

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

στην

ΝΑΥΤΙΛΙΑ

**«Η ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
(ΜΙΚΡΗΣ, ΜΕΣΑΙΑΣ, ΜΕΓΑΛΗΣ, ΑΛΛΑ ΚΑΙ MANAGERIAL
COMPANY) ΣΑΝ ΒΑΣΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»**

Μακρή Εμμανουέλα

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 2016

Δήλωσης Αυθεντικότητας

«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».

Η Συγγραφέας

Μακρή Εμμανουέλα

Σελίδα Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος σπουδών στην Ναυτιλία , του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών του πανεπιστημίου Πειραιώς ,

Πριν την παρουσίαση αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Γεώργιο Βλάχο , για την πολύτιμη βοήθεια του και στήριξη καθ' ολη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και ταυτόχρονα για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε με την ανάθεση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας .

Τις ευχαριστίες μου επίσης εκφράζω στον καθηγητή Σωτήριο Θεοδωρόπουλο και στον λέκτορα Διονύσιο Πολέμη , οι οποίοι δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής .

Στην συνέχεια θέλω να ευχαριστήσω τον υποψήφιο διδάκτορα Στρατάκη Αντώνιο , ο οποίος με τα πλούσια πνευματικά του προσόντα και το ήθος του συνέβαλε στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας .

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να απευθύνω στην φίλη και συμφοιτήτρια Παπουτσή Ευθυμία , με την οποία ξεκινήσαμε μαζί τις προπτυχιακές μας σπουδές και μέχρι και σήμερα που ολοκληρώνουμε μαζί τον ίδιο μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών καταφέρνει η μια να στηρίζει την άλλη .

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου , Ανέστη και Βασιλική , και την αδερφή μου Ηρώ , που με υπομονή και κουράγιο προσέφεραν την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας .

Περίληψη

Βασική επιδίωξη όλων των οργανισμών και των επιχειρήσεων παραμένει η αποτελεσματικότητα τους, η οποία ουσιαστικά μεταφράζεται με κερδοφορία. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν εξαίρεση. Ωστόσο, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, αλλά και λόγω της πολυπλοκότητας του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στον κλάδο της ναυτιλίας καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις οι οποίες σχετίζονται αφενός με την έγκαιρη προσαρμογή στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντός τους και αφετέρου, με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, αλλά και τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Για το λόγο αυτό αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί η οργάνωση και η διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ως στοιχείο της ανταγωνιστικότητας τους. Στα πλαίσια αυτά, η εργασία αναπτύχθηκε σε δύο μέρη, με το πρώτο να αποτελεί το θεωρητικό μέρος και το δεύτερο ερευνητική μελέτη σχετικά με την οργάνωση και την ανταγωνιστικότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης Ocean-Rig.

Η παρούσα διπλωματική μελέτη στο πρώτο μέρος στηρίχθηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση με στόχο να μελετήσει και να αναλύσει βασικές έννοιες και ορισμούς ενώ, στο ερευνητικό κομμάτι στηρίχθηκε σε διαθέσιμα στοιχεία από διάφορους φορείς, αλλά και σε βασικά εργαλεία του μάνατζμεντ όπως είναι η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1 ^ο – Βασικές Έννοιες – Θεωρητικό Υπόβαθρο	12
1.1. Η έννοια και το περιεχόμενο της «Οργάνωσης»	12
1.2. Η έννοια και το περιεχόμενο της «Διοίκησης».....	15
1.3 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας.....	20
Κεφάλαιο 2 ^ο – Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις	24
Εισαγωγή.....	24
2.1 Βασικοί ορισμοί – Η έννοια της ναυτιλιακής επιχείρησης	25
2.2 Αντικειμενικοί στόχοι των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	27
2.3 Η δομή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων...30	
2.3.1 Η δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	30
2.3.2 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	33
2.4 Διάκριση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων	38
2.5 Το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	42
2.5.1 Η ναυτιλιακή επιχείρηση ως σύστημα.....	42
2.5.2 Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	44
Κεφάλαιο 3 ^ο – Η Οργάνωση και Διοίκηση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.....	47
Εισαγωγή.....	47
3.1 Εξωτερίκευση λειτουργιών και δραστηριοτήτων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις – <i>Managerial Companies</i>	48
3.2 Η οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	51
3.2.1 Η τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	53
3.2.2 Τα τμήματα της ναυτιλιακής επιχείρησης.....	60

3.2.3 Το οργανόγραμμα της ναυτιλιακής επιχείρησης ανάλογα με το μέγεθός της.....	62
Κεφάλαιο 4 ^ο – Η ανταγωνιστικότητα στον κλάδο της ναυτιλίας	68
Εισαγωγή.....	68
4.1 Η Ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων	68
4.2 Η ανταγωνιστικότητα του ελληνόκτητου στόλου	71
Κεφάλαιο 5 ^ο – Η εταιρεία Ocean Rig	75
5.1 Εταιρική Παρουσίαση	75
5.2 Η οργανωτική δομή της OceanRig	80
5.3 Ανάλυση Περιβάλλοντος της OceanRig.....	81
5.3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος OceanRig	82
5.3.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Ocean-Rig.....	84
5.3.3 Ανάλυση SWOT για την εταιρεία Ocean Rig UDW	86
5.4 Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της OceanRig	87
Συμπεράσματα –Επίλογος.....	92
Βιβλιογραφικές Πηγές	97

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1 Οικονομικά αποτελέσματα της OceanRig (2013 – 2016).....	79
Πίνακας 2. Ανάλυση SWOT για την εταιρεία Ocean Rig UDW	86
Σχήμα 1. Εξωτερικό Περιβάλλον Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.....	46
Σχήμα 2. Οργανόγραμμα μιας τυπικής διαχειριστικής εταιρείας.....	50
Σχήμα 3. Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Επιχείρησης με ένα μόνο πλοίο	63
Σχήμα 4. Οργανόγραμμα Μικρής Ναυτιλιακής Επιχείρησης.....	64
Σχήμα 5. Οργανόγραμμα Μεσαίας Ναυτιλιακής Επιχείρησης.....	65
Σχήμα 6 Οργανόγραμμα Μεσαίας Ναυτιλιακής Επιχείρησης με μικτή τμηματοποίηση	66
Σχήμα 7 Οργανόγραμμα Μεγάλης Ναυτιλιακής Επιχείρησης	67
Διάγραμμα 1. Τμηματοποίηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων κατά λειτουργία	54
Διάγραμμα 2. Τμηματοποίηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων κατά τομέα δραστηριότητας.....	54
Διάγραμμα 3. Μεικτή (Matrix) Τμηματοποίηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων	55
Διάγραμμα 4. Οργανόγραμμα Ocean Rig UDW	80

Εισαγωγή

Σήμερα, η συνεχής ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αλλά και η διεθνοποίηση των αγορών αποτελούν παράγοντες οι οποίοι μεταβάλλουν συνεχώς τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Ωστόσο, βασική επιδίωξη όλων των οργανισμών και των επιχειρήσεων παραμένει η αποτελεσματικότητά τους, η οποία ουσιαστικά μεταφράζεται με κερδοφορία (Χυτήρης, 2001).

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν εξαίρεση. Ωστόσο, λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, αλλά και λόγω της πολυπλοκότητας του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στον κλάδο της ναυτιλίας καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις οι οποίες σχετίζονται αφενός με την έγκαιρη προσαρμογή στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντός τους και αφετέρου μέσω της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Για το λόγο αυτό, στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί ο σύγχρονος τρόπος διοίκησης και οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και στη συνέχεια, να διερευνηθούν οι παράγοντες αυτοί που επιδρούν στην δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων .

Ορισμός του Θέματος

Όπως γίνεται αντιληπτό και από τον τίτλο της εργασίας, το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η επιτυχής οργάνωση των τμημάτων της διοίκησης μιας ναυτιλιακής επιχείρησης σαν βασικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητάς τους.

Γενικότερα, όπως το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, έτσι και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έρχονται σε αλληλεπίδραση με το εξωτερικό τους περιβάλλον και επηρεάζονται από αυτό. Ωστόσο για να αναλυθεί και να ερμηνευθεί η οργάνωση , ο τρόπος διοίκησης και οι στρατηγικές που εφαρμόζονται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε το πλαίσιο εντός του οποίου αυτές δραστηριοποιούνται (Θεοτοκάς, 2011).

Η παρούσα μελέτη προσεγγίζει τόσο τις έννοιες της οργάνωσης και της διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (μικρών, μεσαίων, μεγάλων, αλλά και των Managerial Companies), όσο και την έννοια της ανταγωνιστικότητας, αλλά και τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Για το λόγο αυτό, κρίθηκε σκόπιμο να αναπτυχθεί αρχικά το θεωρητικό υπόβαθρο που σχετίζεται με τη διοίκηση και την οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και να διερευνηθούν βασικοί ορισμοί και έννοιες που συνάδουν με τους παράγοντες αυτούς και στη συνέχεια, να δοθεί έμφαση στον τρόπο οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με βασικό γνώμονα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Παράλληλα, κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και στη συνέχεια, μέσω συγκεκριμένης μελέτη περίπτωσης να διερευνηθεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει τα βασικά χαρακτηριστικά που αφορούν στη διοίκηση και την οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και παράλληλα, να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Πρωταρχικός στόχος είναι να διερευνηθεί και να μελετηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τη διοίκηση και την οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μελετώντας ξεχωριστά τον τρόπο οργάνωσης στις μικρές, μεσαίες και μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ενώ, επιμέρους στόχοι είναι η μελέτη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ο ρόλος της διοίκησης και της οργάνωσης τους στη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σημαντικότητα του Θέματος

Το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για πολλούς λόγους, με κυριότερους:

Την απόκτηση εμπειριστατωμένων γνώσεων σχετικά με τη διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αλλά και του τρόπου οργάνωσής τους ανάλογα με το μέγεθος και τον τύπο τους (μικρές, μεσαίες , μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά και διαχειρίστριες)

Το ρόλο της διοίκησης και της οργάνωσης στη διαμόρφωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Τη μελέτη σχετικά με την έννοια της ανταγωνιστικότητας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και την κατανόηση του νομικού πλαισίου ανταγωνιστικότητάς τους

Τη μελέτη και την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Τη διερεύνηση των σύγχρονων προκλήσεων και προοπτικών για τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Περιορισμοί της έρευνας

Οι βασικοί περιορισμοί στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας εντοπίζονται κυρίως στην έλλειψη διαθέσιμης βιβλιογραφίας σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και στην έλλειψη πρόσφατων ερευνών που να σχετίζονται με τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως αυτά διαμορφώνονται σήμερα.

Δομή της Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη, τα οποία αναπτύσσονται συνολικά σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος, πραγματοποιείται θεωρητική επισκόπηση με κεντρικό θέμα την έννοια της διοίκησης και της οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ενώ, έμφαση δίνεται και στην ανταγωνιστικότητα, αλλά και το ανταγωνιστικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίζονται βασικές έννοιες, όπως είναι η έννοια της διοίκησης και της

οργάνωσης ενώ παράλληλα, γίνεται αναφορά στην έννοια και το περιεχόμενο της ανταγωνιστικότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, διερευνώνται βασικοί ορισμοί, όπως η έννοια της ναυτιλιακής επιχείρησης και παράλληλα, γίνεται αναφορά στους αντικειμενικούς στόχους, στη δομή, αλλά και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εταιρειών αυτών. Τέλος, αναλύεται ο τρόπος διάκρισης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια και μελετάται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη λειτουργική διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και μελετάται ο ρόλος της διοίκησης στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, μελετάται εκτενώς ο τρόπος οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθός τους και γίνεται αναφορά στα τμήματα που λειτουργούν σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση και στα αντίστοιχα οργανογράμματα τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας μελετάται η ανταγωνιστικότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και του κλάδου της ναυτιλίας και του ελληνόκτητου στόλου γενικότερα.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, το οποίο αποτελείται από το πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μία ναυτιλιακή επιχείρηση ως μελέτη περίπτωσης και πραγματοποιείται αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της, αλλά και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της ενώ, η εργασία ολοκληρώνεται με τη παράθεση γενικών συμπερασμάτων αλλά και τη διατύπωση προτάσεων αναφορικά με τον σύγχρονο τρόπο οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ως παράγοντας της ανταγωνιστικότητας τους.

ΜΕΡΟΣ Α – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1^ο – Βασικές Έννοιες – Θεωρητικό Υπόβαθρο

1.1. Η έννοια και το περιεχόμενο της «Οργάνωσης»

Η έννοια της οργάνωσης εδώ και πολλές δεκαετίες έχει απασχολήσει επιστήμονες και ερευνητές από πολλούς επιστημονικούς κλάδους και ουσιαστικά αναφέρεται στη συνεργασία δύο ή και περισσότερων ατόμων για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Ετυμολογικά ο όρος «οργάνωση» προέρχεται από το ρήμα οργάνωνω το οποίο σημαίνει *«τακτοποιώ τα μέρη ενός συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά»* (Πετρίδου, 1998).

Υπό την προσέγγιση της κοινωνιολογίας, η οργάνωση αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο και ως τέτοιο, αναφέρεται στη σύνδεση και την αλληλεξάρτηση των δομών ενός συστήματος για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού. Στη διοικητική επιστήμη συχνά η έννοια της οργάνωσης ορίζεται ως *«η κατάλληλη διάρθρωση διαφόρων επιμέρους συντελεστών και την κατάλληλη διασύνδεσή τους με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού»* (Μπουραντάς, 2002).

Ωστόσο, στο χώρο της Οργανωτικής Επιστήμης η έννοια της οργάνωσης παρουσιάζεται ως μία τριπλή θεώρηση:

α) Ως *ενέργεια ή λειτουργία*, η οποία εκφράζει τη δραστηριότητα της οργάνωσης και τον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζεται η λειτουργία ενός συστήματος ή ενός συνόλου ανθρώπων που επιδιώκουν ένα στόχο. Βάσει αυτής της προσέγγισης, η οργάνωση έχει μία ρυθμιστική υπόσταση, η οποία αναφέρεται στην ορθολογική οργάνωση των δομών, της ροής των πληροφοριών και των μέσων, έτσι ώστε να υπάρχει ισορροπία στο σύστημα. Παράλληλα, η ρυθμιστική υπόσταση της οργάνωσης αναφέρεται και στις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ανθρώπων που επιδιώκουν κοινούς σκοπούς, αλλά και στον καθορισμό και την παραχώρηση ευθύνης και εξουσίας μεταξύ τους (Ζαβλανός, 1997)

β) Ως το **αποτέλεσμα** της διαδικασίας της οργάνωσης, όπως είναι για παράδειγμα η κατάρτιση ενός οργανογράμματος, το οποίο είναι απαραίτητο για τον καθορισμό και την ανάθεση καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας (Ζαβλανός, 1997)

γ) Ως **οργανισμός και ως οντότητα**, όπως είναι για παράδειγμα μία επιχείρηση και η οποία ενεργεί στον κοινωνικό χώρο. Βάσει αυτής της προσέγγισης, διακρίνονται με σαφή τρόπο οι αντικειμενικοί σκοποί της οργάνωσης, η οργανωτική της δομή και το έμπυχο υλικό που ενεργοποιεί τον οργανισμό (Πετρίδου, 1998).

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφέρουμε πως οι οργανώσεις, υπό τη θεώρηση της οντότητας παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά τα οποία είναι (Σιώμκος, 2004):

- Οι **άνθρωποι**, οι οποίοι κατέχουν το σημαντικότερο ρόλο για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας κοινής προσπάθειας και αποτελούν το πλέον δυναμικό στοιχείο στον οργανωσιακό χώρο με ανάγκες, συνήθειες, βούληση και κίνητρα
- Οι **αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι**, τους οποίους οι οργανώσεις προσπαθούν να επιτύχουν καθώς, η επίτευξη τους αποτελεί και το λόγο συγκρότησης των οργανώσεων
- Η **οργανωτική δομή**, η οποία καθορίζεται από τις αρχές και τους κανόνες μιας οργάνωσης και βάσει της οποίας καθορίζονται οι γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας των μελών της και ταυτόχρονα επιδιώκεται ο συντονισμός όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων για την πραγματοποίηση των σκοπών της οργάνωσης. Η οργανωτική δομή είναι δυναμική και προσαρμόζεται με τις εκάστοτε αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού

Παράλληλα, οι οργανώσεις υπό την έννοια του οργανισμού ή της οντότητας μπορεί να διακριθούν σε δύο μορφές: την τυπική ή επίσημη οργάνωση (Formal Organization) και την άτυπη ή ανεπίσημη οργάνωση (Informal Organisation) (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), η τυπική ή επίσημη οργάνωση αποτελεί «μία διοικητική σχεδίαση που προϋποθέτει σκοπούς, πολιτική και προγράμματα και δείχνει τις προγραμματισμένες σχέσεις ανάμεσα στις θέσεις που υπάρχουν στην οργάνωση και τις λειτουργίες που αντιστοιχούν στις θέσεις αυτές, χωρίς να αναφέρονται σε συγκεκριμένα άτομα». Αντίστοιχα, άλλοι μελετητές θεωρούν πως

βασικό χαρακτηριστικό της τυπικής οργάνωσής αποτελούν οι συνειδητές ενέργειες δύο ή περισσότερων ατόμων για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν καθοριστεί (Σιώμκος, 2004).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η τυπική οργάνωση παρουσιάζει δύο βασικά χαρακτηριστικά: τη συνειδητή συνεργασία των μελών της και την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Παράλληλα, όπως αναφέρεται, ο λόγος δημιουργίας των τυπικών οργανώσεων είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την εξειδίκευση της εργασίας, η συνδυασμένη δράση και οι συλλογικές αποφάσεις, αλλά και οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι ενώ, σύμφωνα με τη βασική οικονομική θεώρηση μία τυπική οργάνωση θα είναι αποτελεσματική, αν η υλοποίηση των στόχων της επιτευχθεί με το λιγότερο δυνατό κόστος και τις λιγότερες θυσίες (Μπουραντάς, 2002; Σιώμκος, 2004).

Οι άτυπες οργανώσεις, σε αντίθεση με τις τυπικές, δε διαθέτουν δομή ούτε κανόνες και κανονισμούς λειτουργίας αντιθέτως, στηρίζονται στο συναισθηματικό στοιχείο και σε άτυπους κανόνες. Οι κύριοι λόγοι δημιουργίας των άτυπων οργανώσεων είναι (Σιώμκος, 2004):

- Η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από φιλίες και κοινωνικές σχέσεις, αλλά και μέσα την καθημερινή επαφή στο χώρο εργασίας με άλλα άτομα,
- Οι κοινοί στόχοι καθώς μέσω της άτυπης οργάνωσης επιδιώκονται κοινά συμφέροντα
- Η ταύτιση αντιλήψεων, ανάλογα με την ηλικία, τα ενδιαφέροντα, τη μόρφωση, προκειμένου να ενταχθούν τα άτομα σε μια ομάδα

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η άτυπη οργάνωση μπορεί να συμβάλλει είτε θετικά, είτε αρνητικά στην αποτελεσματικότητα της τυπικής οργάνωσης. Έτσι, οι άτυπες οργανώσεις μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα ενός οργανισμού καθώς, το συναισθηματικό στοιχείο που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών της οργάνωσης μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων και ταυτόχρονα τις επιχειρούμενες αλλαγές από τη διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης. Τέλος, οι άτυπες οργανώσεις μπορεί να επηρεάσουν τη διοίκηση καθώς, τα άτομα που ηγούνται των άτυπων ομάδων μπορούν να επηρεάσουν και να

υποκινήσουν τα μέλη των ομάδων, με συνέπεια να βοηθούν ή να δυσκολεύουν το έργο της διοίκησης (Ζαβλανός, 1998).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως οι τυπικές και άτυπες οργανώσεις αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοβοηθούνται, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού, κάτι που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών για να εξασφαλίζουν την αύξηση της αποδοτικότητας στις τυπικές οργανώσεις (Μπουραντάς, 2002).

1.2. Η έννοια και το περιεχόμενο της «Διοίκησης»

Η προσέγγιση της διοίκησης σε ότι αφορά τη συστηματοποίησή της, εντοπίζεται στις αρχές του 20ού αιώνα. Από τότε μέχρι και σήμερα, έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες της διοίκησης ως αποτέλεσμα των διαφόρων τρόπων και μεθόδων έρευνας, αλλά και λόγω του διαφορετικού περιβάλλοντος αναζήτησης της θεωρίας της διοίκησης, με αποτέλεσμα σήμερα να γίνεται λόγος για διάφορες προσεγγίσεις ή «σχολές» της διοικητικής επιστήμης, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους, ανάλογα με το στόχο που επιδιώκει ο κάθε μελετητής (Πετρίδου, 1998).

Αντίστοιχα, πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της διοίκησης. Στους περισσότερους από αυτούς, η έννοια της διοίκησης αναφέρεται ως *«η εναρμόνιση των συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινων και υλικών πόρων), για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος»* (Πετρίδου, 1998). Ωστόσο, σε πιο σύγχρονες προσεγγίσεις, η έννοια της διοίκησης περιλαμβάνει λειτουργίες όπως είναι η λειτουργία του προγραμματισμού, η λειτουργία της οργάνωσης, η ηγεσία και ο έλεγχος (Παπαδάκης, 2007).

Ένας άλλος ορισμός για τη διοίκηση αναφέρεται στη *«διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και με περιορισμένους πόρους, όπου η επίτευξη των στόχων του οργανισμού επιτυγχάνεται διά μέσου άλλων ανθρώπων σε συνδυασμό με την αποδοτικότητά και την αποτελεσματικότητά του οργανισμού»* (Μπουραντάς, 2002).

Από τον παραπάνω ορισμό, προκύπτει πως στην έννοια της διοίκησης περιλαμβάνονται τα εξής σημαντικά στοιχεία: το μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διοικητική λειτουργία, η αναζήτηση του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με περιορισμένους πόρους, η σύνδεση της επίτευξης των στόχων του οργανισμού με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του, ο καθορισμός των στόχων ως απαραίτητο στοιχείο της διοικητικής λειτουργίας και τέλος, η ομαδική προσπάθεια (Μπουραντάς, 2002).

Ένας άλλος σημαντικός ορισμός για τη διοίκηση, είναι ο ορισμός της Follett (1979), σύμφωνα με την οποία η διοίκηση αποτελεί *«την πρακτική εκείνη μέσα από την οποία επιτυγχάνονται αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων»*. Ο ορισμός αυτός αποτελεί ένα από τους πλέον απλούς ορισμούς που συναντώνται στη βιβλιογραφία και εξηγεί πως όσοι διοικούν οργανισμούς ασχολούνται με την ανάθεση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί σε άλλους.

Αντίστοιχα, ο Massie (1979), διατυπώνει πως η διοίκηση αποτελεί *«το σύνολο των διαδικασιών και ελέγχων μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση μια ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα»*. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στον έλεγχο και την οργάνωση των ανθρώπων, με στόχο την επίτευξη των στόχων της ενώ στην προσέγγιση αυτή συμφωνεί και ο Μπουραντάς (2002), ο οποίος διατυπώνει πως η διοίκηση αποτελεί *«το συντονισμό όλων των παραγωγικών πόρων (άψυχων και έμψυχων) για να επιτευχθούν ειδικά αποτελέσματα»*.

Σε ότι αφορά τα βασικά στοιχεία της διοίκησης, από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει πως αυτά είναι (Μπουραντάς, 2002):

- Ο καθορισμός του σκοπού
- Ο καταμερισμός του έργου σε επιμέρους ειδικότητες
- Η ανάγκη συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Η αξιοποίηση του αποτελέσματος μετά την εκτέλεση του σχεδίου
- Η επιβολή διορθωτικών μέτρων, όταν διαπιστωθεί κάποια απόκλιση από το αρχικό σχέδιό

Αντίστοιχα, ο Fayol διατυπώνει πως η διαδικασία της διοίκησης περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες, οι οποίες είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος» (Μπουραντάς, 2002).

Ολοκληρώνοντας, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει μία σύντομη αναφορά στις πλέον αντιπροσωπευτικές τάσεις της διοίκησης, όπως αυτές αναπτύχθηκαν στο πέρασμα των χρόνων και οι οποίες είναι: η Κλασική Διοίκηση, η Νεοκλασική Διοίκηση, η Σύγχρονη Διοίκηση, αλλά και η Συστημική θεωρία της διοίκησης (Παπαδάκης, 2007).

Πιο συγκεκριμένα:

Κλασική Διοίκηση

Η προσέγγιση της Κλασικής Διοίκησης αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου, όπου και παρουσιάστηκε μεγάλη βιομηχανική ανάπτυξη στη Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη και κύριοι εκπρόσωποί της θεωρούνται οι: Frederick Taylor, ο Henri Fayol, ο Max Weber, ο Luther Gulick και ο Lyndall Urwick.

Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με την αύξηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα με το άτομο και τις δυνατότητες απόδοσής του σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, δηλαδή με την εφαρμογή των επιστημονικών κριτηρίων και μεθόδων στην επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, όπου θεωρείται και η βάση του επιστημονικού μανάτζμεντ (Παπαδάκης, 2007). Κεντρικά σημεία της θεωρίας του Taylor είναι: η ανάλυση της εργασίας, η ορθολογική οργάνωση, η οποία επιτυγχάνεται με τον καταμερισμό της εργασίας, η ανάθεση καθηκόντων κάθε θέσης σε κατάλληλα επιλεγέντα και εκπαιδευθέντα άτομα, η εφαρμογή ορθολογικών μεθόδων εργασίας και η δημιουργία κινήτρων για αυξημένη αποδοτικότητα (Παπαδάκης, 2007).

Αντίστοιχα, ο Fayol (1949), υποδιαιρεί τη διοικητική του θεωρία σε πέντε λειτουργίες: τον προγραμματισμό (το σχεδιασμό των αντικειμενικών σκοπών και της στρατηγικής), την οργάνωση (οργανόγραμμα και οργάνωση εργασίας σε κάθε

επίπεδο), τη διεύθυνση (κατευθυντήριες εντολές για ταχεία εκτέλεση και διορθωτικές παρεμβάσεις), το συντονισμό (σύγκλιση των προσπαθειών προς αυτό τον σκοπό) και τον έλεγχο προς αποφυγή και εντοπισμό των σφαλμάτων (Ζαβλανός, 1997).

Ο Weber αναφέρεται στο γραφειοκρατικό μοντέλο και τονίζει πως οι γραφειοκρατικές αρχές οργάνωσης τείνουν να κυριαρχούν στη σύγχρονη εποχή, όχι μόνο στη δημόσια διοίκηση αλλά σε όλες τις θεσμικές σφαίρες (οικονομική, θρησκευτική, κλπ.) (Φαναριώτης, 1999) ενώ, βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας του είναι η ύπαρξη ενός συστήματος απρόσωπων σχέσεων και εξειδίκευσης των λειτουργιών, η ιεράρχηση των λειτουργιών, ο καθορισμός συγκριμένων διαδικασιών, κανονισμών και οδηγιών, αλλά και η ύπαρξη ενός συστήματος ανταμοιβών ανάλογα με την εξέλιξη και τη λειτουργία, την υπευθυνότητα και την απόδοση στην οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού (Παπαδάκης, 2007).

Νεοκλασική Διοίκηση

Η θεωρία της Νεοκλασικής Διοίκησης διαμορφώθηκε στα τέλη του 20ού αιώνα και ουσιαστικά παρουσιάστηκε ως αντίδραση στην ακαμψία των μοντέλων των κλασικών θεωριών. Η προσέγγιση αυτή ασχολείται κυρίως με την έννοια της ανάγκης και της ικανοποίησης αυτών, με την έννοια των κινήτρων, αλλά και με την έννοια της ηγεσίας ως παράγοντες της οργάνωσης και της διοίκησης. Κύριοι εκπρόσωποι της προσέγγισης αυτής είναι οι: Mary Follett, ο Elton Mayo και ο Douglas McGregor (Μπουραντάς, 2002).

Η προσέγγιση της Follett αφορά στην ανάπτυξη και τη διατήρηση της αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των μελών των κοινωνικών οργανισμών και αναφέρει πως διοικητικά στελέχη και εργαζόμενοι πρέπει να βλέπουν τους εαυτούς τους ως μέλη μιας ομάδας που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους (Ζαβλανός, 1998).

Αντίστοιχα, ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι επιδιώξεις της ομάδας επηρεάζουν σημαντικά την προσωπική συμπεριφορά των εργαζομένων και ταυτόχρονα, πως η παραγωγή επηρεάζεται περισσότερο από το κοινωνικό περιβάλλον παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας (Ζαβλανός, 1998).

Τέλος, ο McGregor διατύπωσε δύο θεωρίες διοίκησης: τη θεωρία X και τη θεωρία Ψ, καταλήγοντας στο γενικό συμπέρασμα ότι αιτία για τη χαμηλή παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό δεν αποτελεί τόσο η δομή του ή οι μέθοδοι εργασίας, όσο το ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητές του (Πετρίδου, 1998).

Σύγχρονη Διοίκηση

Η θεωρία της Σύγχρονης Διοίκησης εμφανίστηκε αργότερα και ουσιαστικά αποτελεί μία ενσωμάτωση προτάσεων από διάφορες επιστήμες όπως της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της οικονομίας κλπ. Κύριοι εκπρόσωποι της θεωρίας αυτής είναι οι: Frederick Herzberg, Chester Barnard και Abraham Maslow.

Ο Barnard, εστιάζει στη σημασία της επικοινωνίας μέσα στην οργάνωση, αλλά και ρόλο του προϊστάμενου, ο οποίος για να είναι επιτυχημένος θα πρέπει να συνδέει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων, για κοινωνική αναγνώριση, οικονομικά οφέλη, συναίσθημα επάρκειας στην εργασία κλπ, με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης (Ζαβλανός, 1998).

Αντίστοιχα, ο Maslow (1954), θεωρείται θεμελιωτής της Σύγχρονης Διοίκησης διατυπώνοντας τη θεωρία του σχετικά με την ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ανάγκες κατατάσσονται ανοδικά σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι: οι φυσιολογικές ανάγκες (δηλαδή οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου για αέρα, νερό, τροφή, κλπ), οι ανάγκες για ασφάλεια (δηλαδή οι ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια και τη σταθερότητα, π.χ. στέγη, εργασία κ.ά.), οι κοινωνικές ανάγκες (δηλαδή οι ανάγκες που έχουν σχέση με τη φιλία, τη στοργή και τις κοινωνικές σχέσεις), οι ανάγκες εκτίμησης (δηλαδή οι ανάγκες που σχετίζονται με το κύρος, το γόητρο, την κοινωνική θέση, την αυτοεκτίμηση, κλπ) και τέλος, οι ανάγκες ολοκλήρωσης (δηλαδή οι ανάγκες που έχουν σχέση με την ανάπτυξη, την επιτυχία και την εξέλιξη του ατόμου) (Ζαβλανός, 1998).

Τέλος, ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων καθώς κατέληξε στο συμπέρασμα πως ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από δύο διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του και οι οποίοι είναι οι παράγοντες

υγιεινής και υποκίνησης. Στους παράγοντες υγιεινής εντάσσονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κοινωνική θέση, η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας κλπ, ενώ στους παράγοντες υποκίνησης περιλαμβάνονται η αναγνώριση της απόδοσης, η προαγωγή, η επιτυχία, κλπ (Ζαβλανός, 1998).

Η Συστημική Θεωρία

Η προσέγγιση της συστημικής θεωρίας ορίζει τον οργανισμό ως σύστημα - σύνολο, το οποίο αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα και αλληλοεπιδρώμενα μέρη. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο οργανισμός αναγνωρίζεται ως ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο αποτελείται από πέντε βασικά στοιχεία τα οποία είναι οι εισροές, η διαδικασία, οι εκροές, η ανατροφοδότηση και το περιβάλλον (Πετρίδου, 1998).

1.3 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας

Τις προηγούμενες δεκαετίες, η έννοια της ανταγωνιστικότητας περιοριζόταν αυστηρά στην οικονομική προσέγγιση της έννοιας ενώ, οι οικονομικοί αναλυτές έδιναν μεγαλύτερη έμφαση σε παράγοντες όπως το κόστος και οι τιμές. Με τον τρόπο αυτό η ανταγωνιστικότητα αποτελούσε μία έννοια συνώνυμη με την έννοια του στατικού, συγκριτικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση δεν λάμβανε υπόψη ένα σημαντικό αριθμό παραγόντων, οι οποίοι δεν σχετίζονται με τις τιμές και το κόστος, οι οποίοι όμως είναι ιδιαίτερα σημαντικοί κυρίως σε ότι αφορά την ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο χώρας και οικονομικής ανάπτυξης ενώ παράλληλα, δεν λαμβάνεται υπόψη ο χρονικός ορίζοντας, ένας παράγοντας στον οποίο οφείλει να αναφέρεται η ανταγωνιστικότητα, αγνοώντας με αυτόν τον τρόπο τη δυναμική αντίληψη της έννοιας (Θανόπουλος, 2006).

Σήμερα ωστόσο, η έννοια της ανταγωνιστικότητας αποτελεί μια πολυδιάστατη και σύνθετη έννοια καθώς, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναγκάζονται συνεχώς να ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί, δηλαδή το παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, αλλά και οι συνεχείς εξελίξεις σε πολλούς τομείς (οικονομία, τεχνολογία, κλπ), δημιουργούν την ανάγκη

στις σύγχρονες επιχειρήσεις για την εισαγωγή αλλαγών όχι μόνο στον τρόπο παραγωγής και παροχής των προϊόντων και υπηρεσιών τους, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται (Θανόπουλος, 2006).

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας σήμερα διαμορφώνεται μέσα από τη σύνθεση διαφόρων οικονομικών ιδεών και εννοιών που προέρχονται κατά κύριο λόγο από το χώρο της διοικητικής επιστήμης. Σήμερα, οι οικονομικοί αναλυτές και ερευνητές εστιάζουν σε μία δυναμική και πολυδιάστατη έννοια της ανταγωνιστικότητας, η οποία εστιάζει στο μέλλον (forward - looking) και ενσωματώνει στόχους ανάπτυξης και πολιτικής (Παπαδάκης, 2007).

Ιδιαίτερα σε ότι αφορά το επίπεδο μιας χώρας και μιας εθνικής οικονομίας, η έννοια της ανταγωνιστικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς σχετίζεται με τη μακροπρόθεσμη εξέλιξη του βιοτικού επιπέδου του πληθυσμού. Για το λόγο αυτό, τόσο οι ανεπτυγμένες, όσο και οι αναπτυσσόμενες χώρες κατευθύνονται σε μια όλο και πιο ανοιχτή και ολοκληρωμένη παγκόσμια οικονομία. Παράλληλα, αν αναλογισθούμε τις συνεχείς εξελίξεις και την έντονη διεθνοποίηση του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος γίνεται αντιληπτή η σημαντικότητα της ανταγωνιστικότητας για την οικονομία και την ανάπτυξη μια χώρας (Ζουγανέλη, 2009).

Σε επίπεδο επιχείρησης, η έννοια της ανταγωνιστικότητας σχετίζεται με τη δυνατότητα (ικανότητα) μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά) (Sharkie, 2003). Κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται με άλλες επιχειρήσεις προσπαθώντας να αποκτήσει πρόσβαση σε αγορές και πόρους, στοιχεία που αποτελούν πηγή για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και για το λόγο αυτό, είναι εύκολο να εξεταστεί η ανταγωνιστική της θέση, συγκριτικά, μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης), είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κλπ, (δείκτες εισροών) (Θανόπουλος, 2006).

Παράλληλα, μία επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστική εάν έχει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές της, διατηρώντας ταυτόχρονα το πλεονέκτημα αυτό σε βάθος χρόνου. Κατά συνέπεια, η

ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης μεταφράζεται σε μακροπρόθεσμη υψηλή κερδοφορία, αλλά και στη δυνατότητά της να αμείβει τους εργαζομένους της και να παρέχει υψηλές αποδόσεις στους μετόχους (ιδιοκτήτες) της (Ζουγανέλη, 2009).

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει την καλύτερη σχέση μεταξύ τιμής (των προϊόντων ή των υπηρεσιών της) και της ποιότητας (απόδοσης) τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο, στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως εκείνος που θα κρίνει ποια επιχείρηση προσφέρει την καλύτερη σχέση τιμής –ποιότητας είναι ο καταναλωτής και αυτός είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις στοχεύοντας στην ανταγωνιστικότητά τους (Γεωργόπουλος, 2006).

Εξίσου σημαντικό είναι για μία επιχείρηση να μπορεί να αναγνωρίζει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να στοχεύει στη διατήρηση και βελτίωσή τους ενώ παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντική είναι η μελέτη και η αξιολόγηση του ανταγωνιστικού τους περιβάλλοντος. Αυτό μία επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει πραγματοποιώντας έρευνες αγοράς και μελετώντας βασικά στοιχεία του ανταγωνισμού (πχ, ο τρόπος προώθησης και προβολής των προϊόντων και υπηρεσιών των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, η στρατηγική μάρκετινγκ άλλων επιχειρήσεων, κλπ) (Γεωργόπουλος, 2006).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση, όσο και από το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον. Οι συνθήκες που διαμορφώνονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες και επηρεάζουν αντίστοιχα τη λήψη των αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία της, με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, τις αγορές που θα επιλέξει να δραστηριοποιηθεί, για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα παράγει, για την ποιότητα τους, αλλά και με την ισχυροποίηση στο χώρο που δραστηριοποιείται δημιουργώντας ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω υιοθέτησης σύγχρονων τεχνολογιών αλλά και καινοτομιών ((Sharkie, 2003).

Σε ότι αφορά τις πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις, πρέπει να αναφέρουμε πως σήμερα, η αβεβαιότητα και η ρευστότητα του παγκόσμιου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τις συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές

και τη διεθνή οικονομική ενοποίηση, διαμορφώνουν συνεχώς νέα δεδομένα για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από την πλευρά των επιχειρήσεων και παράλληλα, δημιουργούν ολοένα και περισσότερους κινδύνους, αλλά και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις (Ζουγανέλη, 2009).

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται πως οι πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να αναζητηθούν στη στρατηγική, στην ποιότητα και στο περιβάλλον ενώ, και η εξωστρέφεια αναφέρεται ως μία σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, προσφέροντας δυνατότητες εισόδου σε σημαντικές αγορές (Θανόπουλος, 2006).

Ολοκληρώνοντας πρέπει να αναφερθούμε στην ουσιώδη διαφορά που αφορά στην έννοια της ανταγωνιστικότητας σε επίπεδο χώρας και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στο να παράγουν ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες, με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια, η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης σχετίζεται με τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τη στρατηγική της ενώ, αν δεν είναι σε θέση να έχει επαρκή κερδοφορία συνήθως οδηγείται εκτός αγοράς. Αντίθετα, η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των χωρών δεν σχετίζεται με την επίτευξη κέρδους, αλλά με την προσφορά ενός σταθερού, παραγωγικού και πρόσφορου περιβάλλοντος για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές. Κατά συνέπεια, η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας σχετίζεται με την ικανότητά της να παρέχει μακροχρόνια στους πολίτες της υψηλά και αυξανόμενα βιοτικά επίπεδα (Sharkie, 2003).

Κεφάλαιο 2^ο – Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

Εισαγωγή

Η χώρα μας τις περασμένες δεκαετίες αποτέλεσε μια από τις σημαντικότερες ναυτικές δυνάμεις της διεθνούς οικονομίας (Ανδρεάδης, 1964) ενώ, μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του '70 η ελληνική ναυτιλία βελτίωσε σημαντικά τη θέση της σε παγκόσμιο επίπεδο (η ελληνική ναυτιλία κατείχε την πέμπτη θέση παγκοσμίως τη δεκαετία του '60 και την τρίτη θέση στην παγκόσμια ναυτιλία τη δεκαετία του '70). Ωστόσο, από τη δεκαετία του '70 και έπειτα, συρρικνώθηκε σημαντικά χωρίς αυτό να σημαίνει όμως πως δεν κατέχει σήμερα έναν σημαντικό ρόλο στη διεθνή ναυτιλιακή οικονομία (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών – IOBE, 2013).

Σήμερα, η ελληνική ναυτιλία χαρακτηρίζεται από έναν μεγάλο ελληνόκτητο εμπορικό στόλο, ο οποίος κατατάσσει τη χώρα μας στην πρώτη θέση διεθνώς ενώ, σύμφωνα με εκπροσώπους του κλάδου το χαρακτηριστικό αυτό δημιουργεί προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και λειτουργία ενός μεγάλου αριθμού συμπληρωματικών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές, με βασικότερη τις θαλάσσιες μεταφορές, είναι απαραίτητες για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας, ιδιαίτερα αν αναλογισθούμε τις συνέπειες στην οικονομία από την οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών – IOBE, 2013).

Καθώς αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση και η διοίκηση τους επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά τους, στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι αρχικά να αποσαφηνίσει βασικές έννοιες που σχετίζονται με την ναυτιλία και τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις γενικότερα και στη συνέχεια, να περιγράψει και να διερευνήσει τους αντικειμενικούς στόχους, τη δομή, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αλλά και το περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

2.1 Βασικοί ορισμοί – Η έννοια της ναυτιλιακής επιχείρησης

Η έννοια της ναυτιλίας

Ως **ναυτιλία** ορίζεται «το σύνολο των μεθόδων, διαδικασιών και ενεργειών που εφαρμόζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε, ένα σκάφος, να ταξιδεύει από ένα μέρος της γης σε ένα άλλο, με ασφάλεια, αλλά και το ταχύτερο δυνατόν» (Θεοτοκάς, 2011).

Στη βιβλιογραφία η ναυτιλία συχνά αναφέρεται ως επιστήμη, αλλά και ως τέχνη. Ως επιστήμη υπό την έννοια του υπολογισμού της πορείας, της απόστασης και του ασφαλούς προσδιορισμού του στίγματος για την εκτέλεση της ναυσιπλοΐας (navigation) και ως τέχνη, υπό την έννοια της διακυβέρνησης ενός πλοίου (Μεταξάς, 1988).

Η ναυτιλία χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες (Θεοτοκάς, 2011):

α) στην ακτοπλοΐα:

Στην ακτοπλοΐα, ο εντοπισμός της θέσης (στίγμα) στηρίζεται στην παρατήρηση φυσικών ή τεχνητών καταφανών σημείων της στεριάς. Φυσικά βοηθήματα μπορούν να θεωρηθούν οι κάβοι, οι οικισμοί, χαρακτηριστικά κτίρια και σημεία, ψηλές κορυφές βουνών ή διαμορφώσεις της ακτής, κλπ. Αντίστοιχα, ως τεχνητά βοηθήματα μπορούν να θεωρηθούν οι φάροι και διάφορα ειδικά σημάδια ή σχήματα.

β) στην ποντοπόρο ναυτιλία:

Στην ποντοπόρο ναυτιλία δεν υπάρχει οπτική επαφή με τη στεριά για μεγάλα χρονικά διαστήματα και για τον υπολογισμό της θέσης (στίγμα) χρησιμοποιείται είτε ο ήλιος και τα αστέρια (αστροναυτιλία), είτε άλλα ραδιοβοηθήματα ή δορυφορικά ηλεκτρονικά βοηθήματα (ηλεκτρονική ναυτιλία).

Η έννοια της ναυτιλιακής οικονομίας

Στη βιβλιογραφία, με τον γενικό όρο Ναυτιλιακή Οικονομία (Shipping) χαρακτηρίζεται «το σύνολο των πάσης φύσεως συστηματικών ενεργειών, οι οποίες αποσκοπούν στη παροχή υπηρεσιών και οι οποίες σχετίζονται με τις θαλάσσιες μεταφορές, ικανοποιώντας ανθρώπινες ανάγκες, έναντι κάποιου ωφελήματος» (Γουλιέλμος, 1999).

Υπό αυτή την έννοια η «ναυτιλιακή οικονομία» εντάσσεται στην τριτογενή παραγωγή, δηλαδή στον τομέα των υπηρεσιών. Μελετώντας εκτενέστερα την έννοια της «ναυτιλιακής οικονομίας» προκύπτει πως η «ναυτιλιακή οικονομία» αποτελεί «*το σύνολο των δραστηριοτήτων που συναρτώνται στις θαλάσσιες μεταφορές, με σκοπό βεβαίως την ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών αυτών που προσφέρουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες (μεταφορές)*» (Γουλιέλμος, 1999).

Κατά συνέπεια, σε ότι αφορά την έννοια της «ναυτιλιακής οικονομίας» μπορούμε να συμπεράνουμε πως (Γουλιέλμος, 1999):

Βασική προϋπόθεση αποτελεί η καταβολή **συστηματικών** ενεργειών προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων

Γενικό αντικείμενο αποτελεί η **παροχή υπηρεσιών** (και όχι η παραγωγή αγαθών ή προϊόντων)

Ειδικό αντικείμενο αποτελεί η **ικανοποίηση αναγκών** που σχετίζονται με τις **θαλάσσιες μεταφορές**

Σκοπό αποτελεί η ικανοποίηση αυτών που παρέχουν τις υπηρεσίες μεταφορών, δηλαδή η επίτευξη του μέγιστου δυνατού **κέρδους**

Η έννοια της ναυτιλιακής επιχείρησης

Όπως κάθε οικονομική επιχείρηση, έτσι και η ναυτιλιακή επιχείρηση είναι «*μία οικονομική μονάδα, η οποία συνδυάζει το κεφάλαιο και την εργασία με σκοπό την επίτευξη του κέρδους, παρέχοντας θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες*» (Βλάχος, 2014).

Κύρια δραστηριότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης αποτελεί η εκμετάλλευση ενός (ή και παραπάνω) πλοίων, από την οποία αναμένεται η επίτευξη άμεσων και έμμεσων κερδών. Δευτερεύουσες δραστηριότητες και εργασίες μιας ναυτιλιακής επιχείρησης μπορεί να είναι η ναυπήγηση και η επισκευή πλοίων, η ναυτασφάλιση, η πρακτόρευση, η επάνδρωση και ο εφοδιασμός των πλοίων της (Βλάχος, 2014).

Τέλος, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριοτήτων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής βασικές μορφές (Βλάχος, 2014):

α) επιχειρήσεις εκμετάλλευσης επιβατηγών πλοίων (υπερωκεάνια, ακτοπλοϊκά, κρουαζιερόπλοια, ποταμόπλοια κλπ.)

β) Επιχειρήσεις εκμετάλλευσης φορτηγών πλοίων (διάφορες κατηγορίες) και

γ) μικτές μεταφορικές επιχειρήσεις (πλοία παραλαβής φορτίων και επιβατών)

Πλοιοκτήτης – Εφοπλιστής – Κύριος του πλοίου

Ως **πλοιοκτήτης** ορίζεται «το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που εκμεταλλεύεται στο όνομά του και για λογαριασμό του το δικό του πλοίο. Υπάρχει δηλαδή συνδυασμός της κυριότητας του πλοίου και της εκμετάλλευσής του» (Φραγκιαδάκης, 2014).

Αντίστοιχα, ως **εφοπλιστής** ορίζεται «το πρόσωπο εκείνο, το οποίο εκμεταλλεύεται το πλοίο, στο όνομα του, αλλά και για λογαριασμό του χωρίς ωστόσο να έχει την κυριότητά του. Υπάρχει δηλαδή εκμετάλλευση χωρίς κυριότητα» (Φραγκιαδάκης, 2014).

Τέλος, ως **κύριος του πλοίου** ορίζεται «το πρόσωπο εκείνο, το οποίο έχει το εμπράγματο δικαίωμα της κυριότητας σε ένα πλοίο χωρίς όμως να το εκμεταλλεύεται. Υπάρχει δηλαδή κυριότητα χωρίς εκμετάλλευση» (Φραγκιαδάκης, 2014).

2.2 Αντικειμενικοί στόχοι των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Η ύπαρξη και ο καθορισμός στόχων αποτελεί το δεύτερο σημαντικότερο καθήκον της στρατηγικής διοίκησης μετά τον καθορισμό της αποστολής σε κάθε επιχείρηση. Ουσιαστικά, οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και αποτελούν δέσμευση της διοίκησης. Γενικότερα, μία επιχείρηση μέσα από τον καθορισμό των στόχων εστιάζει την προσοχή της στο τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε (Μπουραντάς, 2002).

Ταυτόχρονα, ο καθορισμός των στόχων αποτελεί βασικό στοιχείο του προγραμματισμού σε κάθε επιχείρηση και κατ' επέκταση και στις ναυτιλιακές

επιχειρήσεις. Οι στόχοι που θέτει κάθε επιχείρηση αποτελούν τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο για τα άτομα και τις ομάδες ατόμων στην επιχείρηση, όσο και για την ίδια την επιχείρηση ενώ παράλληλα, παρέχουν την κατεύθυνση για τη λήψη των αποφάσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Τέλος, οι στόχοι που θέτονται αποτελούν τα κριτήρια με τα οποία πραγματοποιείται η σύγκριση ανάμεσα στα πραγματικά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και κατά συνέπεια συμβάλλουν στη διαμόρφωση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Γουλιέλμο (2004), οι παραδοσιακοί στόχοι σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι:

- α) το κέρδος (είτε σε απόλυτους αριθμούς είτε σε ποσοστό απόδοσης πάνω στο κεφάλαιο που έχει επενδυθεί)
- β) η αποτελεσματικότητα
- γ) η οικονομική σταθερότητα
- δ) η ευελιξία (δηλαδή η δυνατότητα διαχείρισης διαφόρων τύπων πλοίων)
- ε) η ποιότητα (τόσο υπό την έννοια των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο και υπό την έννοια της διαχείρισης κρίσεων)
- στ) η κοινωνική ευθύνη (ρύπανση και προστασία του περιβάλλοντος, πρόληψη ατυχημάτων, κλπ)
- ζ) η ικανοποίηση και η ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού

Ωστόσο, είναι πολύ πιθανό οι στόχοι που θέτει μία ναυτιλιακή επιχείρηση να μεταβάλλονται ενώ, σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί οι στόχοι αυτοί να είναι μεταξύ τους αντικρουόμενοι ενώ, όπως αναφέρεται πολλές φορές είναι πιθανό οι αντικειμενικοί και πραγματικοί στόχοι μιας ναυτιλιακής επιχείρησης να διαφέρουν από τους διατυπωμένους (Αποστολοπούλου, 2008).

Έτσι, εκτός από τους παραπάνω μία ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να στοχεύει (Γουλιέλμος, 1994):

- α) στην ελαχιστοποίηση του κόστους

β) στην ποιοτική βελτίωση του στόλου της

γ) στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της

δ) στην ανανέωση του στόλου της

Μελετώντας τους παραπάνω αντικειμενικούς στόχους, οι στόχοι της επιδίωξης του κέρδους, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικής σταθερότητας είναι οι σημαντικότεροι και για το λόγο αυτό πρέπει να ιεραρχούνται υψηλότερα σε κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση (Γουλιέλμος, 2004).

Ωστόσο και οι υπόλοιποι στόχοι (τους οποίους δεν επιδιώκουν όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις) είναι εξίσου σημαντικοί σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση. Για παράδειγμα, η ευελιξία είναι ένας στόχος που επιδιώκεται κυρίως από τις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής των διαφόρων τύπων των πλοίων. Αντίστοιχα, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί ένα στόχο, ο οποίος ανέβηκε στην επιχειρηματική ιεραρχία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων κυρίως μετά τις ενεργειακές κρίσεις (Γουλιέλμος, 1994).

Σε ότι αφορά την κοινωνική ευθύνη, μπορούμε να πούμε πως συνήθως δεν αποτελεί αντικειμενικό στόχο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων εκτός και αν αφορά σε εθνικά θέματα. Βέβαια, στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε πως η διεθνής και εθνική νομοθεσία έχει θεσπίσει συγκεκριμένους κανονισμούς και επιβάλλει τη συμμόρφωση και των πλοίων και ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε αυτούς ιδιαίτερα σε ότι αφορά τη ρύπανση των θαλασσών και την προστασία του περιβάλλοντος (Αποστολοπούλου, 2008).

Τέλος, η ικανοποίηση και η ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επίσης έναν στόχο ο οποίος έχει αρχίσει να απασχολεί τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ιδιαίτερα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό των διοικητικών τους λειτουργιών και τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους (διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι, πληρώματα, κλπ), επιδιώκουν την αποκέντρωση, τον καλύτερο και πιο αποδοτικό συντονισμό των δραστηριοτήτων

τους, τον καλύτερο έλεγχο της λειτουργίας τους, αλλά και την αποτελεσματική προώθηση των εργασιών τους (Θεοτοκάς και συν., 2008).

Ολοκληρώνοντας πρέπει να αναφέρουμε πως επιπλέον στόχοι μιας ναυτιλιακής επιχείρησης (γενικοί και εξειδικευμένοι) μπορεί να είναι (Αποστολοπούλου, 2008):

- α) η ισχυροποίηση της επιχείρησης στον κλάδο
- β) η ανάπτυξη επιπλέον δραστηριοτήτων (πχ, τουριστικός κλάδος)
- γ) η έγκαιρη και επιτυχημένη αξιοποίηση δυνητικών ευκαιριών στον κλάδο
- δ) η έγκαιρη και επιτυχημένη προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος
- ε) η έγκαιρη εξασφάλιση των απαιτούμενων επιχειρηματικών κεφαλαίων

2.3 Η δομή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

2.3.1 Η δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Η σημερινή δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά είναι πολύ συγκεκριμένη και ιδιαίτερη και δεν προσιδιάζει τη δομή που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους της παγκόσμιας αγοράς. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο σημείο αυτό να αναφερθούν δύο πολύ βασικά στοιχεία που αφορούν στη δομή και τη διάρθρωση των επιχειρήσεων αυτών.

Το πρώτο και βασικότερο στοιχείο είναι πως χρησιμοποιείται ο όρος «ελληνικών συμφερόντων» και όχι ο όρος «ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις». Αυτό γίνεται έτσι ώστε να συμπεριληφθούν στην παρούσα ανάλυση όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες ακόμη και αν δεν διαθέτουν πλοία υπό την ελληνική σημαία εντούτοις, στην πράξη είναι ελληνικών συμφερόντων και οι εγκαταστάσεις τους βρίσκονται στην Ελλάδα (Βλάχος, 2011).

Το δεύτερο βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τη δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι το γεγονός πως συνήθως αποτελούν έναν «όμιλο επιχειρήσεων» και όχι μία μεμονωμένη επιχείρηση – νομικό πρόσωπο καθώς, κάθε πλοίο αποτελεί και μία ξεχωριστή εταιρεία, μία αυτόνομη δηλαδή οικονομική οντότητα, η οποία δραστηριοποιείται μέσα στα πλαίσια ενός ομίλου και προς το συμφέρον αυτού (Λύρας, 2002; Βλάχος, 2011).

Για παράδειγμα, εάν ένας πλοιοκτήτης επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στην παγκόσμια αγορά με δύο διαφορετικά πλοία, τότε απαιτείται νομικά να υπάρχουν (το ελάχιστο), τόσες εταιρείες - νομικά πρόσωπα σε αριθμό όσα είναι και τα πλοία συν μία, η οποία θα αποτελεί και τη διαχειρίστρια του ομίλου. Έτσι, στο συγκεκριμένο παράδειγμα θα πρέπει να υπάρχουν τρεις εταιρείες, δύο για τα πλοία και μία διαχειρίστρια, η οποία θα ασχολείται με τη διαχείριση των πλοίων των πλοιοκτητριών εταιρειών του ομίλου αντί αμοιβής.

Παράλληλα, σε έναν όμιλο ναυτιλιακών επιχειρήσεων συνηθίζεται και η δημιουργία μίας ακόμη εταιρείας, η οποία έχει ως αντικείμενο δραστηριοτήτων της τη διαχείριση των ταμειακών ροών όλου του ομίλου, αλλά και τη σύσταση επιπλέον εταιρειών, οι οποίες κατέχουν το μετοχικό κεφάλαιο ορισμένων ή και του συνόλου των πλοιοκτητριών εταιρειών του ομίλου (Λύρας, 2002).

Σε ότι αφορά το σύνολο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, πρέπει να αναφερθεί πως ως προς τη δομή της, η ναυτιλιακή βιομηχανία *απαρτίζεται* από ένα σύνολο διαφορετικών τομέων με βασική διάκριση τους τύπους των πλοίων, αλλά και των φορτίων που αυτά μεταφέρουν. Έτσι, διακρίνονται οι εξής κατηγορίες στη ναυτιλία (Βλάχος, 1999):

α) Χύδην φορτηγός ναυτιλία (Bulk Shipping)

Τα φορτία που διακινούνται στη θάλασσα διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: στα ξηρά φορτία (φορτία όπως δημητριακά, μεταλλεύματα, γαιάνθρακας, κλπ, και δευτερευόντως ορυκτά, αλάτι, τσιμέντο, ζάχαρη, δασικά προϊόντα, κλπ), στα υγρά φορτία (ακατέργαστο πετρέλαιο και παράγωγα πετρελαίου, υγροποιημένα αέρια όπως είναι το μεθάνιο, το βουτάνιο, το προπάνιο, κλπ, , χημικά φορτία και φυτικά έλαια) και στα επικίνδυνα ή ειδικά φορτία, τα οποία κατά την μεταφορά τους πρέπει να παραμείνουν σε καθορισμένες συνθήκες θερμοκρασίας (φορτία ελεγχόμενης

θερμοκρασίας, όπως είναι τα φρούτα, φορτία ψύξεως, όπως είναι το κρέας, φορτία καταψύξεως, όπως είναι ψάρια, αλλά και φορτία τα οποία απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς κατά την φόρτωση και την εκφόρτωσή τους, όπως είναι τα οχήματα) (Βλάχος, 1999).

β) Ναυτιλία τακτικών γραμμών (LinerShipping)

Σε αυτήν την κατηγορία, τα πλοία συνήθως έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν ταυτόχρονα πολλά και διαφορετικά φορτία. Στα γενικά φορτία συμπεριλαμβάνονται συνήθως αγαθά και προϊόντα υψηλής αξίας ή ευαισθησίας, τα οποία απαιτούν ειδική μεταφορική υπηρεσία. Οι χρόνοι αναχώρησης και άφιξης των φορτίων είναι καθορισμένοι εκ των προτέρων, όπως επίσης και το δρομολόγιο που θα ακολουθηθεί, αλλά και οι ναύλοι που απαιτούνται. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία, είναι υποχρεωμένες να τηρούν το χρονοδιάγραμμα των ταξιδιών, ανεξάρτητα από ενδεχόμενη βραχυχρόνια μείωση της ζήτησης. Κατά συνέπεια, μπορούμε να πούμε πως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία εστιάζουν κατά κύριο λόγο στην αξιοπιστία, στην ταχύτητα, αλλά και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μεταφοράς που παρέχουν (Θεοτοκάς, 2011).

Σε ότι αφορά τη διάκριση των φορτίων τους, τα γενικά φορτία διακρίνονται ανάλογα με τον τρόπο της φόρτωσής τους αλλά και των χειρισμών που απαιτούνται σε χαλαρά φορτία (περιλαμβάνουν ξεχωριστά αντικείμενα, τα οποία πρέπει να φορτώνονται και να τοποθετούνται ξεχωριστά), σε κιβωτιοποιημένα φορτία (περιλαμβάνουν τυποποιημένα προϊόντα), σε φορτία σε παλέτες, σε σαμπανιασμένα φορτία (περιλαμβάνουν μικρά τεμάχια δεμένα μαζί, τα οποία σχηματίζουν πακέτα ίδιου μεγέθους), σε υγρά φορτία (περιλαμβάνουν φορτία σε υγρή μορφή, τα οποία μεταφέρονται είτε σε δεξαμενές, είτε σε βαρέλια, είτε σε εμπορευματοκιβώτια), σε φορτία ψυγείου (περιλαμβάνουν ευπαθή φορτία που φορτώνονται είτε σε συνθήκες ψύξης, είτε κατάψυξης, είτε σε χωριστά αμπάρια του πλοίου γενικού φορτίου) και τέλος, σε βαρέα ή δυσκολοχειρίστα φορτία (περιλαμβάνουν φορτία μεγάλου όγκου με δυσκολίες στη μεταφορά και την τοποθέτησή τους) (Θεοτοκάς, 2011).

γ) Επιβατηγός Ναυτιλία (Passenger Shipping)

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία διαφέρουν σημαντικά στην οργάνωση τους σε σχέση με τις επιχειρήσεις της φορτηγού ναυτιλίας. Παράλληλα, όπως και στην περίπτωση της φορτηγού ναυτιλίας, έτσι και στην επιβατηγό ναυτιλία η αγορά δεν είναι ενιαία καθώς, οι επιβάτες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της δεν έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Βασικό χαρακτηριστικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτόν τον κλάδο είναι το γεγονός πως η ζήτηση εμφανίζεται και ως παράγωγος, δηλαδή η ζήτηση για τη συγκεκριμένη υπηρεσία ή το συγκεκριμένο προϊόν εξαρτάται από την ύπαρξη ζήτησης για άλλη υπηρεσία ή προϊόν, αλλά και ως πρωτογενής (Θεοτοκάς, 2011).

Η διαφοροποίηση αυτή (της ζήτησης) αποτελεί και το κριτήριο για τη διάκριση των επιμέρους τομέων της επιβατηγού ναυτιλίας και κατ' επέκταση οδηγούν και στη διαφοροποίηση των τύπων των πλοίων που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση (Θεοτοκάς, 2011).

2.3.2 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά από τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλους κλάδους τόσο στον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισής τους, όσο και στον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένους παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν και διαφοροποιούν σημαντικά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και ο παγκόσμιος χαρακτήρας των αγορών

Τόσο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσο και η ναυτιλιακή βιομηχανία γενικότερα, λειτουργούν σε ένα έντονα διεθνοποιημένο περιβάλλον με βασικό χαρακτηριστικό τον παγκόσμιο χαρακτήρα των αγορών τους. Αυτό οφείλεται αφενός στο γεγονός πως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντλούν τους συντελεστές παραγωγής τους από την παγκόσμια αγορά και αφετέρου, παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο

διεθνές περιβάλλον με αποτέλεσμα να λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον παγκόσμιου ανταγωνισμού (Θεοτοκάς, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τους παραγωγικούς συντελεστές μία ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει το ανθρώπινο δυναμικό που επιθυμεί (είτε βάση κόστους, είτε βάση εξειδίκευσης, κλπ) από οπουδήποτε στον κόσμο, στοχεύοντας έτσι στην αύξηση της αποδοτικότητάς της, αλλά και στη μείωση του λειτουργικού της κόστους (με την προϋπόθεση πως δεν υπάρχουν περιορισμοί από τη σημαία του πλοίου). Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως σε αντίθεση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι οποίες κατά βάση αντλούν τα κεφάλαια και τους παραγωγικούς τους συντελεστές από την εθνική αγορά, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για την κάλυψη των κεφαλαιουχικών τους αναγκών και των παραγωγικών τους συντελεστών στρέφονται στη διεθνή αγορά κεφαλαίου (Γουλιέλμος, 2004).

- Η παράγωγος ζήτηση της ναυτιλίας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλύπτουν παράγωγο ζήτηση, δηλαδή η ζήτηση για τη συγκεκριμένη υπηρεσία ή το συγκεκριμένο προϊόν εξαρτάται από την ύπαρξη ζήτησης για άλλη υπηρεσία ή προϊόν, αλλά και ως πρωτογενής. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει πως σε περιόδους ύφεσης ή σε περιπτώσεις αρνητικών οικονομικών συνθηκών από την πλευρά της ζήτησης, μεταβάλλεται αντίστοιχα και η ζήτηση για τις παρεχόμενες ναυτιλιακές υπηρεσίες, το οποίο οδηγεί με τη σειρά του σε έντονες διακυμάνσεις, τόσο στους ναύλους στις βασικές ναυλαγορές, όσο και στα έσοδα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Θεοτοκάς, 2011).

Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να ακολουθούν μια ισορροπημένη στρατηγική σε ότι αφορά τις ναυλώσεις των πλοίων, έτσι ώστε να δημιουργούν χαρτοφυλάκια με τα οποία θα αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι εκάστοτε συγκυρίες, μειώνοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από ενδεχόμενη πτώση της ζήτησης των ναυτιλιακών υπηρεσιών (Θεοτοκάς, 2011).

- Ο παράγοντας πρόβλεψη

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, τα κέρδη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων εξαρτώνται από πολλούς και συνήθως απρόβλεπτους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν σημαντικά τη ζήτηση για τις θαλάσσιες υπηρεσίες μεταφοράς. Για το λόγο αυτό, μία ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί να εκτιμήσει με ακρίβεια την μακροχρόνια πορεία της, γεγονός που τη διαφοροποιεί σημαντικά από άλλες επιχειρήσεις. Ο παράγοντας της πρόβλεψης και οι περιορισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζουν την πρόβλεψη στη ζήτηση των υπηρεσιών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αυξάνουν τον κίνδυνο που μπορεί να προκύψει από τις επενδυτικές αποφάσεις της επιχείρησης και τον καθιστούν ως τον πλέον κρίσιμο παράγοντα για τη λήψη αποφάσεων και την επιτυχή πορεία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης γενικότερα (Βλάχος, 1999).

- Η απόσταση ανάμεσα στις παραγωγικές μονάδες και τα κέντρα διοίκησης

Το πλοίο αποτελεί την παραγωγική μονάδα κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης και κατά συνέπεια βρίσκεται και «παράγει» υπηρεσίες μακριά από το κέντρο διοίκησης και την έδρα της εταιρείας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί σημαντικούς περιορισμούς στην διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ταυτόχρονα, διαφοροποιεί την οργάνωση και διοίκησή τους από την οργάνωση και διοίκηση των υπολοίπων επιχειρήσεων, οι οποίες μπορεί μεν να λειτουργούν αποκεντρωτικά σε ότι αφορά τα κέντρα διοίκησης (αυτό γίνεται συνήθως για λόγους αύξησης της αποδοτικότητά τους), μπορούν όμως ταυτόχρονα να διατηρούν ένα συγκεκριμένο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού για μεγάλα χρονικά διαστήματα, γεγονός που δύσκολα μπορεί να επιτύχει μια ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία συνήθως δεν μπορεί να προσφέρει εργασία σε μόνιμη βάση (Γουλιέλμος, 2004)

- Η συνύπαρξη και ο ανταγωνισμός επιχειρήσεων όλων των μεγεθών

Χαρακτηριστικό του κλάδου της ναυτιλίας αποτελεί ο έντονος ανταγωνισμός και η συνύπαρξη πολλών επιχειρήσεων, διαφορετικών μεταξύ τους ως προς το

μέγεθος, τον τρόπο διοίκησης τους, τις στρατηγικές που αναπτύσσουν, τις τακτικές και πολιτικές που υιοθετούν, αλλά και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Κατά συνέπεια, μία μικρή ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία εκμεταλλεύεται ή διαχειρίζεται ένα μόνο πλοίο, ανταγωνίζεται όλες τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, στις ίδιες θάλασσες και οι οποίες μπορεί να διαχειρίζονται μεγαλύτερους στόλους με πλοία αντίστοιχου τύπου (Θεοτοκάς, 2011).

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια το μέγεθος μιας ναυτιλιακής επιχείρησης επηρεάζει ολοένα και περισσότερο την ανταγωνιστικότητά της καθώς, μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, οι μεγάλες σε μέγεθος ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να επενδύσουν περισσότερο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην ανάπτυξη του στόλου τους, γεγονός πολύ δυσκολότερο για μια μικρή ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται ένα ή δύο πλοία με ίδιο όμως μέσο κόστος (Θεοτοκάς, 2011).

- Η διαμόρφωση στρατηγικών με στόχο τις άμεσες αποδόσεις

Ένα ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αφορά στην τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, δηλαδή στην τιμή ναύλων, οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης για θαλάσσιες υπηρεσίες μεταφοράς. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά των πλοίων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως αγοράζουν πλοία όταν οι τιμές των ναύλων είναι χαμηλές (χαμηλή τιμή ναύλων συνεπάγεται χαμηλή τιμή πλοίου και το αντίθετο) και αντίστοιχα, προχωρούν σε πωλήσεις πλοίων όταν οι τιμές των ναύλων είναι υψηλές.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως η ικανότητα λήψης γρήγορων και ορθών αποφάσεων σχετικά με τις αγοροπωλησίες των πλοίων, τη διάρκεια της ναύλωσής τους, αλλά και την αξιοποίηση αναδυόμενων ευκαιριών στον κλάδο γενικότερα, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μία ναυτιλιακή επιχείρηση (Γουλιέλμος, 2004).

- Η ευελιξία στην αντιμετώπιση των συνθηκών της αγοράς

Ένα ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αφορά στην ευελιξία τους υπό την έννοια του τρόπου με τον οποίο μπορούν και προσαρμόζονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος τους και κατ' επέκταση της ζήτησης (πχ, περιόδους ύφεσης, αρνητικές οικονομικές διαταραχές, κλπ). Έτσι, μία ναυτιλιακή επιχείρηση έχει τη δυνατότητα στην περίπτωση όπου επικρατεί μειωμένη ζήτηση ή στην αγορά επικρατεί περίοδος παρατεταμένης ζήτησης να μειώσει το λειτουργικό της κόστος είτε αλλάζοντας σημαία, είτε επιλέγοντας διαφορετικό ανθρώπινο δυναμικό, είτε μειώνοντας την ταχύτητα του πλοίου, είτε με άλλους τρόπους, ανάλογα και με τους στόχους που έχουν τεθεί (Αποστολοπούλου, 2008).

Το χαρακτηριστικό αυτό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, δηλαδή η ευελιξία τους σε ότι αφορά τα μεταβλητά τους κόστη ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς και τους επιδιωκόμενους στόχους, σπάνια συναντάται σε επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ξηρά (Αποστολοπούλου, 2008).

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Βλάχο (2014), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν μία ναυτιλιακή επιχείρηση από μία επιχείρηση ξηράς είναι :

A) Τα **κεφάλαια**, καθώς στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις τα κεφάλαια που απαιτούνται για επενδύσεις είναι υπέρογκα, λόγω της μεγάλης αξίας των πλοίων. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες να μην έχουν την δυνατότητα να τα χρηματοδοτήσουν από ίδιους πόρους και έτσι συχνό φαινόμενο αποτελεί ο δανεισμός και κατά συνέπεια η καταβολή τόκων, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους εκμετάλλευσης.

B) Το **ανθρώπινο δυναμικό**, καθώς η εκμετάλλευση ενός πλοίου συνήθως απαιτεί εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αμείβεται υψηλότερα (σε ημερήσια βάση) σε σχέση με τους μισθούς σε μία επιχείρηση ξηράς. Παράλληλα, εκτός από την εξειδίκευση, η φύση της εργασίας, δηλαδή η εργασία σε 24^η βάση, η γεωγραφική απόσταση, αλλά και η υψηλή επικινδυνότητα της εργασίας αυξάνουν ακόμη περισσότερο το κόστος εργασίας, γεγονός που οδηγεί και σε αύξηση του κόστους εκμετάλλευσης του πλοίου.

Γ) Η **γεωγραφική διαφοροποίηση**, καθώς το πλοίο βρίσκεται μακριά από την έδρα της επιχείρησης γεγονός που επίσης αυξάνει τα έξοδα εκμετάλλευσης

Δ) Τα **ασφάλιστρα του πλοίου**, καθώς λόγω της ύπαρξης μεγαλύτερων κινδύνων για ατυχήματα και απώλειες είναι ιδιαίτερα αυξημένα σε σχέση με τις επιχειρήσεις ξηράς

Ε) Το επιχειρησιακό περιβάλλον της αγοράς, καθώς όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και παρουσιάζει αυξομειώσεις και κινδύνους, που συνιστούν αύξηση του συνολικού κόστους

Για όλους τους παραπάνω λόγους, μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι απαραίτητο να λειτουργεί ορθολογικά και με βάση τους κανόνες της διοικητικής επιστήμης έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιτυγχάνει τους στόχους της, δηλαδή την αύξηση του κέρδους και παράλληλα, τη μείωση του κόστους εκμετάλλευσης (Βλάχος, 2014).

2.4 Διάκριση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Βασικό χαρακτηριστικό της ελληνικής ναυτιλίας είναι το γεγονός πως ένα μόνο μικρό μέρος της αποτελείται από μεγάλες σε μέγεθος ναυτιλιακές επιχειρήσεις ενώ, απουσιάζουν πλήρως οι μεσαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις (με ελάχιστες περιπτώσεις) και το μεγαλύτερο μέρος της αποτελείται από μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Κορρές και Θανόπουλος, 2005).

Στην ενότητα αυτή γίνεται προσπάθεια να αποσαφηνιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά και ο τρόπος διάκρισης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Έτσι, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας της ναυτιλιακής επιχείρησης, διακρίνονται οι εξής βασικές μορφές ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Βλάχος, 2014):

1) Ναυτιλιακές επιχειρήσεις εκμετάλλευσης επιβατηγών πλοίων: σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται ποντοπόρα πλοία, ακτοπλοϊκά, κρουαζιερόπλοια, ποταμόπλοια κλπ

2) Ναυτιλιακές επιχειρήσεις εκμετάλλευσης ποντοπόρων πλοίων (διάφορες κατηγορίες)

3) Μικτές μεταφορικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις: σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται ναυτιλιακές επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται πλοία παραλαβής φορτίων και επιβατών

Σε ότι αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων γενικότερα μπορούμε να πούμε πως τα κριτήρια με τα οποία προσδιορίζεται το μέγεθός τους διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, το μέγεθος προσδιορίζεται από τον αριθμό των πλοίων, από την χωρητικότητα και την μεταφορική ικανότητα (GT και DWT) των πλοίων τους, αλλά και από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται (για παράδειγμα στην ελληνική αγορά, στην μεσογειακή αγορά, στην αγορά του ατλαντικού, κλπ) (Βλάχος, 2011).

Σε ότι αφορά το συνολικό τονάζ που διαχειρίζονται οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις (δεξαμενόπλοιων), αλλά και τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διακρίνονται σε μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Πιο συγκεκριμένα, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται έως και 50.000 dwt και έχουν μέχρι 10 άτομα προσωπικό ξηράς εντάσσονται στις μικρές εταιρείες (δεξαμενόπλοιων). Αντίστοιχα, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται έως και 200.000 dwt και έχουν μέχρι 30 άτομα προσωπικό ξηράς εντάσσονται στις μεσαίες εταιρείες (δεξαμενόπλοιων). Τέλος, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πάνω από 200.000 dwt και έχουν περισσότερα από 30 άτομα προσωπικό ξηράς εντάσσονται στις μεγάλες εταιρείες (δεξαμενόπλοιων) (Πλωμαρίτου, 2005).

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της παρούσας ενότητας, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση για τη δημιουργία μεγάλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων με πλοία υψηλής χωρητικότητας στοχεύοντας στη μείωση του κόστους μεταφοράς που μπορεί να προκύψει λόγω των οικονομιών κλίμακας παραγωγής και κατά συνέπεια, στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε παγκόσμιο επίπεδο (Βλάχος, 2014).

Στο σημείο αυτό ωστόσο πρέπει να αναφερθεί πως το κριτήριο της χωρητικότητας ενός πλοίου δεν διασφαλίζει και το άριστο (optimum) μέγεθος, το οποίο είναι συνάρτηση πολλών άλλων παραγόντων και κυρίως της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν πολλές μικρές ναυτιλιακές

επιχειρήσεις, οι οποίες είναι αρκετά κερδοφόρες σε σχέση με άλλες μεγαλύτερες, οι οποίες συχνά παρουσιάζουν ζημίες (Βλάχος, 2014).

Σήμερα, η κατηγοριοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που συγκροτούν τον ευρύτερο κλάδο της ποντοπόρου και ελεύθερης (tramp) ναυτιλίας, η οποία καλύπτει το μεγαλύτερο ποσοστό (αριθμό πλοίων και χωρητικότητας) της παγκόσμιας αγοράς είναι (Βλάχος, 2011; Βλάχος, 2014):

1) Πλοιοκτήτριες εταιρείες (shipowners): στις οποίες ανήκουν τα πλοία για λόγους οικονομικής και φορολογικής ασφάλειας και οι οποίες σε μεγάλο ποσοστό είναι επιχειρήσεις με έδρα σχεδόν όλες τις χώρες του κόσμου (πχ, Παναμάς, Λιβερία, Ελλάδα, Κύπρος, Η.Π.Α, Ιαπωνία, κλπ)

2) Διαχειρίστριες εταιρείες (shipmanagers): είναι επιχειρήσεις οι οποίες όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αναλαμβάνουν έναντι αμοιβής να διαχειρίζονται τα πλοία. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά μεταφοράς αγαθών με διάφορους τύπους πλοίων και ποικίλουν σε μέγεθος (από ένα μέχρι και 120 πλοία), αλλά και στον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούν

3) Μεσίτες (Brokers): Σε αυτού του είδους τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις διακρίνονται οι επιχειρήσεις μεσίτες ναυλώσεων (CharteringBrokers), οι επιχειρήσεις μεσίτες φορτίων (cargobrokers), οι επιχειρήσεις μεσίτες ασφαλειών (insurancebrokers), οι επιχειρήσεις μεσίτες αγοραπωλησιών (SaleandPurchasebrokers) και οι επιχειρήσεις μεσίτες προμηθειών και ανταλλακτικών (Suppliers&Provisions). Γενικότερα, αυτές οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ως μεσίτες λειτουργούν ως ενδιάμεσοι των διαφόρων αγορών, συνήθως με προμήθεια επί του ποσού συμφωνίας και παρέχουν τις διαπραγματεύσεις και την εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

4) Επιχειρήσεις εκμετάλλευσης και διανομής (Bunkering Companies): είναι επιχειρήσεις, οι οποίες στην ουσία αποτελούν μεταπωλητές καυσίμων και λιπαντικών και οι οποίες αγοράζουν από τις εταιρείες πετρελαιοειδών και παραδίδουν στο πλοίο. Σε αυτήν την κατηγορία ναυτιλιακών επιχειρήσεων παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο και συνήθως, το κλείσιμο των συμφωνιών απαιτεί υψηλές γνώσεις και ικανότητες από την πλευρά της διοίκησης.

5) Προμηθευτές (Suppliers): Σε αυτήν την κατηγορία ναυτιλιακών επιχειρήσεων περιλαμβάνονται δύο βασικά είδη προμηθευτών: οι προμηθευτές ανταλλακτικών και οι προμηθευτές αναλώσιμων υλικών και τροφίμων.

6) Επιχειρήσεις επάνδρωσης πλοίων (Crewing or Manning Agencies): Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις σε αυτήν την κατηγορία λειτουργούν συνήθως με καθορισμένη μεσιτεία και αναλαμβάνουν την επάνδρωση, είτε ολικά, είτε κατά μέρος των πλοίων. Παράλληλα, διαπραγματεύονται τις συμβάσεις των ναυτικών (κυρίως των αλλοδαπών) και χειρίζονται τις σχέσεις με τις διεθνείς και εγχώριες ναυτικές ενώσεις.

7) Ναυτιλιακοί πράκτορες (Cargo Forwarders or agents): είναι ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν τη μεταφορά φορτίων σαν μεσίτες μεταξύ μεταφορικών και ναυτιλιακών επιχειρήσεων ή/και επιμέρους γραφειοκρατικές ναυτιλιακές εργασίες (για παράδειγμα ναυτολογήσεις, πληρωμές τελών, κλπ).

Στο σημείο αυτό και ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριοτήτων τους, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε περισσότερες κατηγορίες, όπως είναι για παράδειγμα οι επιχειρήσεις παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών (επιχειρήσεις διάσωσης, ρυμούλκησης, καθαρισμού πετρελαιοκηλίδων, παροχής τεχνικών, νομικών και οικονομικών υπηρεσιών, κλπ) ή οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με την ακτοπλοΐα (χωρίς δρομολόγια), με το θαλάσσιο τουρισμό, με την ναυπηγική, με την αλιεία και την ιχθυοκαλλιέργεια, κλπ (Βλάχος, 2011).

Τέλος, σύμφωνα με τον Βλάχο (2014), οι αμιγώς ναυτιλιακές επιχειρήσεις, που παρέχουν θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες διακρίνονται στις εξής κύριες μορφές :

1) Εφοπλιστικές (διαχειριστικές) ναυτιλιακές επιχειρήσεις: Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω σε αυτή τη μορφή επιχείρησης η κυριότητα του πλοίου (ιδιοκτησία) ανήκει σε τρίτο πρόσωπο και η επιχείρηση περιορίζεται στην εκμετάλλευση του πλοίου, με τον εφοπλιστή να καταβάλλει μίσθωμα ή άλλο δικαίωμα στον ιδιοκτήτη του πλοίου.

B) Ναυτιλιακές επιχειρήσεις πλοιοκτησίας: Σε αυτή τη μορφή, η επιχείρηση έχει την κυριότητα επί του πλοίου, η εκμετάλλευση ωστόσο γίνεται από άλλο πρόσωπο, με τον κύριο του πλοίου να εισπράττει εισόδημα από την παραχώρηση του πλοίου

Γ) Ιδιάζουσες μορφές εταιρικής εκμετάλλευσης πλοίων αποτελούν: η συμπλοιοκτησία (κοινή εκμετάλλευση πλοίου), η ειδική ανώνυμη ναυτιλιακή εταιρεία, η ανώνυμη ναυτιλιακή εταιρεία Λαϊκής Βάσης (πολυμετοχική επιχείρηση κυρίως ακτοπλοϊκών δρομολογίων) .

2.5 Το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα πολύπλοκο, παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Παράλληλα, όπως κάθε άλλη επιχείρηση, έτσι και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους καθώς καθορίζονται από αυτό και ταυτόχρονα, μέσα από τις δράσεις και τις ενέργειες τους το επηρεάζουν (Θεοτοκάς, 2011).

Ωστόσο, πριν μελετήσουμε το περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, κρίνεται σκόπιμο να μελετηθεί αρχικά η ναυτιλιακή επιχείρηση ως σύστημα και στη συνέχεια να διερευνηθεί το περιβάλλον της, αλλά και ο τρόπος που αλληλοεπιδράει με αυτό.

2.5.1 Η ναυτιλιακή επιχείρηση ως σύστημα

Η ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί και να αναλυθεί ως σύστημα αλληλοσυνδεόμενων και αλληλεξαρτώμενων μερών. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διοίκηση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σύνθετη καθώς περιλαμβάνει τη διαχείριση μονάδων υψηλής κεφαλαιακής αξίας, οι οποίες βρίσκονται διάσπαρτες σε μακρινές περιοχές του κόσμου γεγονός που καθιστά τον καθημερινό έλεγχο της λειτουργίας τους ιδιαίτερα δύσκολο (Frankel, 1982).

Το γεγονός αυτό αποτελεί και τον παράγοντα της γεωγραφικής διαφοροποίησης, ο οποίος αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής επιχείρησης (Γουλιέλμος, 1999), τα πλοία της οποίας εκτελούν το ίδιο έργο, με την ίδια οργάνωση και την ίδια ιεραρχική διάρθρωση, παρόλο που μπορεί να βρίσκονται σε διάφορα λιμάνια ανά τον κόσμο ή να ταξιδεύουν σε διάφορους θαλάσσιους δρόμους. Ωστόσο, στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως παρά τη

φαινομενική ομοιότητά τους, το κάθε πλοίο αποτελεί έναν διαφορετικό οργανισμό (Θεοτοκάς, 2002).

Αντίστοιχα, λαμβάνοντας υπόψη τη διαφοροποίηση του ανθρώπινου παράγοντα τα πλοία διαφέρουν μεταξύ τους τουλάχιστον ως προς το ψυχοκοινωνικό υποσύστημα και το υποσύστημα οργανωτικών στόχων και αξιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνύπαρξη δύο ομάδων πληρωμάτων οι οποίες συγκροτούνται από ναυτικούς διαφορετικών εθνικοτήτων. Στην περίπτωση αυτή αν και υπάρχει ένα άριστα συντονισμένο σύστημα εντούτοις, είναι δύσκολο τα δύο πληρώματα να εμφανίσουν απόλυτη ταύτιση ως προς τον τρόπο λειτουργίας και τη δυναμική που αναπτύσσεται μέσα από την αλληλεπίδραση των μελών τους (Θεοτοκάς, 2011).

Παράλληλα, έργο των γραφείων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην ξηρά αποτελεί η διαχείριση και η υποστήριξη της λειτουργίας των πλοίων στο πλαίσιο των τμημάτων ενώ, στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως η απόδοση των πλοίων επηρεάζεται από φυσικούς παράγοντες, καθώς και από τις ενέργειες ή τις παραλείψεις των πληρωμάτων σε αυτά, αλλά και των εργαζομένων στα γραφεία της επιχείρησης στην ξηρά. Αυτό σημαίνει πως απαιτείται προσεκτικός συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και των πλοίων για την επίτευξη των κοινών στόχων (Θεοτοκάς, 2011).

Σε ότι αφορά τη λήψη αποφάσεων, απαιτείται προσεκτική εκτίμηση τόσο των άμεσων, όσο και των έμμεσων επιπτώσεων από τις αποφάσεις που λαμβάνονται ή τις δράσεις που επιλέγονται και αναλαμβάνονται είτε από ένα πλοίο, είτε από ένα τμήμα της ναυτιλιακής επιχείρησης (Θεοτοκάς, 2011).

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως μία ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελεί ένα αλληλεξαρτώμενο με το περιβάλλον της σύστημα, το αποτελείται από επί μέρους υπο-συστήματα. Όλα αυτά τα υποσυστήματα πρέπει να επιτύχουν συντονισμένη και αποτελεσματική λειτουργία τόσο στο εσωτερικό τους, όσο και στις σχέσεις τους με τα υπόλοιπα υπο-συστήματα, σύμφωνα πάντα με τον προγραμματισμό και τους στόχους που έχει θέσει η ναυτιλιακή επιχείρηση (Θεοτοκάς, 2011).

2.5.2 Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Αν και όπως ήδη αναφέραμε η ναυτιλιακή βιομηχανία λειτουργεί ως μια παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία, η μορφή του ανταγωνισμού τον οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις αγορές στις οποίες συμμετέχουν. Κατά συνέπεια, για να είναι σε θέση οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αξιολογούν τις προοπτικές ανάπτυξής τους και παράλληλα να εκμεταλλεύονται αναδυόμενες ευκαιρίες ή να αντιμετωπίζουν πιθανούς κινδύνους πρέπει να κάνουν εκτίμηση τόσο των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο τους, όσο και του ανταγωνιστικού πλαισίου που αυτές δημιουργούν. Παράλληλα, πρέπει να μελετούν και να εκτιμούν το εσωτερικό της επιχείρησής τους, υπό την έννοια των πόρων και των ικανοτήτων που διαθέτουν και τα οποία αποτελούν πηγή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους. Θα πρέπει δηλαδή να εκτιμήσουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους (Μπουραντάς, 2002).

Το εξωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων γενικότερα περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση και οι οποίες βρίσκονται έξω από αυτή και διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση καλείται να λειτουργήσει.

Κατά συνέπεια, οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον της λειτουργίας μιας επιχείρησης, αφορούν στις σχέσεις των κρατών μεταξύ τους, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις όπου δραστηριοποιούνται στο διεθνές περιβάλλον, στο επίπεδο της τεχνολογίας, στην οικονομική, πολιτική και κοινωνική κατάσταση σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και σε άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα είναι η προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό, το περιβάλλον και οι κανονισμοί που θεσπίζονται για την προστασία του, κλπ. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τόσο τη λειτουργία, όσο και τη διαμόρφωση της στρατηγικής σε όλες τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 1999).

Παράλληλα, είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε πως ακόμη και η μεταβολή ενός μονάχα από τους παραπάνω παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αρκεί έτσι ώστε να διαμορφωθούν νέα δεδομένα με τις όποιες επιπτώσεις

και αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά) στο περιβάλλον λειτουργίας τους (Παπαδάκης, 1999).

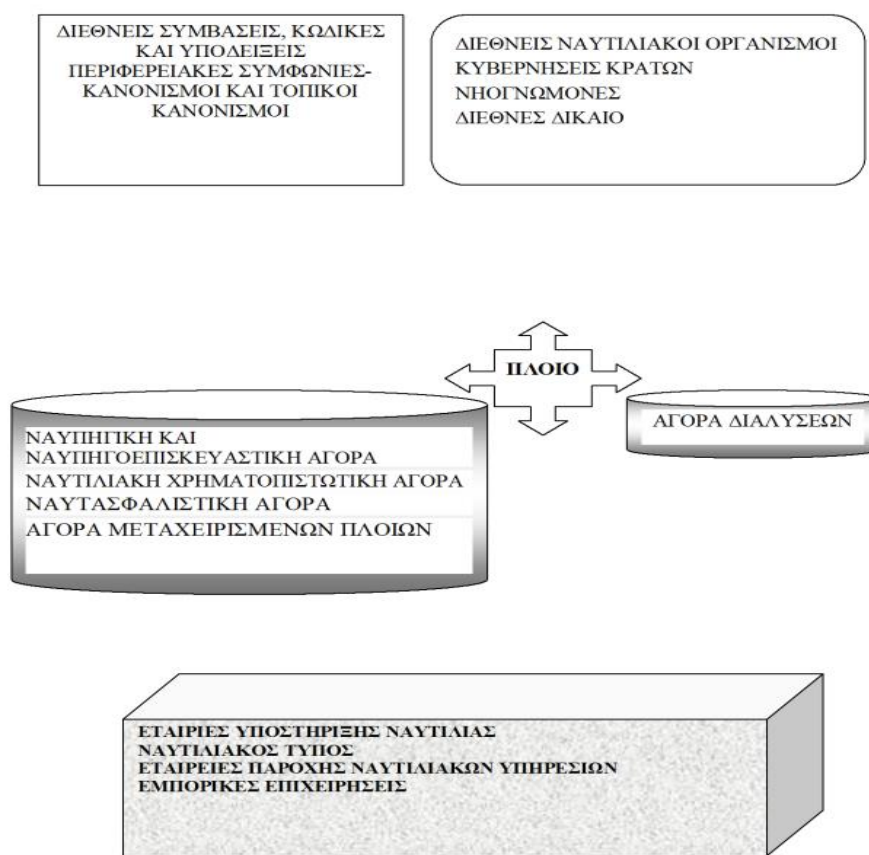
Ειδικότερα, σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, οι σημαντικότεροι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες (στην παγκόσμια αγορά), αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις (Βλάχος, 2014).

Παράλληλα, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των πλοίων και των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (συμβάσεις, κανονισμοί, κλπ), οι σημαίες στα οποία νηολογούνται τα πλοία, η κατάσταση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αλλά και η ρευστότητα που αυτά διαθέτουν συνθέτουν δυνάμεις που επιδρούν συνολικά στα πλαίσια λειτουργίας μιας ναυτιλιακής βιομηχανίας (Βλάχος, 2014).

Τέλος, ιδιαίτερη σημασία στο εξωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων έχουν οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται, τόσο σε πρωτεύοντα, όσο και σε δευτερεύοντα βαθμό (πχ, αγορές ναυπηγήσεων, αγορές μεταχειρισμένων πλοίων, αγορές διαλύσεων πλοίων, ναυλαγορές, κλπ). Μέσα από την ανάλυση, την μελέτη και την εκτίμηση των συνθηκών στις αγορές αυτές, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να καθορίσουν τα επίπεδα της προσφοράς και της ζήτησης των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών (Βλάχος, 2014).

Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1) αποτυπώνεται το εξωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων:

Σχήμα 1.Εξωτερικό Περιβάλλον Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων



Πηγή: Βλάχος, 2014

Το εσωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Τέλος, σε ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον και τους άμεσους εμπλεκόμενους με την ναυτιλιακή επιχείρηση, εκεί συναντάμε τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και το ανθρώπινο δυναμικό, όπως άλλωστε συμβαίνει και με την μελέτη του περιβάλλοντος σε κάθε επιχείρηση (Θεοτοκάς, 2011). Ωστόσο οι παράγοντες αυτοί μελετώνται περαιτέρω σε επόμενα κεφάλαια και στα πλαίσια της συμβολής τους στην ανταγωνιστικότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 3^ο – Η Οργάνωση και Διοίκηση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η έννοια της οργάνωσης αναφέρεται στη συνεργασία δύο ή και περισσότερων ατόμων για την επίτευξη κάποιου σκοπού(Μπουραντάς, 2002).

Σε ότι αφορά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η οργάνωση αποτελεί «μία συνεχή διαδικασία η οποία αναφέρεται κατά κύριο λόγο στην κατανομή των εργασιών, στη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, στον ανασχεδιασμό και την αναθεώρηση των τιθέμενων στόχων ενώ ταυτόχρονα, σχετίζεται με την εποπτεία, τον έλεγχο και την παρακολούθηση των εργασιών για την παραγωγή θαλάσσιου μεταφορικού έργου» (Βλάχος, 2014).

Η οργάνωση στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις εξαρτάται από διάφορους παράγοντες με σημαντικότερους τη μορφή και τους στόχους της επιχείρησης και ταυτόχρονα, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα οι συνθήκες της αγοράς (εξωτερικό περιβάλλον), η διαθέσιμη τεχνολογία, αλλά και η διοίκηση της επιχείρησης. Καθοριστικό επίσης ρόλο παίζει και το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση του στόλου της, αλλά και η ικανότητά της να διαχειρίζεται η ίδια το στόλο και τις λειτουργίες της (Θεοτοκάς, 2002).

Στην ελληνική ναυτιλία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, επικρατούν κατά κύριο λόγο οι μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως οι επιχειρήσεις αυτές, αλλά και οι στόλοι τους διοικούνται παραδοσιακά από ολιγομελείς ομάδες απαρτιζόμενες από συγγενείς και στενούς συνεργάτες. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές στο στυλ διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, αλλά και οι σύγχρονοι τρόποι διαχείρισης και άντλησης κεφαλαίου έχουν αρχίσει να διαμορφώνουν νέες τάσεις στην οργάνωση και τη διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Ξυράφης, 2005).

Παράλληλα, το νέο πλαίσιο κανονισμών και οι νέες απαιτήσεις, όπως είναι για παράδειγμα η θέσπιση αυστηρών κανονισμών για την προστασία του περιβάλλοντος ή η εφαρμογή του ISM Code, η εφαρμογή του ISO 9002, αλλά και η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των κατά τόπους λιμενικών αρχών, έχει επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους (Θεοτοκάς, 2002).

Για το λόγο αυτό, στο παρόν κεφάλαιο, μελετάται αρχικά η λειτουργική διοίκηση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και ο ρόλος της διοίκησης σε αυτές και στη συνέχεια, δίνεται έμφαση στην οργανωτική δομή των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων όπως αυτή έχει διαμορφωθεί τις τελευταίες δεκαετίες, ανάλογα με το μέγεθός τους (μικρές, μεσαίες και μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις).

3.1 Εξωτερίκευση λειτουργιών και δραστηριοτήτων από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις – Managerial Companies

Η διοίκηση και πιο συγκεκριμένα, ο ακριβής προσδιορισμός και η ορθή λειτουργία της διοίκησης, όπως έχει αναφερθεί και στις προηγούμενες ενότητες αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας για κάθε επιχείρηση και κατά συνέπεια και για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Σε ότι αφορά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν διεθνή πρότυπα οργάνωσης παρατηρείται πως δομούνται οργανωτικά συνήθως σε ομίλους επιχειρήσεων ενώ, τα τελευταία χρόνια βασικό στοιχείο της οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι η εξωτερική ανάθεση σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις διαχείρισης πλοίων (shipmanagement companies), δηλαδή σε επιχειρήσεις στις οποίες ανατίθεται η εκτέλεση των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύονται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Θεοτοκάς, 1997).

Παράλληλα, πρέπει να αναφερθούμε και στις διαχειριστικές επιχειρήσεις ή αλλιώς εταιρίες διοίκησης (managerial companies). Μία διαχειρίστρια εταιρεία (managerial company), ορίζεται ως «η επιχείρηση που έχει πλήρη και αποκλειστική ευθύνη για την διοίκηση και τη διαχείριση (operation) των πλοίων ενός στόλου» και

ενδέχεται να συνεπικουρείται στην πράξη από έναν αριθμό άλλων επιχειρήσεων, με συγκεκριμένους σκοπούς, ακόμη και από θυγατρικές, ή άλλου δεσμού εταιρείες ή γραφεία σε άλλες χώρες (Θεοτοκάς, 1997).

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων αποτελεί *«τη διαδικασία κατά την οποία δραστηριότητες και λειτουργίες που παραδοσιακά εκτελούνται από την ίδια την ναυτιλιακή επιχείρηση αναθέτονται με συμβόλαιο σε εξωτερικούς συνεργάτες και η οποία συνδέεται με το γενικότερο προσανατολισμό της επιχείρησης»* (Domberger, 1998).

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και λειτουργιών μπορεί υπό προϋποθέσεις να δημιουργήσει σημαντικά πλεονεκτήματα ωστόσο, μπορεί να αποτελέσει και πηγή κινδύνων για την ναυτιλιακή επιχείρηση που θα την επιλέξει. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τα σημαντικότερα κίνητρα για να επιλέξει μία ναυτιλιακή επιχείρηση να εξωτερικεύσει τις λειτουργίες της και τα οποία είναι: η μείωση του κόστους λειτουργίας της, η επικέντρωση της επιχείρησης στις θεμελιώδεις / μοναδικές της ικανότητες, η μείωση των απαιτήσεων για κεφαλαιακές επενδύσεις, η απόκτηση πρόσβασης σε εξωτερικές ικανότητες, ο καλύτερος έλεγχος των τμημάτων της, η βελτίωση της μετρησιμότητας του κόστους λειτουργίας της, αλλά και ο μετασχηματισμός του σταθερού σε λειτουργικό κόστος (Θεοτοκάς, 2002).

Αντίστοιχα, στους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει μία ναυτιλιακή επιχείρηση επιλέγοντας εξωτερίκευση των λειτουργιών της περιλαμβάνονται: η εξάρτηση από την επιχείρηση που παρέχει τις δραστηριότητες, το κρυφό κόστος από την εξωτερίκευση, η απώλεια τεχνογνωσίας, η έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων, αλλά και άλλοι κοινωνικοί κίνδυνοι όπως είναι για παράδειγμα η παράβαση νομοθεσίας, οι συνθήκες εργασίας, κλπ) (Θεοτοκάς, 2002).

Ωστόσο, στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε πως η βασική διαφορά ανάμεσα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που επιλέγουν την εξωτερίκευση των λειτουργιών τους και αναθέτουν τη διαχείριση του στόλου τους και των λειτουργιών τους σε άλλες εταιρείες και στις εταιρείες που διαχειρίζονται οι ίδιες τους στόλους και τις λειτουργίες τους εντοπίζεται στη συνέχεια της διοίκησης, η οποία δεν υπάρχει στην πρώτη περίπτωση. Οι ναυτιλιακές εταιρείες που λειτουργούν ως διαχειρίστριες στοχεύουν στην εκμετάλλευση ευκαιριών, που προκύπτουν από τις διακυμάνσεις των

ναύλων, στοιχείο το οποίο οδηγεί στην αυξομείωση του μεγέθους των διαχειριστικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και κατά συνέπεια, επηρεάζει την οργανωτική δομή τους (Θεοδοκάς, 2002).

Παράλληλα, πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν περισσότερες από μία διαχειριστικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο εξειδίκευσής τους, αλλά και τους στόχους που επιδιώκονται ενώ, οι υπηρεσίες που παρέχουν οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων είναι (Willingale, 1998):

- **Υπηρεσίες Διαχείρισης στις οποίες εντάσσονται:**

Εμπορική Διαχείριση: παρέχονται υπηρεσίες μάρκετινγκ, υπηρεσίες ναυλώσεων, λογιστική διαχείριση, πληρωμές, πρακτόρευση, υπηρεσίες μετά τη ναύλωση, κλπ

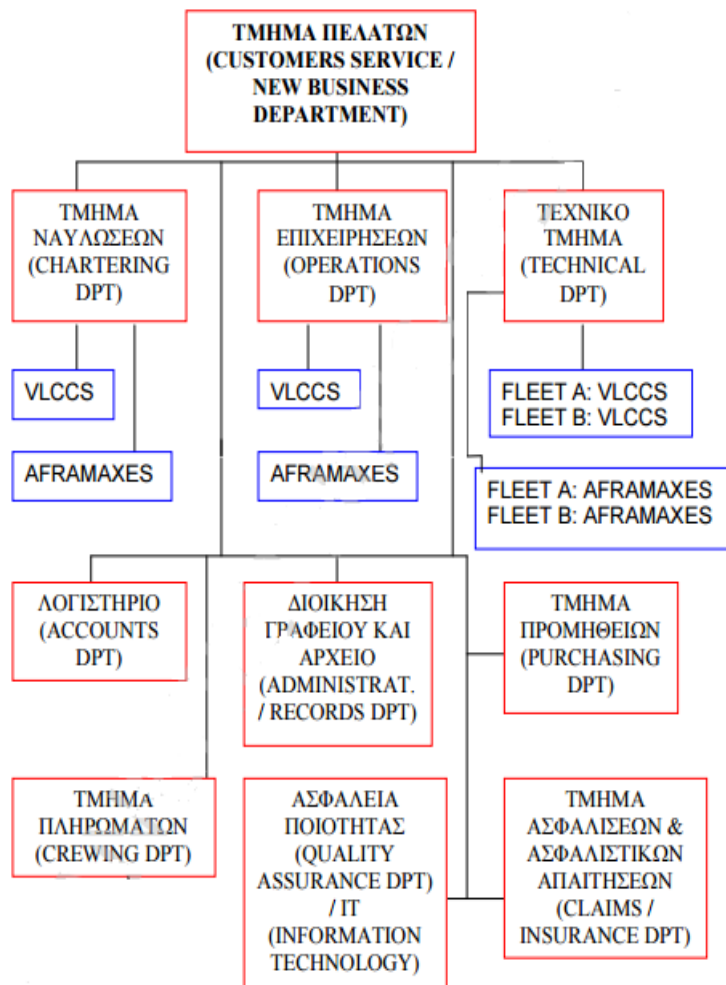
Βοηθητικές υπηρεσίες: παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες, ασφαλιστικές υπηρεσίες, νομικές υπηρεσίες, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, κλπ

- **Ολοκληρωμένη Διαχείριση στην οποία εντάσσονται:**

Τεχνική Διαχείριση: Προμήθειες, συντήρηση, επιθεώρηση, έλεγχος απόδοσης, παροπλισμοί, διοίκηση ποιότητας και ασφάλειας, δεξαμενισμοί, πιστοποίηση, κλπ

Διαχείριση Πληρωμάτων: Επιλογή και τοποθέτηση πληρώματος, έλεγχος πιστοποιητικών, μισθοδοσία, εκπαίδευση, ασφάλιση, αναφορές, κλπ

Σε ότι αφορά την οργανωτική δομή των διαχειριστικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, η έλλειψη διαθέσιμων στοιχείων σχετικά με την οργάνωση και την τμηματοποίηση τους περιόρισε σημαντικά το εύρος μελέτης στην παρούσα εργασία. Ωστόσο, από βιβλιογραφικές πηγές, αλλά και ορισμένα διαθέσιμα στοιχεία από ορισμένες διαχειριστικές εταιρείες η βασική οργανωτική τους δομή απεικονίζεται στο παρακάτω οργανόγραμμα (Σχήμα 2.):



Πηγή: Παλλάρη, 2009

Στο σημείο αυτό βέβαια πρέπει να αναφέρουμε πως η οργανωτική δομή μιας διαχειριστικής ναυτιλιακής επιχείρησης εξαρτάται και μεταβάλλεται ανάλογα με τις υπηρεσίες που παρέχει, αλλά και το μέγεθός της.

3.2 Η οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Στην παρούσα ενότητα μελετάται η οργανωτική δομή και η τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας σημαντικό περιορισμό αποτέλεσε η έλλειψη διαθέσιμων στοιχείων σε ότι αφορά την οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων διεθνώς και για το λόγο αυτό, η παρούσα έρευνα αφορά στην οργάνωση και την οργανωτική δομή

των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και βασίζεται σε στοιχεία που ανήκουν και στις τρεις κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων (μικρές, μεσαίες και μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις) ενώ, πραγματοποιείται μία σύντομη αναφορά και στις διαχειριστικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Η έννοια της οργάνωσης αναλύθηκε εκτενώς στο πρώτο κεφάλαιο ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να αναφερθεί ξανά πως η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης σχετίζεται με τη διευθέτηση των τμημάτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και πρέπει να σχεδιάζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να στοχεύει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, να ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις από τη μεταβολή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τέλος, να αποτελεί το πλαίσιο για την άσκηση εξουσίας και τη λήψη αποφάσεων (Hall, 1996).

Παράλληλα, πρέπει να αναφερθεί πως η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων όπως είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, το επίπεδο τεχνολογίας, το στάδιο του κύκλου ζωής της, η στρατηγική που εφαρμόζει, κλπ ενώ, εξίσου σημαντικός παράγοντας αποτελεί και η κουλτούρα που έχει αναπτυχθεί στο εσωτερικό της περιβάλλον (Θεοτοκάς, 1997).

Ωστόσο, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις μερικοί ακόμη παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά την οργανωτική δομή τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι το είδος των υπηρεσιών που παρέχει μία ναυτιλιακή επιχείρηση και οι σχέσεις που διαμορφώνει με τους ναυλωτές των πλοίων της ενώ, κρίσιμο παράγοντα για την οργανωτική της δομή αποτελεί και το γεγονός πως η παραγωγική μονάδα της ναυτιλιακής επιχείρησης, δηλαδή το πλοίο, λειτουργεί και παράγει μακριά από την έδρα της επιχείρησης στην ξηρά, στοιχείο που αυξάνει την συνθετότητα της οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Γουλιέλμος, 1996).

Παράλληλα, πρέπει να αναφερθεί πως η οργανωτική δομή δεν αποτελεί κάτι σταθερό και δεδομένο αντιθέτως, μεταβάλλεται λόγω της μεταβολής των παραγόντων που την καθορίζουν. Οι μεταβολές μπορεί να οφείλονται είτε σε εσωτερικούς παράγοντες (π.χ. ανάπτυξη, μεταβολή στρατηγικών, αλλαγή ηγεσίας, αλλαγή

φιλοσοφίας διοίκησης κλπ), είτε σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. μεταβολή των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης) (Γουλιέλμος, 1996).

Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και του ναυτιλιακού κλάδου γενικότερα, οι συνθήκες μεταβάλλονται ταχύτατα και οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν πρέπει να διαθέτουν την ευελιξία και τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος και κατά συνέπεια, να προσαρμόζουν την οργανωτική τους δομή κατά περίπτωση. Επιπλέον, ανάλογα με το μέγεθος της ναυτιλιακής επιχείρησης και ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου μία ναυτιλιακή επιχείρηση διαθέτει διαφοροποιημένους στόλους με περισσότερους από έναν τύπους πλοίων, η οργανωτική της δομή θα πρέπει να αποτελεί συνάρτηση των δεδομένων της επιχείρησης, δηλαδή της σύνθεσης του στόλου της, των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται, της γεωγραφικής της διασποράς, κλπ (Θεοτοκάς, 1997).

Αντίθετα, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίζονται έναν τύπο πλοίου ή έναν πολύ μικρό αριθμό όμοιων πλοίων (συνήθως ένα), συνήθως συναντάμε ενιαία πρότυπα οργάνωσης και κοινές οργανωτικές δομές, κάτι που όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν συμβαίνει όταν το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται (Θεοτοκάς, 1997).

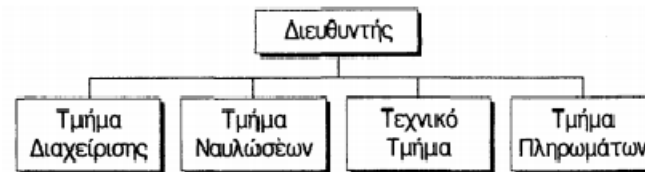
3.2.1 Η τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Ως τμηματοποίηση ορίζεται «ο διαχωρισμός του συνολικού έργου σε επιμέρους εξειδικευμένες εργασίες και στη συνέχεια, η οργάνωση των εργασιών αυτών σε ξεχωριστά τμήματα» (Μπουραντάς, 2002).

Βασικά κριτήρια για την τμηματοποίηση μιας επιχείρησης αποτελούν η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και η εξειδίκευσή τους, δηλαδή η τοποθέτηση θέσεων εργασίας που εξαρτώνται μεταξύ τους και παρουσιάζουν συγγενή σχέση, στο ίδιο τμήμα. Παράλληλα, ο τρόπος και η μέθοδος τμηματοποίησης σε κάθε επιχείρηση διαφέρει ενώ, ως βασικές μέθοδοι τμηματοποίησης δραστηριοτήτων αναφέρονται: η τμηματοποίηση κατά λειτουργία (οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται με βάση τις λειτουργικές ειδικεύσεις), η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν και η μεικτή ή matrix τμηματοποίηση (η οποία αποτελεί συνδυασμό της ίδιας οργανωτικής δομής των δύο παραπάνω μεθόδων) (Μπουραντάς, 2002).

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία αποτελεί την παραδοσιακή μορφή τμηματοποίησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 1.):

Διάγραμμα 1. Τμηματοποίηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων κατά λειτουργία



Πηγή: Γουλιέλμος, 1996

Ωστόσο και οι άλλες δύο μέθοδοι τμηματοποίησης συναντώνται συχνά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, με την κάθε μία να παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην εφαρμογή της (Γουλιέλμος, 1996). Οι άλλες μορφές τμηματοποίησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2 και 3 αντίστοιχα:

Διάγραμμα 2. Τμηματοποίηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων κατά τομέα δραστηριότητας



Πηγή: Γουλιέλμος, 1996

Διάγραμμα 3.Μεικτή (Matrix) Τμηματοποίηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων



Πηγή: Γουλιέλμος, 1996

Σε ότι αφορά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των παραπάνω μεθόδων τμηματοποίησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μπορούμε να πούμε πως βασικό πλεονέκτημα της λειτουργικής τμηματοποίησης αποτελεί η αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνεται μέσα από τη δημιουργία τμημάτων με εξειδικευμένο προσωπικό ενώ, το βασικό της μειονέκτημα προέρχεται ακριβώς από το στοιχείο αυτό, δηλαδή συχνά η εξειδίκευση των εργαζομένων οδηγεί σε εσωτερικό ανταγωνισμό και κατά συνέπεια, οι στόχοι του κάθε τμήματος γίνονται πιο σημαντικοί από τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης (Γουλιέλμος, 1996).

Αντίστοιχα, βασικό πλεονέκτημα της τμηματοποίησης κατά τομέα δραστηριότητας αποτελεί το γεγονός πως τα μέλη της έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν μία συνολική ειδίκευση ενώ, η εξουσία και η ευθύνη συγκεντρώνεται επιτρέποντας στη διεύθυνση να λειτουργεί με στόχο τη συνεργασία των τομέων. Ωστόσο, σημαντικό μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός πως συνήθως αυτή η μορφή τμηματοποίησης οδηγεί σε αύξηση του κόστους και πλεονάζον προσωπικό (πολλές ίδιες εξειδικεύσεις σε κάθε τμήμα) (Παπαδάκης, 2007).

Τέλος, στα πλεονεκτήματα της μεικτής (matrix) τμηματοποίησης περιλαμβάνεται η δυνατότητα αποτελεσματικής αξιοποίησης του εξειδικευμένου προσωπικού και των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης ενώ παράλληλα, η κάθε οργανωτική μονάδα μπορεί να μοιράζεται τους εξειδικευμένους συντελεστές με άλλες μονάδες, μειώνοντας έτσι το κόστος και προσδίδοντας ευελιξία και

προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Ωστόσο, η ύπαρξη συστήματος διπλής εξουσίας αποτελεί το βασικό μειονέκτημα της μεικτής τμηματοποίησης, στοιχείο που συχνά οδηγεί σε χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Παπαδάκης, 2007).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε πως υπάρχει μία ακόμη μορφή οργανωτικής δομής, η οποία όμως δεν περιλαμβάνει τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων. Η μορφή αυτή είναι η τμηματοποίηση επιχειρηματικής δομής και συνήθως εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις και κατά κύριο λόγο στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους. Βασικό χαρακτηριστικό της τμηματοποίησης αυτής είναι ο συγκεντρωτικός της χαρακτήρας καθώς, ο ιδιοκτήτης - διευθυντής λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις και όλοι οι εργαζόμενοι αναφέρονται σε αυτόν (Θεοτοκάς, 1997).

Βασικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικής δομής αποτελεί το γεγονός πως ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της επιχείρησής του, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια ανάπτυξής της ενώ, βασικό μειονέκτημα αποτελούν οι περιορισμοί στην ανάπτυξη της επιχείρησης, οι οποίοι προκύπτουν από την απαίτηση επιχειρηματιών με ευρεία γνώση για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Θεοτοκάς, 1997).

Η επιχειρηματική δομή, ως μορφή τμηματοποίησης στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι μεγάλης σπουδαιότητας καθώς, αφορά έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με ένα μόνο πλοίο, αλλά και ένα μεγάλο τμήμα ναυτιλιακών επιχειρήσεων (ελληνόκτητων), οι οποίες ανεξάρτητα από το εάν ανήκουν ή όχι στην κατηγορία των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εμφανίζουν χαρακτηριστικά που τις ταυτίζουν με τις μικρές επιχειρήσεις της ξηράς (Θεοτοκάς, 1997).

Σε ότι αφορά την τμηματοποίηση στην οργανωτική δομή των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε πως με την πάροδο των χρόνων, η οργανωτική δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτες διαφορές. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο του χρόνου διαπιστώνουμε πως το σύνολο σχεδόν των ναυτιλιακών επιχειρήσεων τις

δεκαετίες '80 και '90 τμηματοποιούνται οργανωτικά κατά λειτουργία (λειτουργική τμηματοποίηση) (Θεοτοκάς, 1997).

Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί πως παρά το γεγονός πως το σύνολο σχεδόν των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων επιλέγουν τη λειτουργική τμηματοποίηση εντούτοις, ο τρόπος εφαρμογής της διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της επιχείρησης και την εξειδίκευση του στόλου που διαχειρίζεται. Για παράδειγμα σε **ναυτιλιακές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους** παρατηρείται τμηματοποίηση κατά λειτουργία και διαχωρισμός στο εσωτερικό των βασικών τμημάτων (διαχείρισης και τεχνικό) κατά ειδίκευση του στόλου. Ωστόσο σε ορισμένες **ναυτιλιακές επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους** παρατηρείται η μικτή τμηματοποίηση, η οποία δημιουργεί πλεονεκτήματα λόγω του μεγέθους των επιχειρήσεων και η οποία επιτρέπει τη διαφοροποίηση των στόλων που διαχειρίζονται. Γενικότερα, όπως αναφέρεται είναι πιθανό μία επιχείρηση κατά την ανάπτυξή της να δυσκολεύεται σημαντικά να επιτύχει την συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων στη λειτουργική τμηματοποίηση (λειτουργικές μονάδες) και για το λόγο αυτό, επιλέγει τη δημιουργία τμημάτων με βάση τους τύπους των πλοίων της (παραγωγικές μονάδες), με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας της (Παπαδάκης, 2007).

Παράλληλα, σύμφωνα με τον Θεοτοκά (1997), η εικόνα των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων σχετικά με την τμηματοποίηση των εργασιών τους εμφανίζει ιδιαιτερότητες. Όπως αναφέρεται, η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης που βασίζεται στην τμηματοποίηση κατά λειτουργία, είναι πιθανό να δημιουργήσει προβλήματα ελέγχου και να αναγκάσει την επιχείρηση να οδηγηθεί στην τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή προϊόν. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν παρατηρήθηκε στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις παρά το γεγονός πως αρκετές από αυτές πέρασαν από την τρίτη κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες ενώ ταυτόχρονα αυξήθηκε σημαντικά και ο αριθμός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, οι οποίες επέλεξαν την οργανωτική δομή τμηματοποίησης κατά λειτουργία (Θεοτοκάς, 1997).

Το γεγονός αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από τη στρατηγική που διαμόρφωσαν οι επιχειρήσεις αυτές και είναι μία στρατηγική ανταγωνισμού (ιδιαίτερα κατά την προηγούμενη δεκαετία), η οποία στηριζόταν στη δημιουργία

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσα από το χαμηλό κόστος παραγωγής των μεταφορικών υπηρεσιών τους. Το γεγονός αυτό εξηγεί παράλληλα σε σημαντικό βαθμό την επιλογή των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων να εφαρμόζουν λειτουργική τμηματοποίηση στην οργανωτική δομή τους, στοχεύοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της μείωσης του διοικητικού τους κόστους (Θεοτοκάς, 1997).

Γενικότερα, πρέπει να αναφέρουμε πως αυτή η μορφή τμηματοποίησης (λειτουργική τμηματοποίηση) βασίζεται στις αρχές της κλασικής θεωρίας της διοίκησης και έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται προσχεδιασμένοι στόχοι, γεγονός που αφαιρεί την ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αντίθετα, η μικτή τμηματοποίηση αυξάνει την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης και συναντάται σε επιχειρήσεις που χρειάζεται να ανταποκρίνονται σε ραγδαίες αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας τους και για το λόγο αυτό πολλοί υποστηρίζουν πως αυτή η μορφή τμηματοποίησης πρέπει να εφαρμόζεται στον κλάδο της ναυτιλίας (Morgan, 1986).

Παραδείγματα από το διεθνή χώρο επιβεβαιώνουν την παραπάνω άποψη καθώς, πολλές είναι οι διεθνείς ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν μικτή τμηματοποίηση στην οργανωτική τους δομή στηριζόμενες σε δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αφορά στο μέγεθος και τη διαφοροποίηση του στόλου τους και ο δεύτερος, στον αυξημένο ανταγωνισμό που απαιτεί περισσότερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με το κόστος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Stopford, 2004).

Αντιθέτως, όπως αναφέρει ο Θεοτοκάς (1997), στην ελληνόκτητη ναυτιλία όπως αναφέρθηκε δεν παρατηρείται κάτι τέτοιο. Για το λόγο αυτό, πρέπει να εξετασθούν επιπλέον παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην οργανωτική δομή που εφαρμόζεται από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τη δομή των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και την ειδίκευση του στόλου τους, με τα χαρακτηριστικά των Ελλήνων εφοπλιστών, αλλά και με την έκταση εφαρμογής καινοτομικών στρατηγικών.

Συνοπτικά να αναφέρουμε πως οι περισσότερες ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις συμμετέχουν στις βασικές αγορές της μάλκ ναυτιλίας ενώ, η διαφοροποίηση των στόλων τους, αφορά την ίδια βασική αγορά της μάλκ ναυτιλίας και δεν σχετίζεται με τη ναυτιλία τακτικών γραμμών ή την επιβατηγό ναυτιλία, οι οποίες, απαιτούν διαφορετικής μορφής οργάνωση στην υποδομή της ξηράς. Κατά συνέπεια, δεν θεωρείται αναγκαία η μεταβολή στην οργανωτική τους δομή ακόμη και αν υπάρχει διαφοροποιημένος στόλος (Stopford, 2004). Παράλληλα, σε ότι αφορά τη νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων τους, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων βασίζεται στην εξουσία του ιδιοκτήτη ενώ, μόνο στις μεγάλες ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις παρατηρήθηκε η διαμόρφωση μιας κουλτούρας που στηρίζεται στους ρόλους των ατόμων στην οργανωτική δομή (Γουλιέλμος, 1996).

Τέλος, σε ότι αφορά την εφαρμογή καινοτομικών στρατηγικών, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις (μέχρι και τη δεκαετία του '80) εφαρμόζαν ενιαίες στρατηγικές, οι οποίες δεν μεταβλήθηκαν ακόμη και με τις μεταβολές στον κλάδο και τη ναυτιλιακή αγορά τις τελευταίες δεκαετίες. Επίσης παρατηρείται πως η καινοτομία δεν αποτέλεσε χαρακτηριστικό της στρατηγικής τους και η λειτουργική τους οργάνωση εξυπηρετούσε τις στρατηγικές που είχαν διαμορφώσει ενώ, το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, στόχευαν στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της απόκτησης πλοίων χαμηλής ειδικευσης και δυνατότητας παραγωγής με χαμηλό κόστος (Θεοτοκάς, 1997).

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα μπορούμε να συμπεράνουμε πως η οργανωτική δομή των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων αποτέλεσε συνάρτηση των ειδικών χαρακτηριστικών και παραγόντων της κάθε επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν στο μέγεθος τους, στην ειδικευση του στόλου τους, στη νοοτροπία των πλοιοκτητών τους, αλλά και στον χαμηλό βαθμό προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος τους. Οι παράγοντες αυτοί, έχουν οδηγήσει στην επιλογή της λειτουργικής τμηματοποίησης για τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, παρά το γεγονός πως στοιχεία όπως η μεταβολή του μεγέθους σε ορισμένες από αυτές οδηγούσε σε διαφορετική κατεύθυνση (Θεοτοκάς, 1997).

3.2.2 Τα τμήματα της ναυτιλιακής επιχείρησης

Τα τμήματα από τα οποία απαρτίζεται μία ναυτιλιακή επιχείρηση και στα οποία βασίζεται η ομαλή λειτουργία της είναι συνήθως (Βλάχος, 2014):

- **Γενική Διεύθυνση (General Management)**

Η γενική διεύθυνση μιας ναυτιλιακής εταιρείας ασκεί τη διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης και αποτελεί το κέντρο των επιχειρήσεων και των στρατηγικών αποφάσεων της. Στις αρμοδιότητές της εντάσσεται η διαμόρφωση στρατηγικής, ο συντονισμός αλλά και η συνεργασία όλων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Παράλληλα, η γενική διεύθυνση διαμορφώνει και καθορίζει τις σχέσεις της ναυτιλιακής επιχείρησης με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο ενώ συνήθως, επικεφαλής του τμήματος αυτού είναι ο πλοιοκτήτης ή ένα έμπειρο διοικητικό στέλεχος το οποίο πλαισιώνεται παράλληλα από εξειδικευμένα και έμπειρα διοικητικά στελέχη στο χώρο της ναυτιλίας.

- **Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης**

Το τμήμα αυτό αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά τμήματα σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση και ασχολείται με ζητήματα οικονομικής διαχείρισης της ναυτιλιακής εταιρείας. Σε μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις το τμήμα αυτό συνήθως εμπεριέχει άλλα υπό – τμήματα όπως είναι το λογιστήριο, το τμήμα αγοραπωλησίας πλοίων, το τμήμα ελέγχου λογαριασμών πλοιάρχου, το τμήμα χρηματοοικονομικού ελέγχου και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

- **Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations Department)**

Όπως και το τμήμα της οικονομικής διαχείρισης, έτσι και τμήμα επιχειρήσεων αποτελεί ένα εξίσου πολύ σημαντικό τμήμα για μία ναυτιλιακή επιχείρηση καθώς, στις αρμοδιότητές του εντάσσεται η παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των πλοίων της ναυτιλιακής επιχείρησης (ανεφοδιασμός, τεχνική υποστήριξη, ενημέρωση πρακτόρων στα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης κλπ). Παράλληλα, το τμήμα αυτό επικοινωνεί συνεχώς με άλλα τμήματα, όπως είναι το Τμήμα Ναυλώσεων ή το Τμήμα

Ασφαλίσεων, αλλά και με τους πλοιάρχους των πλοίων έτσι ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά.

- **Τμήμα πληρωμάτων (Crew department)**

Βασική αρμοδιότητα του Τμήματος Πληρωμάτων είναι η επιλογή αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Επικεφαλής του τμήματος είναι συνήθως ένας πλοίαρχος, κατά κανόνα παλαιότερο στέλεχος της επιχείρησης, με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

- **Τεχνικό Τμήμα (Technical Department)**

Το Τεχνικό Τμήμα σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση έχει ως βασική αρμοδιότητα τη συντήρηση των πλοίων και των μηχανημάτων της, αλλά και τον προγραμματισμό των επισκευών και επιδιορθώσεων που απαιτούνται. Γενικότερα στις αρμοδιότητες του τμήματος αυτού περιλαμβάνεται οτιδήποτε σχετίζεται με την τεχνική συντήρηση ενός πλοίου. Παράλληλα, το τεχνικό τμήμα παρακολουθεί την λειτουργία των πλοίων έτσι ώστε αυτά να είναι πάντα σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα και είναι υπεύθυνο για τις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της επιχείρησης. Συνήθως στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς διαφόρων ειδικοτήτων.

- **Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering and Brokering Department)**

Το Τμήμα Ναυλώσεων είναι αρμόδιο για την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Συνήθως στελεχώνεται από εξειδικευμένα στελέχη στο αντικείμενο αυτό ενώ συχνά, αρκετές ναυτιλιακές επιχειρήσεις συνεργάζονται με μεγάλα γραφεία που ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα ναυλομεσιτικά γραφεία. Ωστόσο αυτό εξαρτάται και από την οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης και τις δυνατότητές της να διαχειριστεί η ίδια το στόλο της καθώς, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω σε μία μεγάλη ναυτιλιακή επιχείρηση με ομοιογενή στόλο απαιτείται να υπάρχει και το αντίστοιχο τμήμα ναυλώσεων εντός αυτής.

- **Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and Claims Department)**

Το Τμήμα Ασφαλίσεων σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση έχει ως βασική αρμοδιότητα την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου, αλλά και των επιβαινόντων σε αυτό και παράλληλα, τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που σχετίζονται με την ασφάλιση (διεκδικήσεις από και προς τρίτα μέρη).

- **Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας(Quality and Safety Department)**

Το Ποιότητας και Ασφάλειας αποτελεί ένα νέο σχετικά τμήμα στην οργανωτική δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και στοχεύει στην τήρηση των κανόνων ποιότητας και των διαδικασιών που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Το τμήμα αυτό παράλληλα, προσπαθεί να θέσει σε εφαρμογή τις κοινοτικές οδηγίες διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας, ελέγχοντας ποιοτικά όλες τις διαδικασίες που διενεργούνται στη ναυτιλιακή εταιρεία αλλά και στα ίδια τα πλοία.

- **Τμήμα Προμηθειών (Purchasing Department)**

Το Τμήμα Προμηθειών σε μία ναυτιλιακή εταιρεία έχει ως βασική αρμοδιότητα τον εφοδιασμό των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά καθώς και ανταλλακτικά και μπορεί να είναι είτε αυτόνομο (συνήθως στις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις), είτε να περιλαμβάνεται στο Τεχνικό Τμήμα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

- **Νομικό Τμήμα (Legal Department)**

Το Νομικό Τμήμα συνήθως συναντάται στις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και είναι αρμόδιο για όλα τα νομικά ζητήματα αυτής.

3.2.3 Το οργανόγραμμα της ναυτιλιακής επιχείρησης ανάλογα με το μέγεθός της

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μελέτη σχετικά με την οργάνωση και την οργανωτική δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων κρίθηκε σκόπιμο στην ενότητα αυτή να παρουσιαστούν τα οργανογράμματα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ανάλογα

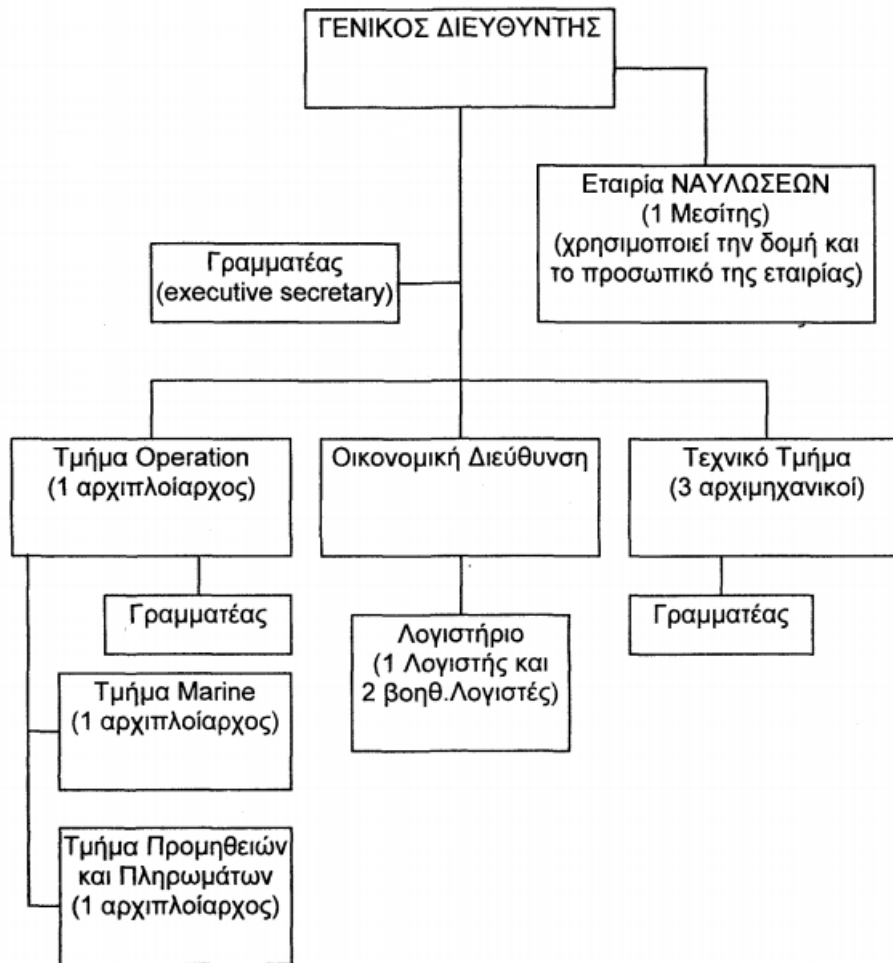
με το μέγεθος τους, δηλαδή των μικρών, των μεσαίων και των μεγάλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Τα οργανογράμματα αυτά απεικονίζονται στα παρακάτω σχήματα:

Σχήμα 3. Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Επιχείρησης με ένα μόνο πλοίο



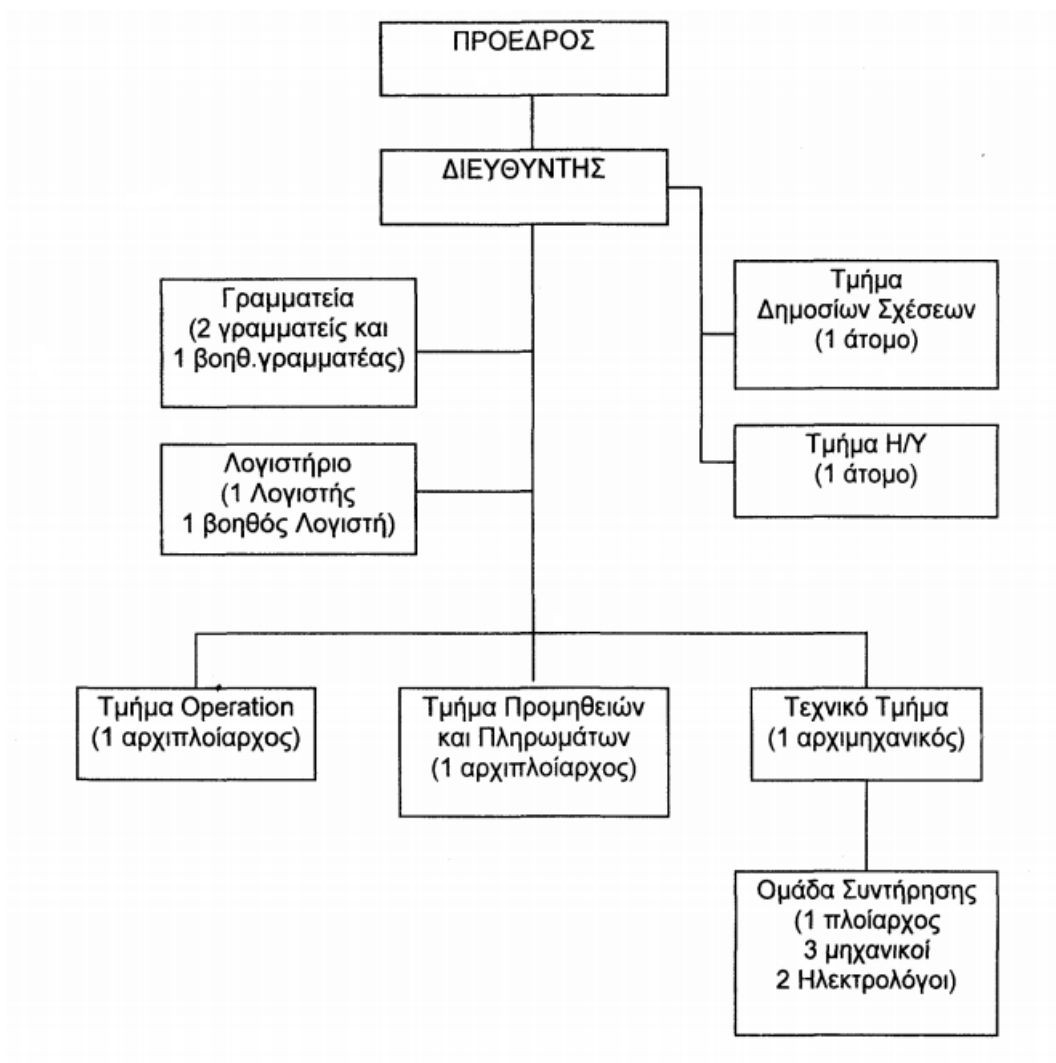
Πηγή: Θεοτοκάς, 1997

Σχήμα 4. Οργανόγραμμα Μικρής Ναυτιλιακής Επιχείρησης



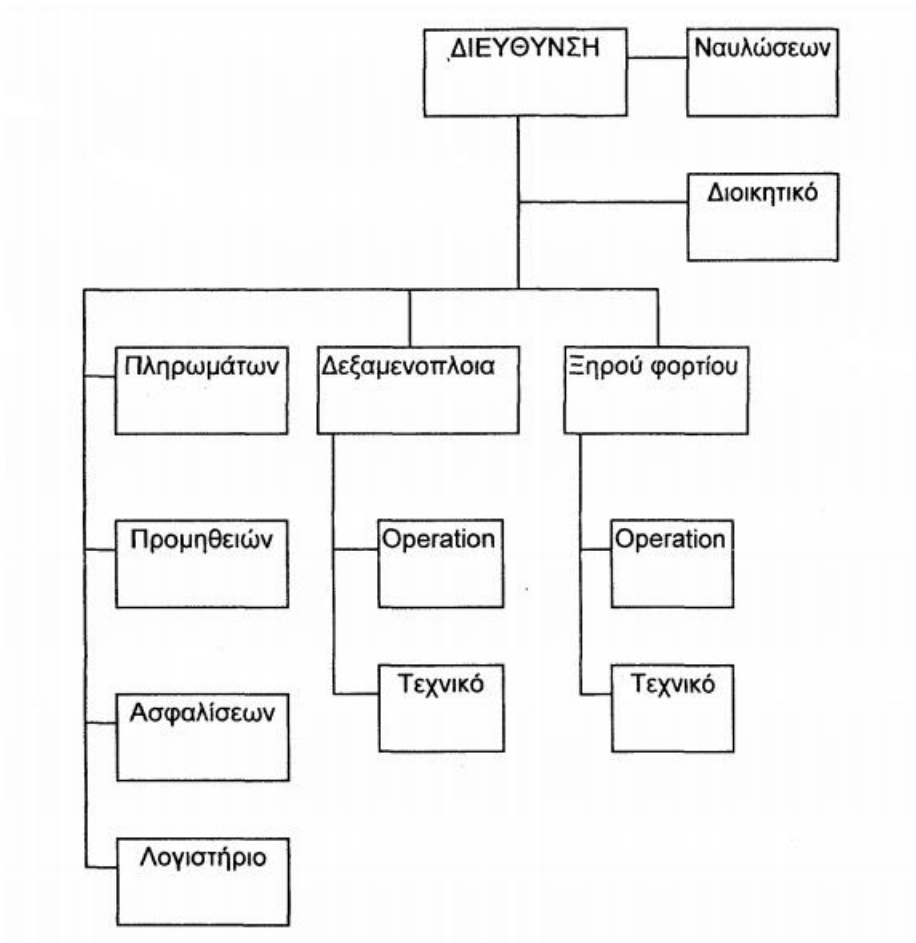
Πηγή: Θεοτοκάς, 1997

Σχήμα 5. Οργανόγραμμα Μεσαίας Ναυτιλιακής Επιχείρησης



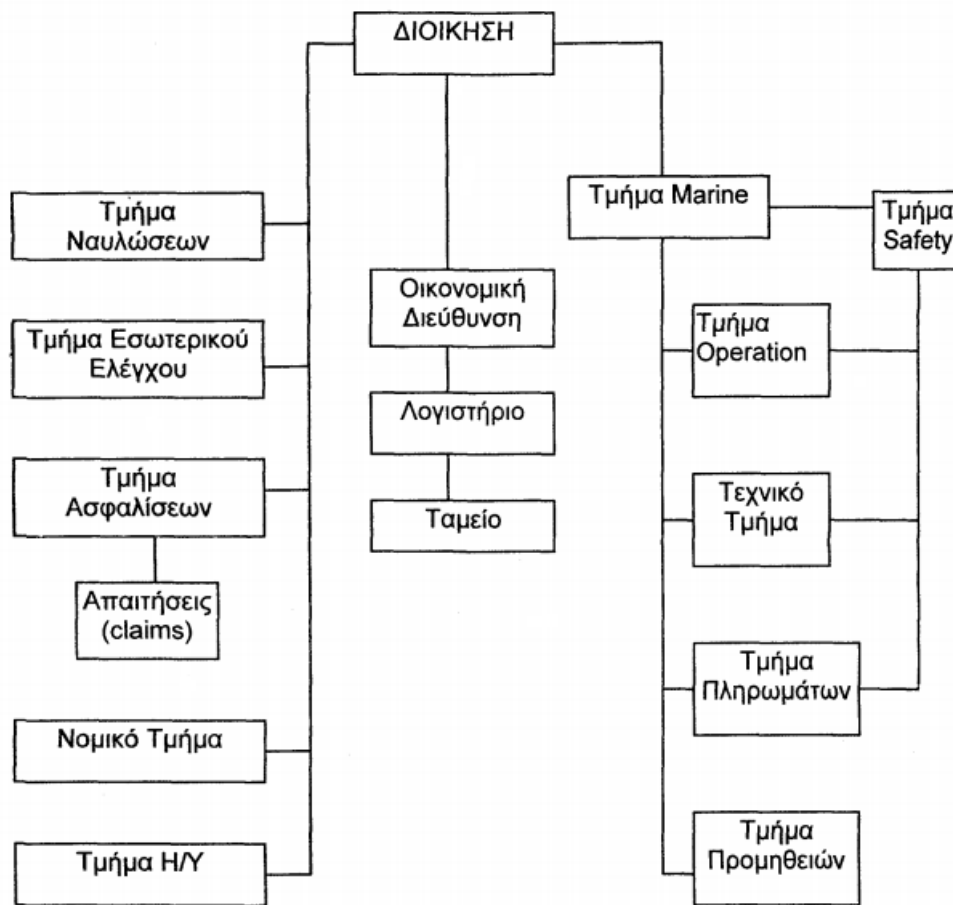
Πηγή: Θεοτοκάς, 1997

Σχήμα 6 Οργανόγραμμα Μεσαίας Ναυτιλιακής Επιχείρησης με μικτή τμηματοποίηση



Πηγή: Θεοτοκάς, 1997

Σχήμα 7 Οργανόγραμμα Μεγάλης Ναυτιλιακής Επιχείρησης



Πηγή: Θεοτοκάς, 1997

Κεφάλαιο 4^ο – Η ανταγωνιστικότητα στον κλάδο της ναυτιλίας

Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες ενότητες, ο κλάδος της ναυτιλίας χαρακτηρίζεται από ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο περιβάλλον, με συνεχείς και ταχύτατες εξελίξεις. Ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, στον κλάδο της ναυτιλίας παρατηρούνται σημαντικές εξελίξεις τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο λειτουργικότητας, ασφάλειας και αποτελεσματικότητας.

Σήμερα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλούνται συνεχώς να αναπτύσσουν και να πληρούν ολοένα υψηλότερα πρότυπα λειτουργίας, ασφάλειας και περιβαλλοντικής προστασίας ενώ παράλληλα, παρατηρείται σημαντική ανάπτυξη στις παρεχόμενες υπηρεσίες, στα είδη εξοπλισμών, αλλά και στα προϊόντα που αφορούν στη ναυτιλιακή βιομηχανία (Σπαθή και συν., 2010).

Γίνεται κατά συνέπεια αντιληπτό πως μέσα σε αυτό το πλαίσιο πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

4.1 Η Ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, σε επίπεδο επιχείρησης, η έννοια της ανταγωνιστικότητας σχετίζεται με τη δυνατότητα (ικανότητα) μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά) (Sharkie, 2003). Στα πλαίσια αυτά, κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται με άλλες επιχειρήσεις προσπαθώντας να αποκτήσει πρόσβαση σε αγορές και πόρους, στοιχεία που αποτελούν πηγή για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και για το λόγο αυτό, είναι εύκολο να εξεταστεί η ανταγωνιστική της θέση, συγκριτικά, μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης), είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κλπ, (δείκτες εισροών) (Θανόπουλος, 2006).

Σε ότι αφορά τον παγκόσμιο κλάδο της ναυτιλίας και των θαλάσσιων μεταφορών, οι συνεχείς εξελίξεις τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο λειτουργίας και ασφάλειας, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, συνέβαλαν τις τελευταίες δεκαετίες στην ένταξη των μεγάλων αναδυόμενων αγορών, όπως η Κίνα και η Ινδία στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά και παράλληλα, αύξησαν το ποσοστό των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών σε κάθε χώρα (Ορφανός, 2002).

Η ελληνική ναυτιλία και πιο συγκεκριμένα η ελληνική ποντοπόρος ναυτιλία, παρά τις σημαντικές επιχειρηματικές προκλήσεις που θέτει η δραστηριοποίηση επιχειρήσεων στον παγκόσμιο κλάδο των διεθνών θαλάσσιων μεταφορών και αντίστοιχα τους σημαντικούς κινδύνους που συνεπάγονται οι κατά καιρούς κρίσεις που πλήττουν την παγκόσμια ναυλαγορά, έχει καταφέρει να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην παγκόσμια αγορά με συνεχή αύξηση της δυναμικότητας του ελληνόκτητου στόλου (IOBE, 2013).

Μελετώντας την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας μπορούμε παρατηρείται ισχυρή παρουσία των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, με τους με τους Έλληνες πλοιοκτήτες να επιχειρούν παραδοσιακά σε μία άκρως ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, στην οποία ναυτιλιακές επιχειρήσεις από όλες τις χώρες του κόσμου επιδιώκουν και διεκδικούν ολοένα και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα για τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελεί αφενός η παράδοση και αφετέρου, η βαθιά γνώση των ιδιαιτεροτήτων, της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, αλλά και των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη αγορά (Ορφανός, 2002).

Σε ότι αφορά το ανταγωνιστικό περιβάλλον των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, πρέπει να αναφέρουμε πως το μερίδιο των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά ναυτιλιακών μεταφορών ανερχόταν το 2008 σε 16,8% της παγκόσμιας μεταφορικής ικανότητας (μετρούμενης σε dwt), παρά το γεγονός πως την περίοδο 2004-2008 σημειώθηκε σταδιακή πτώση του μεριδίου

αυτού από περίπου 20,3% που ήταν το 2003 και 17,4% που ήταν το 1997 (Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2013).

Παράλληλα, αξίζει να αναφέρουμε πως κατά την προηγούμενη δεκαετία οι δεσμοί της ελληνικής ποντοπόρου ναυτιλίας ενισχύθηκαν σημαντικά με την εγχώρια ελληνική οικονομία μέσα από τις περίπου 1.200 ναυτιλιακές επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες και έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση των καθαρών εισπράξεων από τη ναυτιλία στο εξωτερικό ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών (ΙΤΣ) της χώρας στο 4,06% του ΑΕΠ το 2008, από 2,2% του ΑΕΠ το 2002 και 3,1% του ΑΕΠ το 2000 (Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2013).

Ωστόσο, η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2008-2009 επηρέασε σημαντικά τον κλάδο της ναυτιλίας και δημιούργησε δυσμενείς επιπτώσεις στην ανάπτυξη και το διεθνές εμπόριο, οι οποίες σε συνδυασμό με την μεγάλη αύξηση της προσφοράς της μεταφορικής δυναμικότητας (ναυπήγηση και είσοδος στην αγορά ενός μεγάλου αριθμού νέων επιχειρήσεων και πλοίων στην περίοδο 2004-2008), οδήγησαν σε εξαιρετικά υψηλή υπερβάλλουσα δυναμικότητα στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών και κατά συνέπεια, σε κατακόρυφη πτώση των ναύλων και των εσόδων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων (IOBE, 2013).

Σε ότι αφορά την ελληνική ναυτιλία, η χρηματοοικονομική κρίση του 2008, οδήγησε σε πτώση των καθαρών εισπράξεων από τη ναυτιλία στο Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών κατά 33,6% μέσα στο 2009, με απώλεια εσόδων περίπου 2,3 δισ. ευρώ, το οποίο αντιστοιχεί περίπου στο 0,95% του ΑΕΠ (τράπεζα Πειραιώς, 2013).

Σήμερα, παρατηρείται μία σημαντική ανανέωση και μεγέθυνση του ελληνόκτητου ποντοπόρου στόλου, γεγονός που αναδεικνύει τη συνεχή ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής ναυτιλίας. Ενδεικτικά να αναφέρουμε πως το 2015 επενδύθηκαν 12,083 δισ. δολάρια σε νεότευκτα και μεταχειρισμένα πλοία από τους Έλληνες εφοπλιστές στα πλαίσια της διαρκούς προσπάθειας του κλάδου για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς του (Μπέλλος, 2015).

Παράλληλα, σύμφωνα με διαθέσιμα στοιχεία το 2015 ο ελληνόκτητος ποντοπόρος στόλος με συνολικά 4.238 πλοία αποτιμάται στα 105,109 δισ. Δολάρια,

αντικατοπτρίζοντας έτσι τα αυξημένα μερίδια της ελληνόκτητης ναυτιλίας, τα οποία είναι και τα μεγαλύτερα παγκοσμίως, επί της συνολικής θαλάσσιας μεταφορικής ικανότητας .

Τέλος, να αναφέρουμε πως μέσα στο ίδιο έτος (2015), συνολικά αγοράστηκαν ή παραγγέλθηκαν 357 ποντοπόρα πλοία, τα οποία κατά κύριο λόγο χρηματοδοτήθηκαν από ίδια κεφάλαια, αλλά και μέσω τραπεζικής χρηματοδότησης επενδύθηκαν κεφάλαια που αντλήθηκαν από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές. Παράλληλα πραγματοποιήθηκαν και εκατοντάδες πωλήσεις πλοίων αλλά και πωλήσεις παλαιότερων πλοίων για διάλυση, και με τα έσοδα χρηματοδοτήθηκαν νέες επενδύσεις (Μπέλλος, 2015).

4.2 Η ανταγωνιστικότητα του ελληνόκτητου στόλου

Ο ελληνόκτητος (και υπό ελληνική σημαία) στόλος αποτελούσε ανέκαθεν έναν από τους μεγαλύτερους διεθνώς στόλους, με υψηλό ρυθμό μεγέθυνσης και ποιοτικής αναβάθμισής , ιδιαίτερα την τελευταία πενταετία. Μελετώντας τα διαθέσιμα στοιχεία προκύπτει πως ο ελληνόκτητος στόλος το 2009 κατείχε και πάλι την πρώτη θέση παγκοσμίως με 4.161 πλοία άνω των 1.000 grt, με συνολική χωρητικότητα 263,6 εκατομμύρια dwt, αποτελώντας περίπου το 15,2% της παγκόσμιας χωρητικότητας. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως στα πλοία αυτά συμπεριλαμβάνονται και 1.072 πλοία, τα οποία είναι υπό κατασκευή και έχουν συνολική χωρητικότητα 53,4 grt (Τράπεζα Πειραιώς, 2013).

Παράλληλα, πρέπει να αναφερθεί πως ο ελληνόκτητος στόλος αποτελείται κατά το 50% περίπου από πλοία μεταφοράς ξηρού (χύδην) φορτίου και κατά 35% περίπου από πλοία μεταφοράς αργού πετρελαίου. Τα ποσοστά αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά κυρίως αν αναλογιστεί κανείς πως τα πλοία μεταφοράς αργού πετρελαίου του ελληνόκτητου στόλου αποτελούν το 21,7% περίπου του παγκοσμίου στόλου σε δεξαμενόπλοια. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αφορά στην ανταγωνιστικότητα και την ισχυρή θέση του ελληνόκτητου στόλου αποτελεί η ηλικία των πλοίων, όπου παρατηρείται σταθερή μείωση του μέσου όρου ηλικίας των πλοίων του ελληνόκτητου στόλου (ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου μειώθηκε στα 11,9 έτη, σε σχέση με τον

παγκόσμιο στόλο που ήταν τα 12,9 έτη το 2009, αλλά και σε σχέση με το 2008 που ήταν τα 12,5 έτη και το 2003 που ήταν τα 20,3 έτη) (Σπαθή και.συν., 2010).

Στα πλαίσια αυτά αν λάβουμε υπόψη μας αφενός τα υψηλά επίπεδα των ναύλων κατά την περίοδο 2003-2008 και αφετέρου, τις σημαντικές δυνατότητες χρηματοδοτήσεως των ναυτιλιακών επιχειρήσεων από τις τράπεζες, γίνονται αντιληπτοί οι λόγοι που οδήγησαν σε κατακόρυφη αύξηση των παραγγελιών για νέα πλοία (1000 περίπου παραγγελίες για ναυπηγήσεις πλοίων ελληνικών συμφερόντων μέσα στο 2009) και ταυτόχρονα, ανανέωσαν και δημιούργησαν νέα και ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τον ελληνόκτητο στόλο (εκσυγχρονισμός και ανανέωση του ελληνικού στόλου, αύξηση του μεριδίου του στην παγκόσμια αγορά, κλπ) (Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 2010).

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί για τα υπό ελληνική σημαία πλοία πως υποχρεούνται να τηρούν όλους τους εμπορικούς και οικονομικούς κανόνες που αφορούν στις θαλάσσιες δραστηριότητες και ιδιαίτερα σε ότι αφορά τις επιδοτήσεις ναυπηγήσεων, τους περιορισμούς φορτώσεως, αλλά και όλες τις φορολογικές διατάξεις, όπως αυτές καθορίζονται από το ελληνικό κράτος.

Ωστόσο, ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία που συνέβαλαν στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας αποτελεί η καθιέρωση περισσότερων ελκυστικών συνθέσεων για τα κατώτερα πληρώματα των πλοίων, στα πλαίσια της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του εθνικού νηολογίου. Το γεγονός αυτό είχε ως άμεση συνέπεια, η ελληνική σημαία να αρχίσει να προσελκύει ολοένα και περισσότερα πλοία, με τη μεγαλύτερη αύξηση να καταγράφεται στα δεξαμενόπλοια, τα οποία συνεχίζουν να επιλέγουν την ελληνική σημαία ακόμη και μετά την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2008 – 2009 (Σπαθή και.συν., 2010).

Στο σημείο αυτό βέβαια πρέπει να αναφερθεί πως η διαχείριση του ολοένα και μεγαλύτερου σε χωρητικότητα αλλά και αριθμό πλοίων ελληνόκτητου στόλου πραγματοποιείται πλέον από όλο και μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ, ο αριθμός των ναυτιλιακών εταιρειών ελληνικών συμφερόντων μειώνεται σταθερά καθώς, εδώ και μία δεκαετία, πραγματοποιούνται αλληπάλληλες συγχωνεύσεις, εξαγορές αλλά και χρεοκοπίες. (το τελευταίο έτος είκοσι περίπου ελληνόκτητες επιχειρήσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους). Παρόλα αυτά όμως ο από την Ελλάδα ελεγχόμενος και διαχειριζόμενος ελληνικός ποντοπόρος στόλος εξακολουθεί να παραμένει ο

μεγαλύτερος παγκοσμίως και να αντιστοιχεί στο 16% της συνολικής χωρητικότητας του στόλου ολόκληρου του πλανήτη (Μπέλλος, 2015).

Το μεγαλύτερο μέρος των 12 δισ. που έχουν επενδυθεί το 2015 αφορά τη ναυπήγηση νεότευκτων πλοίων. Ειδικότερα, έχουν γίνει παραγγελίες αξίας 7,831 δισ. για 128 πλοία. Η συντριπτική πλειονότητα των νέων ναυπηγήσεων αφορά 85 δεξαμενόπλοια, ενώ ακολουθούν τα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου αερίου (17), τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (14) και, τέλος, τα πλοία-φορτηγά μεταφοράς ξηρού φορτίου χύδην, με μόλις 12 νέες παραγγελίες, σύμφωνα πάντα με τη VesselsValue.com.

Παράλληλα, παρατηρείται μία σημαντική προτίμηση στα δεξαμενόπλοια, η οποία πιθανά να οφείλεται στην πολύ καλύτερη συμπεριφορά της ναυλαγοράς τους, αλλά και σε θεμελιώδη μεγέθη της προσφοράς και της ζήτησης για θαλάσσιες μεταφορές αργού πετρελαίου και διυλισμένων προϊόντων (Μπέλλος, 2015)

Τέλος, σε ότι αφορά τη δευτερογενή αγορά των μεταχειρισμένων πλοίων οι Έλληνες πλοιοκτήτες πραγματοποίησαν επενδύσεις (2015) αξίας 4,252 δισ. δολαρίων για 229 ποντοπόρα ενώ, οι πέντε ελληνικών συμφερόντων εταιρείες που πραγματοποίησαν τις μεγαλύτερες επενδύσεις σε αξία το 2015, συνολικού ύψους 3,733 δισ., είναι η Maran Tankers, η Thenamaris, Cardiff Marine, η Pantheon Tankers Management και η Alpha Bulkers Shipmanagement (Μπέλλος, 2015).

Παράλληλα, πρέπει να αναφέρουμε και τα σημαντικότερα προβλήματα που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών πλοίων και κατ' επέκταση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα, το σημαντικότερο πρόβλημα στην ανταγωνιστικότητα των πλοίων και των επιχειρήσεων εντοπίζεται στη σύνθεση των πληρωμάτων των πλοίων και πιο συγκεκριμένα αφορά στο κόστος εργασίας. Το κόστος εργασίας των Ελλήνων ναυτικών, συμπεριλαμβανομένων και των απαιτούμενων εργοδοτικών εισφορών είναι σημαντικά υψηλότερο, σε σχέση με το κόστος εργασίας που απαιτείται για τη χρήση ναυτικών από άλλες χώρες χαμηλού κόστους. Για το λόγο αυτό και οι περιορισμοί στη χώρα μας σε ότι αφορά τη σύνθεση των πληρωμάτων είναι ελάχιστοι (σύμφωνα με την Φ.Υ.3113.1.3021/2006, για την ένταξη υπό ναυπήγηση δεξαμενοπλοίου ελληνικής ιδιοκτησίας στο ελληνικό νηολόγιο, θα πρέπει από τα 16 μέλη του πληρώματος τα 6 να είναι Έλληνες,

συμπεριλαμβανομένου και του πλοιάρχου) (Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2013).

Το γεγονός αυτό, μειώνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού νηολογίου, ιδιαίτερα σε περιόδους κατά τις οποίες οι ναύλοι διαμορφώνονται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα ενώ, σε ότι αφορά την προσφορά εξειδικευμένης εργασίας στον κλάδο της ναυτιλίας της χώρας μας, σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε, το έλλειμμα σε πλοιάρχους και μηχανικούς στον παγκόσμιο στόλο ήταν περίπου 33.000 το 2009, με εκτιμήσεις για 42.700 την επόμενη πενταετία (Manning, 2009).

Η έλλειψη αυτή δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην ικανοποιητική στελέχωση όχι μόνο στον κλάδο της ναυτιλίας της χώρας μας, αλλά και στην παγκόσμια ναυτιλία ενώ ταυτόχρονα, αυξάνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας των πλοίων. Ιδιαίτερα στη χώρα μας και στα πλοία ελληνικής ιδιοκτησίας, οι εκτιμήσεις δείχνουν κενές θέσεις πλοιάρχων και μηχανικών που ανέρχονται στις 4.000-5.000, ενώ για τα υπό ελληνική σημαία πλοία απαιτούνται περίπου 1.200 νέοι πλοίαρχοι και μηχανικοί, οι οποίοι δεν είναι διαθέσιμοι στην ελληνική αγορά (Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών, 2013).

Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε πως και η δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων συχνά δημιουργεί προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα τους καθώς, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο ο τρόπος οργάνωσης και η δομή τους, δυσχεραίνει την παρακολούθηση της εμπορικής διαχείρισης των πλοίων τους και της γενικότερης λειτουργίας τους, δεδομένου ότι η έδρα πολλών ναυτιλιακών επιχειρήσεων βρίσκεται σε υπεράκτιες χώρες με τις μετοχές πολλών επιχειρήσεων να είναι ανώνυμες (IOBE, 2013).

ΜΕΡΟΣ Β – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Κεφάλαιο 5^ο – Η εταιρεία Ocean Rig

5.1 Εταιρική Παρουσίαση

Αντικείμενο Δραστηριοτήτων

Η Ocean Rig είναι μια διεθνής ανάδοχος εταιρεία υπεράκτιων γεωτρήσεων, η οποία παρέχει υπηρεσίες εξερεύνησης υπεράκτιων κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού αερίου, αλλά και υπηρεσίες ανάπτυξης και παραγωγής γεωτρήσεων και ταυτόχρονα, εξειδικεύεται στο υπέρ-βαθέων υδάτων (ultra – deepwater) καθώς και στο harsh-environment τμήμα της βιομηχανίας υπεράκτιων γεωτρήσεων (Offshore Drilling Industry). Η OceanRig έχει στην κατοχή της και λειτουργεί 13 υπέρ βαθέων υδάτων μονάδες γεώτρησης, από τις οποίες οι δύο είναι υπέρ βαθέων υδάτων ημι υποβρύχια γεωτρήματα και οι έντεκα είναι υπέρ βαθέων υδάτων πλωτά γεωτρήματα(με δύο από αυτά να είναι προς παράδοση στην εταιρεία μέσα στο 2017 και ένα μέσα στο 2018)(www.ocean-rig.com).

Η Ocean Rig UDW Inc., σύμφωνα με το καταστατικό της απασχολείται αποκλειστικά και μόνο με ναυλώσεις, με διακανονισμούς αβαριών, με τη μεσιτεία ναυλώσεων ή αγοραπωλησιών, με τις ναυπηγήσεις πλοίων με ελληνική ή ξένη σημαία (πάνω από 500 κόρους ολικής χωρητικότητας με εξαίρεση τα επιβατηγά ακτοπλοϊκά πλοία και τα εμπορικά πλοία που εκτελούν εσωτερικούς πλόες), καθώς και με την αντιπροσώπευση επιχειρήσεων που έχουν σαν αντικείμενο τις ίδιες με τις προαναφερθείσες δραστηριότητες (Υπουργείο Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας, 2010).

Πιο συγκεκριμένα όπως αναφέρεται στο καταστατικό της εταιρείας, το αντικείμενο δραστηριοτήτων της είναι (Υπουργείο Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας, 2010):

- Η σύναψη συμβάσεων ναυλώσεων και η μεσιτεία για την ναύλωση πλοίων (όπως αναφέρθηκε παραπάνω)
- Η μεσιτεία για αγοραπωλησίες πλοίων (όπως αναφέρθηκε παραπάνω)
- Η μεσιτεία για την ναυπήγηση, τη μετασκευή ή την επισκευή σε ελληνικά ή ξένα ναυπηγεία πλοίων (όπως αναφέρθηκε παραπάνω)
- Ο διακανονισμός αβαριών σε πλοία (όπως αναφέρθηκε παραπάνω)
- Η διενέργεια εισπράξεων και πληρωμών για τις παραπάνω πράξεις και η τήρηση λογαριασμών σε συνάλλαγμα στις τράπεζες της Ελλάδος ή του Εξωτερικού
- Η επιμέλεια ζητημάτων που προκύπτουν από την εκτέλεση των παραπάνω πράξεων

Ίδρυση και Ιστορία της Ocean-Rig

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, η εταιρεία Ocean-Rig UDW συστάθηκε ως εταιρεία υπό τους νόμους της Δημοκρατίας των Νήσων Μάρσαλ το 2007, με το όνομα Primelead Shareholders Inc και ως μία πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική εταιρεία της Dry Ships (Ocean Rig, 2014).

Ο προκάτοχός της εταιρείας, η Ocean-Rig ASA, ιδρύθηκε το 1996, στο πλαίσιο των νόμων της Νορβηγίας με σκοπό την κατασκευή δύο από τα εν λειτουργία γεωτρήσιμα της, (το Leiv Eiriksson και το Eirik Raude), ενώ, οι μετοχές της Ocean Rig ASA διαπραγματεύονταν στο Stock Exchange χρηματιστήριο του Όσλο από τον Ιανουάριο του 1997 έως τον Ιούλιο του 2008. Από το 2008 μέχρι και σήμερα διαπραγματεύεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (χρηματιστηριακός δείκτης Nasdaq) (Ocean Rig, 2016).

Η εταιρεία σήμερα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ναυλώνει κατά κύριο λόγο τις μονάδες γεώτρησής της προς όλους τους πελάτες της σύμφωνα με τις μακροπρόθεσμες συμβάσεις γεώτρησης. Στα πλαίσια αυτά, οι πελάτες συνήθως καταβάλουν στην εταιρεία ένα σταθερό ημερήσιο ποσό (dayrate), ανάλογα με τη δραστηριότητα που εκτελεί η μονάδα, αλλά και την ηλικία της. Επίσης, οι πελάτες της εταιρείας επιβαρύνονται με όλα τα έξοδα των καυσίμων και το κόστος εφοδιασμού που αφορά στις μεταφορές από και προς τη μονάδα γεώτρησης.

Αντίστοιχα, η εταιρεία επιβαρύνεται με τις λειτουργικές δαπάνες της μονάδας γεώτρησης, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και το κόστος στελέχωσης, το κόστος τροφοδοσίας, η ασφάλιση, η επισκευή και η συντήρηση της μονάδας, κλπ (www.ocean-rig.com).

Οικονομικά στοιχεία και συμβάσεις της Ocean-Rig (2013 – 2016)

Στα βασικά οικονομικά στοιχεία και τις συμβάσεις της Ocean-Rig(2013 – 2016), περιλαμβάνονται (www.ocean-rig.com):

2013

- Επιτεύχθηκε 95,8% και 94,7% απόδοση λειτουργίας του στόλου για το τέταρτο τρίμηνο και το σύνολο του έτους αντίστοιχα
- Το OCR Σκύρος παραδόθηκε στο τέλος του έτους (με σχέδια για την έναρξη γεωτρήσεων) και βρισκόταν σε αναμονή η παράδοση στις αρχές του 2014 του OCR Αθηνά

2014

- Επιτεύχθηκε περίπου 95% και 96% απόδοση λειτουργίας του στόλου για το τέταρτο τρίμηνο και το σύνολο του έτους αντίστοιχα
- Διασφαλίστηκε κοινοπρακτικό εμπορικό δάνειο αξίας 475 εκατομμυρίων δολαρίων για τη χρηματοδότηση της παράδοσης του Ocean Rig Απόλλωνα
- Διανεμήθηκε μέρισμα \$0,19 ανά μετοχή στους μετόχους της εταιρεία

2015

- Επιτεύχθηκε περίπου 99,5% και 98,2% απόδοση λειτουργίας του στόλου για το τέταρτο τρίμηνο και το σύνολο του έτους αντίστοιχα
- Στις αρχές του 2016 ξεκίνησε η διαδικασία διαιτησίας κατά της Total E & P Αγκόλα για την λήξη της σύμβασης με την Ocean Rig Ολυμπία

- Στις αρχές του 2016 υπεγράφη συμβόλαιο γεώτρησης για την Leiv Eiriksson με την Lundin Norway, για γεώτρηση ανοιχτής θάλασσας, με αναμενόμενα κέρδη \$23,6 εκατομμύρια και εκτιμώμενο χρόνο έναρξης των εργασιών στο τέλος του 2016
- Στις αρχές του έτους πραγματοποιήθηκε καταγγελία σύμβασης από την Premier Oil Plc. με την Eirik Raude και ξεκίνησαν οι διαδικασίες διαιτησίας κατά της Premier

2016

- Στο δεύτερο εξάμηνο του 2016 η OceanRigκατέληξε σε συμφωνία με τη Samsung Heavy Industries (SHI) σχετικά με την κατασκευή των τριών drillships της εταιρείας με νέο προγραμματισμό και την αναβολή της παράδοσης του ενός εκ των δύο γεωρτυπάνων και την τροποποίηση ορισμένων άλλων όρων (συμπεριλαμβανομένης της τιμής της σύμβασης)
- Ολοκληρώθηκε η κατασκευή της Leiv Eiriksson όπως είχε προγραμματιστεί και ανακοινώθηκε η σύμβασή της εταιρείας με την Lundin Norway AS
- Στο πρώτο εξάμηνο του 2016, συμφωνήθηκε με την Repsol Sinopec η καταγγελία της σύμβασης της με την MylosOceanRigκαι η πλήρης εξόφληση των οικονομικών εκκρεμοτήτων απέναντι στην εταιρεία
- Στο πρώτο εξάμηνο του 2016 συμφωνήθηκε με την ENI η επίλυση της διαφοράς που αφορούσε στην καταγγελία σύμβασης με την Ocean Rig Ολυμπία και η συνολική πληρωμή των \$54 εκατομμυρίων (με παράταση για 81 ημέρες της σύμβασης της με την OceanRig Ποσειδώνα και καταβολή ημερήσιων δαπανών αξίας \$115.000)

Οικονομικά αποτελέσματα της Ocean Rig (2013 – 2016)

Τα οικονομικά αποτελέσματα της υπό μελέτης επιχείρησης για τα έτη 2013 – 2016 (πρώτο εξάμηνο) αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1.):

Πίνακας 1 Οικονομικά αποτελέσματα της OceanRig (2013 – 2016)

	2013	2014	2015	2016 (Α' εξάμηνο)
Έσοδα από τις συμβάσεις γεωτρήσεων	1.180.300.000\$	1.817.100.000\$	475.700.000\$	452.600.000\$
Προσαρμοσμένο EBITDA	545.700.000\$	962.500.000\$	300.800.000 \$	326.500.000\$
Καθαρά Κέρδη	63.300.000\$ (\$0,48 ανά μετοχή)	259.800.000\$ (\$1,96 ανά μετοχή)	Ζημίες 174.400.000\$ (\$1,26 ανά μετοχή)	156.100.000\$ (\$1,83 ανά μετοχή)
Προσαρμοσμένα Καθαρά Κέρδη	124.400.000\$ (\$0,94 ανά μετοχή)	314.400.000\$ (\$2,38 ανά μετοχή)	103.600.000\$ ή \$ 0,75 ανά μετοχή	

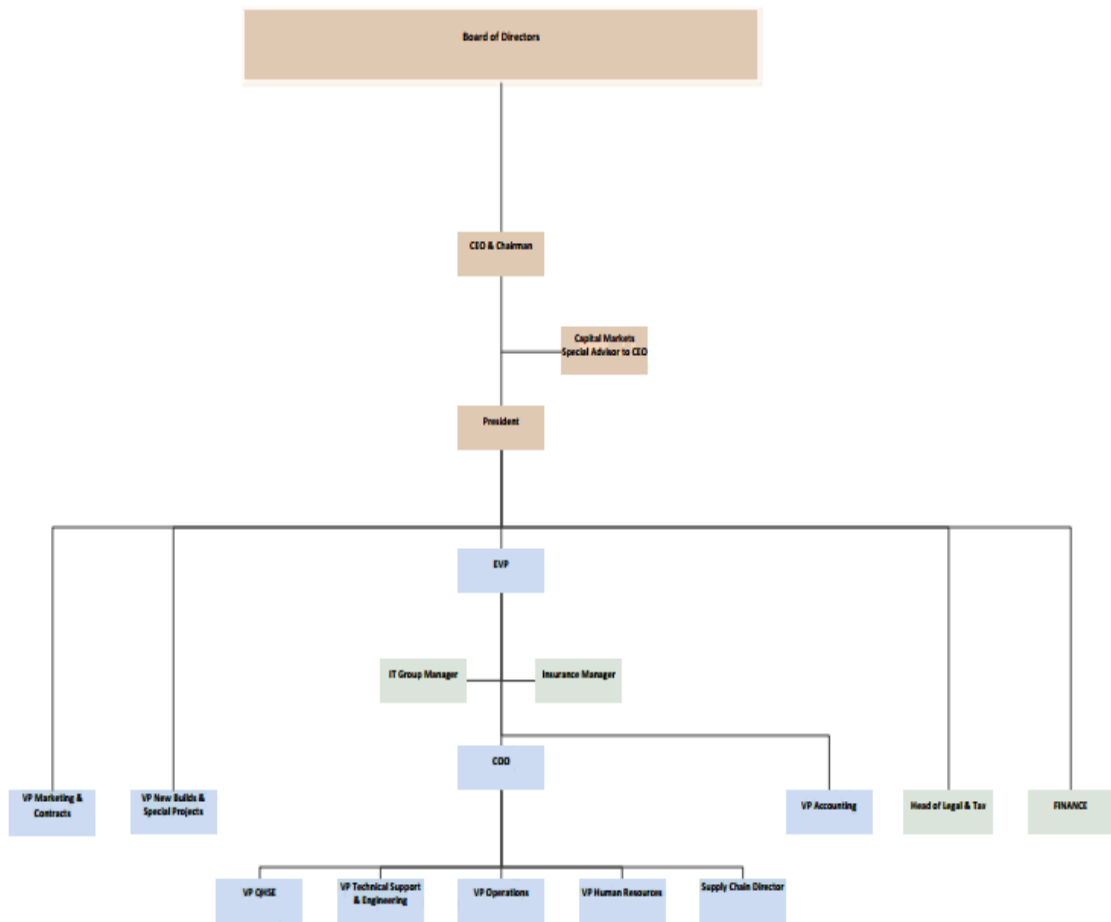
5.2 Η οργανωτική δομή της OceanRig

Όπως αναλύθηκε εκτενώς και στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αυτή είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή της εργασίας, αλλά και τη ροή της εξουσίας (εξουσίας – ευθύνης). Κατά συνέπεια, η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης εκφράζει και δείχνει τη διάταξη του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτήν, αλλά και τις μεταξύ τους σχέσεις ενώ, είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης και την αποδοτικότητά της (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, η μητρική εταιρεία (Ocean Rig UDW) χαρακτηρίζεται από μία πολυτμηματική οργανωτική δομή, η οποία αποτελείται από τρεις βασικούς άξονες, τις θυγατρικές (Operating Subsidiaries) της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου και της Ocean Rig AS, την Ocean Rig Management Inc και τις Financing Companies / Treasurers (Διάγραμμα 4.)

Διάγραμμα 4. Οργανόγραμμα Ocean Rig UDW

Board and Management



Πηγή: OceanRig, 2014

5.3 Ανάλυση Περιβάλλοντος της OceanRig

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σήμερα επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, όσο και την ίδια την λειτουργία τους. Στα πλαίσια αυτά, μία επιχείρηση για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να λειτουργεί αποδοτικά είναι απαραίτητο να γνωρίζει πολύ καλά το περιβάλλον μέσα

στο οποίο δραστηριοποιείται και να προσαρμόζεται εύκολα στις συνεχόμενες αλλαγές που προκύπτουν σε αυτό (Παπαδάκης, 2007).

Ιδιαίτερα το περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αποτελεί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο, παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, το οποίο καθορίζεται από πλήθος παραγόντων και μεταβλητών (πχ, οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί, ανθρώπινο δυναμικό, αγορές, και άλλοι παράγοντες) ενώ, οι μεταβολές στους παράγοντες αυτούς οδηγούν συχνά και σε αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις (Θεοτοκάς, 2011).

Στη μελέτη και διερεύνηση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης εντάσσεται η μελέτη τόσο του εσωτερικού (κουλτούρα, πόροι και ικανότητες της επιχείρησης), όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (κλάδος, ανταγωνιστικό περιβάλλον, κλπ) και επιδιώκεται η ανίχνευση πιθανών ευκαιριών ή απειλών που μπορεί να βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον (αξιοποίηση ή αντιμετώπιση) και αντίστοιχα, ο εντοπισμός δυνατών και αδύναμων στοιχείων στο εσωτερικό της περιβάλλον, με στόχο την αξιοποίηση ή την αντιμετώπισή τους αντίστοιχα (Παπαδάκης, 2007).

Η μελέτη του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης συνήθως πραγματοποιείται μέσα από τη χρήση της ανάλυσης SWOT, δηλαδή μέσα από την ανάλυση των δυνατών και αδύναμων στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και αντίστοιχα, μέσα από την ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού της περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2007).

5.3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος OceanRig

Το γενικευμένο μακρό – περιβάλλον μιας επιχείρησης εξετάζεται μέσω της ανάλυσης PEST, στην οποία μελετάται και αναλύεται το πολιτικό – νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον, έτσι ώστε να εντοπισθούν πιθανές ευκαιρίες ή απειλές προς αξιοποίηση και αντιμετώπιση αντίστοιχα.

Συνοπτικά, στο γενικευμένο μακρο – περιβάλλον της υπό μελέτης επιχείρησης εντάσσεται:

Ανάλυση PEST της επιχείρησης OceanRig

Οικονομικό Περιβάλλον

Στο οικονομικό περιβάλλον της Ocean-Rig εντοπίζονται παράγοντες που αφορούν στην παγκόσμια οικονομία και πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες του οικονομικού της περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική και την πορεία της είναι: οι τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, η παγκόσμια οικονομική ύφεση και η συνέπειά της σε όλους τους τομείς, οι νομισματικές αστάθειες και συναλλαγματικές ισοτιμίες, η αστάθεια των χρηματοπιστωτικών αγορών, η παγκόσμια παραγωγή και ζήτηση του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, η εγχώρια φορολογική πολιτική, αλλά και η φορολογική πολιτική άλλων κρατών, κλπ

Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση και της υπό μελέτης επιχείρησης είναι ιδιαίτερα περίπλοκο καθώς, το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αυτών απαρτίζεται από πολλές διαφορετικές εθνικότητες και κουλτούρες ενώ παράλληλα, μία επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται σε πολλά κράτη ταυτόχρονα και κατά συνέπεια να επηρεάζεται από πλήθος κοινωνικών και πολιτισμικών μεταβλητών. Οι παράγοντες του κοινωνικού – πολιτισμικού περιβάλλοντος της υπό μελέτης επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική και την πορεία της είναι: η υπάρχουσα νομοθεσία κάθε κράτους, η πλήρης συμμόρφωση με το νόμο FCPA, διάφορες κοινωνικές αναταραχές και πράξεις τρομοκρατίας στις χώρες όπου δραστηριοποιείται, πειρατικές επιθέσεις οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις μεταφορές και τη διακίνηση των στόλων, κλπ.

Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Οι παράγοντες του πολιτικού - νομικού περιβάλλοντος της υπό μελέτης επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική και την πορεία της είναι: οι διάφοροι νόμοι και κανονισμοί των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται (κυρίως κανονισμοί που αφορούν (την ενεργειακή βιομηχανία και το περιβάλλον στις γεωγραφικές περιοχές που δραστηριοποιείται), οι κανόνες που αφορούν στη ρύθμιση και στον έλεγχο της ιδιοκτησίας των παραχωρήσεων και της εξερεύνησης πετρελαίου και φυσικού αερίου, οι διεθνείς συμβάσεις και κανονισμοί για την προστασία του περιβάλλοντος και την ασφάλεια των εργαζόμενων, οι νόμοι και οι κανονισμοί που σχετίζονται με δραστηριότητες εισαγωγών και εξαγωγών, κλπ.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η υπό μελέτη επιχείρηση εντάσσεται στην συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης και κατά συνέπεια, οι παράγοντες του τεχνολογικού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσουν τη στρατηγική και την πορεία της είναι: η εισαγωγή νέων τεχνικών γεώτρησης και υπηρεσιών που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες, οι εξελίξεις στα μέσα επικοινωνίας, αλλά και η διάθεση ανθρώπινου δυναμικού με εξειδίκευση σε νέες τεχνικές γεώτρησης, αλλά και στην εφαρμογή και τη χρήση νέων τεχνολογιών.

5.3.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Ocean-Rig

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μελετώνται τα εσωτερικά της στοιχεία έτσι ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της με στόχο στη συνέχεια την αξιοποίηση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Στα βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντός μιας επιχείρησης της εντάσσεται η οργανωτική της δομή, η κουλτούρα της, αλλά και οι στόχοι και οι ικανότητές της (Παπαδάκης, 2007).

Πιο συγκεκριμένα, το εσωτερικό περιβάλλον της Ocean-Rig είναι:

Οργανωτική Δομή

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η οργανωτική δομή της Ocean-Rig UDW Inc χαρακτηρίζεται ως πολυτμηματική, με τρεις βασικούς άξονες (τις εν λειτουργία θυγατρικές της, την Ocean Rig Management Inc και τις Financing Holding Companies).

Κουλτούρα

Στην κουλτούρα μιας επιχείρησης εντάσσονται το σύνολο των πιστεύω και των αξιών της, το οποίο είναι αποδεκτό από όλους και υποδεικνύει το τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται όλοι οι εμπλεκόμενοι προς αυτή. Βασική φιλοσοφία της υπό μελέτης επιχείρησης είναι η ασφάλεια και η προστασία του ανθρώπινου δυναμικού της ενώ, αυξημένη βαρύτητα δίνεται στη δέσμευση στην εργασία, στον σεβασμό τόσο στους ανθρώπους, όσο και στο περιβάλλον, αλλά και στη διασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος (www.ocean-rig.com).

Πόροι και Ικανότητες

Οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τους φυσικούς, τους χρηματοοικονομικούς, τους ανθρώπινους και τους άυλους πόρους της. Στους φυσικούς πόρους της υπό μελέτης επιχείρησης περιλαμβάνονται ο εξοπλισμός (δύο γεωτρήματα και επτά πλωτά γεωτρήματα) και οι εγκαταστάσεις (γραφεία στην Αθήνα, στη Νορβηγία, στην Κορέα, στην Αγκόλα και τη Βραζιλία.) της. Αντίστοιχα, στους άυλους πόρους της εντάσσονται οι εμπορικές της ονομασίες. Σε ότι αφορά τους ανθρώπινους πόρους της Ocean-Rig σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία στη θυγατρική Ocean Rig Management Inc απασχολούνται περίπου 145 άτομα ενώ, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων ανέρχεται περίπου στους 1700 (www.ocean-rig.com).

Τέλος, σε ότι αφορά τους χρηματοοικονομικούς πόρους της εταιρείας, βασική πηγή εσόδων της Ocean Rig UDW αποτελούν τα dayrates, ενώ, δευτερεύουσα πηγή εσόδων αποτελεί ο δανεισμός της από διάφορα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (www.ocean-rig.com).

5.3.3 Ανάλυση SWOT για την εταιρεία Ocean Rig UDW

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 2.) αποτελεί μία συνοπτική ανάλυση SWOT για την εταιρεία Ocean Rig UDW, σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Πίνακας 2. Ανάλυση SWOT για την εταιρεία Ocean Rig UDW

Δυνάμεις	Αδυναμίες
Σύγχρονος εξοπλισμός (γεωτρύπανα τελευταίας γενιάς)	Σημαντικές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις
Ικανό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό	Υψηλό ρίσκο στην κατασκευή γεωτρυπάνων
Σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης και εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	Η κύρια πηγή των εσόδων της βασίζεται στα δύο γεωτρύπανα και τα επτά πλωτά γεωτρύπανα με αποτέλεσμα οποιαδήποτε ζημιά σε αυτά να προκαλέσει σημαντικές ζημιές
Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	Η εταιρεία εξαρτάται από τα βασικά διευθυντικά στελέχη της
Ανάπτυξη Κώδικα Δεοντολογίας, ο οποίος διασφαλίζει την αρμονική λειτουργία της εταιρείας	Οι συναλλαγματικές διακυμάνσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα των επιχειρηματικών λειτουργιών της εταιρείας
Υψηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες	Απαιτείται σημαντική πρόσθετη χρηματοδότηση για την κατασκευή των νέων γεωτρυπάνων της
Εφαρμογή πρότυπων συστημάτων διαχείρισης (ISO 9001, BS OHSAS 18001)	Δυσκολία δημιουργίας επαρκών ταμειακών ροών για την κάλυψη των υποχρεώσεων της
Ισχυρές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές	Υψηλό ρίσκο σε περίπτωση αποτυχίας εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των αντισυμβαλλόμενων μερών από τις συμβάσεις της
Σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων	Υψηλό κόστος λειτουργίας των υπεράκτιων μονάδων της
Ευκαιρίες	Απειλές

Αύξηση της υπεράκτιας δραστηριότητας με συνέπεια την αύξηση της ζήτησης για πλατφόρμες	Υψηλή εξάρτηση από το επίπεδο της δραστηριότητας στην υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου, η οποία επηρεάζεται σημαντικά από τις ευμετάβλητες τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου
Η αυξανόμενη δυναμική της ζήτησης έχει δημιουργήσει ανοδικές πιέσεις στα dayrates	Οικονομική κρίση
Αλλαγές στις τεχνικές προδιαγραφές των γεωτρυπάνων	Αρνητικό περιβάλλον στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές
Ανάκαμψη των τιμών του πετρελαίου από την χρηματοπιστωτική κρίση κι έπειτα	Υψηλός ανταγωνισμός στον κλάδο
Αναμένεται αύξηση στην παγκόσμια ζήτηση του πετρελαίου σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Ενέργειας	Θέσπιση αυστηρών κανονισμών για την προστασία του περιβάλλοντος και το διεθνές εμπόριο
Στροφή του κλάδου στις γεωτρήσεις σε πιο βαθιά νερά, οι οποίες απαιτούν εξελιγμένες τεχνολογικά πλατφόρμες	Αστάθεια του ευρώ που δημιουργεί δυσκολίες στη χρηματοδότηση των χωρών εντός της Ευρωζώνης
Αναμένεται αύξηση τα επόμενα χρόνια της ζήτησης των χωρών του OECD για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας	Πολιτική αστάθεια σε πολλές χώρες κράτη και αύξηση των τρομοκρατικών επιθέσεων
	Γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο, οι οποίες απαιτούν υψηλή χρηματοδότηση

5.4 Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον της OceanRig

Η Ocean-Rig όπως αναφέρθηκε και παραπάνω δραστηριοποιείται στη συμβολαιακή υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης. Στον κλάδο αυτό, τα τελευταία χρόνια και πιο συγκεκριμένα στις διεθνείς αγορές των γεωτρήσεων παρατηρείται μία αυξητική τάση προς τη βαθέων υδάτων και την υπέρ βαθέων υδάτων εξερεύνηση πετρελαίου και φυσικού αερίου. Το γεγονός αυτό αναμένεται να επηρεάσει σημαντικά τόσο την υπεράκτια εξόρυξη και παραγωγή πετρελαίου και φυσικού αερίου, όσο και τον κλάδο συνολικά (American Bureau of Shipping, 2010).

Παράλληλα, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία ο κλάδος της υπέρ βαθέων υδάτων εξερεύνησης πετρελαίου και φυσικού αερίου παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη ενώ, παρόμοιες αυξητικές τάσεις παρουσιάζουν και τα dayrates (180.000 δολάρια το 2004, πάνω από 600.000 δολάρια το 2014). Σε ότι αφορά τα γεωτρήματα, η χρήση τους στην αγορά των υπέρ-βαθέων υδάτων παρουσιάζει σταθεροποιητικές τάσεις (πάνω από 80% το 2000 και πάνω από 97% το 2006) ενώ, οι λειτουργικές μονάδες ικανότητας

γεώτρησης σε βάθη μεγαλύτερα από 7.500 πόδια αποτελούνται κυρίως από πέμπτης, έκτης και έβδομης γενιάς μονάδες παραγωγής (Γκότσης, 2015).

Σε ότι αφορά την προσφορά και τα dayrates, η διαχρονική αύξηση της προσφοράς συνέβαλε στη μείωση της χρησιμοποίησης των μονάδων γεώτρησης και των dayrates μέχρι αυτές να απορροφηθούν από την αγορά. Γίνεται κατά συνέπεια αντιληπτό πως τα dayrates παρουσιάζουν μια κυκλική πορεία. ενώ, σε ότι αφορά τα ανεξερεύνητα αποθέματα πετρελαίου και φυσικού αερίου εκτιμάται πως αυτά βρίσκονται κυρίως στους τομείς των υπέρ-βαθέων υδάτων και κατά κύριο λόγο ανάμεσα στη Δυτικής Αφρικής, τη Βραζιλίας και τον Κόλπο του Μεξικού.

Ανταγωνιστές

Ο κλάδος της συμβολαιακής γεώτρησης χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό με πολλούς συμμετέχοντες, ορισμένοι από τους οποίους κατέχουν αυτή τη στιγμή κυρίαρχο μερίδιο αγοράς. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια ο κλάδος παρουσιάζει ενοποίηση, γεγονός το οποίο αναμένεται να οδηγήσει στη δημιουργία επιπλέον ανταγωνισμού.

Σε ότι αφορά την υπό μελέτη επιχείρηση, οι βασικοί ανταγωνιστές της παρουσιάζουν σημαντικά μεγαλύτερες οικονομικές αποδόσεις και πόρους, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και περισσότερες μονάδες γεώτρησης. Στα πλαίσια αυτά, η υπό μελέτη επιχείρηση για να μπορέσει να ανταγωνιστεί τους κυρίαρχους στον κλάδο επιδιώκει συμβάσεις με μεγάλες εταιρείες, οι οποίες αθροιστικά, από το 2014 έχουν 203 βαθέων υδάτων και υπέρ - βαθέων υδάτων μονάδες γεώτρησης σε όλο τον κόσμο και δυναμικότητα βάθους νερού 3.000 ποδιών και άνω (Γκότσης, 2015).

Παράλληλα, η Ocean Rig UDW ανταγωνίζεται σε παγκόσμια βάση ωστόσο, ο ανταγωνισμός μπορεί να διαφέρει σημαντικά από περιοχή σε περιοχή, από χώρα σε χώρα και σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός αυτός εξαρτάται από παράγοντες όπως η δυνατότητα κινητικότητας από μια περιοχή σε μία άλλη και το κόστος αυτής ενώ, η κατασκευή και η αναβάθμιση των υφισταμένων μονάδων

γεώτρησης θα μπορούσε επίσης να συμβάλει στην αύξηση των τιμών στον ανταγωνισμό.

Στο σημείο αυτό ωστόσο πρέπει να αναφερθούμε στην αγορά του πετρελαίου καθώς, οι τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, αλλά και οι οποιεσδήποτε μεταβολές στην προσφορά και τη ζήτησή τους επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τόσο τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η υπό μελέτη επιχείρηση, όσο και την παγκόσμια οικονομία γενικότερα.

Στα πλαίσια αυτά πρέπει να αναφερθεί πως ο OPEC ήδη από την περυσινή αναφορά του (2015) προέβλεπε επιβράδυνση από το 3,4% στο 3,3% , γεγονός το οποίο αποδίδεται κυρίως στη μη αναμενόμενη απόδοση της οικονομίας των ΗΠΑ και παρά τις προβλέψεις για σταθερότητα στους ρυθμούς ανάπτυξης της Ευρωζώνης και της Ιαπωνίας. Ωστόσο, όπως επισημαίνεται στην αναφορά του OPEC, το πλέον ανησυχητικό στοιχείο αποτελούν οι χαμηλότερες προσδοκίες για τους ρυθμούς ανάπτυξης των αναδυόμενων αγορών (Μπαλής, 2015).

Γίνεται κατά συνέπεια αντιληπτό πως η «εύθραυστη» οικονομία των ΗΠΑ, ο ρυθμός ανάπτυξης των αναδυόμενων χωρών, αλλά και η ύφεση που ακόμα πλανάται πάνω από την Ευρωπαϊκή Ένωση μπορούν να επηρεάσουν την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη και κατά συνέπεια, την ζήτηση για πετρέλαιο από τις αναδυόμενες αγορές.

Σύμφωνα με τον Michael Lynch, επικεφαλής του Ερευνητικού κέντρου Στρατηγικής για την Ενέργεια και την Οικονομία, *«ο μόνος τρόπος να ενισχυθεί το ράλι τιμών από το χαμηλό εξαιτίας, είναι να αυξηθεί σημαντικά η ζήτηση, κάτι που για την ώρα και σύμφωνα πάντα με τα δεδομένα δεν προκύπτει, ούτε διαφαίνεται»*. Ωστόσο, όπως τονίζει ο ίδιος, *«μακροπρόθεσμα θα υπάρξει κάποια ανάκαμψη στην ζήτηση λόγω των χαμηλών τιμών, αλλά η ζήτηση δεν θα αυξηθεί με τους ίδιους ρυθμούς που αυξάνεται η προσφορά»*.

Η παραπάνω άποψη υποστηρίζεται και από άλλους αναλυτές, οι οποίοι υποστηρίζουν πως αναμένονται περισσότερες πιέσεις προς τα κάτω παρά προς τα πάνω στις τιμές του πετρελαίου ενώ, σε ότι αφορά τη ζήτηση του πετρελαίου στη μηνιαία έκθεσή του, ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας αναφέρει πως αναμένεται η παγκόσμια ζήτηση πετρελαίου να αυξηθεί κατά 1,2 εκατ. βαρέλια την ημέρα το 2017,

ενώ, πρόβλεψη του Οργανισμού για το 2017 είναι κατά 200.000 βαρέλια την ημέρα χαμηλότερη από την εκτίμηση για τη φετινή χρονιά (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2016).

Σε ότι αφορά την προσφορά, ο Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας ανακοίνωσε πως η παγκόσμια προσφορά πετρελαίου αυξήθηκε κατά 800.000 βαρέλια την ημέρα τον περασμένο Ιούλιο λόγω της υψηλότερης παραγωγής από μέλη εντός και εκτός του Οργανισμού Πετρελαίου-εξαγωγικών Κρατών (ΟΠΕΚ).

Παράλληλα, όπως επισημαίνεται από πολλούς μελετητές, παρά το γεγονός πως την τελευταία φορά που υπήρξε κατάρρευση των τιμών του πετρελαίου (το 2008), η κατάσταση κατάφερε να αντιστραφεί από την αύξηση της ζήτησης για ενέργεια από την Κίνα και τις λοιπές χαρακτηριζόμενες ως «αναδυόμενες» δυνάμεις, οι προβλέψεις για φέτος δείχνουν πως η ανάπτυξη τους δεν θα είναι ικανή να στηρίξει την αγορά πετρελαίου για ακόμα μια φορά ενώ, ο ρυθμός αύξησης της ζήτησης για πετρέλαιο αυξάνεται με τους μισούς ρυθμούς από ότι την προηγούμενη δεκαετία, με αποτέλεσμα να μην επαρκεί ώστε να καλυφθεί το κενό μεταξύ προσφοράς και ζήτησης (Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, 2016).

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως η υπερβάλλουσα προσφορά στην αγορά του πετρελαίου συνοδεύεται από πιέσεις στις τιμές, με αποτέλεσμα να αναμένεται οι τιμές του πετρελαίου να παραμείνουν χαμηλές μέχρις ότου είτε κάποιος από τους βασικούς ανταγωνιστές του κλάδου να αλλάξει στρατηγική, είτε τα θεμελιώδη μεγέθη της παγκόσμιας οικονομίας να αλλάξουν (Μπαλής, 2015).

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της Ocean-Rig, πρέπει να αναφέρουμε πως ένας από τους βασικούς της ανταγωνιστές, η Maersk Oil (θυγατρική του δανέζικου κολοσσού A.P. Moller – Maersk), ήρθε σε συμφωνία φέτος για την πώληση μεριδίου σε τρία κοιτάσματα της στην Βόρεια θάλασσα στην RockRose Energy (μία καινούρια σχετικά εταιρεία στον κλάδο), με την συνολική παραγωγή στα τρία κοιτάσματα να εκτιμάται περίπου στα 2.000 βαρέλια/ημέρα ενώ, όπως αναφέρεται οι συμφωνίες στις αγορές πετρελαίου και αερίου σε παγκόσμιο επίπεδο, και ιδίως στη Βόρεια θάλασσα, μειώθηκαν απότομα

από τα μέσα του 2014 και έπειτα, δηλαδή όταν ξεκίνησε η ραγδαία πτώση των τιμών του πετρελαίου (Ναυτικά Χρόνια, 2016).

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ocean Rig UDW

Όπως προέκυψε και από την παραπάνω ανάλυση ο υπό μελέτη κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό με πολλούς συμμετέχοντες, ορισμένοι εκ των οποίων έχουν κυρίαρχα μερίδια αγοράς. Οι βασικοί ανταγωνιστές της Ocean-Rig παρουσιάζουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και μεγάλους πόρους ενώ, βασικοί παράγοντες ανταγωνισμού στο κλάδο είναι οι τιμές, η διαθεσιμότητα των μονάδων, η τοποθεσία και η καταλληλότητα των μονάδων, το ιστορικό λειτουργίας και η ασφάλεια (Γκότσης, 2015).

Η υπό μελέτη επιχείρηση ανταγωνίζεται ευνοϊκά σε σχέση με αυτούς τους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, αν και η εταιρεία είναι μικρότερη σε μέγεθος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της αποτελεί η εξειδίκευσή της στην υπέρ-βαθέων υδάτων γεώτρηση. Παράλληλα, ένα ακόμη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ocean Rig UDW είναι η εφαρμογή και χρήση νέων τεχνολογιών και πιο συγκεκριμένα η χρήση τελευταίας γενιάς πλωτών γεωτρυπάνων, τα οποία είναι ικανά να τρυπούν σε διαφορετικά βάθη νερού (Γκότσης, 2015).

Τέλος, σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκύπτουν από την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και τα επίπεδα ασφαλείας που προσφέρει.

Συμπεράσματα –Επίλογος

Στόχο της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η μελέτη και η διερεύνηση του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και στη συνέχεια, η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος τόσο για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσο και για τον κλάδο της ναυτιλίας γενικότερα.

Η εργασία αναπτύχθηκε σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό, με το ερευνητικό μέρος να αποτελεί μελέτη περίπτωσης σχετικά με την οργάνωση και την ανταγωνιστικότητα της ναυτιλιακής εταιρείας Ocean-Rig.

Στο θεωρητικό μέρος αρχικά μελετήθηκαν βασικές έννοιες όπως η έννοια της οργάνωσης, η έννοια της διοίκησης, αλλά και της ανταγωνιστικότητας ενώ στη συνέχεια μελετήθηκαν οι αντικειμενικοί στόχοι, η δομή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά του αντικειμενικούς στόχους, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν κατά κύριο λόγο το κέρδος, την αποτελεσματικότητα, την οικονομική σταθερότητα και την ευελιξία ενώ, η σημερινή δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, και πιο συγκεκριμένα των ναυτιλιακών ελληνικών συμφερόντων που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά είναι πολύ συγκεκριμένη και ιδιαίτερη και δεν προσιδιάζει τη δομή που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους της παγκόσμιας αγοράς. Σε ότι αφορά το σύνολο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, πρέπει να αναφερθεί πως ως προς τη δομή της, η ναυτιλιακή βιομηχανία απαρτίζεται από ένα σύνολο διαφορετικών τομέων με βασική διάκριση τους τύπους των πλοίων, αλλά και των φορτίων που αυτά μεταφέρουν.

Ωστόσο, ναυτιλιακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Από την μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μπορούμε να συμπεράνουμε πως παράγοντες όπως το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και ο παγκόσμιος χαρακτήρας των αγορών, η παράγωγος ζήτηση της ναυτιλίας, ο παράγοντας πρόβλεψη, η απόσταση ανάμεσα στις παραγωγικές μονάδες και τα κέντρα διοίκησης, η συνύπαρξη και ο ανταγωνισμός επιχειρήσεων όλων των μεγεθών, η διαμόρφωση στρατηγικών με στόχο τις άμεσες αποδόσεις, αλλά και η ευελιξία στην αντιμετώπιση των συνθηκών της αγοράς, επηρεάζουν σημαντικά τόσο

τη λειτουργία, όσο και την οργάνωση και τη διαμόρφωση της στρατηγικής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Παράλληλα, η διάκριση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αφορά στο κριτήριο που λαμβάνεται κάθε φορά υπόψη και έτσι, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας της ναυτιλιακής επιχείρησης, το μέγεθός τους (αριθμός των πλοίων, χωρητικότητα, μεταφορική ικανότητα), κλπ. Έτσι, βάσει του μεγέθους τους διακρίνονται σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ σήμερα, η κατηγοριοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που συγκροτούν τον ευρύτερο κλάδο της ποντοπόρου και ελεύθερης (tramp) ναυτιλίας, η οποία καλύπτει το μεγαλύτερο ποσοστό (αριθμό πλοίων και χωρητικότητας) της παγκόσμιας αγοράς είναι οι πλοιοκτήτριες εταιρείες (shipowners), οι διαχειρίστριες εταιρείες (shipmanagers), οι μεσίτες (Brokers), οι επιχειρήσεις εκμετάλλευσης και διανομής (Bunkering Companies), οι προμηθευτές (Suppliers), οι επιχειρήσεις επάνδρωσης πλοίων (Crewing or Manning Agencies), κλπ.

Στη συνέχεια μελετήθηκε η οργάνωση και η διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Σε ότι αφορά την οργάνωση, από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προέκυψε πως η οργάνωση στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις εξαρτάται από διάφορους παράγοντες με σημαντικότερους τη μορφή και τους στόχους της επιχείρησης και ταυτόχρονα, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα οι συνθήκες της αγοράς (εξωτερικό περιβάλλον), η διαθέσιμη τεχνολογία, αλλά και η διοίκηση της επιχείρησης.

Παράλληλα, καθοριστικό ρόλο παίζει και το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση του στόλου της, αλλά και η ικανότητά της να διαχειρίζεται η ίδια το στόλο και τις λειτουργίες της ενώ, σε ότι αφορά τα τμήματα από τα οποία απαρτίζεται μία ναυτιλιακή επιχείρηση και στα οποία βασίζεται η ομαλή λειτουργία της αυτά είναι συνήθως η γενική διεύθυνση, το τμήμα οικονομικής διαχείρισης, το τμήμα επιχειρήσεων, το τμήμα πληρωμάτων, το τεχνικό τμήμα, το τμήμα ναυλώσεων, το τμήμα ασφαλίσεων, το τμήμα ποιότητας και ασφαλείας, το τμήμα προμηθειών και το νομικό τμήμα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους μελετήθηκε η ανταγωνιστικότητα στον κλάδο της ναυτιλίας. Σε ότι αφορά τον παγκόσμιο κλάδο της

ναυτιλίας και των θαλάσσιων μεταφορών, οι συνεχείς εξελίξεις τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο λειτουργίας και ασφάλειας, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, συνέβαλαν τις τελευταίες δεκαετίες στην ένταξη των μεγάλων αναδυόμενων αγορών, όπως η Κίνα και η Ινδία στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά και παράλληλα, αύξησαν το ποσοστό των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών σε κάθε χώρα.

Αντίστοιχα, μελετώντας την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας μπορούμε να παρατηρήσουμε ισχυρή παρουσία των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, με τους Έλληνες πλοιοκτήτες να επιχειρούν παραδοσιακά σε μία άκρως ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, στην οποία ναυτιλιακές επιχειρήσεις από όλες τις χώρες του κόσμου επιδιώκουν και διεκδικούν ολοένα και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ενώ, ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα για τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελεί αφενός η παράδοση και αφετέρου, η βαθιά γνώση των ιδιαιτεροτήτων, της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, αλλά και των κινδύνων που χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη αγορά.

Το δεύτερο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε ερευνητική μελέτη περίπτωσης της ναυτιλιακής εταιρείας Ocean-Rig. Αρχικά πραγματοποιήθηκε μια αρκετά αναλυτική περιγραφή της εταιρείας, η οποία ουσιαστικά αποτελεί μια διεθνή ανάδοχο εταιρεία υπεράκτιων γεωτρήσεων και η οποία παρέχει υπηρεσίες εξερεύνησης υπεράκτιων κοιτασμάτων πετρελαίου και φυσικού αερίου, ανάπτυξης και παραγωγής γεωτρήσεων με ειδίκευση στις υπέρβαθρών υδάτων της βιομηχανίας υπεράκτιων γεωτρήσεων.

Σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, αποκλειστικό αντικείμενο εργασιών της εταιρείας αποτελούν οι ναυλώσεις, οι διακανονισμοί αβαριών, η μεσιτεία ναυλώσεων ή αγοραπωλησιών, οι ναυπηγήσεις πλοίων με ελληνική ή ξένη σημαία πάνω από 500 κόρους ολικής χωρητικότητας, αλλά και η αντιπροσώπευση επιχειρήσεων που έχουν σαν αντικείμενο τις ίδιες με τις προαναφερθείσες δραστηριότητες.

Ωστόσο, το σημαντικότερο κομμάτι της ενότητας αυτής αφορά στην ανάλυση του περιβάλλοντος της υπό μελέτης επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά πραγματοποιήθηκε ανάλυση τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού της

περιβάλλοντος χρησιμοποιώντας βασικά εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως είναι η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και προσδιορισμός των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Μέσω της ανίχνευσης του περιβάλλοντος εντοπίστηκαν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της εταιρείας, όπως αυτές προέκυψαν από το εσωτερικό της περιβάλλον, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό της περιβάλλον. Σύμφωνα με τη μελέτη του γενικευμένου περιβάλλοντος, διαπιστώθηκε πως η υπό μελέτη επιχείρηση επηρεάζεται από παράγοντες όπως η τιμή του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, η υφιστάμενη παγκόσμια οικονομική κρίση, οι χρηματοοικονομικές αγορές και οι οικονομικές συνθήκες, οι οποίες είναι και θα συνεχίζουν να είναι ευμετάβλητες. Ακόμα οι πράξεις τρομοκρατίας, οι πολιτικές και κοινωνικές αναταραχές, οι διάφοροι νόμοι και κανονισμοί σχετικά με το διεθνές εμπόριο και την προστασία του περιβάλλοντος, οι διεθνείς συμβάσεις, αλλά και οι εξελίξεις στην τεχνολογία του εξοπλισμού του στόλου στον κλάδο αυτό.

Αντίστοιχα, από τη μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας Ocean-Rig προέκυψε ότι αποτελείται από μια πολυτμηματική δομή, η οποία περιλαμβάνει τρεις βασικούς άξονες (τις εν λειτουργία θυγατρικές της, την Ocean Rig Management Inc και τις Financing Companies) ενώ, βασικό στοιχείο της κουλτούρας της αποτελεί η προστασία του περιβάλλοντος, η διασφάλιση της εργασιακής προστασίας, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, αλλά και ο κώδικας δεοντολογίας, ο οποίος βασίζεται στην ακεραιότητα και την ηθική συμπεριφορά. Σε ότι αφορά τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, τόσο το ανθρώπινο δυναμικό της, όσο και ο τεχνολογικά εξελιγμένος εξοπλισμός της αποτελούν το πλαίσιο για την ανάπτυξη σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως στα δυνατά σημεία της υπό μελέτης επιχείρησης περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο σύγχρονος εξοπλισμός της, το ικανό και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, η υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η εφαρμογή προτύπων συστημάτων ποιότητας, αλλά και οι ισχυρές σχέσεις της με τους πελάτες και τους προμηθευτές της ενώ, στα αδύναμα σημεία της περιλαμβάνονται οι σημαντικές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της, το υψηλό ρίσκο

στην κατασκευή των γεωτρήσεων, η εξάρτησή των εσόδων της από την άρτια λειτουργία του εξοπλισμού της, το υψηλό κόστος λειτουργίας των υπεράκτιων μονάδων της και οι υψηλές απαιτήσεις για σημαντική πρόσθετη χρηματοδότηση με στόχο την ανάπτυξή της.

Παράλληλα, οι ευκαιρίες στο εξωτερικό της περιβάλλον αφορούν κατά κύριο λόγο στην αύξηση της υπεράκτιας δραστηριότητας με συνέπεια την αύξηση της ζήτησης για πλατφόρμες, η οποία οδηγεί σε ανοδικές πιέσεις τα dayrates, στην ανάκαμψη των τιμών του πετρελαίου, αλλά και στην αναμενόμενη αύξηση στην παγκόσμια ζήτηση του πετρελαίου σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Ενέργειας, Ενώ, σε ότι αφορά τις απειλές που εντοπίστηκαν από το εξωτερικό της περιβάλλον αυτές αφορούν κατά κύριο λόγο στην υψηλή εξάρτηση από το επίπεδο της δραστηριότητας στην υπεράκτια βιομηχανία γεώτρησης πετρελαίου και φυσικού αερίου, η οποία επηρεάζεται σημαντικά από τις ευμετάβλητες τιμές του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, στην παγκόσμια οικονομική κρίση, στη θέσπιση αυστηρών κανονισμών για την προστασία του περιβάλλοντος και το διεθνές εμπόριο, αλλά και στον υψηλό ανταγωνισμό στον κλάδο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ocean-Rig σχετίζεται με τη δυνατότητά της να παρέχει τελευταίας γενιάς πλωτά γεωτρήματα, τα επίπεδα ασφάλειας και ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρει, αλλά και το υψηλού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό της.

Ολοκληρώνοντας αξίζει να επισημάνουμε πως ο κλάδος της ναυτιλίας αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό κλάδο για την ελληνική οικονομία, με πολλές και σημαντικές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται με επιτυχία σε παγκόσμιο επίπεδο. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο, οι αρμόδιοι φορείς αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις να διαμορφώσουν ένα σταθερό και ανταγωνιστικό πλαίσιο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του κλάδου γενικότερα.

Βιβλιογραφικές Πηγές

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αποστολοπούλου Α., (2008). *Αποτελεσματική Διαχείριση Συγκρούσεων στο πλαίσιο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίων Πατρών, Διαθέσιμο στο: http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/1223/1/Nimertis_Apostolopoulou.pdf (13/8/2016)

Βλάχος Γ., (1999). *Βασικές Αρχές της Ναυτιλιακής Επιστήμης*, Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, Αθήνα

Βλάχος Γ., (2011). *Ναυτιλιακή Οικονομία*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Βλάχος Γ., (2014). *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Γεωργόπουλος Ν., (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Γκότσης Ν., (2015). *Στρατηγική Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων σε περίοδο κρίσης: Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Ocean Rig UDW*, Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Διαθέσιμο στο:

http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8724/Gkotsis_Nikolaos.pdf?sequence=1 (27/9/2016)

Γουλιέλμος Α., (1994). *Διοίκηση και Οργάνωση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Γουλιέλμος Α., (1996)., *Μάνατζμεντ Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Γουλιέλμος Α., (2004). *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Ετήσια Έκθεση Ελλήνων Εφοπλιστών, (2013). Ετήσιες Εκθέσεις 2012 – 2013, Διαθέσιμο στο: http://www.pcci.gr/evepimages/E15_F29438.EtisiaekthesiEEE2012-2013.pdf (20/9/2016)

Ζαβλανός Μ., (1997). *Οργάνωση και Διοίκηση*, 3η Έκδοση, Τόμος Β., Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Ζαβλανός Μ., (1998). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Ζουγανέλη Σ., (2009). *Ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών*, Διπλωματική Εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Νέες Αρχές στην Διοίκηση Επιχειρήσεων / MBA», Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών

Θανόπουλος Ν.Γ., (2006). *Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Θεοτοκάς Ι., (1997). *Μέθοδοι και Ιδιαιτερότητες στην Οργάνωση και Διοίκηση των Ελληνόκτητων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων: 1969-1990*, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διαθέσιμο στο: <file:///C:/Users/Artemis/Downloads/09021.pdf> (2/9/2016)

Θεοτοκάς Ι., (2002). *Εισαγωγή στις ναυτιλιακές σπουδές*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Θεοτοκάς Ι., Λεκάκου Μ., Πάλλης Θ., Συριόπουλος Θ., Τσαμουργκέλης Γ., (2008), *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση και Ανταγωνιστικότητα*, 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

Θεοτοκάς Ι., (2011). *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση κ Ανταγωνιστικότητα*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), (2013). *Η συμβολή της ποντοπόρου ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία: Επιδόσεις και προοπτικές*, Διαθέσιμο στο: <http://www.naftemporiki.gr/documents/644417/iobe-h-sumboli-tis-pontoporou-nautilias-stin-elliniki-oikonomia> (18/9/2016)

Σπαθή Σ. Κ., Γεωργικόπουλος Ν., Καραγιάννης Σ., (2010). *Η ελληνική εμπορική ναυτιλία*, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ), Αθήνα

Λύρας Γ., (2002). *Η ποντοπόρος ναυτιλία στηρίζει την ελληνική οικονομία*, Εκδόσεις Κέρδος, Αθήνα

Μεταξιάς Β., (1988). *Αρχές Ναυτιλιακής Πολιτικής*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Μπαλής Α., (2015). Το μέλλον των τιμών του πετρελαίου, *ForexTrading*, Διαθέσιμο στο: <http://www.forexpros.gr/to-mellon-twn-timwn-tou-petrelaiou/> (3/10/2016)

Μπέλλος Α., (2015). Κυρίαρχη των επτά θαλασσών η ελληνική ναυτιλία, *Η Καθημερινή*, Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/841139/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/kyriarxh-twn-ephta-8alasswn-h-ellhnikh-naytilia> (6/10/2016)

Μπουραντάς Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ευράφης Ε.Α., (2005). *Γεωγραφικές συγκεντρώσεις επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ναυτιλιακές επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων*, Διπλωματική Εργασία, Μεταπτυχιακό Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διαθέσιμο στο: https://eclass.unipi.gr/modules/document/file.php/NAS289/%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A8%CE%97-%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%9B%CE%97%CE%A8%CE%97_CLUSTER.pdf (2/9/2016)

Ορφανός Δ., (2002). Τα πολλαπλά οφέλη της χώρας μας από την εμπορική ναυτιλία, *Ελληνική Εταιρεία Στρατηγικών Μελετών (ΕΛ.Ε.Σ.ΜΕ.)*, Τεύχος 26, Διαθέσιμο στο: <http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t26/t2611.htm> (17/9/2016)

Παλλάρη Β., (2009). *Fundamental Issues of Third Party Shipmanagement*, Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Διαθέσιμο στο: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/3448/Pallari.pdf?sequence=2> (5/9/2016)

Παπαδάκης Μ.Β., (1999). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παπαδάκης Β.Μ., (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Τόμος Α', Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Πετρίδου Ε., (1998). *Διοίκηση - Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη

Πλωμαρίτου Π., (2005). *Το μάρκετινγκ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ως εργαλείο βελτίωσης της πολιτικής ναυλώσεων: Συγκριτική ανάλυση της εφαρμογής του μάρκετινγκ στις εταιρείες δεξαμενοπλοίων και τις εταιρείες γραμμών πλοίων εμπορευματοκιβωτίων διεθνώς και στην Ελλάδα*, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Διαθέσιμο στο: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/977/Plomaritou.pdf?sequence=1> (16/8/2016)

Σιώμοκος Γ., (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, 2^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Τράπεζα Πειραιώς, (2013). *Παγκόσμια Οικονομία και Ναυτιλία, Οικονομική Ανάλυση και Αγορές*, Διαθέσιμο στο: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/oikonomiki-analisi-ependitiki-stratigiki/oikonomiki-analisi-ellinikis-oikonomias-kladikes-meletes> (18/9/2016)

Φαναριώτης Π., (1999). *Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Φραγκιαδάκης Μαρίνος – Χαρίλαος, (2014). *Η δομή και η λειτουργία της ναυτιλιακής εταιρείας*, Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας, Διαθέσιμο στο: <http://maredu.gunet.gr/> (11/8/2016)

Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Διεθνής Βιβλιογραφία

Domberger S., (1998). *The Contracting Organization*, Oxford University Press, Διαθέσιμο στο: www.oxfordscholarship.com (25/8/2016)

Fayol H., (1949). *General and industrial Management*, Pitman: London

Follett M.P., (1979). Constructive conflict. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, New York: Harper & Row

Frankel E., (1982). *Management and Operations of American Shipping*, Auburn House, Boston

Hall P.H., (1996). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall International, Sixth Edition

Maslow A.H., (1954). *Motivation and personality*, New York: Harper

Morgan, G., (1986). *Images of Organization*, Sage Publications, Διαθέσιμο στο: http://www.toorenborg.net/timbv/adviesgebieden/organisatiediagnose-en-ontwerp/preview-boek-beelden-van-organisatie-gareth-morgan/at_download/file (2/9/2016)

Shankar R., (2003). Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, (7): 20-31

Stopford M., (2004). *Maritime Economics*, Routledge, New York

Willingale M., (1998). *Ship Management*, LLP, London

Ηλεκτρονικές Πηγές

www.ocean-rig.com

Διεθνής Οργανισμός Ενέργειας, (2016). Προβλέψεις για μείωση στην παγκόσμια ζήτηση πετρελαίου το 2017, *Το Έθνος*, Διαθέσιμο στο: http://www.ethnos.gr/diethni/arthro/problepseis_gia_meiosi_stin_pagkosmia_zitisi_petrelaiou_to_2017-64443782/ (4/10/2016)

Ναυτικά Χρόνια, (2016), *Πώληση μεριδίων σε κοιτάσματα από την Maersk Oil*, Διαθέσιμο στο: <http://www.naftikachronika.gr/2016/09/15/polisi-meridion-se-koitasmata-apo-tin-maersk-oil/> (3/10/2016)

American Bureau of Shipping, (2010). *Offshore Innovation, A History of Offshore Development*,