

#### 4.3.2 ΤΟΝΑΖ

ο στόλος των εταιρειών αυτών χαρακτηρίζεται πέραν του μικρού αριθμού από το μικρό τονάζ. Πρόκειται για βαπόρια της κατηγορίας χιλίων έως και τριών χιλιάδων τόνων. Μάλιστα έως τα προηγούμενα πρόσφατα έτη το σύνηθες ανώτατο όριο που συναντούσε κανείς για την αγορά αυτή είναι αυτό των δύο χιλιάδων τόνων. Η οικονομική άνθηση των τελευταίων ετών όμως, έως και το 2008, οδήγησε σε αύξηση του τονάζ στην κατηγορία αυτή και λιγότερο σε απόλυτο αριθμό πλοίων. Ο κύριος λόγος για την μεταβολή αυτήν υπήρξε η αύξηση των δημοσίων δαπανών για έργα υποδομής στη νησιωτική Ελλάδα. Η ζήτηση μεταβλήθηκε και οι παραγγελθείσες παρτίδες αυξήθηκαν οδηγώντας τους επιχειρηματίες σε αλλαγή του στόλου τους προς μεγαλύτερα καράβια. Αξίζει ωστόσο να επισημάνουμε κάποια στοιχεία όσον αφορά την μεταβολή αυτή.

Το πρώτο είναι ότι υπήρξε μία σχετική ανανέωση του στόλου που μέχρι τότε έπλεε στα ελληνικά νερά, μιας και κατά κύριο λόγο οι νέες αυτές επενδύσεις δεν στόχευσαν μόνο σε μεγαλύτερα καράβια αλλά και σε μικρότερης ηλικίας. Το δεύτερο στοιχείο είναι ότι με την πάροδο της οικονομικής αυτής άνθησης, ή και της απότομης προσγείωσης στην σκληρή πραγματικότητα κατά άλλους που την θεωρούν ως πλασματική, η εικόνα πάλι

μεταβλήθηκε και επέστρεψε η αγορά στις παραγγελίες μικρότερων παρτίδων. Ως αποτέλεσμα, τα μεγαλύτερα αυτά βαπόρια που αγοράστηκαν τα χρόνια της ευφορίας βρίσκονται τώρα είτε παροπλισμένα, είτε κατασχεμένα, είτε υποαπασχολούνται στην λογική της διατήρησης τουλάχιστον της πελατειακής βάσης. Το τρίτο στοιχείο είναι αυτό της ματαιοδοξίας του έλληνα επιχειρηματία μιας και μέρος από αυτούς που προέβησαν στην αγορά μεγαλύτερου τονάζ το έπραξαν μόνο και μόνο γιατί έτσι έκανε και ο γνωστός τους που δραστηριοποιείται στην ίδια αγορά, και όχι επειδή πάρθηκε η απόφαση βασισμένη σε στοιχεία που να δικαιολογούν την επένδυση του αυτή. Είναι προφανές ότι το τρίτο στοιχείο συνδέεται με το δεύτερο και σίγουρα ένα κομμάτι του στόλου που βρίσκεται παροπλισμένος ή κατασχεμένος είναι γιατί η ζήτηση δεν δικαιολογούσε ακόμα και στα ανώτερα της επίπεδα την αγορά του. Με λίγα λόγια, πρόκειται για μία αγορά η οποία βρίσκεται με πλεονάζουσα προσφερόμενη χωρητικότητα εδώ και καιρό αλλά που εμπράκτως έγινε εμφανές όταν τέθηκαν σε λειτουργία οι νόμοι της αγοράς με την οικονομική κρίση.

#### 4.3.3 ΠΛΟΙΑ ΥΠΟΒΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (SUBSTANDARD VESSELS) : Ο ΚΑΝΟΝΑΣ

Στην αγορά αυτή τα πλοία υποβαθμισμένης ασφάλειας αποτελούν τον κανόνα παρά την εξαίρεση. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι πολλοί, προτού αναφερθούμε σε αυτούς όμως θα αναλυθεί περαιτέρω, ώστε να γίνει πλήρως κατανοητός, ο όρος πλοίο υποβαθμισμένης ασφάλειας.

Ως πλοία υποβαθμισμένης ασφάλειας ορίζονται από την θεωρία τα πλοία εκείνα που πληρούν τις παρακάτω υποθέσεις:

*ι/ Όταν δεν υπάρχει συμμόρφωση με τα πρότυπα που θέτει ο νηογνώμονας που το παρακολουθεί ή/ και όταν δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις της Σημαίας την οποία φέρει*

*ιι/ Όταν δεν ακολουθεί τους διεθνείς Συμβάσεις και Κανονισμούς, και*

*iii/Όταν εμπλακεί σε σοβαρό ναυτικό ατύχημα με συνέπεια την απώλεια ανθρώπινης ή/ και περιουσίας ζωής ή/ και ρύπανση του περιβάλλοντος.'*

[Βλάχος, 2003: 52]

Κατά κύριο λόγο αφορά καράβια μεγάλης ηλικίας και αυτό γιατί συνήθως εκεί είναι που η επιδιόρθωση της λογικής φθοράς, λόγω της πάροδο του χρόνου, και την αναγκαία συντηρήσεως για την συμμόρφωση με τους κανονισμούς είναι αντικοινομική. Πέραν αυτού, στον χαρακτηρισμό του πλοίου ως υποβαθμισμένης ασφάλειας συμβάλει και το γεγονός να είναι επανδρωμένο με πλήρωμα χαμηλής ποιότητας μη ικανό να προβεί στις σωστές εργασίες με τα λίγα έστω μέσα που μπορεί να έχει στη διάθεση του για την βελτίωση της κατάστασης του πλοίου και της αξιοπλοΐας του.

Η συγκεκριμένη αγορά λειτουργεί κατά βάση με πλοία υποβαθμισμένης ασφάλειας, με πολλά από αυτά μάλιστα να βρίσκονται στο κατώτατο επίπεδο ασφαλείας πληρώντας ελάχιστους αν όχι μόνο τους απαραίτητους κανόνες αξιοπλοΐας και ασφαλούς ναυσιπλοΐας.

Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα που καταδεικνύει την κατάσταση αυτή είναι οι δεξαμενές έρματος των πλοίων της εν λόγω αγοράς και η κάκιστη κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα ελάσματα στα διπύθμενα των πλοίων. Πρόκειται επί της ουσίας για συγκοινωνούντα δοχεία παρά για δεξαμενές έρματος με τις επιπτώσεις για την ασφάλεια του πλοίου να είναι κάτι παραπάνω από σοβαρές τόσο για την περίπτωση προσκρούσεως όσο και για την ασφαλή ναυσιπλοΐα υπό έρμα. Στην περίπτωση της προσκρούσεως προφανώς και δεν υπάρχει πλέον ελπίδα για οποιοδήποτε περιορισμό της εισροής υδάτων στα υδατοστεγή μέρη του караβιού μιας και αυτά μόνο κατ' ευφημισμόν ονομάζονται έτσι, συνεπώς δεν υπάρχει και ελπίδα για διατήρηση της πλευστότητας. Στην περίπτωση του ασφαλούς χειρισμού σε καταστάσεις κενού φορτίου πλέον υπάρχουν μόνο δύο επιλογές, αυτή του πλήρους ερματισμού και αυτή του καθόλου.



Κομμάτι νέας λαμαρίνας



Διάβρωση εδρών των εγκάρσιων νομέων

*Παραδείγματα από δεξαμενές έρματος πλοίων αυτής της κατηγορίας*



Διάβρωση σωληνώσεων που διέπουν το πλοίο από την προραία δεξαμενή συγκρούσεως έως και το μηχανοστάσιο.



Ανώδειο : μέθοδος μείωσης του ρυθμού οξειδώσεως.

Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται η κατάσταση αυτή είναι αρκετοί. 'Η απόφαση του πλοιοκτήτη σχετικά με τα επίπεδα ασφαλείας, αλλά και τη

γενικότερη διαχείριση των πλοίων επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

- Ο τύπος του πλοίου, καθώς για ορισμένους τύπους πλοίων, όπως για παράδειγμα τα επιβατηγά πλοία (*passenger ships*), τα δεξαμενόπλοια μεταφοράς χημικών προϊόντων (*chemical tankers*), οι υφιστάμενοι κανονισμοί είναι ιδιαίτερα αυστηροί και δεν αφήνουν περιθώρια στους πλοιοκτήτες για διατήρηση χαμηλών επιπέδων ασφαλείας στα πλοία τους...
- Η μορφή ναύλωσης των πλοίων...
- Η γεωγραφική περιοχή στην οποία κινείται το πλοίο...
- Η σημαία που φέρει το πλοίο...
- Οι απαιτήσεις του ασφαλιστικού φορέα για το πλοίο και τον εξοπλισμό (*Hull & Machinery*)...
- Η εκάστοτε στρατηγική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς και οι απαιτήσεις που αυτά θέτουν προκειμένου να χρηματοδοτήσουν ναυτιλιακές επενδύσεις'

[ Βλάχος, 2003 : 253]

Όσον αφορά το πρώτο παράγοντα, τα φορτηγά πλοία (*bulk carriers*) και τα πλοία γενικού φορτίου (*general cargo ships*) δεν ανήκουν στην κατηγορία εκείνη των πλοίων που η λειτουργία τους διέπεται από σκληρούς και άκαμπτους κανονισμούς. Ακόμα λιγότερο μάλιστα στην συγκεκριμένη αγορά όπου οι ελεγκτικοί οργανισμοί σε καμία περίπτωση δεν λειτουργούν όπως θα έπρεπε. Θα πρέπει όμως να επισημανθεί ότι η τάση της αγοράς δείχνει ότι και στην κατηγορία αυτή των φορτηγών πλοίων οι κανονισμοί θα γίνουν πιο αυστηροί. Παραδείγματος χάριν η ιδέα που προωθείται για την ψήφιση κανονισμού διπλού τοιχώματος-διπλού κύτους (*double hull – double bottom*) και στα φορτηγά πλοία μετά τα δεξαμενόπλοια.

Η μορφή ναύλωσης των πλοίων της αγοράς υπό μελέτη, σίγουρα δεν επιβάλλει στους πλοιοκτήτες της κατηγορίας αυτής κάποιο περιορισμό πέραν από τον λογικό του να μην παραδοθεί το φορτίο κατεστραμμένο ή βρεμένο και οι απαιτήσεις ναυλωτών και πελατών περιορίζονται στο οικονομικό μέρος

της μεταφοράς παρά στο ποιοτικό. Η γεωγραφική περιοχή προφανώς και ευνοεί την διατήρηση υποβαθμισμένων πλοίων αν αναλογιστούμε ότι η προσέγγιση του λιμένα της Νισύρου και της Μήλου σίγουρα δεν αποτελεί φόβητρο από πλευράς λιμενικών και ελεγκτικών αρχών. Όσον αφορά τη σημαία του πλοίου, η Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων που είναι η αρμόδια υπηρεσία για την ελληνική σημαία επιδεικνύει κάποια ελαστικότητα, τουλάχιστον όσον αφορά στοιχεία των κανονισμών που όντως θεωρητικά και μόνο αποτελούν κομμάτι της ασφάλειας ενός πλοίου. Λειτουργεί σωστά όμως όταν πρόκειται για κάτι που όντως αποτελεί σοβαρή παράβαση και μπορεί να αποτελεί λόγο καταστράτηγησης της ουσιαστικής ασφάλειας του πλοίου αλλά και των άλλων πλεούμενων. Οι ασφαλιστικές απαιτήσεις δεν είναι τέτοιες ώστε να αναγκάσουν την πλοιοκτησία να αλλάξει διαχειριστική στάση και η στρατηγική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην συγκεκριμένη αγορά είναι η πλέον αποτρεπτική για οποιαδήποτε σκέψη εξόδων πέραν των απολύτως αναγκαίων. Κατά την γνώμη μου αυτό αποτελεί και τον σοβαρότερο λόγο όλων για την κατάσταση που επικρατεί στην συγκεκριμένη αγορά και δεν αφορά μόνο το ζήτημα της συντήρησης και της λειτουργικής διαχείρισης των πλοίων αλλά αποτελεί την ρίζα του κακού για την γενικότερη κακή κατάσταση της ελληνικής ναυτιλίας στον τομέα της ναυτιλίας μικρών αποστάσεων (NMA) και τις δυσοίωνες προοπτικές της.

Πρόκειται για μία κατηγορία ναυτιλιακής αγοράς όπου οι επιχειρηματίες που εμπλέκονται είναι ιδιαίτερα συναισθηματικά δεμένοι με τα πλοία τους θυμίζοντας άλλες εποχές και άλλους εφοπλιστές και όχι τους σημερινούς ψυχρούς μάνατζερ των μεγάλων ναυτιλιακών που βλέπουν το καράβι σαν αριθμό. Πρόκειται για ανθρώπους αυτοδημιούργητους που έχουν ξεκινήσει στο σύνολο τους από πολύ χαμηλά και έχουν επενδύσει ένα φοβερό κομμάτι του εαυτού τους και της ζωής τους σε αυτές τις μικρές επιχειρήσεις και τα μικρά τους πλοία. Θα ήταν λοιπόν φοβερό λάθος να θεωρήσει κάποιος ότι πρόκειται για στυγνούς πλοιοκτήτες που στον βωμό του κέρδους έχουν απολέσει κάθε αίσθηση περί της ασφάλειας των πλοίων και των ναυτικών τους. Εν αντιθέσει μάλιστα τους προκαλεί μεγάλη στεναχώρια να βλέπουν το μοναδικό περιουσιακό στοιχείο τους να σαπίζει και όλα αυτά στον βωμό του χρήματος και όχι του κέρδους, αν μπορεί να γίνει η λεπτή αυτή διάκριση. Με



λίγα λόγια το επίπεδο ποιότητας το καθορίζει σε μεγάλο βαθμό η οικονομική δυνατότητα των εταιρειών αυτών. Άλλωστε, *‘η λειτουργική ποιότητα στη Ναυτιλία (δηλαδή η ανταπόκριση σε εσωτερικές ή μάλλον εξωτερικές προδιαγραφές) ενδέχεται να επηρεάζεται από το επίπεδο του Ναύλου και το κέρδος που απορρέει στο χρόνο’* [Γκιζιάκης & Γουλιέλμος, 2001:28]. Ωστόσο, η στάση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απέναντι στις εταιρείες αυτές αποτελεί μείζον θέμα συζήτησης και θα αναλυθεί εκτενώς στην πορεία της μελέτης.

#### 4.3.4 *ΕΙΝΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΕΦΑΛΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΝΑ ΕΧΕΙ ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟΛΥΤΟ ΠΡΟΣΤΑΓΜΑ*

Αυτή ακριβώς είναι και η περίπτωση στην εν λόγω αγορά. Πρόκειται για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις που μάλιστα απασχολούν και αρκετά μέλη του οικογενειακού περιβάλλοντος. Τέτοιες είναι και η πλειονότητα των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αν όχι όλες, ασχέτως μεγέθους. Πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις που διατηρούνται, αναπτύσσονται, εξελίσσονται και περνάν από γενιά σε γενιά πάντα με το ίδιο άγχος της διάδοχης κατάστασης. Η κεφαλή της οικογενείας είναι το απόλυτο πρόσταγμα μιας και συνήθως είναι και αυτός που έβαλε το πρώτο λιθαράκι, συνεπώς η εταιρεία αποτελεί δικό του ‘παιδί’. Ακολούθως, είθισται τις σημαντικές θέσεις και αρμοδιότητες στις ελληνικές επιχειρήσεις να τις καταλαμβάνουν μέλη του οικογενειακού περιβάλλοντος.

Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, όσον αφορά τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ότι η αναφορά σε αυτές γίνεται με βάση το όνομα του πλοιοκτήτη και όχι με βάση το όνομα της εταιρείας. Διερωτώμενος που ανήκει το MV ‘Cosco Hellas’, που αναφέρεται στην αρχή της εργασίας αυτής, ελάχιστοι θα απαντήσουν στην Costamare και σίγουρα πολλοί θα πουν πως είναι του Κωνσταντακόπουλου.

Ωστόσο, πρόκειται για μία καθεστηκυία τάξη ή οποία μπορεί να αποτελέσει μειονέκτημα για κάποιες εταιρείες. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ζούμε σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς και η οποιαδήποτε επίδειξη ανελαστικότητας και προσαρμογής στις νέες συνθήκες

και τις νέες κουλτούρες των αγορών μπορεί να αποβούν καθοριστικές για την βιωσιμότητα μίας επιχείρησης. Ας προστεθεί σε αυτό ότι στην αγορά υπό μελέτη, η κεφαλή της επιχείρησης συνήθως είναι παλαιοί πρακτικοί καπετάνιοι με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης και περιορισμένη ικανότητα προσαρμοστικότητας. Συχνό είναι το φαινόμενο λάθη να προκύπτουν από την επιμονή τους να κάνουν τα πράγματα όπως τα ξέρουν παρόλο που μπορεί να είναι λάθος ή παρόλο που μπορεί να υπάρχει μία ευκολότερη λύση. Συνεπώς θα πρέπει να σημειωθεί, ότι πέραν όλων των άλλων κινδύνων, ελλοχεύει και ο κίνδυνος της εξόδου από την αγορά λόγω επιμονής σε πεπαλαιωμένες πρακτικές μη αποδεκτές πλέον από μία ώριμη αγορά.

#### 4.3.5 ΠΡΟΚΕΙΤΑΙ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Όταν αναφερόμαστε στη συγκεκριμένη αυτή αγορά θα πρέπει ο αναγνώστης να έχει πάντα στο μυαλό του ότι το μείζον ζήτημα, σε κάθε έκφανση της λειτουργίας της, είναι το οικονομικό. Αυτό διότι στην συγκεκριμένη αγορά αυτό είναι και το μεγάλο της πρόβλημα, μιας και η ρευστότητα είναι λέξη παντελώς άγνωστη. Επειδή πρόκειται για ένα πολύπλευρο και πολύπλοκο ζήτημα, για την καλύτερη κατανόηση του, θα αναλυθεί εκτενώς ώστε να γίνει σε βάθος αντιληπτό το γιατί το οικονομικό σκέλος είναι το βασικό πρόβλημα της αγοράς αυτής. Αυτό αυτομάτως σημαίνει ότι η αγορά και οι επιχειρήσεις που δρουν σε αυτή δεν τυγχάνουν ανάλογης ανάπτυξης σε ανοδικά σημεία των ναυτιλιακών και οικονομικών κύκλων όχι τόσο λόγω λειτουργικών ή επιχειρησιακών προβλημάτων, αλλά λόγω ιδιαίτερα περιορισμένων κεφαλαίων. Μάλιστα αυτό θα αποτελέσει και το βασικό στοιχείο της πρότασης μας για το μέλλον των εταιρειών αυτών και για το πως θα μπορούσαν να αναπτυχθούν, θεωρώντας ότι η λύση στο ζήτημα της μακροχρόνιας βιωσιμότητας τους είναι η ανεύρεση οικονομικών πόρων.

Κατ' αρχήν, οι επιχειρηματίες της αγοράς αυτής, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι πλήρως αυτοδημιούργητοι και με παρελθόν σε πρακτικές δουλειές που δεν επέτρεψαν σε κανέναν τους την δημιουργία αποθεμάτων κεφαλαίου. Η πλειονότητα από αυτούς για την είσοδο τους στην αγορά αυτή

κατέβαλαν τις όποιες οικονομίες τους εξ' ολοκλήρου και μάλιστα χρειάστηκαν την συνδρομή τρίτων, είτε αυτοί ήταν μέλη του οικογενειακού περιβάλλοντος σε μορφή άτυπου δανείου, είτε μέσω συνεταιρισμών που γρήγορα διαλύθηκαν με τον αρχικό βασικό επενδυτή να αποκτά το σύνολο της επιχείρησης. Συνεπώς είναι ευνόητο ότι πρόκειται για ανθρώπους με μηδενικά ίδια κεφάλαια που ότι είχαν καταβλήθηκε στην αρχική επένδυση. Θα πρέπει να επισημάνουμε εδώ ότι κανένας από αυτούς δεν δρα στην λογική της αποσβέσεως της επένδυσης του αλλά στη λογική του μεροκάματου και του 'έχουμε ότι βγάλουμε' ξεχνώντας το τι μπορεί να έχει καταβάλει για την είσοδο του στην αγορά. Σε μία αγορά, άλλωστε, εντάσεως κεφαλαίου, ακόμα και η απόκτηση ενός τέτοιου μικρού σε μέγεθος караβιού δεν αποτελεί επένδυση μικρού κόστους. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι τον Γενάρη του 2008 το κόστος κτίσης караβιού τριών χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους (3000dwt) κατασκευασμένο στην Γερμανία το 1979 ανήλθε στο ένα εκατομμύριο ευρώ (1,000,000€). Συνολικά το τελικό κόστος του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου, συμπεριλαμβάνοντας την αναγκαία επισκευή αλλά και την προσθήκη φορτοεκφορτωτικών μέσων ανήλθε στο ένα εκατομμύριο οχτακόσιες χιλιάδες ευρώ (1,800,000€). Αξίζει να επισημανθεί ότι η τιμή κτίσης του ήταν αισθητά μικρότερη των τιμών που επικρατούσαν στην αγορά μεταχειρισμένων πλοίων τέτοιας κατηγορίας εκείνη την εποχή λόγω των επισκευών που απαιτούνταν. Τα ποσά ωχριούν μπροστά σε αυτά που απαιτούνται για την απόκτηση ενός караβιού άνω των είκοσι χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους όμως δεν θα πρέπει να ξεχνούμε το μέγεθος των επιχειρηματιών υπό συζήτηση. Συνεπώς το πρώτο σκέλος του προβλήματος είναι η πλήρης απουσία ιδίων κεφαλαίων που θα μπορούσε να αποτελέσει τόσο δίχτυ ασφαλείας όσο και όχημα για την στήριξη μελλοντικής ανάπτυξης. Συνάμα, δεν πρόκειται για μία αγορά που κάποιος θα μπορούσε να χαρακτηρίσει γνωστή σε κύκλους έξω από αυτήν ώστε να υπάρχει η πιθανότητα εύρεσης εξωτερικού επενδυτή με ίδια κεφάλαια.

Ωστόσο, αυτό δεν θα αποτελούσε τόσο μεγάλο πρόβλημα εάν υπήρχε η στήριξη του χρηματοοικονομικού τομέα στην αγορά αυτή. Αν αναλογιστεί κάποιος το πόσο δύσκολη είναι η ανεύρεση κεφαλαίων και τραπεζικού δανεισμού ακόμη και για τις πλέον μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, εύκολα

αντιλαμβάνεται την κατάσταση που επικρατεί σε μια μικρή αγορά σαν και αυτή. Πέραν της γνωστής αρνητικής στάσης των τραπεζικών ιδρυμάτων για την χρηματοδότηση ναυτιλιακών επενδυτικών σχεδίων και εταιρειών – ιδιαίτερα μάλιστα κατά την περίοδο δυσμενών συνθηκών στις ναυλαγορές – στην συγκεκριμένη αγορά συναντούμε την πλέον απαξιωτική στάση απέναντι στις εταιρείες αυτές εκ μέρους των τραπεζών. Οι εν λόγω ναυτικές εταιρείες συναντούν κατά κόρων κλειστές πόρτες και αυτό συμβαίνει για αρκετούς λόγους. Ο βασικότερος όλων είναι η πλήρης άγνοια των τραπεζών περί της συγκεκριμένης αγοράς. Φυσικά αυτό είναι και αποτέλεσμα του μικρού μεγέθους της αγοράς. Δευτερεύοντος, η αντιμετώπιση της αγοράς αυτής και των επιχειρήσεων που την αποτελούν ως τον πλέον επίφοβο τομέα από πλευράς ρίσκου για οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης, είτε αυτή πρόκειται για δάνειο αγοράς πλοίου είτε για μικρό κεφάλαιο κίνησης.

Προσωπική μου γνώμη είναι ότι αυτό αποτελεί ιδιαίτερα λανθασμένη άποψη. Θεωρώ πως το λειτουργικό και επιχειρησιακό ρίσκο για τις συγκεκριμένες εταιρείες είναι κατά πολύ μικρότερο εν συγκρίσει με εταιρείες μεσαίου μεγέθους και σύντομου ιστορικού βίου που μπορεί να επιχειρούν με μεγαλύτερα ποντοπόρα βαπόρια σε κατά πολύ μεγαλύτερες αγορές. Η εν λόγω αγορά παρέχει εγγύα που δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά ώστε να επιδοθούν στις τράπεζες για εξέταση. Παραδείγματος χάριν, οι διαπροσωπικές σχέσεις που υφίστανται δημιουργούν συνθήκες διαρκούς εκμετάλλευσης των πλοίων ακόμα και σε περιόδους κακές για τις εταιρείες αυτές εν αντιθέσει με μία εταιρεία μεσαίου μεγέθους που πολλάκις θα συναντήσει το πρόβλημα αυτό. Για τους ανθρώπους που είναι χρόνια στην αγορά αυτή είναι άγνωστη η κατάσταση του να μην έχουν δουλειά για τα καράβια τους. Πέραν αυτού, υπάρχει μία αφάνταστη δημιουργικότητα των επιχειρηματιών αυτών στην εύρεση κεφαλαίων όταν αυτά είναι απολύτως αναγκαία. Φυσικά και αυτό πραγματοποιείται με τους πλέον ανορθόδοξους τρόπους και φυσικά σημαντικό ρόλο παίζει ότι τα μεγέθη των απαιτήσεων είναι κατά πολύ μικρότερα σε σχέση με εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους όμως έτσι υφίστανται πολύ περισσότερες επιλογές. Τα παραδείγματα αυτά ξεκάθαρα δείχνουν ότι το μέγεθος του ρίσκου που θα αναλάβει μία τράπεζα με τις εν λόγω εταιρείες απέχει παρασάγγας από αυτό που πρόθυμα

αναλαμβάνουν με μία του μεσαίου χώρου θεωρώντας την πιο φερέγγυα. Τα ποσά είναι κατά πολύ μικρότερα, οι επιλογές αντιμετώπισης των δυσκολιών πολύ περισσότερες και οποιοδήποτε αναπάντεχο συμβάν πολύ πιο εύκολα αντιμετωπίσιμο.

Συνεπώς πέραν της απουσίας των σημαντικών ιδίων κεφαλαίων αλλά και της πιθανότητας ανεύρεσης πρόθυμων επενδυτών υφίσταται και η αρνητική στάση οποιασδήποτε μικρής χρηματοδότησης των εταιρειών αυτών από τους τραπεζικούς οργανισμούς. Το μοναδικό χρηματοδοτικό εργαλείο που τους παρέχεται, αλλά και αυτό μετά ιδιαίτερης δυσκολίας, είναι το καρνέ επιταγών και ένας αλληλόχρεος λογαριασμός. Το οποίο στοιχείο μας φέρνει στο άλλο προβληματικό κομμάτι του συγκεκριμένου κλάδου, αυτό των πληρωμών.

Η Ελλάδα ανήκει στις λιγοστές πια προηγμένες οικονομίες που συνεχίζουν να λειτουργούν με το σύστημα των μεταχρονολογημένων επιταγών. Το συγκεκριμένο σύστημα αποτελεί για τις εν λόγω εταιρείες ευχή και κατάρα συνάμα. Όσον αφορά την εισροή χρημάτων στα ταμεία της εταιρείας, ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις που έστω και ένα μικρό κομμάτι του ναύλου θα πληρωθεί με μετρητά. Οι πληρωμές των ναύλων γίνονται κατά κανόνα με μεταχρονολογημένες επιταγές επιτείνοντας το πρόβλημα ρευστότητας των εταιρειών αυτών.

Υφίστανται λοιπόν αλληλόχρεοι τραπεζικοί λογαριασμοί οι οποίοι χρηματοδοτούν συνήθως από ογδόντα έως ενενήντα, στην καλύτερη των περιπτώσεων, ποσοστιαίες μονάδες του αναγραφόμενου ποσού. Αυτό σημαίνει δύο πράγματα. Κατά πρώτον, ότι ενώ στην προσπάθεια να παραμείνει ανταγωνιστικός ο ναύλος που απαιτείς δεν βρίσκεται ποτέ σε επίπεδα με ιδιαίτερα περιθώρια κέρδους, η ταμειακή ροή σου είναι κατά δέκα με είκοσι τοις εκατό λιγότερο αυτού που είχε υπολογιστεί για να θεωρηθεί το ταξίδι κερδοφόρο ή έστω ανεχτό. Κατά δεύτερον, η μεταχρονολογημένη επιταγή δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όντως θα εκπληρωθεί η υποχρέωση του εκδότη κατά την ημερομηνία λήξεως της. Στην περίπτωση λοιπόν που δεν θα εκπληρωθεί η υποχρέωση από τον εκδότη και το σώμα της επιταγής βρίσκεται σε τραπεζικό αλληλόχρεο λογαριασμό, τότε γίνεται άμεσα απαιτητό από τον κάτοχο του λογαριασμού το εκατό τοις εκατό του ποσού. Από την μία λοιπόν

η άμεση μετατροπή της σε ταμειακή ροή αφορά το ογδόντα με ενενήντα τοις εκατό, από την άλλη η κάλυψη της ανεκπλήρωτης υποχρέωσης του αρχικού εκδότη στην τράπεζα αφορά το εκατό τοις εκατό του ποσού. Στους χαλεπούς οικονομικά καιρούς που διανύουμε είναι σύνηθες το φαινόμενο να μην εκπληρώνεται η υποχρέωση του εκδότη δημιουργώντας περαιτέρω πρόβλημα ρευστότητας στην ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελώντας αναπάντεχη και εκτός οικονομικού προγραμματισμού άμεσα απαιτητή υποχρέωση.

Από την άλλη, όσον αφορά τις οικονομικές υποχρεώσεις μίας ναυτιλιακής επιχείρησης αυτού του βεληνεκούς, το σύστημα των μεταχρονολογημένων επιταγών παρέχει κάποια σχετική ευχέρεια ελιγμών. Κατ' αρχήν, υφίστανται τα εξής βασικά κόστη, τα καθημερινά λειτουργικά έξοδα, τα έξοδα πληρώματος και τα έξοδα προς ασφαλιστικούς οργανισμούς (N.A.T.), όπου πρέπει η πληρωμή τους να γίνεται άμεσα άνευ περιθωρίου καθυστερήσεων. Πέραν αυτών όμως, άλλες οικονομικές υποχρεώσεις όπως χρέη προς προμηθευτές, χρέη προς συνεργεία επισκευών, χρέη προς εταιρείες ανεφοδιασμού καυσίμων, χρέη προς ναυπηγεία και γενικότερα χρέη προς τρίτους, η πληρωμή τους μπορεί να γίνει με μεταχρονολογημένη επιταγή. Ωστόσο, αποτελεί ζωτικό στοιχείο ο σωστός προγραμματισμός των μεταχρονολογημένων αυτών επιταγών ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο βέβαιη η εκπλήρωση της υποχρέωσης. Αυτό διότι με την πάροδο εφτά ημερών από την ημερομηνία λήξεως της μεταχρονολογημένης επιταγής και τη μη εκπλήρωση της υποχρέωσης ο κάτοχος της μπορεί να προβεί σε σφράγιση της. Αυτομάτως αυτό θα σημάνει την κατηγοριοποίηση της εκδότριας ναυτιλιακής εταιρείας από όλες τις τράπεζες ως μη φερέγγυας και θα σταματήσουν να υφίστανται για αυτήν ακόμα και αυτά τα λίγα αλλά πολύ σημαντικά για αυτές χρηματοδοτικά εργαλεία. Με την πληρωμή συνεπώς με μεταχρονολογημένη επιταγή η ναυτιλιακή εταιρεία μεταθέτει στην ουσία την οικονομική της υποχρέωση μελλοντικά προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο κάθε φορά να μην υπερβαίνουν οι υποχρεώσεις τα ταμειακά διαθέσιμα. Αντιλαμβάνεται ωστόσο κανείς το λιγοστό περιθώριο λάθους και ότι επί της ουσίας, οι εταιρείες αυτές βαδίζουν, όσον αφορά το οικονομικό κομμάτι, κάθε μέρα σε λεπτό πάγο.

Μιας και αναφερθήκαμε στο σύστημα των μεταχρονολογημένων επιταγών αξίζει να σημειώσουμε και έναν από τους παράδοξους τρόπους που προηγουμένως αναφέραμε, άμεσης εύρεσης ρευστού, για τις εταιρείες του κλάδου αυτού. Κατά καιρούς ανάγκης ρευστότητας όλες ανεξαιρέτως οι εταιρείες αυτές, όπως και εταιρείες άλλων κλάδων και βιομηχανιών, έχουν αναγκαστεί να καταφύγουν στο παρασιτικό κύκλωμα της τοκογλυφίας. Πρόκειται λοιπόν για άλλο ένα κομμάτι όπου το σύστημα των μεταχρονολογημένων επιταγών προσφέρει ακόμη μία κάποια δίοδο στην ανάγκη επίλυσης του προβλήματος της άμεσα αναγκαίας ρευστότητας. Όμως πρόκειται για παράνομη πράξη και σίγουρα για λύση που δεν μπορεί να ακολουθείται επί μονίμου βάσεως μιας και δεν μπορεί να λογίζεται ως σωστός τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων ρευστότητας. Αντιθέτως είναι ευνόητο ότι θα πρέπει να ακολουθείται μοναχά στην εσχάτη των περιπτώσεων.

Συνοψίζοντας, οι μικρές αυτές ναυτιλιακές εταιρείες πέραν όλων των άλλων προβλημάτων που κάθε μία μπορεί να αντιμετωπίζει έχουν τον κοινό Γολγοθά του οικονομικού προβλήματος. Διαθέτουν από ελάχιστα έως μηδενικά ίδια κεφάλαια και η ανεύρεση ξένων κεφαλαίων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το λιγότερο κυνήγι χαμένου θησαυρού. Δεν έχουν, όπως άλλες επιχειρήσεις και κλάδοι την στήριξη του τραπεζικού συστήματος της χώρας και το μέγεθος τους και ο τομέας δραστηριοποίησης τους δεν επιτρέπει την προσέγγιση ξένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και κεφαλαίων. Λειτουργούν υπό το καθεστώς των μεταχρονολογημένων επιταγών που επί της ουσίας τους δημιουργεί το μεγαλύτερο πρόβλημα ρευστότητας αλλά τους παρέχει και μερικό χώρο ελιγμών για την πληρωμή των υποχρεώσεων τους δίνοντας τους με τον τρόπο αυτό ένα μικρό δίχτυ ασφαλείας που εύκολα όμως μπορεί να μετατραπεί σε ωρολογιακή βόμβα. Λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη και γνωρίζοντας την ικανότητα τους να συνεχίζουν αδιάλειπτα και χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα την επιχειρησιακή τους λειτουργία καταλήγουμε ότι αυτό είναι το μεγάλο πρόβλημα για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Συνάμα αυτός είναι και ο γόρδιος δεσμός που θα πρέπει κάθε μία να λύσει για να μπορέσει να κάνει με σιγουριά πλέον το παραπάνω βήμα που χρειάζεται για την είσοδο σε άλλες αγορές όπου επικρατούν

καλύτερες πιστωτικές συνθήκες και αντιμετώπιση από τους εξωτερικούς παράγοντες της αγοράς.

#### 4.3.6 ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η σχεδόν παντελής έλλειψη σωστής οργάνωσης αποτελεί άλλο ένα σημαντικό αγκάθι στην ορθολογική λειτουργία των επιχειρήσεων υπό μελέτη. Δεδομένων των ιδιαίτερα περιορισμένων οικονομικών πόρων, πολλές φορές συναντούμε την πλήρη απουσία γραφείων και στελεχών υποστήριξης με τον πλοιοκτήτη να αναλαμβάνει την εκπλήρωση των πάντων. Φυσιολογικό είναι, ιδιαίτερα από τη στιγμή που μιλούμε για ανθρώπους με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο στην πλειονότητα τους, να υφίσταται στο ελάχιστο η αίσθηση της οργάνωσης των εργασιών όπως και ο μελλοντικός τους προγραμματισμός ώστε να έρθουν εις πέρας στην ώρα τους.

Οι καιροί όμως αλλάζουν και οι απαιτήσεις που δημιουργούνται κάνουν επιτακτική την ανάγκη για σωστή διαχείριση της οποίας απαραίτητο συστατικό είναι η σωστή οργάνωση. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός μεταβολής των συνθηκών τα τελευταία έτη έχει αυξηθεί σημαντικά και ενώ τον προηγούμενο αιώνα η συγκεκριμένη αγορά λειτουργούσε σε πιο αργούς ρυθμούς αφήνοντας έτσι μικρά περιθώρια λάθους και καθυστερήσεων, πλέον και σε αυτή την αγορά η βιωσιμότητα στηρίζεται στην αποδοτικότητα. Για να επιτευχθεί υψηλότερος βαθμός αποδοτικότητας αυτών των επιχειρήσεων πρέπει να στραφούν προς πιο οργανωτικά μοντέλα λειτουργίας. Αυτό φυσικά απαιτεί και την αλλαγή νοοτροπίας των πλοιοκτητών και την μετρίαση έστω του συγκεντρωτισμού που τους διακρίνει.

Την συγκεκριμένη χρονική στιγμή μπορούμε να την χαρακτηρίσουμε ως μεταβατική περίοδος παρατηρώντας ότι αργά αλλά σταθερά μία προς μία οι εν λόγω εταιρείες μπαίνουν στην πολύπλοκη διαδικασία της διαδοχής στην ιεραρχία. Στην πλειονότητα τους, οι διάδοχοι έχουν αποκτήσει ανώτατη εκπαιδευτική μόρφωση και στα πρώτα τους δείγματα το πρώτο στοιχείο που ξεκάθαρα διαφαίνεται είναι βήματα προς πιο οργανωμένη λειτουργία. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι τέτοιο που δεν επιτρέπει μεγάλο αριθμό βοηθητικού προσωπικού συνεπώς το κατά πόσο



αυτή η διάδοχη κατάσταση που διαφαίνεται θα επιτύχει σε βάθος χρόνου τίθεται εν αμφίβολο μιας και ενώ διαθέτουν τα θεωρητικά εφόδια παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες στα πρακτικά και τεχνικά στοιχεία που απαιτούνται. Ίσως να ήταν πολύ πιο εύκολη διαδικασία η διαδοχή σε μεγαλύτερου μεγέθους εταιρείες όπου υφίστανται μεγάλος αριθμός υποστηρικτών τμημάτων και ανθρώπων με βαθιά γνώση του αντικειμένου. Δεδομένο ωστόσο θα πρέπει να θεωρείται ότι όποια από τις εν λόγω εταιρείες δεν κάνει βήματα προόδου όσον αφορά το οργανωτικό κομμάτι σύντομα θα βρεθεί εκτός αγοράς.

#### *4.3.7 Η ΠΛΕΙΟΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΕΙΝΑΙ ΠΑΛΙΟΙ ΚΑΠΕΤΑΝΑΙΟΙ ΚΑΙ ΠΛΟΙΑΡΧΟΙ.*

Ιδιαίτερα σε τέτοιου είδους μικρές ναυτιλιακές εταιρείες, που όπως ήδη έχουμε αναφέρει δεν υπάρχει η πολυτέλεια πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού που να μπορεί να υποστηρίξει τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες, θα ήταν πολύ δύσκολο να επιτευχθεί η σωστή και μακροχρόνια λειτουργία της από κάποιον που δεν θα κατείχε βαθιά γνώση του αντικειμένου. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν ότι οι εταιρείες αυτές που έχουν αντέξει στο βάθος του χρόνου έχουν στην κεφαλή τους έναν παλιό καπετάνιο, πολλές φορές πρακτικό, με πολλά χρόνια θαλάσσιας υπηρεσίας. Πρόκειται για ανθρώπους με τρομακτική εμπειρία και γνώσεις που εκτείνονται από τη ναυσιπλοΐα και τα μηχανικά μέρη του караβιού μέχρι και στοιχείων της επιστήμης της ναυπηγικής.

Σοβαρό μειονέκτημα όμως αποτελεί το χαμηλό τους μορφωτικό επίπεδο μιας και οι περισσότεροι βρέθηκαν από μικροί εργαζόμενοι στα καράβια για βιοποριστικούς λόγους και δεν είχαν την ευκαιρία περαιτέρω μορφώσεως. Αποτελεί μειονέκτημα όχι τόσο όσον αφορά τα σημερινά επίπεδα λειτουργίας των επιχειρήσεων τους αλλά για το παραπάνω βήμα που απαιτείται για την ανάπτυξη τους. Αυτό διότι, όπως ήδη αναφέραμε στην συγκεκριμένη αγορά ήδη υπάρχει το πρόβλημα της πλεονάζουσας χωρητικότητας, συνεπώς η ανάπτυξη τους σημαίνει και την είσοδο σε άλλες

αγορές οι οποίες βρίσκονται εκτός των στενών ελληνικών συνόρων και εκεί οι απαιτήσεις είναι πολύ διαφορετικές.

#### 4.3.8 ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΩΣ OPERATORS ΠΑΡΑ ΩΣ ASSET PLAYERS ΜΕ ΒΑΣΙΚΟ ΤΟΥΣ ΟΠΛΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε μία βιομηχανία όπως η ναυτιλία, όπου το ρίσκο είναι αντιστρόφως ανάλογο του κέρδους και χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου, σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αποθεματικών αλλά και στην ανάπτυξη της επιχείρησης παίζει η σωστή επιλογή του χρόνου για την πραγματοποίηση αγοραπωλησιών. Αυτό συμβαίνει γιατί ουσιαστικά μόνο στο κομμάτι των αγοραπωλησιών μπορεί όντως μία ναυτιλιακή να αποκομίσει πραγματικά υπερκέρδη τα οποία μετά απομένει να διαθέσει καταλλήλως. Ένας απλός κανόνας είναι η αγορά όταν οι τιμές των πλοίων είναι χαμηλές και η πώληση όταν αυτές κρίνονται υψηλές. Μάλιστα οι έλληνες εφοπλιστές διακρίνονται για την ικανότητα τους να επιτυγχάνουν μεγάλα κέρδη πραγματοποιώντας αγοραπωλησίες την σωστή χρονική στιγμή και θεωρείται ένας εκ των βασικών λόγων που βρίσκονται στην πρώτη θέση της παγκόσμιας ναυτιλίας<sup>8</sup>. Μάλιστα υπάρχουν αρκετά παραδείγματα Ελλήνων εφοπλιστών που έχουν πουλήσει ολόκληρο το στόλο τους εν μία νυκτί αποσύροντας στην ουσία την εταιρεία τους από την αγορά και περιμένοντας την κατάλληλη χρονική στιγμή, ακόμα και αν αυτό συμβεί μετά από κάποια χρόνια, για την επάνοδο τους στην αγορά σε χαμηλότερα επίπεδα. Άλλοι πάλι που εν μέσω κρίσεων επιδόθηκαν σε αγορές ενάντια στην λογική που επιτάσσει η αγορά<sup>9</sup>. Πρόκειται όμως για ζήτημα επιχειρηματικής κουλτούρας και νοοτροπίας που διέπει έναν πλοιοκτήτη, και επιχειρηματικής τακτικής που έχει επιλέξει να ακολουθήσει. Παραδείγματος χάριν, οι Νορβηγοί πλοιοκτήτες δεν επιλέγουν την συγκεκριμένη επιχειρηματική τακτική του να πωλούν όταν τους προσφέρονται μεγάλα αντίτιμα αλλά προτιμούν ως τακτική την προσπάθεια για επίτευξη αποδοτικότερης

<sup>8</sup> Βλ. Παράρτημα: Καραγεωργος Α. (2008), 'Βγήκαν για αγορές οι πρώτοι τολμηροί Έλληνες εφοπλιστές', <http://www.naftemporiki.gr/news/printstory.asp?stories=1588844&id1588844=on> τελευταία επίσκεψη: 10/11/2008

<sup>9</sup> 'Τα δεξαμενόπλοια έχουν αξίες κοντά στο παλιοσίδηρο, και ακόμη, δεξαμενόπλοια κινούμενα με ατμό αγοράζαν οι Έλληνες' [Γουλιέλμος, 2005:80], αναφερόμενος στην κρίση του 1975

επιχειρησιακής λειτουργίας θεωρώντας πως μακροχρόνια είναι πιο ωφέλιμη για την εταιρεία και το όνομα της. Έχουν δημιουργηθεί κατ' ουσία δύο σχολές σκέψεις, αυτή που θέτουν ως στόχο την αριστοποίηση της λειτουργίας τους, 'operators', και αυτοί που δεν θα διστάσουν να προβούν σε αγοραπωλησία με μοναδικό γνώμονα το αντίτιμο ασχέτως αν θα σημάνει την έξοδο τους από την αγορά, 'asset players'.

Κι ενώ οι έλληνες κατά κόρον λογίζονται ως 'asset players' στην περίπτωση της συγκεκριμένης αγοράς δεν υφίσταται η τακτική αυτή. Αντιθέτως, ακόμα και σε περιπτώσεις πως στους πλοιοκτήτες αυτούς έχουν προσφερθεί σεβαστά ποσά για κάποιο πλοίο τους, πολύ πάνω από την πραγματική του αξία μάλιστα, η απάντηση είναι αρνητική. Δύο είναι τα στοιχεία πως εξηγούν την συμπεριφορά αυτή. Πρώτον και κυριότερων, δεν το λογίζουν ως ευκαιρία αν δεν έχουν ήδη οι ίδιοι αποφασίσει να προχωρήσουν σε αντικατάσταση του εν λόγω πλοίου θεωρώντας πως με την πώληση τους θα χαθεί μέρος της πελατειακής τους βάσης. Αυτό δεν είναι και απόλυτα αναληθές, μιας και όπως ήδη αναφέρθηκε, η συγκεκριμένη αγορά στηρίζει την λειτουργία της στις στενές διαπροσωπικές σχέσεις, που πολλές φορές ξεπερνούν τα όρια της πελατειακής σχέσης και γίνονται σχέσεις φιλίας και αλληλοβοήθειας σε δύσκολες στιγμές. Δεύτερον, πολλές φορές η δύναμη του συναισθηματικού δεσμού που έχουν με τα πλοία τους είναι μεγαλύτερη από ένα πρόσκαιρο κέρδος πόσο μάλιστα αν το εν λόγω πλοίο συνεχίζει να καλύπτει τις επιχειρησιακές ανάγκες τους. Προτιμούν να κρατήσουν το 'δικό' τους πλοίο και πιστεύουν ότι με εργατικότητα, αργά αλλά σταθερά, θα μπορέσουν να αποκτήσουν μέσω της δουλειάς το περιθώριο κέρδους που τους προσφέρεται και αποφασίζουν να απαρνηθούν.

#### *4.3.9 ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΥΧΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥΣ*

Ο παράγοντας τύχη σε μία βιομηχανία με τόσο υψηλό επίπεδο ρίσκου είναι αναγκαίος για την μακροβιότητα μίας επιχείρησης. Πόσο μάλλον όταν αυτή πρόκειται για μία μικρού μεγέθους με ιδιαίτερα περιορισμένους οικονομικούς πόρους όπου οποιαδήποτε κακοτυχία σημαίνει αναλογικά με το

μέγεθος της πολύ μεγάλο κόστος. Απρόβλεπτα γεγονότα, βαραίνουν σημαντικά τον οικονομικό προγραμματισμό τέτοιων επιχειρήσεων. Σε μία πιθανή σειρά κακότυχων τέτοιων γεγονότων, ενώ σε μία μεγάλη ή μεσαία επιχείρηση θα σήμαινε μείωση των ταμειακών διαθεσίμων, εδώ μπορεί να σημάνει και την αδυναμία της επιχείρησης να μπορεί πλέον να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της.

#### *4.3.10 ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΒΑΣΙΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΤΕΤΟΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΜΙΚΡΗΣ ΚΑΙΜΑΚΑΣ*

Σχέσεις ιδιαίτερα ισχυρές οι οποίες πολλές φορές γίνονται σχέσεις φιλίας. Αυτές οι σχέσεις στις δύσκολες στιγμές αποδεικνύονται πολλές φορές και σανίδα σωτηρίας. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την εξής περίπτωση: σε δύσκολες οικονομικά εποχές πολλοί πελάτες θα μειώσουν και τις παραγγελίες τους οπότε άμεσα προκύπτει ο κίνδυνος να βρεθεί το καράβι με ελλιπές φορτίο, σε τέτοιες περιπτώσεις η συνήθης αντίδραση των πλοιοκτητών θα είναι η επικοινωνία με τους μεγαλύτερους πελάτες τους ζητώντας να μεγαλώσουν την παραγγελία τους ώστε να συμπληρωθεί το φορτίο. Αυτό θα γίνει ακόμα και αν ο συγκεκριμένος πελάτης δεν έχει την ανάγκη να μεγαλώσει την παρτίδα που παρήγγειλε, ωστόσο σε περίπτωση που βρίσκεται σε καλύτερη οικονομικά μοίρα θα το πράξει ώστε να βοηθήσει τον μεταφορέα του. Αντίστοιχα, πελάτες που θα βρεθούν σε οικονομική δυσχέρεια πολλές φορές θα ζητήσουν την πίστωση του ναύλου, ακόμα και του κόστους του φορτίου σε περιπτώσεις που μπορεί να μεσολαβήσει ο πλοιοκτήτης, και ο πλοιοκτήτης θα προσπαθήσει να τους εξυπηρετήσει ώστε να διατηρηθεί η πελατειακή του βάση ελπίζοντας σε μελλοντική αποπληρωμή. Φυσικά, τέτοιες τακτικές πέραν του θέλητρου εμπεριέχουν και μεγάλους κινδύνους και για τις δύο πλευρές. Από την πλευρά του πλοιοκτήτη που μας ενδιαφέρει, ο κίνδυνος είναι αυτό να συμβεί παραπάνω από μία ή δύο φορές συνεχόμενα οπότε αποκτά την μορφή σπινάλ και το χρέος διαιωνίζεται έως ότου ανακάμψει ο πελάτης και εφόσον αυτό συμβεί. Με λίγα λόγια μεγαλώνει το χρέος του και μαζί και ο κίνδυνος να μην αποπληρωθούν οι ναύλοι ποτέ σε

πιθανή περίπτωση χρεοκοπίας του. Εύκολα γίνεται κατανοητό τι επιπτώσεις θα είχε κάτι τέτοιο σε αυτές τις εταιρείες με τα χαμηλά αποθεματικά.

#### *4.3.11 ΤΑ ΚΑΡΑΒΙΑ ΤΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΛΗΡΩΜΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥΣ ΠΛΟΙΑΡΧΟΥΣ*

Τέτοιου είδους πλοία φυσικό επακόλουθο είναι να μην προσελκύουν καλή ποιότητα πληρωμάτων. Πρόκειται τις περισσότερες φορές για ανθρώπους εργατικούς αλλά χαμηλής νοημοσύνης και γνώσης με όποια αποτελέσματα αυτό μπορεί να έχει στην καθημερινή λειτουργία του караβιού. Το σημαντικότερο, φυσικά, είναι η εύρεση ενός πλοίαρχου που να κατέχει την απαραίτητη εμπειρία και γνώση να ανταπεξέλθει σε πολύ δύσκολες συνθήκες που για τέτοια καράβια αποτελούν μέρος τις καθημερινότητας. Για το λόγο αυτό και αυτοί συνήθως είναι πρακτικοί πλοίαρχοι με πολλά χρόνια θαλάσσιας εμπειρίας και βαθιά γνώση της ναυσιπλοΐας που όμως σπανίζουν. Συχνά θα αναγκαστούν να ταξιδέψουν με την χρήση ελαχίστων ηλεκτρονικών βοηθημάτων, ακόμα μάλιστα και κάποιων που θεωρούνται κάτι παραπάνω από απαραίτητα όπως το ραντάρ σε νυχτερινή πλευση. Χαρακτηριστικό είναι ότι πλοίαρχοι που για διάφορους λόγους επιλέγουν να αφήσουν πίσω τους ποντοπόρα καράβια και καριέρες σε μεγαλύτερες εταιρείες και πρόσκαιρα μπαρκάρουν σε καράβια τέτοιων μικρών εταιρειών σύντομα παραιτούνται μην μπορώντας να ανταπεξέλθουν στις ειδικές τους απαιτήσεις. Αδυνατούν να χειριστούν κάτω από δύσκολες συνθήκες που μπορεί να προκύψουν και δηλώνουν αδυναμία να προσεγγίσουν μικρά λιμάνια φοβούμενοι ότι δεν θα τα καταφέρουν. Σε αντίθεση με αυτό έρχεται η ικανότητα που προσδίδει η εμπειρία στους πρακτικούς πλοίαρχους οι οποίοι τις περισσότερες φορές επιλέγουν τις σωστές πορείες και πλευσεις χωρίς την ανάγκη να συμβουλευτούν το ναυτικό χάρτη.

#### *4.3.12 ΕΧΟΥΝ ΥΨΗΛΑ ΠΑΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΠΛΟΙΟ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ*

Παρατηρείται ένα σημαντικό στοιχείο στην αναλογία μεγέθους πλοίου

με διαχειριστικά έξοδα. Δεν υφίσταται μία ανάλογη αυξητική τάση μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων αλλά αντιθέτως μία σχέση ιδιαίτερα δυσανάλογη. Συνεπώς, παρατηρούμε ότι όσο μεγαλώνει το μέγεθος ενός πλοίου δεν αυξάνουν αναλογικά και τα λειτουργικά του έξοδα και ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η δημιουργία οικονομιών κλίμακας με κάθε αύξηση που πραγματοποιείται στο τονάζ. Όσον αφορά την συγκεκριμένη αγορά, χαρακτηριστικό είναι ότι η ελάχιστη ασφαλής επάνδρωση ενός πλοίου χιλίων εφτακοσίων τόνων νεκρού βάρους είναι ακριβώς η ίδια με αυτήν ενός τριών χιλιάδων τόνων. Αντιλαμβάνεται κανείς την δημιουργία οικονομιών κλίμακας αφού ενώ το τονάζ σχεδόν διπλασιάζεται, συνεπώς διπλασιάζεται και ο εισπρακτέος ναύλος, το κόστος πληρωμάτων παραμένει ακριβώς στα ίδια επίπεδα για τα δύο πλοία. Ωστόσο, δεν πρόκειται για την δημιουργία οικονομιών κλίμακας που θα επιφέρουν σημαντικό αντίκτυπο και αυτό λόγω των μικρών μεγεθών στα οποία αναφερόμαστε. Άρα, οι συγκεκριμένες ναυτιλιακές εταιρείες παραμένουν αντιμέτωπες με τα υψηλά διαχειριστικά έξοδα ανά πλοίο, πράγμα που καταδεικνύει ακόμα ένα αγκάθι στην οικονομική τους πραγματικότητα.

#### *4.3.13 ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΝΑΖ ΜΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΑ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ*

Στην αγορά αυτή, η πλευρά της προσφοράς (supply side) δεν είναι μία πλευρά οργανωμένη και συντονισμένη. Δεν υφίστανται κονσόρτσιουμ, bulk pools ή οποιοσδήποτε άλλος τρόπος προσπάθειας συνεννόησης μεταξύ των πλοιοκτητών με απώτερο σκοπό το καλό όλων. Επιπροσθέτως, δεν πρόκειται για μία αγορά όπου μπορεί κάποιος να απευθυνθεί σε πηγές ενημέρωσης για την παρακολούθηση της πορείας της ούτως ώστε να έχει μία εικόνα για αυτήν και να προσπαθήσει με βάση αυτή να χαράξει την καλύτερη στρατηγική. Αντιθέτως, παρατηρείται το φαινόμενο της απόκρυψης πληροφοριών μεταξύ των πλοιοκτητών σε μία προσπάθεια να μην γίνονται ευρέως γνωστές οι κινήσεις που πραγματοποιούνται. Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι η αγορά αυτή έχει έντονα τα στοιχεία μίας ανταγωνιστικής αγοράς. Επόμενο είναι λοιπόν η αγορά να παρουσιάζει μακροχρόνια πλεονάσματα χωρητικότητας

που ως σημαντικότερη συνέπεια όλως έχουν την συμπίεση των περιθωρίων κέρδους των εταιρειών αυτών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## 5. 'SUPREME SHIPPING' : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΙΑΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΝ ΛΟΓΩ ΑΓΟΡΑΣ

---

Έχοντας πλέον εν γνώσει μας το γενικό πλαίσιο της αγοράς αυτής και γνωρίζοντας τον τρόπο λειτουργικής διαχείρισης των εταιρειών της και τα βασικότερα εκ των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση μίας εκ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην αγορά αυτή. Η εταιρεία αυτή θα αποτελέσει και το παράδειγμα που θα χρησιμοποιήσουμε για την SWOT ανάλυση που θα πραγματοποιήσουμε με σκοπό να αναδειχθεί η καλύτερη δυνατή στρατηγική για μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανάπτυξη της εν λόγω εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, και επικεντρώνοντας στα σημεία που είναι κοινά για όλες τις εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου, σκοπός είναι η ανάδειξη ενός γενικού πλαισίου στρατηγικής που να έχει εφαρμογή στην πλειονότητα των ναυτιλιακών εταιρειών του κλάδου αυτού και να αποτελεί μία σαφή πρόταση για την μελλοντική τους πορεία. Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν θα παρατεθούν τα σημαντικότερα στοιχεία για την εν λόγω εταιρεία, ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μία σαφή εικόνα για αυτήν. Ακολούθως θα αναλυθούν οι δυνάμεις της, οι αδυναμίες της, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει στο πλαίσιο των αγορών δραστηριοποίησης της και που θα αποτελέσουν τα απαραίτητα συστατικά για την SWOT ανάλυση. Όπως θα δούμε, ένα μεγάλο κομμάτι των αδυναμιών και των απειλών που αντιμετωπίζει η συγκεκριμένη εταιρεία πηγάζουν από την προβληματική αντιμετώπιση του ζητήματος της λειτουργικής διαχείρισης. Μάλιστα αυτό είναι κοινό σημείο για όλες τις εταιρείες του εν λόγω κλάδου και θα συζητηθεί περαιτέρω στα τελικά συμπεράσματα.

Προτού όμως ξεκινήσουμε την παρουσίαση της εταιρείας πρέπει ο αναγνώστης να γνωρίζει πως πρόκειται για μία πραγματική εταιρεία και τα στοιχεία που θα παρατεθούν είναι πραγματικά. Ο λόγος είναι διττός, από την μία με τον τρόπο αυτό τα στοιχεία που θα χρησιμοποιήσουμε για την μελέτη μας θα αντικατοπτρίζουν την σύγχρονη πραγματικότητα και από την άλλη τα συμπεράσματα που θα προκύψουν δεν θα ανήκουν αποκλειστικά στην σφαίρα της θεωρίας αλλά ίσως και να έχουν, ως κάποιο βαθμό, πραγματική εφαρμογή και αξία. Δεν αποτελεί άλλωστε στόχο της διπλωματικής η κατάθεση προτάσεων που όσο σωστές και να είναι θεωρητικά, θεωρούμε σίγουρο πως δεν πρόκειται να εφαρμοστούν από τους



συγκεκριμένους πλοιοκτήτες. Στην τελική πρόταση που θα κατατεθεί λοιπόν, δεν θα πρέπει να ξενίσει κάποιους η απουσία στοιχείων που αρκετοί θεωρούμε σημαντικά. Αυτό συμβαίνει διότι έχοντας επίγνωση, ως κάποιο βαθμό, της νοοτροπίας και του τρόπου σκέψης των επιχειρηματιών αυτών, θεωρούμε άτοπο να συμπεριληφθούν στοιχεία που σίγουρα δεν θα εφαρμοστούν ποτέ.

## 5.1 ΣΤΟΛΟΣ, ΤΟΝΑΖ ΚΑΙ ΑΓΟΡΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

---

Η Supreme Shipping έχει στην πλοιοκτησία της τρία καράβια. Τα δύο εξ αυτών είναι φορτηγά πλοία γενικού φορτίου, μεταφορικής ικανότητας δύο χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους, τα οποία δραστηριοποιούνται στο εμπόριο και τη μεταφορά μεταξύ της ενδοχώρας και των νήσων της Ελλάδας. Φέρουν Ελληνική σημαία και είναι επανδρωμένα από Έλληνες ναυτικούς. Βασικά τους φορτία αποτελούν δομικά υλικά όπως τσιμέντα, σίδερα, ασβέστης, τούβλα, ξυλεία. Λόγω της κατασκευής των εν λόγω καραβιών, η συγκεκριμένη εταιρεία πραγματοποιεί την μεταφορά αυτών των αγαθών μόνο σε μοναδοποιημένη μορφή, δηλαδή συσκευασμένα σε παλέτες και big bags, και όχι σε χύδην μορφή. Πέραν των βασικών αυτών φορτίων, αρκετές φορές θα προβούν στην μεταφορά και κάποιων άλλων αγαθών όπως ιχθυοτροφές και είδη διατροφής αλλά σε πολύ μικρότερες ποσότητες, συμπληρώνοντας επί της ουσίας πιθανό κενό τονάζ. Σημαντικό πλεονέκτημα της εταιρείας στην δραστηριοποίηση της στην εν λόγω αγορά αποτελεί, η μακροχρόνια παρουσία της σε αυτήν, στοιχείο που πλέον την έχει καταστήσει συνδεδεμένη με την μεταφορά τέτοιων αγαθών στο μυαλό των ναυλωτών. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ωστόσο έγκειται στην πολύχρονη συνεργασία της με πολυεθνική εταιρεία παραγωγής τσιμέντου που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Μάλιστα, η ναυτιλιακή αυτή εταιρεία έχει επιτύχει να είναι επίσημος αντιπρόσωπος της εταιρείας παραγωγής τσιμέντου στα ελληνικά νησιά έχοντας ως αποτέλεσμα να μην αποτελεί αποκλειστικά και μόνο μεταφορέα των προϊόντων της αλλά και πωλητή παίζοντας τον ρόλο του μεσάζοντα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την συνέχεια της αναλύσεως μας για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, και κυριότερο, σημαίνει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με κάποιον που κάνει απλά τη μεταφορά κάποιου αγαθού. Δεύτερον, εξίσου όμως σημαντικό, ενισχύει

σημαντικά την θέση και την δύναμη της εταιρείας στην αγορά δεδομένου της ισχυρής πελατειακής βάσης που έχει δημιουργήσει σε βάθος χρόνου. Δεν θα πρέπει να ξεχνά κανείς τον σημαντικότερο ρόλο που έχει ένα ισχυρό πελατολόγιο για τις μικρές ναυτιλιακές και των ισχυρών διαπροσωπικών δεσμών που σχηματίζονται.

Την τελευταία δεκαετία η εταιρεία έχει προχωρήσει και στην δραστηριοποίηση της στην δύσκολη αγορά της Μεσογείου με την εκμετάλλευση επί σειράς ετών ενός караβιού ανάλογο των προαναφερόμενων. Ακολούθησε η μετέπειτα πώληση του και η αγορά προ δύο ετών ενός φορτηγού πλοίου τριών χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους. Παρατηρεί κανείς ότι και αυτή η εταιρεία ακολούθησε τη 'μόδα' που επικρατούσε στην συγκεκριμένη αγορά την εποχή εκείνη για την αγορά ενός 'τριαριού'<sup>10</sup>. Φυσικά η αγορά αυτή δεν ήταν προϊόν ενδελεχούς μελέτης και επένδυσης με κάποιο συγκεκριμένο σκεπτικό. Αντιθέτως ήταν στην λογική ότι αφού το κάνουν οι άλλοι αυτό πρέπει να γίνει, άλλωστε η εταιρεία με τον τρόπο αυτό μεγαλώνει και μέσα από τη δουλειά θα στεφθεί το εγχείρημα με επιτυχία. Ωστόσο, η εταιρεία στάθηκε τυχερή μιας και όπως εύκολα μπορεί κανείς να μάθει πρόκειται για μία 'πορτάδα'<sup>11</sup> της Μεσογείου θαλάσσιας αγοράς στην οποία ελάχιστοι εισήλθαν και ζημιώθηκαν. Το εν λόγω πλοίο, μετά από εκτεταμένες επισκευές, δρομολογήθηκε στην spot αγορά της Μεσογείου φέροντας σημαία Παναμά και κλάση Ελληνικού Νηογώμονα, η οποία όμως αργότερα, λόγω των προβλημάτων του εν λόγω νηογώμονα, άλλαξε και έγινε INSB (International Naval Surveys Bureau). Είναι επανδρωμένο με Σύριους ναυτικούς και βασικά του φορτία είναι ξηρά χύδην όπως τσιμέντο, αδρανή υλικά, φωσφάτα, καλαμπόκι, προϊόντα σιδήρου. Όμως, ενώ στην Ελλάδα η ηλικία των караβιών δεν φαίνεται να παίζει κανένα ρόλο στην οικονομική τους εκμετάλλευση, στη Μεσόγειο αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Η μεγάλη ηλικία του εν λόγω караβιού λοιπόν, προκαλεί προβλήματα στην πλοιοκτήτρια εταιρεία τόσο σε σχέση με την εύρεση ναύλου, πόσο μάλλον σε τέτοιες δύσκολες περιόδους, όσο και με την συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

---

<sup>10</sup> Ονομασία που αναφέρεται στα караβια τριών χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους και χρησιμοποιείται στην καθομιλουμένη της εν λόγω αγοράς.

<sup>11</sup> Όρος της καθομιλουμένης της εν λόγω αγοράς ο οποίος αναφέρεται στα πλοία αλλά και τα φορτία των τριών χιλιάδων τόνων. Σκοπός του είναι ο διαχωρισμός της αγοράς μεταξύ των συγκεκριμένων πλοίων και φορτίων και αυτών διαφορετικού μεγέθους μετρικών τόνων. Στην αγορά της Μεσογείου επικερδής 'πορτάδες' θεωρούνται μόνον αυτές των τριών χιλιάδων τόνων, των πέντε και των δέκα χιλιάδων τόνων.

Επειδή οι δύο αγορές δραστηριοποίησης της εν λόγω εταιρείας έχουν σημαντικότερες διαφορές ως προς την λειτουργία τους, θα ήταν λάθος η πραγματοποίηση μιας SWOT ανάλυσης με στοιχεία που έχουν εφαρμογή στην μία αγορά αλλά όχι στην άλλη. Κάτι τέτοιο σίγουρα θα οδηγούσε σε λανθασμένη αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της εταιρείας, και προφανώς σε λανθασμένα συμπεράσματα. Για τον λόγο αυτό θα πραγματοποιήσουμε δύο ξεχωριστές αναλύσεις για κάθε μία εκ των δύο αυτών αγορών. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν προφανώς και θα έχουν εφαρμογή και στις άλλες ναυτιλιακές του χώρου. Άλλωστε οι περισσότερες εξ'αυτών ήδη δραστηριοποιούνται στις ίδιες δύο αγορές, και όποιες δεν έχουν πράξει ακόμα την είσοδο τους στην αγορά της Μεσογείου, είναι το επόμενο τους βήμα σε περίπτωση ανάπτυξης τους.

## 5.2 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ

---

Ξεκινώντας από την δραστηριοποίηση της εταιρείας με τα δύο καράβια της στην Ελληνική αγορά επιλέγουμε τα βασικότερα στοιχεία της, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά, που αποτελούν τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Παράλληλα, γνωρίζοντας το γενικό πλαίσιο της αγοράς, και την σημερινή της κατάσταση, αναγνωρίζουμε τα στοιχεία αυτά που θα μπορούσαν να αποτελέσουν ευκαιρίες ή απειλές για την ναυτιλιακή εταιρεία. Η συγκέντρωση των στοιχείων θα μας οδηγήσει στον σχηματισμό της μήτρας, που είναι και ο κορμός, της SWOT ανάλυσης. Προτού όμως σχηματιστεί η μήτρα καλό θα ήταν να παρουσιαστούν απομονωμένα τα στοιχεία κάθε κατηγορίας για την περαιτέρω επεξήγηση τους.

## δυνάμεις

Η μακροχρόνια συνεργασία με μία ισχυρή πολυεθνική εταιρεία αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική δύναμη για την συγκεκριμένη εταιρεία. Πρώτον και κυριότερο, η διαρκής εκμετάλλευση των καραβιών της εταιρείας και οι μηδενικές περίοδοι off-hire. Δεύτερον, η εδραιοποίηση της εταιρείας στις συγκεκριμένες μεταφορές φορτίων μέσω της πολυετούς συνεργασίας με τον εν λόγω ναυλωτή. Τρίτον, η παροχή ‘ομπρέλας’ προστασίας σε δύσκολους καιρούς μιας και η σχέση ανάγκης αλλά και εμπιστοσύνης έχει γίνει πλέον αμφίδρομη με την πάροδο των ετών.

Η πολυετή παρουσία της εταιρείας στην

- *μακροχρόνια συνεργασία με ισχυρή πολυεθνική εταιρεία*
- *σημαντική και ισχυρή πελατειακή βάση*
- *αυξημένη εργατικότητα και αφοσίωση στην εργασία*
- *ισχυρότατες διαπροσωπικές σχέσεις*
- *εκ βάθρων γνώση κάθε πλευράς του αντικειμένου (εμπορικό, τεχνικό, επιχειρησιακό κομμάτι) από την διοίκηση*
- *εκπαίδευση διάδοχης κατάστασης*
- *συνεργασίες με εταιρείες μεγάλης φήμης*

αγορά έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία ισχυρότατης πελατειακής βάσης. Πολλοί από τους πελάτες μάλιστα ξεκίνησαν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες επιλέγοντας εξ’ αρχής την εν λόγω ναυτιλιακή για τις μεταφορές τους και πλέον την θεωρούν λόγο της επιτυχίας τους. Αρκετοί μάλιστα, σε περιόδους χαλεπών, απευθύνθηκαν για βοήθεια προς αυτή και διατηρούν ακόμα το συναίσθημα της ανταπόδοσης ακόμα και στις τωρινές εποχές που το εμπόριο είναι στυγνοί αριθμοί. Πρέπει όμως να επισημανθεί ότι για να επιτευχθεί αυτό έχει εισαχθεί στην νοοτροπία των εργαζομένων της ναυτιλιακής και αποτελεί μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης ότι κάποιοι πελάτες πάντα έχουν προτεραιότητα.

Η αυξημένη εργατικότητα και αφοσίωση στην εργασία αποτελούν ακόμα μία δύναμη της εταιρείας. Αυτό γιατί επιτυγχάνεται ταχύτερη περάτωση των εργασιών αλλά και γιατί αντιμετωπίζεται η κάθε εργασία με προσοχή και όχι με προχειρότητα. Φυσικά σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει ο οικογενειακός χαρακτήρας της εταιρείας και ότι σε πολλές θέσεις, ακόμα και σε αυτές των ναυτικών, υπάρχουν μέλη του οικογενειακού κύκλου και αντιμετωπίζουν την κάθε εργασία ως προσωπική τους

υποχρέωση που πρέπει να έρθει εις πέρας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τις περιπτώσεις εξαντλητικών ωραρίων φόρτωσης που έχουν φτάσει και τις δεκαέξι συνεχείς ώρες. Ειδικότερα αν αναλογιστεί κανείς ότι αυτές οι ώρες αποτελούν ώρες χειρονακτικής εργασίας μιας και τα φορτία στα εν λόγω καράβια είναι όπως είπαμε μοναδοποιημένα (χειρισμός μπίγας, χειρισμός περονοφόρων φορτοεκφορτωτικών μέσων, κοτσάρισμα/ξεκοτσάρισμα, στοιβασία).

Οι ισχυρότατες διαπροσωπικές γνώσεις αποτελούν ακόμα μία σημαντική δύναμη για την εταιρεία. Ειδικά όταν αυτές αφορούν τις αρμόδιες ναυτιλιακές αρχές της χώρας, βασικούς προμηθευτές αναγκαίων εφοδίων και υλικών αλλά και ιδιοκτήτες συνεργείων και μικρών ναυπηγείων. Όσον αφορά τις ναυτιλιακές αρχές (λιμενικό σώμα, επιθεώρηση εμπορικών πλοίων) οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις βοηθούν τόσο στην ταχύτερη περάτωση των σχετικών εργασιών και διαδικασιών όσο και σε καλοπροαίρετη αντιμετώπιση της εταιρείας. Για τους βασικούς προμηθευτές και τους ιδιοκτήτες συνεργείων και ναυπηγείων η δύναμη έγκειται στην σχέση εμπιστοσύνης που έχει δημιουργηθεί με την πάροδο του χρόνου και την ευκολία που παρέχεται σε πληρωμές. Ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς το σημαντικό πρόβλημα των ταμειακών διαθεσίμων που ταλανίζει τις μικρές αυτές ναυτιλιακές εταιρείες.

Η βαθιά γνώση όλων των πλευρών του ναυτιλιακού αντικειμένου εκ της διαχειρίσεως έχει αποδειχθεί κατά καιρούς ιδιαίτερος σημαντική μιας και ελάχιστες πλέον είναι οι καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν και η σωστή αντιμετώπιση τους να μην είναι γνωστή. Αυτό έχει ως επακόλουθο την ταχύτερη, άρα αποδοτικότερη, αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων και την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων ενός προβλήματος στην επιχειρησιακή λειτουργία των πλοίων.

Συνεργασίες που κατά καιρούς έχουν πραγματοποιηθεί με ναυλωτές μεγάλης φήμης στην αγορά αποτελούν ακόμα ένα προσόν για την εταιρεία. Με κάθε τέτοια μεταφορά για έναν μεγάλο ναυλωτή βελτιώνεται το πρόσωπο της εταιρείας στην αγορά και γίνεται ευρέως γνωστή σε αυτή.

Σε σχέση με τις άλλες εταιρείες του κλάδου σημαντικό στοιχείο για το μέλλον της εταιρείας παίζει και η σωστή εκπαίδευση της διάδοχης κατάστασης. Η προετοιμασία αυτής γίνεται αργά και σταθερά φροντίζοντας να γνωρίσει αυτή όλα τα λειτουργικά επίπεδα και να έρθει σε άμεση επαφή από την πιο απλή δουλειά ως την πιο πολύπλοκη. Σε αυτές τις μικρές ναυτιλιακές άλλωστε είναι σημαντικό η διοίκηση

να έχει καλή γνώση του αντικειμένου τόσο σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο. Χαρακτηριστική μάλιστα είναι η περίπτωση άλλης εταιρείας όπου η διαδοχή υπήρξε ανεπιτυχής και τα αποτελέσματα καταστροφικά οδηγώντας στην χρεοκοπία. Ο λόγος δεν ήταν η απουσία ανώτερης εκπαιδευτικής μορφώσεως ή το χαμηλό νοητικό επίπεδο. Αντιθέτως μάλιστα αυτά υπήρχαν σε αφθονία και φάνηκαν εξ' αρχής. Όμως όσο σωστές θεωρητικά και αν ήταν οι πρακτικές που επιλέχθηκαν για να ακολουθηθούν, αποδείχθηκε ότι υστερούσαν σημαντικά στη γνώση του πρακτικού μέρους της αγοράς και της υφιστάμενης καθεστηκυίας τάξης.

### αδυναμίες

Τα μηδενικά ταμειακά αποθέματα αποτελούν και την σημαντικότερη αδυναμία της εν λόγω επιχείρησης. Πρόκειται όμως για ένα πρόβλημα καθολικό στην συγκεκριμένη αγορά και αναφερθήκαμε εκτενώς σε αυτό σε προηγούμενο κομμάτι της εργασίας αυτής. Αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο για την

- **Μηδενικά ταμειακά αποθέματα**
- **Πληρωμές ναύλων με μεταχρονολογημένες επιταγές**
- **Απουσία οργάνωσης**
- **Απουσία συντονισμού**
- **Παλαιότητα πλοίων**
- **Χαμηλής ποιότητας πληρώματα**
- **Εξάντληση δυνάμεων**

ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών αλλά και για την συνολική τους λειτουργία. Σε αυτήν την έλλειψη οφείλεται και μεγάλο μέρος της απουσίας οργάνωσης που παρατηρείται και αυτό γιατί δεν υπάρχουν τα αναγκαία κεφάλαια για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού. Επίσης η οριακού χαρακτήρα συντήρηση των πλοίων είναι άλλο ένα αποτέλεσμα του παράγοντα αυτού μιας και το κόστος συντήρησης που επιλέγουν οι εν λόγω εταιρείες είναι το ελάχιστο δυνατό. Συνέπεια όμως αυτού είναι οι μετέπειτα εμφάνιση μεγάλων ζημιών. Δεν μπορείς όμως να προχωρήσεις σε αύξηση των δαπανών συντηρήσεως σκοπεύοντας να αποφύγεις μελλοντικές ζημιές διότι δεν έχεις τα κεφάλαια για να το πράξεις.

Το ότι οι πληρωμένες των ναύλων γίνονται με μεταχρονολογημένες επιταγές αποτελεί ακόμα μια σημαντική αδυναμία της επιχείρησης αυτής και των ομοίων της και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πρώτη αδυναμία. Συντηρεί την κατάσταση του λιγοστού ρευστού που διαθέτει η εταιρεία και μάλιστα την τοποθετεί σε θέση

οικονομικής ανισορροπίας μιας και δεν δύναται να συνταχθεί σωστός οικονομικός σχεδιασμός. Εάν ένα εκ των αξιόγραφων αυτών δεν μετατραπεί σε ρευστό ως όφειλε κατά την λήξη του, λόγω αδυναμίας πληρωμής από τον εκδότη του, τότε οι επιπτώσεις είναι πολύ μεγάλες για την ναυτιλιακή εταιρεία και το ταμείο της, πόσο μάλλον αν το συγκεκριμένο ποσό είναι μεγάλο. Σε μία τέτοια περίπτωση η εταιρεία θα βρεθεί σε πολύ δυσμενή θέση αναγκαζόμενη να βρει άμεσα χρήματα για την κάλυψη των δικών της υποχρεώσεων μιας και η εισροή που είχε κατά νου δεν πραγματοποιήθηκε.

Η απουσία οργάνωσης που παρατηρείται σε συνδυασμό με την απουσία συντονισμού αποτελούν δύο αδυναμίες που πλήττουν σημαντικά την αποδοτικότητα της ναυτιλιακής εταιρείας. Αποτελούν άλλωστε δύο εκ των σημαντικών χαρακτηριστικών που στοιχειοθετεί η θεωρία ως αναγκαία για την αποδοτική λειτουργική διαχείριση μίας ναυτιλιακής. Έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των αναγκαίων εργασιών και διαδικασιών άρα και στον επιχειρησιακό χρόνο του πλοίου που σε κάποιες περιπτώσεις λόγω χρονοτριβών μειώνεται. Επιπροσθέτως, έχουν αρνητικές επιπτώσεις και στο οικονομικό κομμάτι μιας και θέτουν εμπόδια τόσο στον οργανωτικό τομέα και στην αντιστοίχιση εισροών-εκροών όσο και στην εύρεση της οικονομικότερης λύσης σε κάθε πρόβλημα. Ωστόσο, αξίζει να επισημάνουμε την στροφή που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια προς μία πιο οργανωτική λειτουργική διαχείριση. Αυτό, ήταν αποτέλεσμα της ένταξης στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας των ανθρώπων που αποτελούν και την διάδοχη κατάσταση της διοικήσεως. Αξίζει να παρατηρήσει κανείς ότι όντως με την προσθήκη εργατικού δυναμικού που έχει την ικανότητα να προσφέρει ουσιαστικά, μεταβάλλεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνει τον πρότερο ισχυρισμό μας ότι η απουσία οργάνωσης σε μεγάλο μέρος οφείλεται στην απουσία κεφαλαίων για την πρόσληψη προσωπικού.

Η παλαιότητα πλοίων είναι μία άλλη εκ των αδυναμιών της επιχειρήσεως. Όχι τόσο ως προς την ανταπόκριση της στις απαιτήσεις τις αγοράς και των ναυλωτών όσο προς το κόστος ζημιών και συντηρήσεως. Η φθορά (wear & tear) που παρατηρείται στα καράβια αυτά είναι μεγάλη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα συχνές ζημιές οι οποίες κοστίζουν, αλλά και αυξημένο κόστος δεξαμενισμών (DD-dry docking , SS-special surveys) λόγω των εκτεταμένων εργασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Η μοναδική λύση για την μείωση των οικονομικών επιπτώσεων των στοιχείων αυτών

έρχεται μέσα από τις οικονομικές διευκολύνσεις που προαναφέραμε ως αποτέλεσμα των ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων. Για να γίνει πλήρως αντιληπτό αυτό, υπάρχουν περιπτώσεις που το καράβι θα βρεθεί για τον προγραμματισμένο του δεξαμενισμό στο ναυπηγείο την στιγμή που η εταιρεία μπορεί ακόμα να έχει οφειλή προς το ναυπηγείο αυτό από τον προηγούμενο δεξαμενισμό του.

Η αδυναμία αυτή συνδέεται με την αδυναμία της χαμηλής ποιότητας πληρωμάτων που συναντούμε σε αυτές τις ναυτιλιακές. Ο λόγος είναι ότι η μέτρια εκπαίδευση που έχουν, αλλά και ικανότητες, οδηγούν πολλές φορές σε ζημιές που με πληρώματα ανώτερης ποιότητας θα είχαν αποφευχθεί. Κάλιστα μπορεί μία τέτοια ζημιά να επιφέρει σημαντικό οικονομικό κόστος στην επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της. Συνεπώς η άγνοια των πληρωμάτων επιφέρει και σημαντικό οικονομικό κόστος στην εταιρεία. Επιπλέον, έχει αντίκτυπο και στον τομέα της συντήρησης του καραβιού, όπου πρώτον, δεν ακολουθούνται πάντα οι σωστές διαδικασίες συντήρησης, έχοντας ως αποτέλεσμα την περάτωση εργασιών με πρόχειρο και λάθος τρόπο, και δεύτερον, παρατηρείται έλλειψη οργανωτικού πλάνου συντηρήσεως. Ο λάθος τρόπος συντήρησης και η έλλειψη οργάνωσης των εργασιών συντηρήσεως επιφέρουν και αυτά σημαντικό οικονομικό κόστος, μιας και σημαίνουν την μη αποδοτική χρήση, και κατ' ουσία την σπατάλη, αναλώσιμων υλικών και εφοδίων.

Τέλος, ενδογενής αδυναμία της επιχείρησης αποτελεί και η σωματική και ψυχική εξάντληση των ασκούντων τη λειτουργική διαχείριση. Είναι όμως αποτέλεσμα του ελλιπούς προσωπικού που οδηγεί τους διοικούντες στο να αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας μεγάλο όγκο εργασιών. Έχει, ωστόσο, ως αποτέλεσμα την βιαστική και λάθος κρίση κάποιων ζητημάτων τα οποία δεν θα επιφέρουν μελλοντικό κόστος στην εταιρεία μοναχά αν σταθεί τυχερή.

#### ευκαιρίες

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οικονομικής κρίσης, όπως το σημερινό, που χαρακτηρίζεται από έντονη αστάθεια και αβέβαιη μελλοντική πορεία, οι ευκαιρίες τις αγοράς είναι λιγιστές και

- ***Ευκαιρίες ανάπτυξης στόλου με μικρό κόστος επένδυσης***



συνάμα αναφέρονται σε λιγοστούς. Η κατάρρευση της παγκόσμιας οικονομίας, οδήγησε την αγορά σε μεγάλη κρίση θέτοντας πλέον ζητήματα επιβίωσης σε πολλές ναυτιλιακές εταιρείες. Ο συγκεκριμένος κλάδος που αναφέρουμε αντιμετώπισε μεγάλα προβλήματα ρευστότητας αλλά και εύρεσης ναύλου. Η εταιρεία που χρησιμοποιούμε ως παράδειγμα αντιμετώπισε και αυτή μεγάλα οικονομικά προβλήματα και μόλις τον τελευταίο καιρό δείχνουν να αποκτούν ισορροπία οι ταμειακές της εισροές και εκροές. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο θα ήταν ουτοπικό να σκεφτεί κανείς την πραγματοποίηση επενδύσεων εκμεταλλευόμενος τις πολύ χαμηλές τιμές των μεταχειρισμένων πλοίων. Ωστόσο, υπήρξαν κάποιες μεγάλες εταιρείες με διαθέσιμα κεφάλαια που προχώρησαν σε κάποιες επενδύσεις. Όλες οι άλλες όμως, συμπεριλαμβάνοντας και αυτές της αγοράς υπό συζήτηση όχι. Άλλωστε, επαναλαμβάνουμε ότι ανέκαθεν το μεγάλο πρόβλημα αυτής της αγοράς είναι η απουσία διαθέσιμων κεφαλαίων, και αν αυτό συμβαίνει τις καλές εποχές αντιλαμβάνεται εύκολα κανείς τι συμβαίνει σε περιόδους κρίσεων.

Παρόλα αυτά, όπως σε όλο το φάσμα της αγοράς μεταχειρισμένων πλοίων, έτσι και στην κατηγορία πλοίων που εξετάζουμε, παρουσιάστηκαν κάποιες ιδιαίτερες περιπτώσεις – ευκαιρίες πλοίων προς εύρεση νέου ιδιοκτήτη. Τέτοια είναι μία περίπτωση πλοίου κατασχεμένου από τράπεζα που πωλείται στο ένα έκτο (1/6) της τιμής του προ οικονομικής κρίση. Η τράπεζα ζητά εκατόν πενήντα χιλιάδες ευρώ όταν πριν από δύο μόλις έτη του είχε τοποθετηθεί πωλητήριο προς εννιακόσιες χιλιάδες ευρώ. Αναμφίβολα πρόκειται για σημαντική ευκαιρία, εφόσον φυσικά το πλοίο βρίσκεται σε αξιόπλοη κατάσταση, και θα πρέπει να αναλογιστεί η εν λόγω εταιρεία την προσπάθεια, έστω, αναζήτησης του κεφαλαίου αυτού που δεν είναι άλλωστε και μεγάλο.

απειλές

Η συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία υπό εξέταση δεν παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια κέρδους. Αντιθέτως, χαρακτηρίζεται από σημαντικό κεφάλαιο αρχικής επένδυσης

- ***Ευκαιρίες ανάπτυξης για εταιρείες με μεγάλα αποθεματικά κεφάλαια.***

και σημαντική ανάληψη ρίσκου. Ενώ θεωρητικά δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί έτσι, πρακτικά είναι μία κλειστή αγορά. Η ίδια η φύση της αγοράς είναι αυτή που θέτει τα εμπόδια για κάθε έναν που επιθυμεί να εισέλθει σε αυτή. Έτσι οι εξωτερικές απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία είναι από ελάχιστες έως καμία. Όσον αφορά τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου, προστασία από τον ανταγωνισμό προσέφερε η συνεργασία με την πολυεθνική εταιρεία. Αυτό, αφενός γιατί η εν λόγω εταιρεία δεν εμπλεκόταν σε αγορές με ανταγωνισμό όπως αυτές που μεταφέρουν χρώματα, χαλίκια και άλλα αδρανή υλικά, οπότε και δεν έλαβε μέρος στην μάχη τιμών που ακολούθησε την κρίση για αυτές τις μεταφορές. Αφετέρου, διότι σε μία προσπάθεια που έγινε με την προσφορά χαμηλότερου ναύλου από ανταγωνιστική εταιρεία στην πολυεθνική, η απάντηση της ήταν αρνητική επιλέγοντας την συνέχιση της ήδη υπάρχουσας συνεργασίας.

Η αλλαγή του κόσμου σε ένα μεγάλο 'παγκόσμιο χωριό' όμως έχει επιφέρει αλλαγές και σε μικρές αγορές όπως αυτή που εξετάζουμε. Χαρακτηριστικό είναι ότι με την εμφάνιση της κρίσης ξαφνική ήταν η στροφή μέρους της αγοράς προς το αισθητά φθηνότερο τσιμέντο προερχόμενο από Τουρκία. Ξαφνικά οι παραγγελίες για αυτό αυξήθηκαν ενώ αυτές του εγχώριου μειώθηκαν. Ωστόσο, δεν πρόκειται ακόμη για μία δομική αλλαγή της ζήτησης τσιμέντου που να φοβίσει την εν λόγω ναυτιλιακή εταιρεία. Αυτό γιατί σύντομα αποδείχθηκε πως η χαμηλότερη τιμή του τούρκικου τσιμέντου συνοδευόταν και από την πολύ χαμηλή ποιότητα του.

Έχοντας αναλύσει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, συγκεντρώνουμε όλα αυτά τα στοιχεία μαζί ώστε να σχηματιστεί η μήτρα της SWOT ανάλυσης.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• μακροχρόνια συνεργασία με ισχυρή πολυεθνική εταιρεία</li> <li>• σημαντική και ισχυρή πελατειακή βάση</li> <li>• αυξημένη εργατικότητα και αφοσίωση στην εργασία</li> <li>• ισχυρότατες διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>• εκ βαθέων γνώση κάθε πλευράς του αντικειμένου (εμπορικό, τεχνικό, επιχειρησιακό κομμάτι) από την διοίκηση</li> <li>• εκπαίδευση διάδοχης κατάστασης</li> <li>• συνεργασίες με εταιρείες μεγάλης φήμης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μηδενικά ταμειακά αποθέματα</li> <li>• Πληρωμές ναύλων με μεταχρονολογημένες επιταγές</li> <li>• Απουσία οργάνωσης</li> <li>• Απουσία συντονισμού</li> <li>• Παλαιότητα πλοίων</li> <li>• Χαμηλής ποιότητας πληρώματα</li> <li>• Εξάντληση δυνάμεων</li> </ul>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευκαιρίες ανάπτυξης στόλου με μικρό κόστος επένδυσης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευκαιρίες ανάπτυξης για εταιρείες με μεγάλα αποθεματικά κεφάλαια.</li> </ul>

Πίνακας # 2 : Μήτρα SWOT ανάλυσης για την εταιρεία Supreme Shipping και την δραστηριοποίηση της στην Ελληνική αγορά.

### 5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

---

Είναι προφανές ότι η εν λόγω εταιρεία, όσον αφορά τη δραστηριοποίηση της στην ελληνική αγορά έχει αρκετά και σημαντικά δυνατά σημεία. Υφίστανται ωστόσο και αρκετές αδυναμίες αλλά και απειλές στις οποίες θα πρέπει να επιδείξει την κατάλληλη προσοχή και αντανακλαστικά. Θεωρώ πως αρχικά και για τα επόμενα δύο έτη η εταιρεία θα πρέπει να ακολουθήσει μία αμυντικού τύπου στρατηγική με απώτερο σκοπό την αλώβητη έξοδο της από την οικονομική κρίση της εποχής. Ήδη τα παραδείγματα εταιρειών που έπεσαν θύματα της κρίσης είναι πολλά. Πρωταρχικός της στόχος, λοιπόν, θα πρέπει να είναι η διασφάλιση της βιωσιμότητας της έως το πέρας της οικονομικής ύφεσης. Θεωρώ μάλιστα ότι στην συγκεκριμένη αγορά, αν προκύψουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης αυτές χρονικά θα παρουσιαστούν με το τέλος της κρίσης. Ο λόγος είναι η νοοτροπία των εταιρειών αυτών που όπως προαναφέραμε δεν παραιτούνται ως και το τελευταίο λεπτό, ακόμα και όταν πλέον όλα είναι σίγουρα χαμένα. Συνεπώς, όποια εταιρεία επιβιώσει της κάκιστης οικονομικής κατάστασης θα βρεθεί σε μία αγορά με σαφώς μειωμένη προσφοράς χωρητικότητας και κενά προς αναζήτηση καλύψεως. Βασικός άξονας της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί λοιπόν θα πρέπει να είναι η διατήρηση στην αγορά και η προετοιμασία για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που θα παρουσιαστούν με το τέλος της κρίσης. Πιστεύω πως, η συγκεκριμένη εταιρεία, έχει αρκετές δυνάμεις ώστε να είναι ο συγκεκριμένος στόχος εφικτός και πως με την κατάλληλη διαχείριση και δόση τύχης θα το καταφέρει.

Όμως επί της ουσίας, η διατήρηση της βιωσιμότητας, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως στρατηγικός σχεδιασμός για μία εταιρεία αλλά ως την πλέον λογική συνεχή και καθημερινή προσπάθεια. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της προτάσεως μας, λοιπόν, έγκειται στην προσπάθεια κατάλληλης προετοιμασίας για την εκμετάλλευση των αναμενόμενων ευκαιριών, και τα στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι αρκετά. Δύο όμως είναι οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους θα πρέπει να χαραχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός των επόμενων ετών. Ο πρώτος είναι

η προσπάθεια για μείωση των όποιων δαπανών στο ελάχιστο δυνατό σημείο και ο δεύτερος είναι η βελτίωση της λειτουργικής διαχείρισης της εταιρείας.

Όσον αφορά τον πρώτο άξονα, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρξει σημαντική προσπάθεια για να καταπολεμηθεί το τεράστιο πρόβλημα των ταμειακών διαθεσίμων. Ο στόχος αυτός, ακόμα και εάν επιτευχθεί σε μικρό ποσοστό, θα πρέπει να θεωρηθεί σημαντική επιτυχία δεδομένου του οικονομικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει συνεπώς, προς στιγμήν, να ξεχαστούν οι αδυναμίες της παλαιότητας των πλοίων και της χαμηλής ποιότητας των πληρωμάτων και να εστιάσει η εταιρεία της όλη της την προσοχή στα ταμειακά της διαθέσιμα. Η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της στην προσπάθεια χτισίματος ενός μικρού αποθέματος, τόσο για την προστασία της σε κατάσταση ανάγκης αλλά και για την λογιστική της εικόνα. Επιπροσθέτως, είναι αρκετά σημαντικό παράλληλα να προσπαθήσει την σταδιακή ανάπτυξη σχέσεων με έναν ή δύο τραπεζικούς ομίλους και εδώ είναι που θα χρειαστεί η καλή λογιστική εικόνα. Θα πρέπει να επιδείξει την μέγιστη προσοχή ώστε, μέσα σε αυτούς τους χαλεπούς καιρούς, να δημιουργήσει την εικόνα μίας αξιόπιστης και φερέγγυας εταιρείας. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική με την έκδοση μεταχρονολογημένων επιταγών της αλλά και τις όποιες κινήσεις πραγματοποιεί σε αλληλόχρεους λογαριασμούς. Επιτυγχάνοντας τον στόχο της δημιουργίας μίας καλής εικόνας προς τις τράπεζες και αναπτύσσοντας καλές σχέσεις μαζί τους χτίζει σταδιακά τις κατάλληλες συνθήκες για να αποταθεί σε αυτές στο μέλλον με τα όποια επενδυτικά της σχέδια. Δεδομένης της δυσπιστίας του τραπεζικού συστήματος απέναντι σε αυτές τις εταιρείες, δεν σημαίνει ότι θα καταφέρει σε δύο έτη να επιτύχει τις συνθήκες για τον τραπεζικό δανεισμό που απαιτεί η αγορά ενός πλοίου. Ωστόσο, στην λογική του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού, αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε βάθος χρόνου. Η συνήθης λογική των επιχειρηματιών της αγοράς αυτής είναι να σταματούν τις προσπάθειες για το χτίσιμο σχέσεων συνεργασίας με τις τράπεζες θεωρώντας πως οι πόρτες για αυτούς θα είναι πάντα κλειστές. Προσωπική μου άποψη είναι όμως ότι αν επιτευχθεί η συνεργασία με έναν τραπεζικό όμιλο για κάποια χρόνια χωρίς την παρουσία προβλημάτων, τότε, αλλάζει άρδην η εικόνα που έχει η τράπεζα προς την εν λόγω εταιρεία και μαζί με αυτήν και οι πιθανότητες της για χρηματοδότηση των αναγκών της. Θεωρώ πως είναι λάθος η αναζήτηση μεγάλων αναλογικά κεφαλαίων ευθύς εξ' αρχής από μία τράπεζα

στην οποία επί της ουσίας ως πελάτης είσαι άγνωστος και μάλιστα δραστηριοποίησε σε έναν αβέβαιο κλάδο.

Όσον αφορά τον δεύτερο βασικό άξονα, αυτόν της βελτίωσης της λειτουργικής διαχείρισης, θεωρώ ιδιαίτερα σημαντική την προσπάθεια να γίνουν ριζικές αλλαγές ώστε να καταπολεμηθούν στην ρίζα τους οι αδυναμίες οργάνωσης και συντονισμού. Πιστεύω, λοιπόν, πως θα πρέπει να αποτελέσει δεύτερο άξονα της σχεδίασης του στρατηγικού σχεδιασμού η μετάβαση σε ένα πιο οργανωτικό μοντέλο διαχείρισης και σίγουρα πιο ορθολογικό. Κατά την προσωπική μου άποψη η τωρινή κατάσταση αποτελεί ένα εκ των σημαντικότερων ανασταλτικών παραγόντων οποιασδήποτε προσπάθειας ανάπτυξης της εταιρείας. Τόσο πρακτικά όσο και θεωρητικά είναι αδύνατη η προσπάθεια ανάπτυξης μιας εταιρείας που μετα βίας επιτυγχάνει την διεκπαιρώση των αναγκών εργασιών της με τον δεδομένο φόρτο εργασίας. Πόσο μάλλον εάν αυτός ο φόρτος εργασίας μεγαλώσει μέσω μίας νέας επενδυτικής προσπάθειας. Ωστόσο, είναι ξεκάθαρο ότι με την μετάβαση σε ένα πιο ορθολογικό και οργανωτικό μοντέλο λειτουργικής διαχείρισης και με την καταπολέμηση των αδυναμιών της οργάνωσης και του συντονισμού θα προκύψουν οι επιπλέον αναγκαίοι πόροι για την ανάπτυξη της εταιρείας. Μέσο της σωστής κατανομής εργασιών αλλά και της οργάνωσης τους θα αποκτήσει η εταιρεία την δυνατότητα ταχύτερης διεκπεραίωσης των εργασιών και την ικανότητα αντιμετώπισης μεγαλύτερου φόρτου εργασίας. Θα πρέπει λοιπόν, να θεωρηθεί η καταπολέμηση των δύο αυτών αδυναμιών ως στρατηγικός στόχος ισάξιας σπουδαιότητας με τον πρώτο και να αντιμετωπιστεί ως προτεραιότητα ως την επίτευξη του.

Συνοψίζοντας, με δεδομένη την οικονομική κρίση που βιώνει ο κλάδος δραστηριοποίησης της εταιρείας και την ύφεση της γενικής οικονομίας, θεωρώ πως ο προτεινόμενος στρατηγικός σχεδιασμός για την συγκεκριμένη εταιρεία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την αμυντική στάση που θα τηρήσει η εταιρεία και την εσωστρέφεια που θα επιδείξει για να επιλύσει τις σημαντικότερες των αδυναμιών της. Θα πρέπει ο σχεδιασμός αυτός να κινηθεί σε δύο βασικούς άξονες. Αυτόν της καταπολέμησης του οικονομικού προβλήματος τόσο όσον αφορά τα ταμειακά διαθέσιμα όσο και τις σχέσεις με το τραπεζικό σύστημα, και αυτόν της βελτίωσης της λειτουργικής διαχείρισης της εταιρείας. Απώτερος στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να είναι η διατήρηση των κεκτημένων ως το πέρας της κρίσης

και η σταδιακή βελτίωση των δομικών βάσεων της εταιρείας. Επιτυγχάνοντας τον στόχο αυτό θα καταστεί δυνατή η απόκτηση των αναγκαίων εφοδίων για την σωστή εκμετάλλευση των όποιων ευκαιριών παρουσιασθούν μελλοντικά και της βιώσιμης ανάπτυξης.

#### 5.4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΣΟΓΕΙΟΥ

---

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας θα εξεταστεί η παρουσία της εταιρείας στην αγορά της Μεσογείου με το φορτηγό πλοίο που διαθέτει. Πρόκειται για μία εντελώς διαφορετική αγορά από αυτή του ελληνικού χώρου, με διαφορετικούς κανόνες και νομοθεσίες, διαφορετικές απαιτούμενες διαδικασίες και συνολικά διαφορετικές λειτουργίες. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναφέρουμε ότι πρόκειται για μία αγορά που προσομοιάζει στην θεωρητική κατάσταση της αγοράς του πλήρως ανταγωνισμού.

##### δυνάμεις

Οι καλές σχέσεις που έχει επιτύχει να αναπτύξει η εταιρεία με δύο ναυλομεσιτικά γραφεία ισχυρά εδραιωμένα στην εν λόγω αγορά αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές. Ο λόγος είναι ότι έχει επιτευχθεί η συνεχής επιχειρησιακή λειτουργία του караβιού παρά το μεγάλο της ηλικίας του ακόμα και στην καρδιά της

- **Καλές σχέσεις συνεργασίας με καλούς ναυλομεσίτες**
- **Ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με πλήρωμα**
- **Διαπροσωπικές σχέσεις**
- **Τεχνογνωσία και εμπειρία σε ζητήματα κανονισμών και απαιτήσεων των ναυτιλιακών φορέων**

κρίσεως. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ένα πραγματικό περιστατικό που έλαβε χώρα τον Γενάρη του 2009 στην Θεσσαλονίκη. Σε περίοδο που στο αγκυροβόλιο της Θεσσαλονίκης υπήρχαν οχτώ τον αριθμό αντίστοιχου τονάζ караβια, κατά πολύ νεότερα, συνεπώς ανταγωνιστικότερα σε επίπεδο ποιότητας, το караβι της συγκεκριμένης εταιρείας εισήλθε ερχόμενο από ταξίδι κατευθείαν στον ντόκο για

φόρτωση αφήνοντας τα γύρω πλοία άφωνα. Μάλιστα προκάλεσε τέτοια εντύπωση που τρία εκ των γύρω караβιών επικοινωνήσαν μαζί του μέσω VHF για να μάθουν τι επρόκειτο να φορτώσει. Πρόκειται για ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο αν αναλογιστεί κανείς ότι το εν λόγω караβι είναι μεγάλο σε ηλικία συνεπώς δεν προτιμάται από τους ναυλωτές και θα έπρεπε να είναι από τα πρώτα που θα παροπλιζόταν σε περίοδο κρίσης αν όχι να οδηγηθεί προς διάλυση. Εν αντιθέσει, κατάφερε να πραγματοποιεί συνεχή ταξίδια με συνολική διάρκεια off-hire δέκα εφτά μέρες κατά την διάρκεια των δώδεκα τελευταίων δύσκολων μηνών.

Οι στενές προσωπικές σχέσεις που έχει αναπτύξει η πλοιοκτησία με το πλήρωμα του караβιού, οι οποίοι μάλιστα είναι όλοι Σύριοι, αποτελούν ένα από τα δυνατά της σημεία. Αυτό διότι, με την επίδειξη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπο τους και την ανταμοιβή τους σε περιπτώσεις επίτευξης ενός δύσκολου στόχου, έχει διαμορφωθεί η νοοτροπία ότι δεν εργάζονται ως απλοί υπάλληλοι – ναυτικοί αλλά ως μέρος ενός οργανισμού όπου κάθε κομμάτι του θεωρείται και είναι σημαντικό. Αντιλαμβάνονται πλέον το караβι ως ‘δικό’ τους και έτσι πράττουν με γνώμονα το όφελος της συνολικής επιχείρησης και όχι μόνο αποσκοπώντας σε προσωπικά οφέλη. Παράδειγμα που ξεκάθαρα αποδεικνύει το παραπάνω είναι η πλήρης απουσία ωραρίου σε περιπτώσεις ζημιών ή επισκευών. Ανώτερος στόχος όλων είναι η ταχύτερη επαναφορά του караβιού στην επιχειρησιακή του λειτουργία και για να επιτευχθεί επενδύουν όσο περισσότερο χρόνο μπορούν μην αξιώνοντας αποζημιώσεις υπερωριών.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις με ανώτερα κλιμάκια των ναυτιλιακών αρχών, και όχι μόνο, και σε αυτό τον επιχειρησιακό τομέα της εταιρείας έχουν αποδειχθεί χρήσιμες σε περιπτώσεις προβληματικών καταστάσεων.

Ιδιαίτερα σημαντική δύναμη της εταιρείας όσον αφορά την δραστηριοποίηση της στην αγορά αυτή, είναι η τεχνογνωσία και η εμπειρία που κουβαλούν κάποια από τα στελέχη της λόγω προϋπηρεσίας σε μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες. Αυτό αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικό μιας, και σε αντίθεση με την ελληνική αγορά, εδώ δεν χωρούν παρατυπίες όσον αφορά τα έγγραφα του πλοίου αλλά και τους κανονισμούς που θα πρέπει αυτό να πληροί. Η συνεχής άλλωστε εισαγωγή κανονισμών στην ναυτιλία απαιτεί από τις εταιρείες να μπορούν να αντεπεξέλθουν με την γρήγορη υιοθέτηση και εφαρμογή τους. Παραδείγματος χάρη, ενώ άλλες εταιρείες παρόμοιου μεγέθους απευθύνονται αναγκαστικά σε εξωτερικά γραφεία για



την συμμόρφωση τους με τον κώδικα ασφαλούς διαχείρισης (ISM code) επιφέροντας ακόμη ένα κόστος στον προϋπολογισμό τους, στην εν λόγω εταιρεία το συγκεκριμένο κομμάτι το έχει αναλάβει ένας εκ των στελεχών της και μάλιστα με αξιοσημείωτη επιτυχία.

## αδυναμίες

Λόγω μεγάλης ηλικίας το συγκεκριμένο πλοίο παρουσιάζει μεγάλα προβλήματα τα οποία κατά κύριο λόγο οφείλονται στο πέρασμα του χρόνου. Τα προβλήματα αυτά που κατά καιρούς προκύπτουν είναι πάσης φύσεως. Αυτό όμως σημαίνει ότι κάποια από αυτά είναι και σοβαρά και μεγάλου κόστους.

- *Πλοίο Υποβαθμισμένης Ασφάλειας (Sub-Standard Vessel)*
- *Επιλογή σημαίας ευκαιρίας και μικρής φήμης νηογνώμονα*
- *Χαμηλή ποιότητα πληρώματος*
- *Ελλιπής και με δυσκολίες επικοινωνία με το πλοίο και το πλήρωμα*
- *Ελάχιστα ταμειακά διαθέσιμα*

Παραδείγματος χάριν, πριν κάποιους μήνες κρίθηκε επιτακτική η ανάγκη αλλαγής δώδεκα νομέων του κύτους του πλοίου, μαζί με κάποια διαμήκη και εγκάρσια ενισχυτικά. Αυτό είναι μια εργασία που και χρόνο αρκετό απαιτεί αλλά και είναι αρκετά κοστοβόρα. Η ζημιά σε μία ηλεκτρομηχανή ή το ράγισμα ενός χιτωνίου της κυρίας μηχανής, προκαλούνται κατά κύριο λόγο από την πολύχρονη λειτουργία τους. Η επιδιόρθωση τους όμως, ειδικά σε ένα καράβι που βρίσκεται μακριά από την βάση της εταιρείας και το οποίο σημαίνει ότι δεν υπάρχει γνώση για τα κατάλληλα συνεργεία στο μέρος που βρίσκεται, σημαίνει ότι προκύπτει ένα δισεπίλυτο πρόβλημα. Βασικότατος λόγος είναι ότι τα ελάχιστα ταμειακά διαθέσιμα που η εταιρεία διαθέτει καθιστούν την αποστολή συνεργείου εκεί το λιγότερο απαγορευτική.

Πέραν όμως του κόστους που επιφέρει η παλαιότητα του πλοίου, υπάρχει και το πρόβλημα της εκτεταμένης φθοράς. Θα ήταν αδύνατον να προβεί η εταιρεία, και από θέμα κόστους αλλά και από θέμα χρόνου, στην πλήρη κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν. Άλλωστε αυτές προκύπτουν διαρκώς. Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι ένα πλοίο υποβαθμισμένης ασφάλειας. Φυσικά και γίνεται διαρκής

προσπάθεια για τη συντήρηση του, στο μέτρο που τα οικονομικά της εταιρείας το επιτρέπουν, και φυσικά και φροντίζουν να τηρούν στο μέτρο που μπορούν τους κανονισμούς, όμως αυτό είναι αδύνατον να γίνει στο μέγιστο σημείο. Έτσι αν αναλογιστεί κανείς την αυστηρότητα πλέον των κανονισμών και την πιθανότητα του ελέγχου από ένα κακοπροαίρετο Port State Control τότε εύκολα καταλαβαίνει ότι το εν λόγω καράβι μπορεί ανά πάσα στιγμή να τεθεί υπό κράτηση.

Σε αυτό συμβάλει και η επιλογή σημαίας ευκαιρίας που είναι η σημαία του Παναμά και η οποία βρίσκεται στην λεγόμενη ‘γκρίζα’ λίστα. Οι σημαίες ευκαιρίας προσελκύουν τους ελέγχους μιας και είναι γνωστή η ελαστικότητα που επιδεικνύουν απέναντι στις πλοιοκτήτριες εταιρείες μέλη τους σε σχέση με την συμμόρφωση με τους κανονισμούς, και η οποία επιτρέπει στις εταιρείες τη μη πλήρη συμμόρφωση με κάποιους από αυτούς. Συνεπώς ένα λιμάνι που υποδέχεται δέκα πλοία και τα πέντε εξ αυτών είναι με σημαία ευκαιρίας, αμέσως γίνονται ‘στόχος’ για τον έλεγχο της κατάστασης στην οποία βρίσκονται.

Παρόλο που ο INSB είναι ένας αρκετά σοβαρός νηογνώμονας, που προσπαθεί για τη βελτίωση της φήμης του με το να είναι αυστηρός με τα πλοία που εντάσσονται στην κλάση του, είναι ακόμα μικρής φήμης. Αυτό, συμβάλει σε συνδυασμό με την σημαία ευκαιρίας στη στοχοποίηση του πλοίου από τις αρχές ενός λιμένα. Θα πρέπει εδώ να επισημανθεί ότι η επιβίβαση ενός κακοπροαίρετου Port State Control σε ένα πλοίο μεγαλύτερο των δύο ετών είναι σίγουρο ότι θα καταλήξει σε κράτηση του πλοίου. Αυτό και γιατί πλέον οι κανονισμοί έχουν γίνει ιδιαίτερα αυστηροί αλλά και γιατί έχει την εξουσία να το κάνει αν το θελήσει ακόμα και για το λάστιχο ενός φινιστρινιού. Πόσο λοιπόν μάλλον όταν επιβιβάζεται σε ένα πλοίο μεγάλης ηλικίας και το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως πλοίο υποβαθμισμένης ασφάλειας.

Άλλη μία αδυναμία, της εν λόγω εταιρείας, όσον αφορά τη δραστηριοποίηση της στην θαλάσσια αγορά της Μεσογείου, είναι η επάνδρωση του πλοίου με χαμηλής ποιότητας πλήρωμα. Μπορεί το συγκεκριμένο πλήρωμα να είναι χρόνια πολλά με την εταιρεία, να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ικανοποίηση από τη μεταξύ τους συνεργασία, δεν παύει ωστόσο να είναι περιορισμένων ικανοτήτων. Κυρίως λόγω ελλιπούς ή κακής εκπαίδευσης, η χαμηλή ποιότητα τους, προκαλεί κατά καιρούς προβλήματα. Τόσο σε θέματα τήρησης των κανονισμών (π.χ. υπόδηση ασφαλείας όπως επιβάλλουν οι κανονισμοί), όσο και σε ζητήματα λειτουργίας και συντήρησης

του πλοίου. Το κατά πόσο, το χαμηλό κόστος πληρωμής τους αντισταθμίζει τα αρνητικά αυτά στοιχεία τους είναι ένα θέμα προς συζήτηση.

Η δυσκολία επικοινωνίας με το πλοίο, τόσο λόγο ποιότητας πληρώματος (κακή γνώση της αγγλικής), όσο και λόγο περιορισμένων τηλεπικοινωνιακών μέσων, αποτελεί ακόμη μία αδυναμία της εταιρείας. Ο λόγος είναι καταφανής μιας και σε μία βιομηχανία όπως η ναυτιλία όπου το 'εργοστάσιο' είναι απομακρυσμένο από τον διαχειριστή του, το λιγότερο που θα πρέπει να γίνεται είναι να υπάρχει η εύκολη και άμεση επικοινωνία για αυτό. Η αδυναμία αυτή οδηγεί σε δυσκολία συνεννόησης, το οποίο αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικό σε περιπτώσεις ανάκυψης προβλημάτων.

Τα ελάχιστα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρείας είναι ένα επαναλαμβανόμενο πρόβλημα που και σε αυτό το πλοίο έχει άμεση εφαρμογή. Πόσο μάλλον αν προκύψουν περίοδοι κακών ναύλων άρα και χαμηλών εισροών. Όπως είναι λογικό επηρεάζουν άμεσα τόσο την επιλογή σημαίας, όσο και την επιλογή νηογνώμονα, όσο και την επιλογή πληρωμάτων. Πέραν αυτών, επηρεάζουν και την ποσότητα αλλά και ποιότητα των εφοδίων του πλοίου με τις όποιες επιπτώσεις έχει αυτό στην αποδοτική λειτουργία του και στην σωστή συντήρηση του.

#### ευκαιρίες

Η αγορά της Μεσογείου έχει αποτελέσει βατήρα ανάπτυξης για πολλές ναυτιλιακές εταιρείες. Μάλιστα, η συγκεκριμένη 'πορτάδα', των τριών χιλιάδων τόνων, θεωρείται από τις πιο επικερδής και ικανές να οδηγήσουν μία

ναυτιλιακή εταιρεία σε σημαντική ανάπτυξη μεγεθών. Συνεπώς, η παρουσία της εν λόγω εταιρείας στην συγκεκριμένη εταιρεία μόνο ως ευκαιρία μπορεί να κριθεί. Το κατά πόσο αυτή η ευκαιρία όντως θα αξιοποιηθεί είναι θέμα τόσο ικανοτήτων όσο και συγκυριών.

Πέραν όμως των καλών προοπτικών ανάπτυξης που προσφέρει η αγορά αυτή, προσφέρει και την γνωριμία με μεγαλύτερους ναυλωτές. Μάλιστα, σε περιπτώσεις

- **Η συγκεκριμένη αγορά μπορεί να αποτελέσει βατήρα ανάπτυξης**
- **Ανάπτυξη σχέσεων με μεγαλύτερους ναυλωτές**
- **Ανάπτυξη μεγέθους εκμεταλλεόμενη τις ευκαιρίες της αγοράς**

που πιθανή συνεργασία με κάποιους από αυτούς επεκτείνεται πέραν του ενός η δύο ταξιδιών και συνεχίζεται σε βάθος χρόνου, τότε χτίζεται μία αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης από την οποία μπορεί η εταιρεία να ωφεληθεί σημαντικά στο μέλλον.

Μία ακόμη ευκαιρία που μπορεί να εκμεταλλευθεί μία ναυτιλιακή εταιρεία στην αγορά αυτή είναι οι περιπτώσεις πωλήσεως πλοίων σε πολύ χαμηλότερη τιμή από την επικρατούσα στην αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι παρά το τεράστιο μέγεθος της αγοράς, αυτή αποτελείται κατά κύριο λόγο από μικρού μεγέθους πλοιοκτήτες. Πλοιοκτήτες που δεν διαθέτουν τους πόρους, είτε αυτοί είναι οικονομικοί είτε τεχνολογικοί, για την συνεχή ενημέρωση σε σχέση με τα επίπεδα τιμών και άλλους που δεν θεωρούν την ενημέρωση αυτή χρήσιμη. Παρουσιάζονται λοιπόν κατά καιρούς περιπτώσεις πλοίων προς πώληση σε τιμή αισθητά χαμηλότερη από αυτή που τη στιγμή εκείνη επικρατεί στην αγορά. Είναι ωστόσο θέμα τύχης να ανακαλυφθεί μία τέτοια περίπτωση, αλλά το ζήτημα είναι ότι όντως υφίστανται. Άλλωστε αν δεν χαρακτηρίζονταν από την σπανιότητα τους θα έπαυαν να είναι ευκαιρίες.

απειλές

Με δεδομένο ότι αναφερόμαστε σε μία αγορά η οποία προσομοιάζει σε αυτήν του πλήρους ανταγωνισμού, δεν θεωρούμε

- **Περαιτέρω ρύθμιση της αγοράς**

ότι η εταιρεία πρόκειται να αντιμετωπίσει κάποια σοβαρή απειλή επιθετικής εξαγοράς ή εκδίωξης από αυτήν με το σχηματισμό κάποιου ολιγοπωλιακού συνεταιρισμού. Άλλωστε είναι πολύ μεγάλος ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω αγορά ώστε να καταφέρει κάποια ή κάποιες από αυτές την επιβολή ελέγχου της αγοράς. Συνάμα δεν παρουσιάζει κανένα εμπόδιο είσοδο νέων επενδυτών παρά αυτό της σημαντικής αρχικής επένδυσης.

Μία όμως σοβαρή απειλή που μελλοντικά μπορεί να προκύψει είναι η περαιτέρω ρύθμιση της αγοράς. Ήδη υφίσταται, γενικώς στη ναυτιλιακή βιομηχανία, η τάση για την επέκταση του κανονιστικού πλαισίου των αγορών της με την επιβολή ολοένα και περισσότερων κανονισμών. Ως απώτερος σκοπός προβάλλεται η επιβράβευση και η προώθηση της ποιοτικής ναυτιλίας. Όμως, ας μας επιτραπεί η σκέψη ότι πίσω από όλα αυτά ελλοχεύει πιθανώς και μια εξ απαλών ονύχων

προσπάθεια των μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών για την εισαγωγή κάποιων μικρών εμποδίων με απώτερο σκοπό την επιπρόσθετη προστασία της πρωτοκαθεδρίας τους στις αγορές και την αποτροπή πιθανών νέοεισελθόντων. Άλλωστε δεν θα μπορούσε κάποιος να μην έχει παρατηρήσει την συμμετοχή, άμεσα ή έμμεσα, των μεγάλων ναυτιλιακών στην εισαγωγή νέων κανονισμών αλλά και την εν γένει διακριτική τους παρουσία στην χάραξη της παγκόσμιας ναυτιλιακής πολιτικής.

Οποιοδήποτε όμως εισαγωγή νέου κανονισμού άμεσα σημαίνει απειλή για μία εταιρεία που εφοπλίζει ένα ήδη υποβαθμισμένης ασφαλείας πλοίο. Το μέγεθος της απειλής κρίνεται από το μέγεθος της επίπτωσης που θα έχει η εφαρμογή του νέου κανονισμού.

Προτού προβούμε στα συμπεράσματα που προκύπτουν από την SWOT ανάλυση για την δραστηριοποίηση της εταιρείας στην αγορά της Μεσογείου ακολουθεί η παρουσία της μήτρας αυτής της αναλύσεως.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλές σχέσεις συνεργασίας με καλούς ναυλομεσίτες</li> <li>• Ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων με πλήρωμα</li> <li>• Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>• Τεχνογνωσία και εμπειρία σε ζητήματα κανονισμών και απαιτήσεων των ναυτιλιακών φορέων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πλοίο Υποβαθμισμένης Ασφάλειας (Sub-Standard Vessel)</li> <li>• Επιλογή σημαίας ευκαιρίας και μικρής φήμης νηογνώμονα</li> <li>• Χαμηλή ποιότητα πληρώματος</li> <li>• Ελλιπής και με δυσκολίες επικοινωνία με το πλοίο και το πλήρωμα</li> <li>• Ελάχιστα ταμειακά διαθέσιμα</li> </ul>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η συγκεκριμένη αγορά μπορεί να αποτελέσει βατήρα ανάπτυξης</li> <li>• Ανάπτυξη σχέσεων με μεγαλύτερους ναυλωτές</li> <li>• Ανάπτυξη μεγέθους εκμεταλλεομένη τις ευκαιρίες της αγοράς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περαιτέρω ρύθμιση της αγοράς</li> </ul>

Πίνακας # 3 : Μήτρα SWOT ανάλυσης για την εταιρεία Supreme Shipping και την δραστηριοποίηση της στην αγορά της Μεσογείου.

## 5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

---

Όπως εύκολα κανείς παρατηρεί, τα δεδομένα για την εταιρεία είναι λίγο διαφορετικά όσον αφορά την δραστηριοποίηση της στην spot αγορά της Μεσογείου. Από την μήτρα της SWOT ανάλυσης είναι εμφανής η ισορροπία δυνάμεων και αδυναμιών της εταιρείας. Παράλληλα όμως είναι ξεκάθαρη και η παρουσία περισσοτέρων ευκαιριών σε σχέση με την ελληνική αγορά, αλλά και μία σημαντική απειλή. Θεωρώ πως η εταιρεία θα πρέπει να εστιάσει το κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού που θα αφορά την προσπάθεια ανάπτυξης στην αγορά αυτή. Όπως ήδη αναφέρθηκε προηγουμένως οι βασικοί άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού που θα χαραχθεί θα πρέπει να αφορούν την βελτίωση των δομικών βάσεων της εταιρείας. Όμως θα πρέπει ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκάθαρα να εμπεριέχει ως μελλοντικό στόχο την ανάπτυξη στην αγορά της Μεσογείου.

Θεωρώ πως αυτή είναι η αγορά στην οποία θα πρέπει να πραγματοποιηθεί το επόμενο βήμα ανάπτυξης. Οι λόγοι είναι πολλοί μα οι κυριότεροι είναι το σαφώς μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους της αγοράς της Μεσογείου σε σχέση με την ελληνική αλλά και οι σαφώς περισσότερες ευκαιρίες ουσιαστικής ανάπτυξης. Συνεπώς, πιστεύω πως με τα τωρινά δεδομένα της εταιρείας, θα πρέπει να εστιαστεί η προσοχή της στην διατήρηση της στην αγορά της Μεσογείου και την ανάπτυξη της σχέσεως της με καλούς ναυλομεσίτες και ναυλωτές. Συνεπώς αποκλειστικός στόχος για τα επόμενα χρόνια θα πρέπει να είναι η διασφάλιση της συνεχούς απασχόλησης του πλοίου της εταιρείας τόσο για λόγους οικονομικούς όσο και για λόγους αναγνωρισιμότητας της εταιρείας. Φυσικά, σημαντικό αγκάθι αποτελεί η παλαιότητα του πλοίου και είναι εμφανής ο άμεσος συσχετισμός των κυριότερων αδυναμιών της εταιρείας στην αγορά αυτή με αυτόν τον παράγοντα. Παρόλο που δεν μπορεί να υπάρξει μία δραστική αλλαγή όπως θα ήταν η αντικατάσταση του πλοίου με ένα ποιοτικά ανώτερο, θα πρέπει να επιδειχθεί η δέοντα προσοχή στην διασφάλιση όλων εκείνων των στοιχείων που θα καταστήσουν την πιθανότητα κρατήσεως του πλοίου για λόγους μη συμμορφώσεως με τους κανονισμούς όσο το δυνατόν μικρότερη.

Παράλληλα, θα πρέπει τα επόμενα έτη, η εταιρεία να είναι ιδιαίτερα συνεπής με την αναζήτηση πιθανών ευκαιριών αλλά και την παρακολούθηση προώθησης νέων ναυτιλιακών πολιτικών και κανονισμών. Πραγματοποιώντας τα αυτά, θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσει την καλύτερη δυνατή αξιολόγηση ενός μελλοντικού επενδυτικού σχεδίου ή μίας ευκαιρίας που θα παρουσιασθεί διότι αν επιθυμεί την βιώσιμη ανάπτυξη της θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική με το επόμενο βήμα της. Θεωρώ πως είναι πολύ σημαντικό η επόμενη επενδυτική κίνηση της εταιρείας να είναι πολύ μελετημένη ως προς την κατάληξη της και η εταιρεία να είναι σωστά προετοιμασμένη για την στιγμή εκείνη. Ο λόγος είναι ότι πιστεύω πως σε κάθε επιχείρηση υφίσταται ένα κομβικό σημείο το οποίο θα καθορίσει σημαντικά την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Για την εν λόγω εταιρεία θεωρώ πως το κομβικό σημείο αυτό είναι το επόμενο της επενδυτικό σχέδιο. Αυτό πιστεύω πως είναι το σημείο που θα καθορίσει την ταχεία ανάπτυξη των μεγεθών της ή την παραμονή της στα τωρινά δεδομένα και σε ένα μέλλον αβέβαιο.



## 6. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΚΕΨΕΙΣ

---

Η εργασία αυτή πραγματεύεται την πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν οι μικρές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά της Ελλάδος αλλά και σε αυτή της Μεσογείου. Πιο συγκεκριμένα, των εταιρειών εκείνων που δραστηριοποιούνται στην μεταφορά μοναδοποιημένου και χύδην ξηρού φορτίου με τα μικρά τους πλοία των δύο και τριών χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους. Πρόκειται για ένα θέμα με το οποίο ελάχιστοι έχουν ασχοληθεί και γνωρίζουν και συνεπώς η σχετική βιβλιογραφία είναι από ελάχιστη ως ανύπαρκτη. Αυτή είναι και η αντικειμενική δυσκολία που συνάντησα κατά την εκπόνηση της εργασίας αυτής. Για το λόγο αυτό αφιέρωσα ένα σημαντικό κομμάτι στην περιγραφή των δεδομένων της αγοράς αυτής ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μία ικανοποιητική εικόνα της. Των βασικών χαρακτηριστικών της και των βασικών προβλημάτων που την ταλανίζουν και τα οποία προσπάθησα να αναδείξω.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα της εν λόγω αγοράς δεν είναι το θέμα της παλαιότητας των πλοίων ή της παλαιότητας του τρόπου σκέψης και πράξης των εμπλεκόμενων επιχειρηματιών, αλλά η απουσία στηρίξεως από τον χρηματοπιστωτικό τομέα που απολαμβάνουν άλλοι τομείς της ναυτιλίας. Η ναυτιλία σε όλα τα μεγέθη και εκφάνσεις της είναι μία βιομηχανία κεφαλαιακής εντάσεως και με την απουσία της τραπεζικής στήριξης λίγοι είναι οι στόχοι που μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και σημαντικά περιορισμένος ο ορίζοντας αναπτύξεως της.

Όμως, όπως αναλύθηκε, η συγκεκριμένη στάση των τραπεζών προς τις εταιρείες αυτές δεν είναι πέραν ως πέρα δικαιολογημένη. Οι εταιρείες αυτές διοικούνται από ανθρώπους που γνωρίζουν πολύ καλά τη θάλασσα και οι οποίοι διοικούν τις εταιρείες τους με τρόπο που αυτές παρουσιάζουν απaráμιλλη αντοχή στις δυσκολίες. Τρανή απόδειξη των ικανοτήτων τους άλλωστε αποτελεί ο μακροχρόνιος βίος των εταιρειών τους και μάλιστα σε μία αγορά με πολύ μικρά περιθώρια κέρδους, πολλές ενδογενείς αδυναμίες και φυσικά με την απουσία της εξωτερικής χρηματοδότησης. Αν κάποιος μπορούσε να δει μία συνολική εικόνα θα παρατηρούσε την αντίθεση σε σχέση με κάποιες άλλες μεγαλύτερες εταιρείες, που παρά τα περισσότερα εφόδια που είχαν και τις ευνοϊκότερες συνθήκες που

αντιμετώπιζαν δεν άντεξαν σε δύσκολους καιρούς. Από την άλλη, για να αποδίδονται τα του Καίσαρος τω Καίσαρ, δεν είναι λίγα τα τερτίπια που κατά καιρούς έχουν κάνει σε τράπεζες κάποιοι από τους επιχειρηματίες αυτούς επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό την λογική της δυσπιστίας τους. Επιπροσθέτως, δεν θεωρώ σωστή την έως τώρα προσέγγιση των τραπεζών από τους επιχειρηματίες αυτούς. Θεωρώ πως με το σταδιακό χτίσιμο μίας καλής συνεργασίας με έναν τραπεζικό όμιλο, σε βάθος χρόνου θα αποκτηθεί η αναγκαία εμπιστοσύνη για να μπορεί να προβεί η εταιρεία αργότερα σε αιτήματα μεγαλύτερου μεγέθους. Ωστόσο, η υπομονή, η επιμονή και η συστηματική προσέγγιση ενός θέματος είναι αρετές που χαρακτηρίζουν μόνο ελάχιστους έλληνες πλοιοκτήτες.

Το απότομο τέλος των χρυσών ετών της ναυτιλίας έφερε αντιμετώπιες όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτων κλάδων και μεγεθών, με τον εφιάλτη της κατακρήμνισης των ναύλων και την προσπάθεια για επίτευξη υπερκερδών να μετατρέπεται εν μία νυκτί σε προσπάθεια για επιβίωση. Ο εν λόγω τομέας της ναυτιλίας, που πραγματεύεται η διπλωματική αυτή, δεν θα μπορούσε να αποτελέσει την εξαίρεση στον κανόνα. Μάλιστα η οικονομική ύφεση ανέδειξε συνάμα και τα προβλήματα που προκαλεί, και μελλοντικά θα προκαλέσει, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και της συγκέντρωσης των αγορών στην ναυτιλία. Η γενική ευφορία των προηγούμενων ετών είχε δημιουργήσει ένα προπέτασμα καπνού, καλύπτοντας τις γοργές εξελίξεις και τις μεταβολές που επίκειντο στις αγορές από την πορεία προς την παγκοσμιοποίηση και που ίσως και ηθελημένα κάποιοι επέλεγαν να τις αγνοούν. Βρέθηκαν οι εταιρείες λοιπόν αντιμετώπιες με ένα περιβάλλον οικονομικά ακανθώδες και μεταβαλλόμενο συνεχώς ως προς τη δομικές του λειτουργίες. Στόχος πλέον δεν θα πρέπει να είναι απλά και μόνο η επιβίωση στα χρόνια αυτά της κρίσης αλλά και η προετοιμασία για την δύσκολη συνέχεια. Όποιος δεν έχει αντιληφθεί την μεταβολή των συνθηκών είναι σχεδόν βέβαιο ότι ακόμα και αν επιβιώσει της κρίσεως, σύντομα οι μηχανισμοί της αγοράς θα τον θέσουν εκτός αυτής.

Χρησιμοποιώντας το θεωρητικό εργαλείο της SWOT ανάλυσης, και παίρνοντας ως παράδειγμα μία πραγματική εταιρεία και τα τωρινά της δεδομένα, προσπάθησα να προβώ στην εύρεση της καλύτερης προτεινόμενης στρατηγικής, για τις εταιρείες του κλάδου αυτού και για την επίτευξη της μακροχρόνιας βιωσιμότητας τους. Μίας στρατηγικής που θεωρώ, ότι έστω και με μικρές μεταβολές, μπορεί να

εφαρμοστεί από όλες τις εταιρείες της αγοράς υπό συζήτηση. Αυτό γιατί όλες παρομοιάζουν τόσο ως προς τις αδυναμίες τους ως εταιρείες αλλά και ως προς τις προκλήσεις και τα προβλήματα με τα οποία τίθενται αντιμέτωπες. Πιστεύω λοιπόν, ότι βασικοί άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού των εταιρειών αυτών για τα επόμενα έτη και ως το πέρας της κρίσης θα πρέπει να είναι δύο. Αρχικά, ο πρώτος άξονας θα πρέπει να στοχεύει στη δραστική αντιμετώπιση του προβλήματος των ταμειακών διαθεσίμων και αποθεμάτων που ταλανίζει τις εταιρείες αυτές, παράλληλα με τη σταδιακή βελτίωση των σχέσεων με το χρηματοπιστωτικό σύστημα που πρέπει να επιτευχθεί. Ακολούθως, εξίσου σημαντικός είναι ο δεύτερος βασικός άξονας που θα πρέπει να επιδιωχθεί και ο οποίος θα αποβλέπει στη ριζική βελτίωση της λειτουργικής διαχείρισης των εταιρειών αυτών σε όλα τα λειτουργικά τους επίπεδα. Άλλωστε, όσο περισσότερο ωριμάζει η αγορά με το πέρας των ετών, τόσο λιγότερος χώρος θα υφίσταται για εταιρείες με χαμηλή λειτουργική αποδοτικότητα. Αν δεν επιτευχθεί η εξάλειψη των προβλημάτων οργάνωσης και συντονισμού είναι σαφές ότι οι εταιρείες αυτές θα αντιμετωπίσουν μελλοντικά σημαντικά προβλήματα. Είναι επιτακτική η ανάγκη που προβάλλει πλέον η ωρίμανση της αγοράς για στροφή προς πιο οργανωτικά λειτουργικά μοντέλα διαχείρισης ακόμα και για τις μικρές αυτές εταιρείες. Αυτοί οι δύο άξονες θεωρώ πως στοχεύουν στις δύο βασικότερες αδυναμίες των εταιρειών αυτών και στους δύο μεγαλύτερους ανασταλτικούς παράγοντες της πιθανής ανάπτυξης τους και σύμφωνα με αυτούς μπορεί να χαραχθεί ένας επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός.

Παρότι είναι πλέον βέβαιο ότι βιώνουμε το φαινόμενο της κατάρρευσης του μέσου, πιστεύω πως όποια από τις εταιρείες αυτές, επιτύχει την λύση των δύο αυτών βασικών προβλημάτων που τις ταλανίζει έχει όλα εκείνα τα απαραίτητα εφόδια που σε συνδυασμό με λίγη τύχη θα την οδηγήσουν σε ταχεία ανάπτυξη. Θεωρώ άλλωστε πως είναι εμφανές από την κατάτμηση των ναυτιλιακών εταιρειών με βάση τα μεγέθη τους ότι κάπου υφίσταται ένα σημείο κομβικό. Ένα σημείο στον επιχειρησιακό βίο των εταιρειών που άπαξ και περαστεί με επιτυχία ακολουθεί ντόμινο ευκαιριών ανάπτυξης και είναι μετά θέμα δυνατοτήτων της διοίκησης η εκμετάλλευση των ευκαιριών αυτών και η επιχειρηματική απογείωση ή όχι.

Όσον αφορά τις εταιρείες που η ανάπτυξη, η οποία πάντα ακολουθεί καιρούς υφέσεως όπως τους τωρινούς, αφήσει πίσω, δεν θεωρώ ότι αυτό θα σημάνει και το τέλος τους. Πρόκειται άλλωστε για εταιρείες που αποτελούν βασικότατο κομμάτι

της ραχοκοκαλιάς της νησιωτικής οικονομίας της Ελλάδας και η ύπαρξη τους είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη. Χωρίς αυτές, δεν είναι λίγα τα νησιά που θα αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα επιβίωσης μιας και αποτελούν τους βασικούς τους παροχής εφοδίων και αγαθών πρώτης ανάγκης. Για όσο καιρό λοιπόν ακόμα, δεν αντιμετωπιστούν οι υποδομές και η αγορά αυτή διαφορετικά από τους αρμόδιους και εμπλεκόμενους φορείς, τα άγονα νησιά, τα δύσκολα λιμάνια και οι δύσκολες θάλασσες του χειμωνιάτικου αιγαίου δεν θα πάνε να χρειάζονται τους πρακτικούς καπεταναίους για την προσέγγιση τους και όχι γνώστες του Διεθνούς Κώδικα Ασφαλείας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων (ISPS).

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Βλάχος, Γ. (1997/2003), *Ναυτιλιακή Οικονομική*, Πειραιάς, Εκδόσεις Τζεϊ & Τζεϊ Ελλάς
- Γκιζιάκης Α.Μ. & Γουλιέλμος, Α.Μ. (1997/2001), *Έλεγχος Ποιότητας στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση και στο Πλοίο*, Αθήνα., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης,
- Γουλιέλμος, Α.Μ. (2001), *Η Διοίκηση της Διαχείρισης & της Παραγωγής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*, Αθήνα., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης,
- Γουλιέλμος, Α.Μ. (2003), *Οργάνωση & Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης,
- Γουλιέλμος, Α.Μ. (2005), *Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης,
- Κορρές Α.Ι.Ε. & Θανόπουλος Γ.Ν., (2005), *Ναυτιλιακή Θεωρία & Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ποιότητας*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Σιώμοκος, Γ.Ι., (1999), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Griffin, R.W., (1984/2008), *Management*, Boston and New York, Houghton Mifflin Company
- Stopford, M., (1997), *Maritime Economics*, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group

Ιστοσελίδες :

<http://www.petrofin.gr>

[PETROFIN RESEARCH]

<http://www.marineews.gr>

<http://www.lehman.com>

<http://www.naftemporiki.gr>

<http://www.capital.gr>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

---

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

---

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

**Α. ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**





Απεικονίζονται τα λεγόμενα 'βάζα' (ξύλινα στηρίγματα)



Εκτεταμένες εργασίες στο tank top του κύτους και σε κομμάτι από τις δεξαμενές έρματος (διπύθμενα)



Πλοία της εν λόγω κατηγορίας κατά τον δεξαμενισμό τους



Εξυπηρέτηση των άγονων Ελληνικών νήσων



Φορητό Πλοίο της Μεσογείου κατά την διάρκεια Υδροβολής



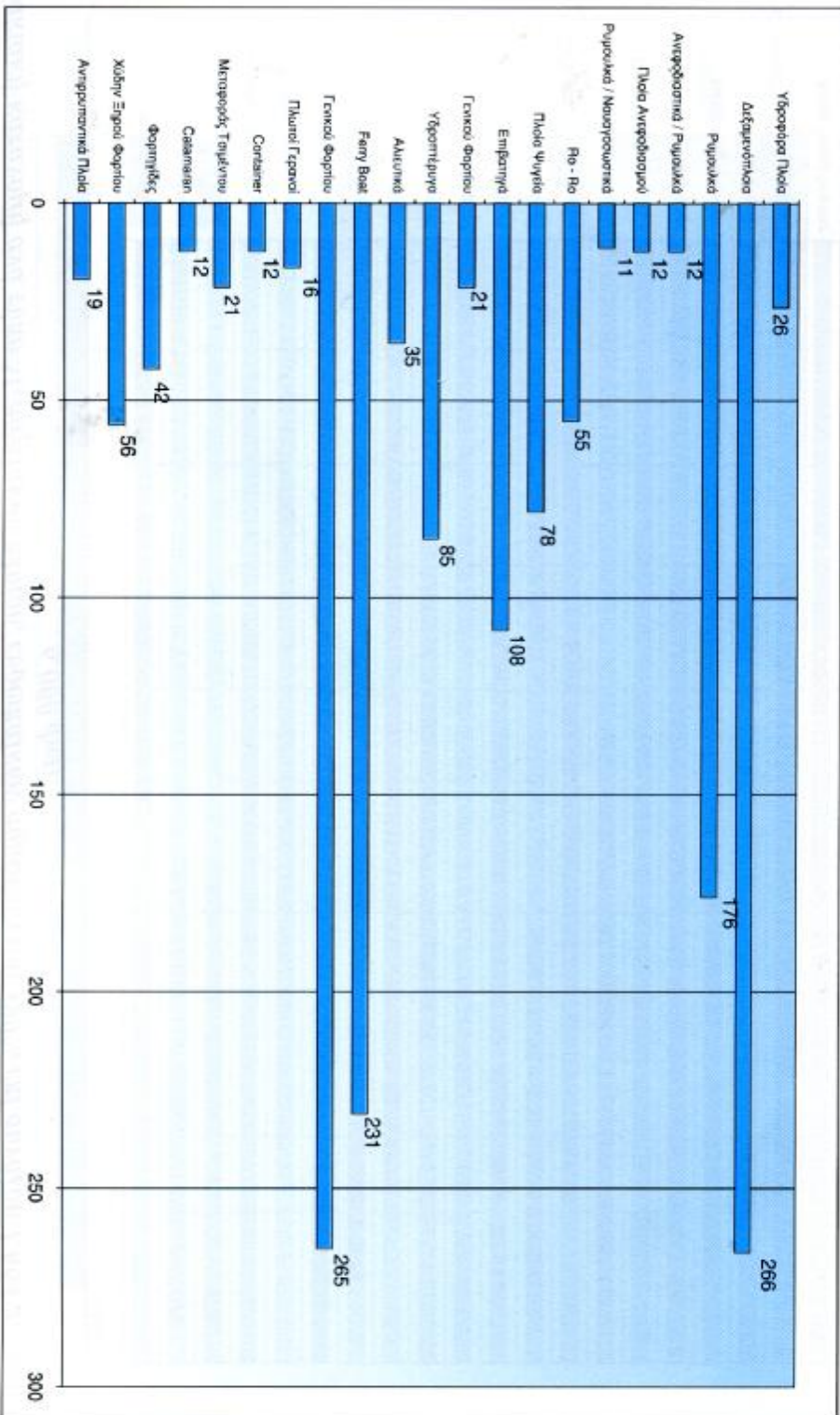
Φορηγό Πλοίο της Μεσογιακής Ναυτιλίας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

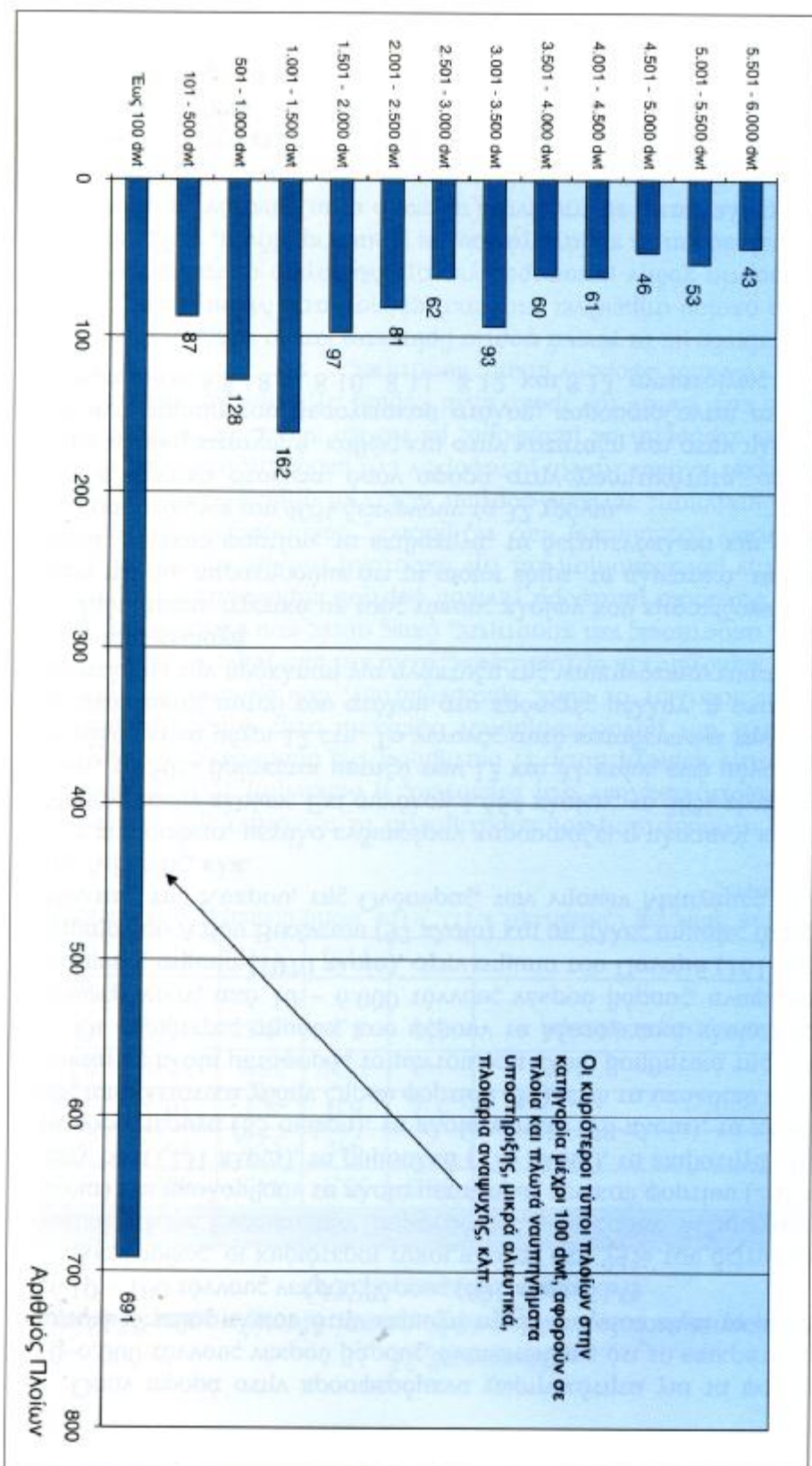
**Β. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ**

**Διάγραμμα 8.9.**  
**Κοριότεροι τύποι μετοχειακών πλοίων, ευρωπαϊκών συμφερόντων**  
**(94% επί συνόλου 1.664 πλοίων - από 10 - 6.000 dwt)**



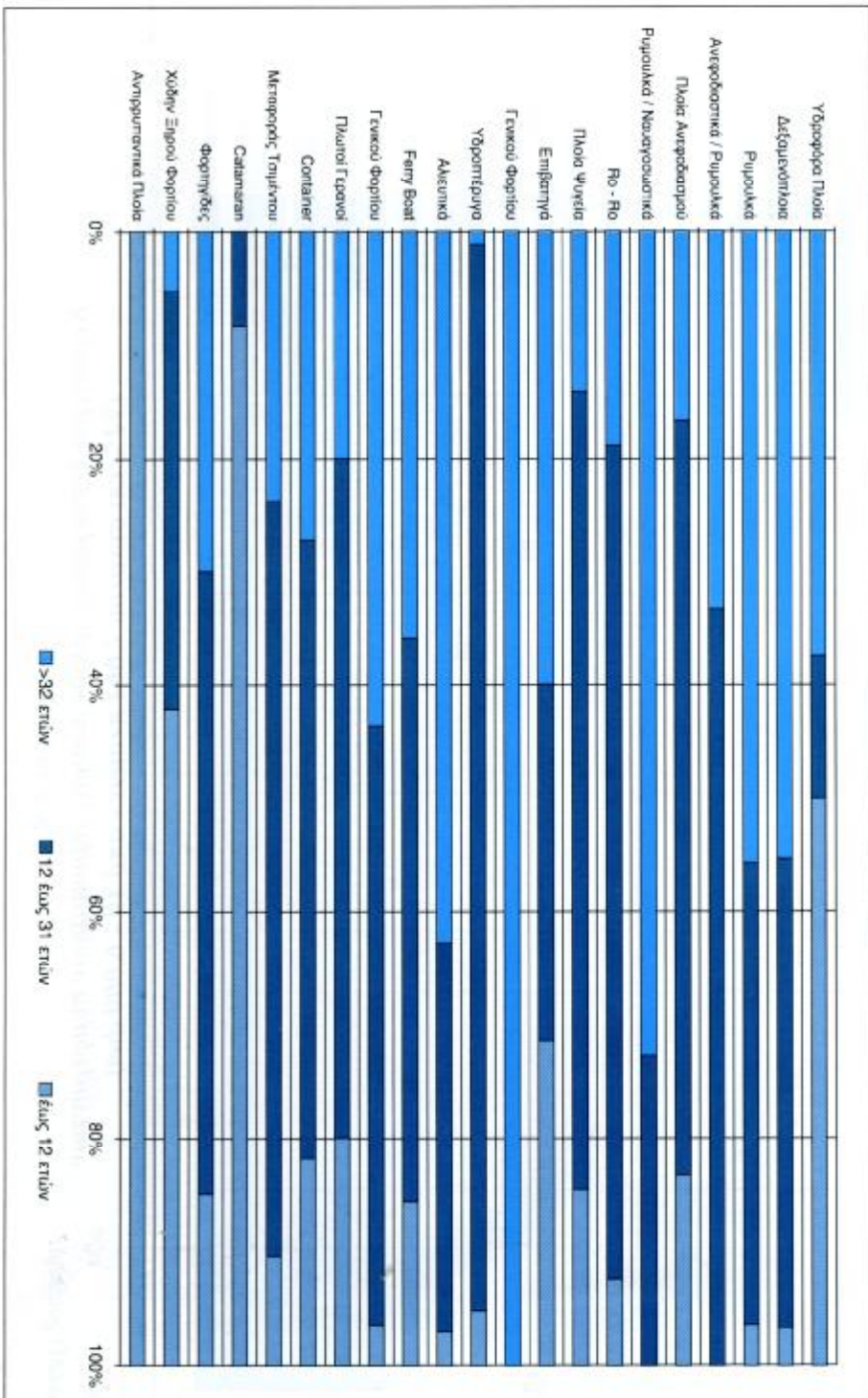
Πηγή: Βλαχος (2003)

**Διάγραμμα 8.8.**  
**Κατανομή μεταφορικής ικανότητας μεσογειακών πλοίων, ερωσιαϊκών συμφερώντων**  
**(σύνολο: 1.664 πλοία, 10 - 6.000 dwt)**



Πηγή: Βλαχος (2003)

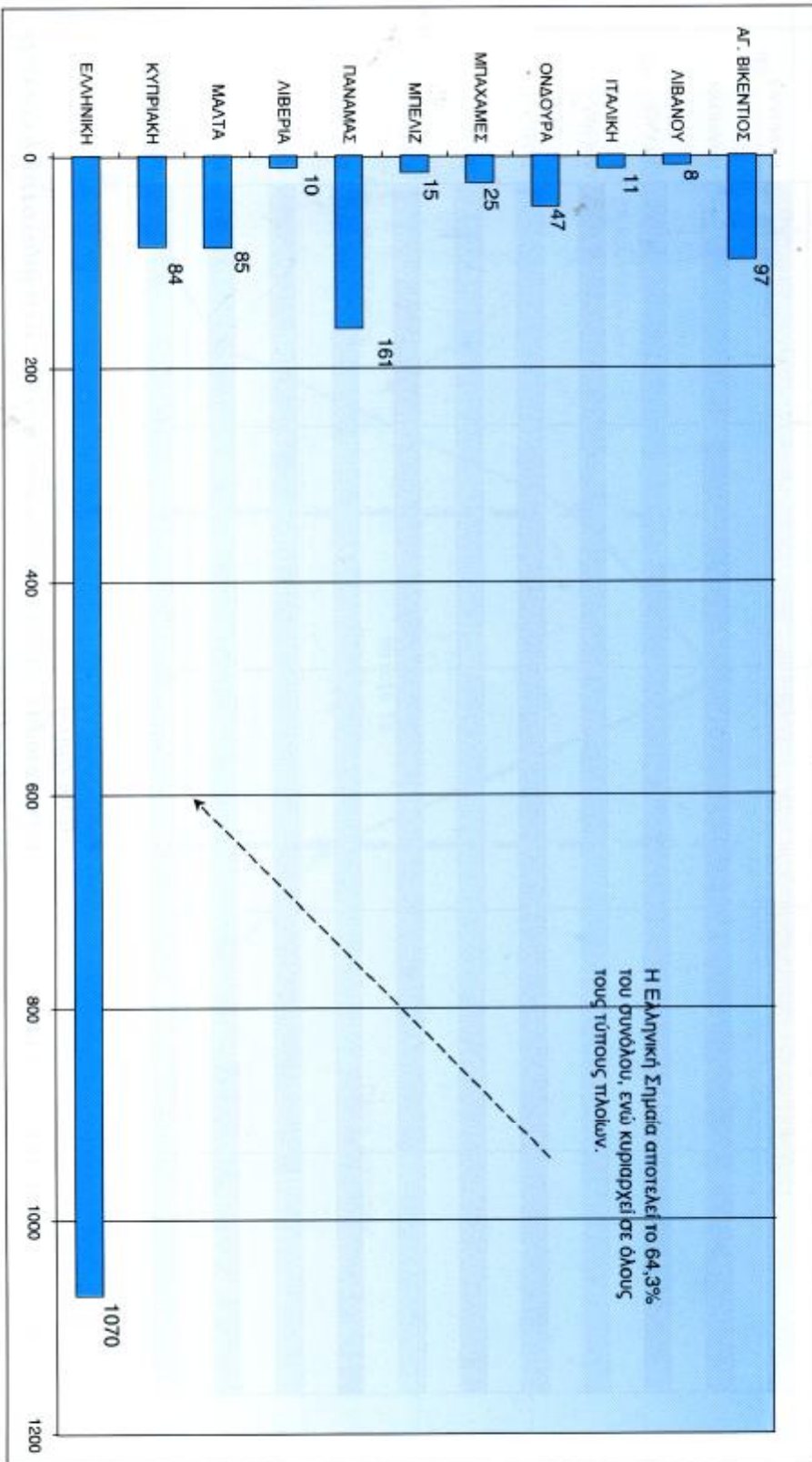
Διάγραμμα 8.10. Ηλικιακή κατανομή ανά τύπο Μεσογειακού πλοίου, ευρωπαϊκών συμπεφρόντων (90% επί συνόλου 1.664 πλοίων 10 - 6.000 dwt)



Πηγή: Βλαχος (2003)

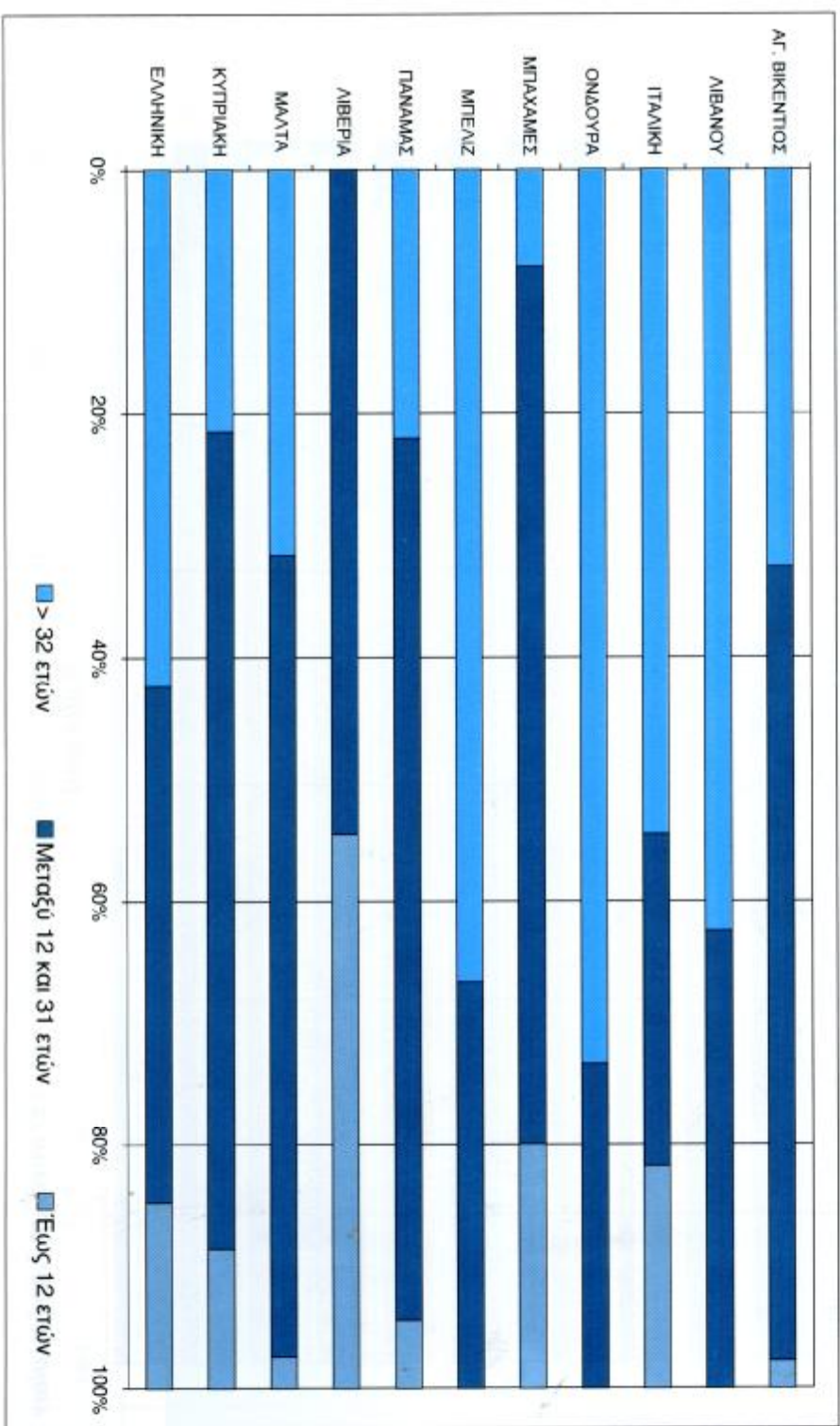


**Διάγραμμα 8.11.**  
**Κοιτότερες σημαίες μεσογειακών πλοίων, ευρωπαϊκών συμφερόντων (ποσοστό 97,4% επί συνόλου 1.664 πλοίων 10 - 6.000 dwt)**



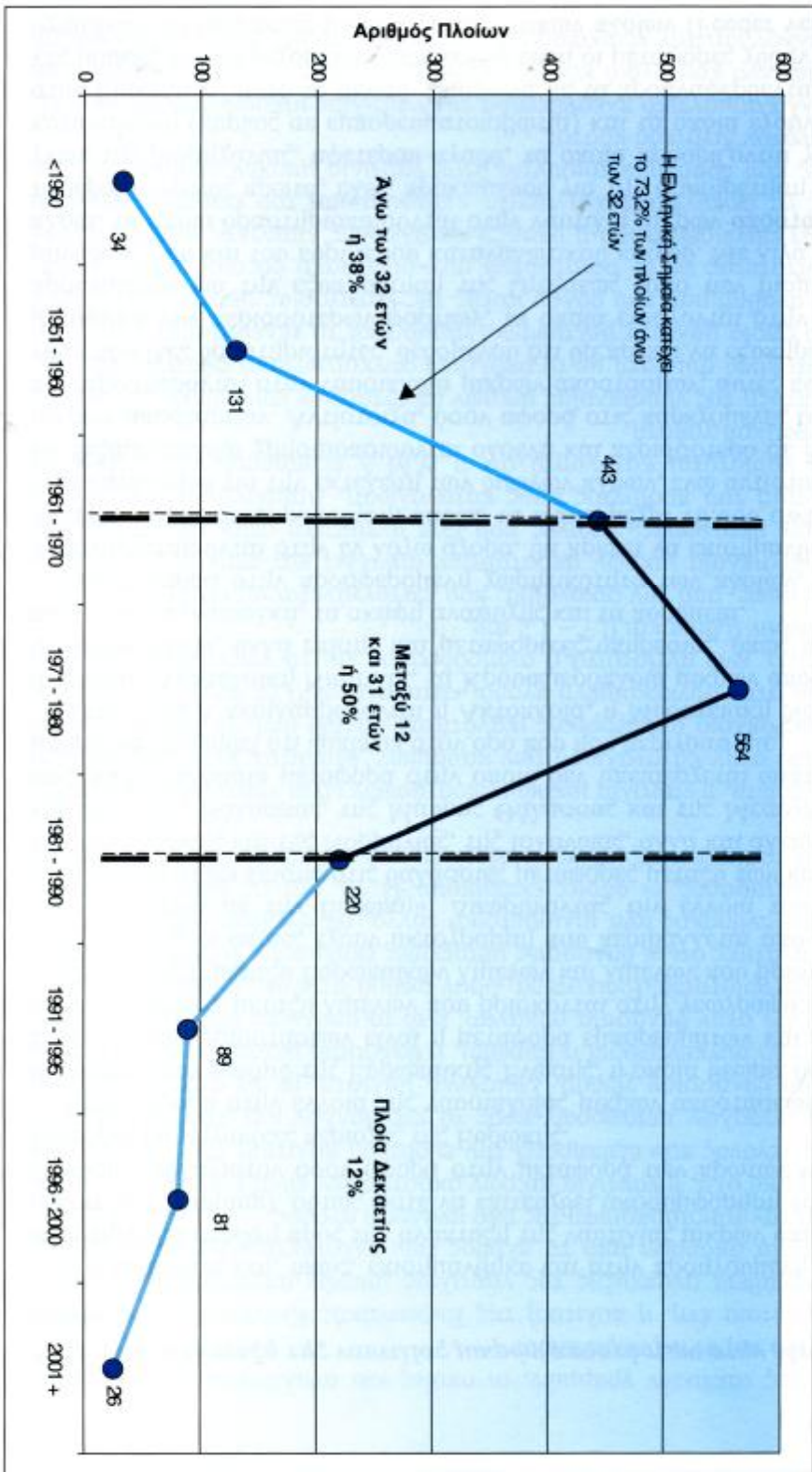
Πηγή: Βλαχος (2003)

**Διάγραμμα 8.12.**  
**Ηλικιακή κατανομή ανά σημαία (μεσογειακά πλοία, ερωτηαίμων συμφερόντων) (93% επί συνόλου 1.664 πλοίων 10 - 6.000 dwt)**



Πηγή: Βλαχος (2003)

**Διάγραμμα 8.13.**  
**Ηλικιακή Κατανομή Μεσογειακού Στόλου, Ευρωπαϊκών Συμφερόντων (96% επί συνόλου 1.664 πλοίων 10 - 6.000 δwt)**



Πηγή: Βλαχος (2003)

**Γ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ PETROFIN RESEARCH**

# ТАНЕЦЫ И ТЕАТР

# РАНЕЕЗНАКО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАКО ПЕРПАА



# РАНЕЕЗНАКО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# ТАНЕЦЪМЪО ТЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАКО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА



# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАКО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

РАНЕЕЗНАКО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

# РАНЕЕЗНАКО ПЕРПАА