

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**στην
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**Ναυτιλιακοί Κύκλοι και Στρατηγική των Ναυτιλιακών
Επιχειρήσεων**

Ερμιόνη Μιχαηλίδη

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

Σεπτέμβριος 2020

Δήλωση Αυθεντικότητας / Ζητήματα Copyright

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

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- ...Λαγούδης Ιωάννης... (Επιβλέπων)
- ...Πολέμης Διονύσιος...
- ...Θεοτοκάς Γιάννης...

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κατάλογος Πινάκων.....	iv
Κατάλογος Σχημάτων.....	iv
Περίληψη.....	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
3.1 Μεθοδολογία εργασίας.....	16
3.2 Παρουσίαση εταιρείας-μελέτης περίπτωσης.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
4.1 Παρουσίαση διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος.....	19
4.2 Παρουσίαση στρατηγικών επιλογών της Navios Maritime Holdings.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
Συμπεράσματα.....	32
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	34

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οικονομικά δεδομένα της Navios Maritime Holdings για την περίοδο 2005-2019.....31

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Η πορεία του Baltic Dry Index την περίοδο 2005-2019.....20

Σχήμα 2: Η ανάπτυξη των πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου την περίοδο 2005-2019.....21

Περίληψη

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της σπουδαιότητας των ναυτιλιακών κύκλων στη διαμόρφωση των συνθηκών της αγοράς, σύμφωνα με τις οποίες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, οφείλουν να λάβουν αποφάσεις για τις κινήσεις τους. Οπότε, παρουσιάζεται επίσης η στρατηγική συμπεριφορά που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, ώστε να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στα στάδια ενός ναυτιλιακού κύκλου. Με τη χρήση της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, θα αναλυθούν στρατηγικές επιλογές που έχει στη διάθεσή της μια ναυτιλιακή εταιρεία και μπορεί να επωφεληθεί με αποτέλεσμα τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά. Τέλος, μέσω της μελέτης περίπτωσης που πραγματοποιείται, αναλύεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο η στρατηγική πολιτική μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στην αγορά του χύδην ξηρού φορτίου αναφορικά με το στάδιο του ναυτιλιακού κύκλου που διανύει τη δεδομένη στιγμή, καθώς και ο αντίκτυπος των επιλογών της στην οικονομική της κατάσταση.

Abstract

The aim of this paper is to present the importance of shipping cycles in shaping market conditions, according to which companies operating in the industry must make decisions about their movements. Thus, the strategic behavior that companies can follow in order to be able to cope with the stages of a shipping cycle is also presented. With the use of academic literature, strategic options available to a shipping company that could be beneficial in maintaining competitiveness and strengthening its market position will be analyzed. Finally, through the case study that is carried out, the strategic policy of a company operating in dry bulk market regarding the stage of the shipping cycle that is currently underway, as well as the impact of its choices on its financial performance is analyzed for a specific period of time.

Λέξεις-Κλειδιά: Ναυτιλιακοί κύκλοι, στρατηγική επιχειρήσεων, ανταγωνιστικότητα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με τη μεγάλη ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορών, η οποία ξεκίνησε πριν μισό περίπου αιώνα, ο ανταγωνισμός πήρε μεγάλες διαστάσεις. Καθώς οι αγορές έγιναν όλο και περισσότερο φυσιολογικές και το εμπόριο πιο τακτικό, υπήρχε με την πάροδο του χρόνου, μεγαλύτερη χωρητικότητα διαθέσιμη σε ένα συγκεκριμένο λιμάνι συγκριτικά με το φορτίο που ήταν έτοιμο για μεταφορά. Με τον μεγάλο αυτόν ανταγωνισμό, οι τιμές των ναύλων μειώθηκαν και η ναυτιλία πολλές φορές έπρεπε να διαχειριστεί σοβαρές απώλειες. Το αποτέλεσμα ήταν η ναυτιλία να γίνει μια βιομηχανία που απολαμβάνει μια έντονα κυμαινόμενη ευημερία. Αρκετά 'δύσκολα' χρόνια ακολουθούν μια σειρά επικερδών ετών (Stopford, 2009).

Είναι προφανώς δίκαιο να αναφερθεί πως η ανταγωνιστικότητα στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι ιδιαίτερα έντονη και πάντα ήταν, μια πραγματική προσέγγιση της παγκόσμιας 'τέλεια' ανταγωνιστικής αγοράς (Lorange, 2005). Επιπλέον, η συγκεκριμένη βιομηχανία είναι έντασης κεφαλαίου και εξαιρετικά κυκλική.

Επιπλέον του όρου της κυκλικότητας, το άλλο χαρακτηριστικό της ναυτιλιακής αγοράς που αναφέρεται συχνά είναι η αστάθεια. Είναι αρκετά προφανές πως οι ναυτιλιακές αγορές συχνά εντοπίζονται πιο ασταθείς συγκριτικά με το χρηματιστήριο ή με άλλες κυμαινόμενες οικονομικές μεταβλητές.

Το επίπεδο αστάθειας, οι σχέσεις που υφίστανται ανάμεσα στις ναυτιλιακές αγορές, οι τιμές των πλοίων και οι τιμές των ναύλων κυμαίνονται και διαφοροποιούνται σε κάθε περίοδο του ναυτιλιακού κύκλου, γεγονός που απαιτεί να ληφθούν διαφορετικές επενδυτικές στρατηγικές αποφάσεις για κάθε περίοδο από την κάθε εταιρεία. Για την υιοθέτηση της καταλληλότερης επενδυτικής στρατηγικής στις ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές, οι εταιρείες όχι μόνο οφείλουν να είναι εξοικειωμένες με την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται αλλά και να είναι σε θέση να αντιδράσουν στην αστάθεια που χαρακτηρίζει την αγορά. Για το λόγο αυτό, η θεωρία των ναυτιλιακών κύκλων είναι ένα σημαντικό εργαλείο πρόβλεψης σχετικά με τις ναυτιλιακές αγορές (Wu κ.α., 2018)

Οι ναυτιλιακοί κύκλοι αποτελούν κρίσιμο μέρος του μηχανισμού της αγοράς και αξίζει να επισημανθούν πέντε σημεία. Πρώτον, οι ναυτιλιακοί κύκλοι διακρίνονται σε μακροχρόνιους, βραχυχρόνιους και εποχιακούς. Δεύτερον, η λειτουργία του βραχυχρόνιου κύκλου είναι ο συντονισμός της προσφοράς και της ζήτησης στην ναυτιλιακή αγορά. Όσο υπάρχουν διακυμάνσεις στην προσφορά και τη ζήτηση, θα υπάρχουν κύκλοι. Τρίτον, ένας βραχυχρόνιος κύκλος αποτελείται συνήθως από τέσσερα στάδια. Την ύφεση, την ανάκαμψη, την έξαρση και την κάμψη. Τέταρτον, τα στάδια αυτά δεν έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια και η κανονικότητα δεν αποτελεί μέρος της διαδικασίας. Πέμπτον, δεν υπάρχει κάποια απλή φόρμουλα για την πρόβλεψη του χαρακτήρα του επόμενου σταδίου, πόσο μάλλον του επόμενου κύκλου. Η ανάκαμψη μπορεί να διακοπεί στη μέση της πορείας της και η αγορά να επιστρέψει σε ύφεση ή να διαρκέσει πολλά

χρόνια. Η κάμψη μπορεί να αντιστραφεί πριν φτάσει την ύφεση. Η ύφεση μπορεί να διαρκέσει έξι μήνες ή έξι χρόνια. Η έξαρση μπορεί να διαρκέσει ένα μήνα ή ένα χρόνο.

Όσον αφορά τους μακροχρόνιους ναυτιλιακούς κύκλους, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από εξαιρετικά μεγάλη διάρκεια, μεταφέρουν μαζί τους άλλους κύκλους οι οποίοι δεν μοιάζουν με τους μακροχρόνιους ούτε στη διάρκειά τους, ούτε στην ηρεμία αλλά ούτε στη διακριτικότητα τους. Οι κύκλοι αυτοί προκαλούνται από τεχνικές, οικονομικές ή τοπικές αλλαγές. Αυτό τους καθιστά ιδιαίζουσας σημασίας, ακόμη κι αν είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν. Υποστηρίζεται επίσης πως οι τεχνολογικές καινοτομίες είναι αυτές που πυροδοτούν αυτού του είδους τους κύκλους.

Οι βραχυχρόνιοι κύκλοι είναι εύκολο να εντοπιστούν, μπορούν να διαρκέσουν από τρία έως δώδεκα χρόνια από έξαρση σε έξαρση και αποτελούνται από τέσσερα βασικά στάδια, τα οποία είναι η ύφεση, η ανάκαμψη, η έξαρση και η κάμψη. Η ύφεση χαρακτηρίζεται από τρεις καταστάσεις. Πρώτον, επικρατεί υπερπροσφορά μεταφορικής χωρητικότητας. Δεύτερον, το επίπεδο των ναύλων μειώνεται και καταλήγει να ισούται με τα λειτουργικά κόστη και πολλά πλοία οδηγούνται σε παροπλισμό. Τρίτον, επικρατούν αρνητικές ταμειακές ροές και οι οικονομικές πιέσεις αυξάνονται, με τους πλοιοκτήτες να πωλούν τα πλοία τους σε πολύ χαμηλές τιμές για να ανταπεξέλθουν. Στην ανάκαμψη, η προσφορά και η ζήτηση τείνουν στην ισορροπία, οι ναύλοι υπερτερούν των λειτουργικών εξόδων και τα παροπλισμένα πλοία μειώνονται. Καθώς η ρευστότητα αυξάνεται, οι τιμές των μεταχειρισμένων πλοίων αυξάνονται επίσης. Στην έξαρση, καθώς η υπερπροσφορά απορροφάται πλήρως, η ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης επιτυγχάνεται. Οι ναύλοι αυξάνονται, δύο ή τρεις φορές πάνω από τα λειτουργικά κόστη. Η ρευστότητα είναι υψηλή όπως και η δανειοδότηση από την πλευρά των τραπεζών. Οι τιμές πώλησης των πλοίων είναι αρκετά υψηλότερες από την αξία τους και οι παραγγελίες νέων πλοίων επεκτείνονται. Στην κάμψη, η προσφορά υπερτερεί της ζήτησης και οι ναύλοι βρίσκονται σε καθοδική πορεία. Η ρευστότητα είναι ακόμα σε υψηλά επίπεδα, πολλά πλοία βρίσκονται σε αναμονή φορτίου και οι πωλήσεις πλοίων είναι περιορισμένες λόγω της απροθυμίας των πλοιοκτητών να πωλήσουν σε χαμηλότερες τιμές από αυτές που επικρατούσαν στην έξαρση της αγοράς.

Οι εποχιακοί κύκλοι εμφανίζονται αρκετά συχνά στην ναυτιλία κι αφορούν τις διακυμάνσεις στο επίπεδο των ναύλων μέσα στο έτος, συνήθως σε συγκεκριμένες εποχές ως απάντηση στα εποχιακά μοτίβα της ζήτησης για θαλάσσια μεταφορά (Stopford, 2009)

Ακολουθεί μια σύντομη αναδρομή σε συγκεκριμένους ναυτιλιακούς κύκλους που επηρέασαν έντονα τον κλάδο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των ίδιων αλλά και των επιπτώσεων που μπορούν να έχουν στην αγορά.

1975-1988

Στην αγορά των δεξαμενοπλοίων, τον Οκτώβριο του 1973 εκδηλώθηκε μια διαρθρωτική ύφεση η οποία διήρκησε μέχρι το 1988. Υπήρχαν τρία ουσιαστικά προβλήματα που συνέβαλαν στο βάθος της ύφεσης αυτής. Το πρώτο, ήταν η υπερπροσφορά ως αποτέλεσμα της επένδυσης στις αρχές της δεκαετίας του '70. Κατά τη διάρκεια της έξαρσης της αγοράς το 1973, ο στόλος των δεξαμενοπλοίων αντιστοιχούσε σε 225 εκατομμύρια dwt, όμως πολλές νέες παραγγελίες δεξαμενοπλοίων πραγματοποιήθηκαν, που παρά τη μείωση στη ζήτησή τους τα επόμενα 2 χρόνια, ο στόλος αυξήθηκε στα 320 εκατομμύρια dwt, επιφέροντας ένα πλεόνασμα στη χωρητικότητα δεξαμενοπλοίων της τάξεως των 100 εκατομμυρίων dwt. Το δεύτερο πρόβλημα, η βιομηχανία κατασκευής πλοίων ήταν τώρα ικανή να κατασκευάσει 60 εκατομμύρια dwt το χρόνο, ποσότητα πολύ μεγαλύτερη από αυτή που απαιτούνταν σε σχέση με τη ζήτηση. Το τρίτο πρόβλημα, η τιμή του πετρελαίου αυξήθηκε το 1973 και το 1979 δραματικά πολύ, μειώνοντας έτσι τη ζήτηση για εισαγωγές πετρελαίου. Μέχρι το 1985, η ποσότητα του crude oil που μεταφερόταν μέσω θαλάσσης μειώθηκε κατά 30%. Το αποτέλεσμα ήταν μία σοβαρή ύφεση καθώς η αγορά συμπίεσε τις ταμειακές ροές ώσπου αρκετά δεξαμενόπλοια να αποσυρθούν και να αποκατασταθεί η ισορροπία της αγοράς. Χρειάστηκαν 14 χρόνια για να επιτευχθεί αυτό. Το 1974 οι ναύλοι των δεξαμενοπλοίων έπεσαν κατακόρυφα. Ύστερα ακολούθησε μία μικρή ανάκαμψη στην αγορά. Το επίπεδο των ναύλων των VLCC ήταν ελάχιστα υψηλότερο από τα έξοδα ταξιδιού. Επίσης, οι τιμές των μεταχειρισμένων πλοίων αυξήθηκαν. Έμοιαζε περισσότερο με ένα διάλειμμα από μια μακρά ύφεση παρά με έξαρση της αγοράς. Η χωρητικότητα που παροπλίστηκε σημείωσε αύξηση το 1982 και το 1983. Μέχρι αυτή την περίοδο, οι τιμές των δεξαμενοπλοίων ήταν στα επίπεδα απόσυρσης κι ακόμα και σε αυτές τις τιμές, πλοία ηλικίας 5 ή 6 χρόνων δε μπορούσαν να προσελκύσουν αγοραστή. Το 1986 η αγορά εκδήλωσε τα πρώτα σημάδια βελτίωσης. Με τον καιρό, οι ναύλοι αυξήθηκαν κατά 70% και αυτό αποτέλεσε την αρχή για μια αύξηση των τιμών των περιουσιακών στοιχείων. Αναπόφευκτα, αυτό πυροδότησε μεγάλες επενδύσεις σε νέα δεξαμενόπλοια και η μεγάλη ύφεση του 1974-1988 έλαβε τέλος όπως ακριβώς άρχισε.

1975-1980

Κατά την 20ετία 1975-1995, η αγορά ξηρού φορτίου ακολούθησε μια διαφορετική πορεία από αυτήν των δεξαμενοπλοίων. Για τα πλοία μεταφοράς χύδην φορτίων, ο κύκλος διήρκησε μόνο 6 χρόνια, από το 1975 ως και το 1980. Η εξαιρετικά σταθερή αγορά το 1973-4 επέτρεψε στους πλοιοκτήτες να καθορίσουν χρονοναυλώσεις που επέφεραν κέρδη για αρκετά χρόνια αργότερα. Ωστόσο, η spot αγορά εισήλθε σε ύφεση το 1975 και τα τρία χρόνια από το 1975 ως το 1978 ήταν ιδιαίτερα δύσκολα για τα πλοία όλων των μεγεθών. Παρά την ύπαρξη κάποιων εποχικών διακυμάνσεων, η μέση τιμή των ναύλων δεν επαρκούσε για να καλύψει τα τρέχοντα κόστη. Μέχρι το 1977, πολλοί πλοιοκτήτες αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας. Το φθινόπωρο του 1978 η ανάκαμψη άρχισε, οδηγώντας σε μια πολύ σταθερή αγορά το 1979-80. Μέχρι το τέλος του 1978, οι τιμές των ναύλων είχαν αυξηθεί κατά 30% και η αύξησή τους συνεχίστηκε

μέσα στο 1979 σε επίπεδο υψηλότερο από την έξαρση της αγοράς το 1974. Υπήρχαν αρκετοί λόγοι για την ανάκαμψη της αγοράς. Το εμπόριο των κύριων χύδην εμπορευμάτων αυξήθηκε κατά 7.5% το 1979, αλλά η προσφορά αυξήθηκε μόνο κατά 2.5% εξαιτίας των λίγων παραγγελιών κατά τη διάρκεια της ύφεσης που προηγήθηκε. Ως αποτέλεσμα, επήλθε η αύξηση της τιμής του πετρελαίου το 1989. Οι μονάδες ενέργειας ανά τον κόσμο αντικατέστησαν το πετρέλαιο με άνθρακα, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο μια μεγάλη ώθηση στο εμπόριο του άνθρακα. Οι τιμές είχαν περαιτέρω ανοδική πορεία το 1980 και στο τέλος του έτους ήταν 50% πάνω από τον αξιόλογο μέσο όρο που επιτεύχθηκε το 1979 (Stopford, 2009).

2008-2010

Υπήρχαν σαφείς προειδοποιήσεις ότι η αγορά βρισκόταν στο κατώφλι μιας σοβαρής οικονομικής ύφεσης, η οποία προκλήθηκε από την κατάρρευση της αγοράς ακινήτων στις ΗΠΑ. Η πενταετής περίοδος (2003-2007) οικονομικής ευημερίας είχε λάβει τέλος. Ως αποτέλεσμα θα έπρεπε να αναμένεται μια συνολική επιβράδυνση των εισαγωγών των δυτικών οικονομιών από την Κίνα. (Haralambides και Thanopoulou, 2014). Μια μείωση στη ζήτηση εμπορίου συνδυάστηκε με σημαντική πλεονάζουσα χωρητικότητα πλοίων. Η συνέπεια αυτών μπορεί να εκφραστεί με χαμηλές τιμές ναύλων και με μια ακόμη μεγαλύτερη χρονική περίοδο ώσπου η ναυτιλιακή αγορά να επιστρέψει στο σημείο ισορροπίας (Haralambides, 2008). Οι παραγγελίες νέων πλοίων ήταν σε τόσο υψηλά επίπεδα που δεν είχε παρατηρηθεί ποτέ ξανά στο παρελθόν, τροφοδοτώντας έτσι την παράταση της κρίσης πέρα από την αρχική ανισορροπία που προκλήθηκε από την κατάρρευση των χρηματοοικονομικών αγορών. Πέραν των αρνητικών αποτελεσμάτων στη ναυλαγορά, οι αγοραπωλησίες των πλοίων σημείωσαν σημαντική μείωση. Ως εκ τούτου, οι πλοιοκτήτες είδαν τα έσοδα να εξανεμίζονται, καθώς η αξία των στόλων τους μειώθηκε αισθητά, έως και πάνω από 60% σε μερικές κατηγορίες πλοίων. Η σημαντική μείωση της αξίας των πλοίων είχε ως αποτέλεσμα τα μεγάλης ηλικίας πλοία είτε να αποστέλλονται προς διάλυση σε μειωμένες τιμές (δεδομένου ότι δεν είναι πλέον ανταγωνιστικά), είτε να αντικαθίστανται με ιδιαίτερα χαμηλούς ρυθμούς από νεότερα πλοία. Παράλληλα, στην αγορά των νέων κατασκευών παρατηρούνται φαινόμενα τόσο ακύρωσης, όσο και αναβολής ή επαναδιαπραγμάτευσης των όρων των συμβολαίων ναυπήγησης. Οι μειωμένες τιμές ναύλων, οι συρρικνωμένες αξίες των δανειακών ενεχύρων και οι ακυρώσεις των νεόκτιστων πλοίων δημιουργούν προβλήματα ρευστότητας σε πολλούς πλοιοκτήτες, καθιστώντας δύσκολη την αποπληρωμή των δανείων.

Η εργασία αυτή μελετά και εστιάζει στους ναυτιλιακούς κύκλους που διέπουν την ναυτιλιακή βιομηχανία καθώς και την ποικιλία των στρατηγικών επιλογών που υπάρχουν ώστε μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο αυτό να ανταπεξέλθει στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς.

Η έρευνα και η ανάλυση που πραγματοποιήθηκαν έχουν ως σκοπό τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναλύονται κυρίως στρατηγικές προτάσεις που αφορούν και τη χύδην ναυτιλία και τη ναυτιλία τακτικών γραμμών, καθώς επίσης και ορισμένες βασικές πληροφορίες για τη συμπεριφορά των εταιρειών στο περιβάλλον της ναυτιλίας. Στη μεθοδολογία αναφέρονται οι τύποι και οι τρόποι άντλησης των δεδομένων που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία, όπως και στοιχεία για την ναυτιλιακή εταιρεία που θα εξεταστεί στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης. Στα αποτελέσματα περιλαμβάνεται η ανάλυση του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος, η στρατηγική συμπεριφορά της εταιρείας που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο μέσα στο περιβάλλον αυτό καθώς και ο αντίκτυπος των επιλογών της στην οικονομική της κατάσταση. Τέλος, στα συμπεράσματα αναφέρονται τα κενά που υπάρχουν στην εργασία και προτάσεις για πιθανή μελλοντική έρευνα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Σύμφωνα με τη Scarsi (2007), οι τέσσερις φάσεις του ναυτιλιακού κύκλου αποτελούν τις συνθήκες όπου οι πλοιοκτήτες οφείλουν να λάβουν συνεπείς αποφάσεις σχετικά με την αγοραπωλησία και τη ναύλωση των πλοίων. Πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη στιγμή για να προχωρήσουν σε αγοραπωλησία πλοίου, με βάση την άμεση συσχέτιση μεταξύ του ύψους των ναύλων και των τιμών των πλοίων. Πρέπει να αποφασίσουν ανάμεσα στην αγορά νέου πλοίου ή στην αγορά μεταχειρισμένου. Η παραγγελία πλοίων γίνεται με βάση τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς αλλά η παράδοσή τους γίνεται με καθυστέρηση 2-4 χρόνων. Στο διάστημα που μεσολαβεί, οι συνθήκες της αγοράς ίσως έχουν επιδεινωθεί και η καθυστέρηση της παράδοσης των πλοίων πιθανώς να έχει αρνητική επίπτωση στην εταιρεία καθώς και σε ολόκληρη την αγορά.

Όσον αφορά τη ναύλωση, οι πλοιοκτήτες πρέπει να σκεφτούν την αναλογία των θέσεων τους μεταξύ χρονοναύλωσης και spot αγοράς. Η χρονοναύλωση είναι ένα είδος φυσικής μεθόδου αντιστάθμισης, εγγυάται ένα καθορισμένο ποσό ναύλου για μια δεδομένη περίοδο, αλλά την ίδια στιγμή, αποκλείει την πιθανότητα απολαβής κερδών από κάποια ανατίμηση των ναύλων. Η ναύλωση ανά ταξίδι επιτρέπει την εκμετάλλευση της θετικής πορείας της από τη δραστηριοποίηση στη spot αγορά, αλλά είναι εκτεθειμένη στον κίνδυνο μιας ξαφνικής μείωσης των ναύλων. Οι πλοιοκτήτες συνήθως ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο διαμοιράζοντας τον στόλο τους ανάμεσα σε χρονοναύλωση και ναύλωση ανά ταξίδι.

Η λογική προτείνει την αγορά σε χαμηλές τιμές, την πώληση σε υψηλές τιμές, την επιλογή της ναύλωσης ανά ταξίδι σε μια ανοδική αγορά και τη χρονοναύλωση όταν η αγορά έχει κορυφωθεί.

Σύμφωνα με τον Hampton (1991), στη σύγχρονη ναυτιλία, παραλείπεται το γεγονός πως τα ανθρώπινα συναισθήματα συμβάλλουν στην πορεία της αγοράς. Στη ναυτιλιακή αγορά, η πορεία των τιμών αποτελούν τις ενδείξεις. Οι αλλαγές στο επίπεδο των ναύλων ή στις τιμές των πλοίων σηματοδοτούν τον επόμενο γύρο των επενδυτικών αποφάσεων. Τα υψηλά ναύλα πυροδοτούν τις παραγγελίες πλοίων και τελικά οι πολυάριθμες παραγγελίες υπονομεύουν τα ναύλα. Τα χαμηλά ναύλα εμποδίζουν τις παραγγελίες και ενθαρρύνουν την κατάρρευση της αγοράς. Στο χαμηλότερο σημείο του ναυτιλιακού κύκλου, οι μειωμένες παραγγελίες και η κατάρρευση της αγοράς συρρικνώνουν την προσφορά και ενθαρρύνουν την ανάκαμψη των ναύλων.

Σε κάθε αγορά, συμπεριλαμβανομένης και της ναυτιλιακής αγοράς, οι συμμετέχοντες παγιδεύονται σε μια μάχη μεταξύ φόβου και απληστίας. Επειδή είμαστε άνθρωποι, επηρεαζόμενοι σε μεγάλο βαθμό από αυτούς που βρίσκονται γύρω μας, η ψυχολογία του πλήθους τροφοδοτείται μέχρι να φτάσει σε ένα ακραίο σημείο το οποίο είναι μη βιώσιμο. Ωσπου να επιτευχθεί όμως το ακραίο αυτό σημείο, υπερβολικά πολλές αποφάσεις έχουν ληφθεί βασιζόμενες σε συναισθήματα που προέρχονται από την πορεία του πλήθους παρά από αντικειμενική άποψη.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), για την επίτευξη μιας άνω του μετρίου λειτουργίας εντός μιας βιομηχανίας, υπάρχουν τρεις στρατηγικές: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα ευρύ φάσμα των τμημάτων της βιομηχανίας, ενώ οι στρατηγικές εστίασης αποσκοπούν στην ηγεσία κόστους ή στη διαφοροποίηση σε ένα μικρό φάσμα.

Στην ηγεσία κόστους, οι πηγές του πλεονεκτήματος κόστους ίσως περιλαμβάνουν την επιδίωξη των οικονομιών κλίμακας, της ιδιόκτητης τεχνολογίας, της προνομιακής πρόσβασης σε πρώτες ύλες καθώς και άλλων παραγόντων.

Στη στρατηγική διαφοροποίησης, επιδιώκεται η 'μοναδικότητα' στη βιομηχανία δραστηριοποίησης. Επιλέγεται ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά από τους αγοραστές και η ανταμοιβή είναι μία αυξημένη τιμή. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται στο ίδιο το προϊόν, στη μέθοδο παράδοσης που αυτό πωλείται, στην προσέγγιση του marketing ή σε ένα ευρύ φάσμα άλλων παραγόντων. Όμως, η προσαύξηση της τιμής πρέπει να υπερτερεί των επιπλέον εξόδων που προκύπτουν εξαιτίας της

μοναδικότητας που επιδιώκει. Επιπλέον, δε μπορεί να αγνοηθεί η διαχείριση του κόστους, καθώς οι προσαυξημένες τιμές θα αναιρεθούν από μια λανθασμένη διαχείριση κόστους.

Στη στρατηγική εστίασης επιλέγεται ένα τμήμα ή μία ομάδα τμημάτων σε μια βιομηχανία και η στρατηγική προσαρμόζεται ώστε να εξυπηρετηθούν αυτά τα τμήματα μη συμπεριλαμβανομένων των υπολοίπων. Η στρατηγική εστίασης έχει δύο εκδοχές. Στην εστίαση με ηγεσία κόστους η επιχείρηση επιδιώκει ένα πλεονέκτημα κόστους στο στοχευόμενο τμήμα, ενώ στην εστίαση με διαφοροποίηση, η επιχείρηση αναζητά διαφοροποίηση-διάκριση στο στοχευόμενο τμήμα. Και οι δύο εκδοχές στηρίζονται στις διαφορές ανάμεσα στα επιλεγμένα τμήματα και στα υπόλοιπα τμήματα της βιομηχανίας.

Σύμφωνα με τους Gao και Yoshida (2013), υπό τις απρόβλεπτες και αβέβαιες συνθήκες στον αγώνα για μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά, πολύ σημαντικές για τις εταιρείες τακτικών γραμμών είναι οι σαφείς στρατηγικές και για τον λόγο αυτό επιλέχθηκαν επτά στρατηγικές. Εξαιτίας της γενικής φύσης της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τις εταιρείες είναι παρόμοιες, κάτι το οποίο δεν αφήνει πολλά περιθώρια για διαφοροποίηση του προϊόντος στην αγορά. Οι επτά στρατηγικές είναι η προσοδοφόρα ανάπτυξη, η μείωση κόστους, η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, η βελτιωμένη υπηρεσία κάλυψης-υπηρεσία παράδοσης, η βελτιωμένη εξυπηρέτηση-ηλεκτρονική διασύνδεση, οι βελτιωμένες εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες και η αυξημένη ικανοποίηση εργαζομένων. Πρώτο και κύριο, εξαιτίας των χαμηλότερων ναύλων που προκύπτουν από την υπερπροσφορά και τον έντονο ανταγωνισμό στην αγορά της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, αυτές οι ναυτιλιακές εταιρείες συνεχίζουν να χαρακτηρίζονται από χαμηλό περιθώριο κέρδους. Το επίπεδο αξιοποίησης της χωρητικότητας εξαρτάται από την εξέλιξη του φορτίου, από την ταχύτητα με την οποία όσοι δραστηριοποιούνται στην αγορά εισάγουν νέα και μεγαλύτερα πλοία για την παροχή υπηρεσιών στη ναυτιλία τακτικών γραμμών, ακόμη κι από την έξοδο επενδυτών από την αγορά. Συνεπώς, η μείωση του κόστους και η προσοδοφόρα ανάπτυξη για επιβίωση κρίνεται ως προτεραιότητα για όλες τις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών. Πέραν αυτού, η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι υψίστης σημασίας στη βιομηχανία αυτή. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τους μεταφορείς στην αγορά είναι παρόμοιες, όμως μια καλύτερης ποιότητας υπηρεσία θα βοηθήσει ώστε η εταιρεία να ξεχωρίσει μέσα στην αγορά. Παρέχοντας φθηνότερες, ταχύτερες, ακριβείς και περισσότερο εξυπηρετικές υπηρεσίες είναι δεδομένο πως θα επιτύχει μια ακατάβλητη φήμη. Υπηρεσία ευρύτερης κάλυψης και αποδοτικότερη επιχειρησιακή διαδικασία θεωρούνται παράγοντες με μεγάλη επιρροή ώστε να ικανοποιηθεί ο πελάτης. Επιπλέον, καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιείται ευρέως στη βιομηχανία της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, η εξέλιξη του IT επίσης καθίσταται όλο και περισσότερο απαραίτητη.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, η αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων σαν στρατηγική δε μπορεί να παραλείπεται. Η υψηλή απόδοση και η εφευρετικότητα είναι ευεργετικές ως προς την αφοσίωση των πελατών και τη μείωση του κόστους.

Σύμφωνα με τον Stopford (2009), όταν η προσφορά πλοίων δεν ισούται με τη ζήτηση για πλοία, τότε κάποιος πρέπει να επωμιστεί το οικονομικό βάρος που προκύπτει. Εκείνοι που λαμβάνουν το ρίσκο είναι οι πλοιοκτήτες και οι κάτοχοι του φορτίου. Από τη στιγμή που οι κάτοχοι του φορτίου διαθέτουν το φορτίο, προπορεύονται σε αυτή τη διαδικασία. Οι κύριες επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους είναι τρεις. Εάν οι κάτοχοι του φορτίου αισθάνονται αρκετά σίγουροι για τις μελλοντικές ροές του φορτίου τους και επιθυμούν να ελέγχουν τη μεταφορά, έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν και να δραστηριοποιήσουν τα δικά τους πλοία. Μέσω αυτού, αφαιρούν από την εξίσωση τους πλοιοκτήτες κι επωμίζονται όλο το ρίσκο οι ίδιοι.

Ωστόσο, αν είναι βέβαιοι σχετικά με τις μελλοντικές ποσότητες του φορτίου τους αλλά θεωρούν πως οι πλοιοκτήτες θα πραγματοποιήσουν τη μεταφορά φθηνότερα, τότε μπορούν να επιλέξουν ναύλωση μακράς διάρκειας από τους πλοιοκτήτες. Όσο μεγαλύτερης διάρκειας είναι η ναύλωση, τόσο περισσότερο ρίσκο επωμίζονται οι κάτοχοι του φορτίου και τόσο λιγότερο οι πλοιοκτήτες. Στον κλάδο αυτόν, η πρόκληση είναι να επιτευχθεί η συμφωνία και να πραγματοποιηθεί η παροχή υπηρεσιών σε ένα κόστος το οποίο επιτρέπει στον πλοιοκτήτη κάποιο κέρδος. Παρ' όλο που ο πλοιοκτήτης είναι απαλλαγμένος από τον κίνδυνο της αγοράς, ένα μέρος του κινδύνου παραμένει. Οι ναυλωτές διαπραγματεύονται σκληρά, αφήνοντας συχνά τον πλοιοκτήτη ευάλωτο στον πληθωρισμό, στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και φυσικά στην ικανότητα του ναυλωτή να πληρώσει τον ναύλο.

Τέλος, οι κάτοχοι του φορτίου έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν όλο τον κίνδυνο στον πλοιοκτήτη αν δραστηριοποιηθούν στη spot αγορά. Ναυλώνουν τα πλοία για τη μεταφορά του φορτίου τους για ένα ταξίδι, με αποτέλεσμα αν δεν υπάρχει φορτίο για κάποιο λόγο, ο πλοιοκτήτης να επωμίζεται όλα τα κόστη των πλοίων που δεν είναι έμφορτα. Παρ' όλα αυτά, όταν υπάρχει μικρή προσφορά πλοίων, οι κάτοχοι του φορτίου που δεν είναι καλυμμένοι πρέπει να πληρώσουν μια υψηλή τιμή ναύλου. Και η χρονοναύλωση και η spot αγορά περιλαμβάνουν κύκλους, όμως οι κύκλοι της δεύτερης είναι περισσότερο ασταθείς.

Σύμφωνα με τον Cariou (2008), οι εταιρείες τακτικών γραμμών έχουν εφαρμόσει διάφορες στρατηγικές οι οποίες αφορούν την οριζόντια ολοκλήρωση, την κάθετη ολοκλήρωση και την αύξηση του μεγέθους των containerships.

Η κύρια τάση σε αυτού του είδους τις εταιρείες αφορά την αύξηση του μεγέθους τους. Δύο κύριοι τρόποι διακρίνονται για την αύξηση αυτού, η εσωτερική και η εξωτερική ανάπτυξη. Σχετικά με τον πρώτο όρο, η ναύλωση και η απευθείας επένδυση σε νέα πλοία είναι οι βασικές επιλογές, ενώ για τον δεύτερο όρο, οι επιλογές είναι οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συνεργασίες.

Η κάθε στρατηγική έχει τα υπέρ και τα κατά της. Για παράδειγμα, η ναύλωση πλοίων αντί για παραγγελία νέων πλοίων παρέχει περισσότερη ευελιξία, μειώνει το αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται όπως και το χρόνο παράδοσης, όμως μακροπρόθεσμα χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερο κόστος. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές προσφέρουν το πλεονέκτημα της σταθερής αύξησης της χωρητικότητας, του εμπορικού κι εφοδιαστικού δικτύου, όμως επίσης επιφέρουν υψηλά κόστη. Μία άλλη επιλογή είναι οι στρατηγικές συμμαχίες, μέσω των οποίων δίνεται η δυνατότητα στους συνεργάτες να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους χωρίς επενδύσεις.

Η κάθετη ολοκλήρωση δύναται να αναλυθεί ως συμπληρωματική της οριζόντιας και της επένδυσης σε μεγαλύτερα πλοία. Μια εταιρεία τακτικών γραμμών που θεωρεί πως οι τωρινές και μελλοντικές συνθήκες της αγοράς στην αποθήκευση και την εγχώρια μεταφορά δεν πρόκειται να της παρέχουν επαρκείς ποιοτικές υπηρεσίες σε όρους χρόνου στο λιμένα, πρόσβασης στην ενδοχώρα κλπ, ίσως αποφασίσει να εισέλθει στην αγορά. Υπάρχουν εταιρείες που εστιάζουν σε υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς και χρησιμοποιούν διμερή συμβόλαια με εταιρείες αποθήκευσης και υπάρχουν και εταιρείες που προσπαθούν να εξελίξουν τις υπηρεσίες τους κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η αύξηση του μεγέθους των containerships είναι μια δεδομένη τάση στη ναυτιλία τακτικών γραμμών. Το κεφάλαιο που απαιτείται για τέτοιου είδους πλοία αναγνωρίζεται σε μεγάλες εταιρείες που είναι σε θέση να επενδύσουν, πόσο μάλλον αν αναλογιστεί κανείς την υποχρέωση επένδυσης σε αρκετά πλοία προκειμένου να επιτευχθεί ομοιογένεια στην παροχή υπηρεσιών. Το βασικό επιχείρημα των τόσο μεγάλων πλοίων σχετίζεται με τις οικονομίες κλίμακας που αφορούν κυρίως το κεφάλαιο και το κόστος καυσίμων.

Σύμφωνα με τους Chakravarthy και Lorange (2004) αναπτύχθηκε ένα μοντέλο, εύκολα προσαρμόσιμο στις στρατηγικές προκλήσεις των ναυτιλιακών εταιρειών.

Οι ναυτιλιακές αγορές τυπικά αποτελούνται από καθιερωμένες αγορές, όπως οι κλασσικές αγορές δεξαμενοπλοίων, τακτικών γραμμών και χύδην φορτίων. Στις αγορές αυτές επικρατεί ο τέλειος

ανταγωνισμός. Εναλλακτικά, θα μπορούσαν να υπάρξουν νέες ναυτιλιακές αγορές εντός υψηλά εξειδικευμένων ναυτιλιακών τμημάτων, όπως special purpose bulkers, heavy lift ships, special purpose tankers κλπ. Στην περίπτωση αυτή αναμένονται πιο εξειδικευμένες αγορές και ατελής ανταγωνισμός.

Επίσης, εξειδικευμένες γνώσεις θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στις βασικές δραστηριότητες της ναυτιλίας. Συνήθως μια ναυτιλιακή εταιρεία θα καλύψει τις βασικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των πλοίων στον τέλειο ανταγωνισμό. Αυτό δε συνεπάγεται μόνο την τεχνική πλευρά αλλά και τις απαιτούμενες εσωτερικών δραστηριοτήτων ικανότητες ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση του μηχανισμού της αγοράς.

Διαφορετικά, μια ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να υιοθετήσει νέες δραστηριότητες, όπως νέα εικόνα της αγοράς, οικείες επαφές με συγκεκριμένους ναυλωτές, νέες τεχνολογίες για τη διαδικασία της φορτοεκφόρτωσης και για τη λειτουργία εξειδικευμένων τύπων πλοίων.

Η ανάπτυξη ενός μοντέλου μπορεί να επιτευχθεί επιλέγοντας ανάμεσα σε τέσσερις πιθανές κατηγορίες:

- Προστασία και Επέκταση, η επιτυχία της οποίας προβλέπει τον σωστό συνδυασμό των επαφών της αγοράς και της κατάλληλης τεχνογνωσίας καθώς και την ικανότητα της εταιρείας να το επιτύχει.
- Μόχλευση, όπου η εταιρεία εισέρχεται σε νέα τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς, βασιζόμενη στην επανάληψη μιας επιτυχημένης στρατηγικής που αναπτύχθηκε στην κατηγορία Προστασία και Επέκταση.
- Χτίσιμο, η οποία αφορά τη χρήση νέων τεχνολογιών σε μια ήδη επιτυχημένη στρατηγική που αναπτύχθηκε στην κατηγορία Προστασία και Επέκταση.
- Μετασχηματισμός, η οποία αφορά το συνδυασμό υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και είσοδο σε νέα τμήματα της αγοράς. Η περίπτωση αυτή όμως συχνά χαρακτηρίζεται από αποτυχία.
- Οι τρεις τελευταίες κατηγορίες είναι στρατηγικές εξειδίκευσης. Δυστυχώς στην τυπική ναυτιλία, οι ευκαιρίες για την ενσωμάτωση αυτών των κατηγοριών ανάπτυξης της επιχείρησης είναι λίγες. Οι εταιρείες εστιάζουν κυρίως στην κατηγορία Προστασία και Επέκταση, όπου ο τέλειος ανταγωνισμός θα επικρατεί.

Σύμφωνα με την Scarsi (2007), τα λειτουργικά κόστη και τα κόστη ταξιδιού, που σχετίζονται με τη δραστηριότητα του πλοίου, στην πραγματικότητα δε δύναται να είναι οι μοναδικοί οδηγοί του πλεονεκτήματος κόστους, καθώς εξαρτώνται από τη λειτουργική απόδοση της κάθε εταιρείας αλλά και από εξωγενείς παράγοντες, επηρεάζοντας με έναν παρόμοιο τρόπο όλες τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά. Σε μια τόσο ανταγωνιστική αγορά όπως αυτή της χύδην ναυτιλίας, το χαμηλό κόστος αντικατοπτρίζει περισσότερο μια κατάσταση εκτενέστερης επιβίωσης παρά μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ουσιαστικά, ο μοναδικός οδηγός παραμένει το κόστος κεφαλαίου, και η επενδυτική πολιτική είναι η κύρια οδός για την καθιέρωση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επενδυτικές αποφάσεις μπορούν να αναλυθούν υπό τρεις διαφορετικές οπτικές. Την ποσότητα, την ποιότητα και τη χρονική στιγμή. Η ποσότητα αφορά το μέγεθος του στόλου και καθορίζει το μέγεθος της εταιρείας και την ανταγωνιστική της θέση. Οι πλοιοκτήτες μπορούν να δραστηριοποιηθούν μέσω δικών τους και μέσω ναυλωμένων πλοίων ταυτόχρονα, χρησιμοποιώντας τη ναύλωση ως ένα εργαλείο ευελιξίας. Η ισορροπία ανάμεσα σε αυτές τις δύο κατηγορίες καθορίζει τη δομή της εταιρείας και αντανάκλα τη στάση του πλοιοκτήτη απέναντι στον κίνδυνο.

Η ποιότητα αναφέρεται στο είδος και το μέγεθος του πλοίου, καθένα από τα οποία υποδηλώνει ένα ξεχωριστό τμήμα της χύδην αγοράς σε όρους διαδρομών, πελατών, φορτίων κλπ.

Τέλος, ο χρόνος αποτελεί τον κύριο οδηγό αποφάσεων. Μια έλλειψη συγχρονισμού ανάμεσα στον κύκλο της αγοράς και την κίνηση της εταιρείας μπορεί να συνεπάγεται μια επικίνδυνη αλυσίδα αντιδράσεων, προκαλώντας επιπτώσεις στο μέλλον της εταιρείας.

Η δεύτερη κατηγορία λαθών αφορά τις αρχές και τα εργαλεία του λογιστικού management και συνδέεται στενά με την πρώτη κατηγορία. Τα έσοδα της εταιρείας εξαρτώνται από τους ναύλους, μια εξωγενή και εξαιρετικά ασταθή μεταβλητή. Οπότε η έρευνα εστιάζει στην αγοραπωλησία πλοίων, καθώς λάθη σε αυτές τις δραστηριότητες έχουν σοβαρή και διαρκή επίδραση στις εταιρείες. Η χρονική στιγμή λήψης της απόφασης είναι το κλειδί της επιτυχίας και αυτό το είδος λαθών μπορεί να διακυβεύσει την οικονομική θέση της εταιρείας. Γεγονός που είναι αληθές ειδικά στη χύδην ναυτιλία, όπου τα πραγματικά κέρδη προέρχονται κυρίως από την αγοραπωλησία πλοίων παρά από τη ναύλωσή τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελέτης του Panayides (2003), το χαμηλό κόστος από μόνο του δεν είναι απαραίτητο να οδηγήσει στην ανταγωνιστικότητα, αν όλες οι εταιρείες επιδιώκουν ανταγωνιστική κοστολόγηση. Παρ' όλα αυτά, η αποδοτικότητα είναι κρίσιμης σημασίας. Η επίτευξη οικονομικών κλίμακας συνδυαστικά με ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης φαίνεται να οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στον τρόπο που οι ανταγωνιστικές τιμές επιτυγχάνονται. Η επιδίωξη του μειωμένου κόστους ίσως επιτευχθεί εις βάρος της ποιότητας.

Επίσης, φαίνεται πως η διαφοροποίηση συσχετίζεται θετικά με την εξελιγμένη απόδοση. Μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να καταστήσει την εταιρεία λιγότερο ευάλωτη απέναντι στους ανταγωνιστές της, ίσως επιτρέψει υψηλότερες τιμές και θα βοηθήσει την εταιρεία να κατανοήσει καλύτερα τους καταναλωτές. Δεδομένου ότι η διαφοροποίηση βασίζεται σε εξειδικευμένες ικανότητες της εταιρείας, δημιουργεί ένα διαρκές περιουσιακό στοιχείο που είναι δύσκολο να μιμηθεί.

Μια στρατηγική εστίασης σχετίζεται θετικά με την απόδοση, όμως η συσχέτιση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να επισημανθεί πως η εξειδίκευση συνεπάγεται καλύτερη κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε προσανατολισμό στην αγορά και σε βελτίωση της απόδοσης. Εταιρείες που είναι έντονα προσανατολισμένες στην αγορά είναι πιθανότερο να έχουν υψηλότερη απόδοση. Ο προσανατολισμός στους ανταγωνιστές βρέθηκε να επιδρά σημαντικά στην απόδοση. Το γεγονός πως υπάρχει σημαντική σχέση ανάμεσα στην αντίδραση ως προς τις δράσεις των ανταγωνιστών, της ανάλυσης των ανταγωνιστών και της απόδοσης, ίσως οφείλεται στη μεγάλη ένταση του ανταγωνισμού στο ship management.

Δεδομένου του έντονου κλίματος ανταγωνισμού που επικρατεί και της μιμητικής συμπεριφοράς στον κλάδο αυτό, όπως και των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών, αυτό που απαιτείται είναι ο συνδυασμός ανταγωνιστικών στρατηγικών που βασίζονται στη διαφοροποίηση και στον προσανατολισμό προς την αγορά και τους ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τους Lorange και Roos (1991), η πρώτη σκέψη όταν αναλογίζεται κανείς τα οφέλη από τον σχηματισμό μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι η αξιολόγηση των συντονισμένων ικανοτήτων και δυνάμεων των δύο δυνητικών συνεργατών στην συνεργατική οντότητα.

Υπάρχουν αρκετές επιλογές που οδηγούν σε οφέλη. Οι δύο συνεργάτες μπορούν να συνδυάσουν τις προσπάθειές τους στα αρχικά στάδια (R&D και Manufacturing) της αλυσίδας αξίας, για παράδειγμα μέσω κοινής έρευνας και ανάπτυξης ή συντονισμένης παραγωγής. Ο κύριος σκοπός αυτού του τύπου συνεργασίας είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Μέσω αυτού μπορούν να επιτευχθούν αποταμιεύσεις, όπως επίσης και διαμοιρασμός των επενδύσεων που απαιτούνται για τις αρχικές φάσεις της αλυσίδας αξίας. Αυτά είναι πιθανόν να οδηγήσουν στη διανομή άλλων σημαντικών πόρων, όπως επίσης, ίσως εμπεριέχει και τον καταμερισμό του κινδύνου.

Εναλλακτικά, οι δυνητικοί συνεργάτες μπορούν να συνδυάσουν τα τελικά στάδια (Sales και Service) της αλυσίδας αξίας τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εξελίσσοντας μια κοινή δυναμική πώλησης ή συνδυάζοντας τις γραμμές παραγωγής των δύο εταιρειών ώστε η συνολική προσφορά προϊόντων να παρουσιάζεται ως μία ενιαία. Αυτό, με άλλα λόγια, περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός πλεονεκτήματος κόστους στην αγορά, το οποίο βασίζεται στην παραγωγή ποικιλίας προϊόντων. Στην περίπτωση αυτή, τα οφέλη θα είναι η ενίσχυση της παρουσίας στην αγορά, ο καταμερισμός του κόστους δημιουργίας μιας τέτοιας παρουσίας και η επίτευξη μιας εντονότερης δυναμικής έναντι του καταναλωτή.

Τέλος, πλεονέκτημα θα μπορούσε να είναι για μια εταιρεία ο συνδυασμός των αρχικών σταδίων της με τα τελικά στάδια της αλυσίδας αξίας μιας άλλης εταιρείας. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να έχει μια εξειδικευμένη τεχνολογία και ένα εύρος προϊόντων που επιθυμεί να διαθέσει παγκόσμια. Αντί να επενδύσει στο δικό της δίκτυο πωλήσεων και διανομής στην κάθε χώρα, η εταιρεία μπορεί να πραγματοποιήσει

συνεργασίες με τοπικούς συνεργάτες που ήδη ελέγχουν αυτά τα δίκτυα. Το όφελος μιας τέτοιας κοινοπραξίας μπορεί να χαρακτηριστεί από κοινούς στόχους που προκύπτουν από τη συμπληρωματικότητα. Μια εταιρεία μπορεί να έχει μια έντονη παρουσία στην αγορά ενώ μια άλλη ίσως έχει κάποιο πλεονέκτημα στα αρχικά στάδια της αλυσίδας αξίας, όπως ένα πολύ καλό πλεονέκτημα κόστους χάρη σε χαμηλά εργατικά κόστη. Τα οφέλη θα είναι η επίτευξη πλεονεκτήματος κόστους, η ικανότητα διάθεσης καλύτερων προϊόντων και η εξασφάλιση σταθερής προμήθειας. Αυτό μπορεί επίσης να προσφέρει πρόσβαση στην τεχνολογία του συνεργάτη.

Σύμφωνα με τον Θεοτοκά (2014), οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα μπορούν να εφαρμόσουν:

- Στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά που ήδη δραστηριοποιούνται. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με τη διατήρηση του μεριδίου που κατέχουν σε μια ώριμη αγορά είτε με την αύξηση του μεριδίου τους σε μια αναπτυσσόμενη αγορά
- Στρατηγικές ανάπτυξης μέσα από την επέκταση των αγορών τους και την ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων αγορών για το παραγωγικό δυναμικό τους.
- Στρατηγικές ανάπτυξης μέσω της παραγωγής νέων προϊόντων και της παροχής νέων υπηρεσιών. Η στρατηγική της ανάπτυξης νέων προϊόντων στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας αφορά την εισαγωγή νέων τύπων πλοίων σε υπάρχοντες θαλάσσιους δρόμους
- Στρατηγικές διαφοροποίησης, δηλαδή ανάπτυξη και νέων δραστηριοτήτων υιοθετώντας:
 - Κάθετη ολοκλήρωση, με σκοπό την εδραίωση της παρουσίας τους είτε στα πρώτα είτε στα τελευταία στάδια της παραγωγής
 - Οριζόντια ολοκλήρωση, με σκοπό την ανάπτυξή τους μέσω είτε της εξαγοράς είτε της δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων, που θα λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής, αλλά και την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων και την εξουδετέρωση του ανταγωνισμού
 - Συσχετισμένη διαφοροποίηση, με σκοπό την επέκτασή της σε συγγενικές ή παρόμοιες δραστηριότητες
 - Ασυσχετίστη διαφοροποίηση, με σκοπό την επέκτασή της σε νέες δραστηριότητες, στις οποίες δεν είχε προηγούμενη εμπειρία.

Στη ναυτιλιακή βιομηχανία, η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να υλοποιηθεί με τη δημιουργία διαφοροποιημένων στόλων και την εξάπλωση των δραστηριοτήτων σε νέες ναυλαγορές, ενώ η ασυσχετίστη διαφοροποίηση μπορεί να υλοποιηθεί σε τομείς που δε συνδέονται με τη ναυτιλιακή δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τον Cullinane (2011), η επιβίωση αποτελεί τον κυριότερο σκοπό του στρατηγικού management. Η εταιρεία μπορεί να αποκομίσει κέρδος ακόμα και μακροπρόθεσμα αν το management χαρακτηρίζεται από ορθές οικονομικές αποφάσεις για την εξισορρόπηση των αρνητικών οικονομικών επιπτώσεων εξαιτίας της αβεβαιότητας που επικρατεί στην αγορά. Η τιμή του καυσίμου είναι η εντονότερη ανησυχία στη ναυτιλιακή βιομηχανία, αφού όταν αυξάνονται οι τιμές των καυσίμων, αυξάνονται και τα λειτουργικά κόστη. Οι υψηλές τιμές στα καύσιμα θα μπορούσαν επίσης να ελαχιστοποιήσουν το οριακό κέρδος της ναυτιλιακής εταιρείας. Οι ιδιοκτήτες δεξαμενοπλοίων, των οποίων τα έσοδα προέρχονται κυρίως από τους ναύλους, οφείλουν να διαφυλάξουν τα έσοδα και τις ταμειακές ροές τους από την ασταθή αγορά. Το μυστικό για την επιβίωση σε μια ύφεση της αγοράς είναι η εξασφάλιση της σταθερότητας των ταμειακών ροών, κυρίως μέσω της επίτευξης καλύτερου επιπέδου στις τιμές των ναύλων και μέσω χαμηλότερων τιμών καυσίμου.

Σύμφωνα με τον Klovland (2004), το παγκόσμιο προϊόν είναι ο βασικός παράγοντας όσον αφορά την πλευρά της ζήτησης, δημιουργώντας μια ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο των ναύλων και των επιχειρησιακών κύκλων. Όταν οι ναύλοι είναι σε χαμηλά επίπεδα, η προσφορά είναι σχετικά επίπεδη βραχυχρόνια και κινείται απότομα προς τα πάνω μακροχρόνια με αυξήσεις στις δραστηριότητες, η ζήτηση μετατοπίζεται δεξιά καταλήγοντας σε μια απότομη καμπύλη ζήτησης, δημιουργώντας υψηλά επίπεδα ναύλων. Αυτό οδηγεί σε δραστηριοποίηση των πλοίων.

Σύμφωνα με τον Sletmo (1989), το ship management ή η ανάθεση μίας ή περισσότερων λειτουργιών παραδοσιακών ναυτιλιακών εταιρειών σε εξειδικευμένες εταιρείες, πιθανώς στην αρχή να φαίνεται σαν μια ειδική περίπτωση χρήσης σημαιών ευκαιρίας. Όμως το ship management δεν είναι μια νέα βιομηχανία ή δραστηριότητα, η έννοια του έχει αλλάξει έντονα τα τελευταία χρόνια. Πλέον, ο ρόλος του ξεπερνά την ιδέα της χρήσης σημαιών ευκαιρίας και δικαίως αναφέρεται ως το νέο κύμα στη ναυτιλία. Ο λόγος είναι πως το ship management υπό μία ευρύτερη έννοια δημιουργεί ένα νέο είδος οργάνωσης της ναυτιλίας, το οποίο περιλαμβάνει μεγαλύτερο φάσμα λειτουργιών και υπευθυνότητας. Οι ship management εταιρείες στην παρούσα μορφή τους αντιπροσωπεύουν μία πραγματική καινοτομία και αποτελούν μια αποτελεσματική οργανωτική προσαρμογή στις συνθήκες της παγκόσμιας ναυτιλιακής αγοράς. Η μεταφορά του management από τους παραδοσιακούς πλοιοκτήτες σε εξειδικευμένες ship management εταιρείες συμβαδίζει με τη μεταφορά των παραγωγικών δραστηριοτήτων που ωριμάζουν στις νέες βιομηχανικές χώρες (NIC), οι οποίες έχουν επιδείξει μεγάλη επιτυχία στην υιοθέτηση και προσαρμογή της δυτικής τεχνολογίας στους πόρους μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας. Η σύγχρονη ship management εταιρεία έχει αναπτύξει εξειδίκευση στη

λειτουργική αποδοτικότητα με χαμηλό εργατικό κόστος, ενώ βασίζεται στη δυτική τεχνολογία και κεφάλαιο, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη νέων και αποτελεσματικότερων αγορών. Συνδυάζοντας το προϊόν ή τη γνώση με υψηλής αποδοτικότητας επικοινωνιακά συστήματα και λειτουργικούς οργανισμούς, τέτοιου είδους εξειδικευμένες εταιρείες συμβάλλουν στην αυξημένη απόδοση και καινοτομία στη θαλάσσια μεταφορά.

Σύμφωνα με τον Stopford (2009), ο τομέας της ναυτιλίας που ασχολείται με τα δεξαμενόπλοια προσφέρει υπηρεσίες σε μεγάλες ποσότητες μέσω συμβολαίων σε έναν αρκετά μικρότερο αριθμό βιομηχανικών πελατών σε μεμονωμένα διαπραγματεύσιμες τιμές. Το σύστημα τιμολόγησης είναι καίριας σημασίας για την προσφορά μεταφορικών υπηρεσιών. Βραχυχρόνια, η προσφορά ανταποκρίνεται στις τιμές καθώς τα πλοία μεταβάλλουν την ταχύτητά τους, ενώ οι διαχειριστές πλοίων τακτικών γραμμών προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους. Μακροχρόνια, οι ναύλοι συμβάλλουν στις επενδυτικές αποφάσεις που αφορούν την απόσυρση και την παραγγελία πλοίων.

Οι πλοιοκτήτες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των δεξαμενοπλοίων, οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τις διάφορες στατιστικές πτυχές που υπάρχουν στον συγκεκριμένο τομέα και να αξιολογούν ορθά όλα τα συσχετιζόμενα ζητήματα που πιθανώς να τον επηρεάσουν.

Σύμφωνα με τους Αλεξανδρίδης, Καβουσσάνος κ.ά. (2018), η ναυτιλιακή βιομηχανία ξεκίνησε μόλις τη δεκαετία του '90 να αξιοποιεί τη μετοχική αγορά ως πηγή χρηματοδότησης κι από τότε όλο και μεγαλύτερος αριθμός ναυτιλιακών εταιρειών θεωρεί το δημόσιο μετοχικό κεφάλαιο ως ζωτικής σημασίας πηγή κεφαλαίου. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της κεφαλαιακής χρηματοδότησης των χρεών προέρχεται από τη στρατηγική της ευελιξία, δηλαδή περιλαμβάνει μια βιώσιμη στρατηγική χρηματοοικονομικής διαχείρισης ανεξάρτητα από τις συνθήκες της ναυτιλιακής αγοράς, προσφέροντας μια συνέχεια στη χρηματοδότηση.

Σύμφωνα με τον Tenold (2019) και τη μελέτη του σχετικά με την πετρελαϊκή κρίση του 1973, οι στρατηγικές διαφοροποίησης επιτρέπουν στις ναυτιλιακές εταιρείες να επιμερίσουν τον κίνδυνο, υπό την έννοια ότι έσοδα από σχετικά καλές αγορές θα μπορούσαν να εξουδετερώσουν ή να ελαττώσουν τα αρνητικά αποτελέσματα των αγορών που βρίσκονται σε ύφεση. Μεταξύ των αγορών που επηρεάστηκαν

λιγότερο από την κρίση, ήταν αυτές που δραστηριοποιούσαν εξειδικευμένα πλοία car carriers, gas tankers, chemical tankers, cruise vessels κ.α.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Μεθοδολογία εργασίας

Σε αυτό το τμήμα αναλύεται η διαδικασία της έρευνας και συλλογής πληροφοριών και δεδομένων για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, ο λόγος που επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες πληροφορίες, οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν στην αναζήτηση, οι πηγές αναζήτησης κλπ.

Για το σκοπό της εργασίας συλλέχθηκαν δεδομένα από επιστημονικά περιοδικά, όπως το Maritime Policy & Management, καθώς και από ακαδημαϊκά βιβλία. Η χρήση του διαδικτύου επίσης αποδείχθηκε χρήσιμη για την εύρεση περαιτέρω πληροφοριών για τις ανάγκες της εργασίας. Επίσης, δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω άρθρων, ερευνών και εργασιών σε διάφορες ιστοσελίδες που αναφέρονται στις πηγές. Τα άρθρα που επιλέχθηκαν περιελάμβαναν στον τίτλο τους ή στο περιεχόμενό τους αναφορές στους ναυτιλιακούς κύκλους ή/και στη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Για τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης που περιλαμβάνει η εργασία, μελετήθηκε μια ελληνική ναυτιλιακή εταιρεία ως προς τη στρατηγική που ακολούθησε σε ένα ευρύ φάσμα ετών.

Ο λόγος που επιλέχθηκε ελληνική εταιρεία είναι πως η Ελλάδα κατέχει κυρίαρχη θέση στην ιεραρχία της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας. Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές και αξίες είναι αυτές που επέτρεψαν στους Έλληνες πλοιοκτήτες να διακριθούν στον κλάδο της ναυτιλίας. Σύμφωνα με την έκθεση της UNCTAD «Review of Maritime Transport 2019», ο ελληνόκτητος στόλος βρίσκεται στην κορυφή παγκοσμίως σε όρους χωρητικότητας, η οποία αγγίζει τα 349.195.189 dwt. Ο ελληνόκτητος στόλος σε αριθμό αγγίζει τα 4.536 πλοία. Παρ' όλες τις εγχώριες προκλήσεις καθώς και τις προκλήσεις της αγοράς που αντιμετωπίζει η ελληνική κοινότητα πλοιοκτητών, η Ελλάδα συνεχίζει να ισχυροποιεί τη θέση της ως το μεγαλύτερο έθνος πλοιοκτησίας τα τελευταία χρόνια.

Επίσης, ο λόγος που επιλέχθηκε εταιρεία που δραστηριοποιείται στην αγορά χύδην φορτίου, είναι πως παρότι ένας αριθμός Ελλήνων πλοιοκτητών έχει διαφοροποιηθεί μέσω άλλων ναυτιλιακών κλάδων, σε

γενικές γραμμές οι Έλληνες διατηρούν την εστίασή τους στο ‘υγρό’ και ‘ξηρό’ φορτίο. Σήμερα, ο ελληνικός στόλος αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από δεξαμενόπλοια και πλοία μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου, με το ποσοστό αυτών των δύο κατηγοριών μαζί να κυμαίνεται περίπου στο 85% της ολικής χωρητικότητας για το μεγαλύτερο μέρος των τελευταίων είκοσι ετών.

3.2 Παρουσίαση εταιρείας-μελέτης περίπτωσης

Η εταιρεία Navios Maritime Holdings είναι αυτή που θα μελετηθεί σχετικά με τη στρατηγική της συμπεριφορά σε ένα εύρος 15 ετών, από το έτος 2005 έως και το έτος 2019. Η Navios Maritime Holdings είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Νέας Υόρκης ως NYSE: NM. Σημαντικό ρόλο για την επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας διαδραμάτισε η υψηλή θέση της και η πολυετής παρουσία της σε λίστες σχετικές με σημαντική δράση και διεθνή αναγνώριση στην ποντοπόρο ναυτιλία. Επίσης, η Αγγελική Φράγκου σύμφωνα με τη Lloyd’s List το 2019 συγκαταλέγεται στους 13 Έλληνες εφοπλιστές με τη μεγαλύτερη επιρροή στην παγκόσμια ναυτιλία, κατέχοντας την 20^η θέση από τις 100.

Ενώ οι ρίζες της μπορούν να εντοπιστούν στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η Navios ενσωματώθηκε το 1954 ως θυγατρική της United States Steel για τη μεταφορά σιδηρομεταλλεύματος από τη Βενεζουέλα και τον Καναδά προς τις ΗΠΑ. Με την πάροδο των χρόνων, η εταιρεία διαφοροποιήθηκε τόσο διεθνώς όσο και στο πεδίο των δραστηριοτήτων της. Οι ετήσιες αυξήσεις έχουν υπερβεί τους 30 εκατομμύρια τόνους και ως και 80 πλοία έχουν τεθεί ταυτόχρονα σε λειτουργία από την εταιρεία. Η Navios έχει μεταφέρει και διαχειριστεί με ασφάλεια περίπου 915 εκατομμύρια τόνους χύδην φορτίου σε ορισμένες από τις πιο δύσβατες περιοχές πλοήγησης. Το 2005 η εταιρεία έγινε δημόσια καθώς εισήλθε στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η εταιρεία συνεχίζει επιτυχώς να δραστηριοποιείται στην αγορά θαλάσσιας μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου.

Σήμερα, η Navios συνεχίζει να καινοτομεί σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησής της. Η εξελιγμένη εμπειρία στη διαχείριση εμπορευμάτων, στις συγχωνεύσεις και στις εξαγορές, στη χρηματοδότηση, στη διαχείριση κινδύνου και στη διαχείριση υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων, συμβάλλουν στην κορυφαία θέση της Navios ως παγκόσμιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

Ο ρόλος της στη διαχείριση θαλάσσιου κινδύνου και στις συμβουλευτικές υπηρεσίες είναι ηγετικός και καινοτόμος. Η εστίασή της στη διαχείριση κινδύνου χαρακτηρίζει τις εμπορικές και λειτουργικές της αποφάσεις και δίνει τη δυνατότητα στους εταιρικούς της συνεργάτες να μειώσουν την έκθεση του πλοίου και του φορτίου τους στον κίνδυνο καθώς και να ελέγξουν το κόστος μεταφοράς και καυσίμων.

Η Navios φημίζεται για την καινοτομία της στη μεταφορά και στην εφοδιαστική αλυσίδα των μεταφορών χύδην ξηρού φορτίου. Η άποψη αυτή βασίζεται σε μια ιστορία επιτυχώς καινοτόμων συναλλαγών ανά τον κόσμο. Συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στο άνοιγμα του ποταμού Orinoco για την πλοήγηση μεγάλων πλοίων, καθώς και στην καθιέρωση υπεράκτιων μεταφορτώσεων στις εκβολές του ποταμού. Επίσης, ο ρόλος της ήταν καθοριστικός στο άνοιγμα του κόλπου St. Lawrence για πλοήγηση τους χειμερινούς μήνες. Πιο πρόσφατα, πρωτοστάτησε σε μια επιχείρηση μεταφόρτωσης μολύβδου και ψευδαργύρου στα ανοικτά των ακτών της Αλάσκας, βόρεια του Αρκτικού Κύκλου.

Η εταιρεία κατέχει και λειτουργεί τον μεγαλύτερο τερματικό σταθμό χύδην φορτίου στην Ουρουγουάη, καθώς και ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια υγρού φορτίου στην Παραγουάη.

Πιο συγκεκριμένα, για την εξυπηρέτηση των πελατών της στην περιοχή της Hidronia, κατέχει και λειτουργεί 3 λιμενικές και αποθηκευτικές εγκαταστάσεις.

Το τερματικό συγκρότημα ξηρού φορτίου στην Nueva Palmira της Ουρουγουάης που βρίσκεται στη συμβολή των ποταμών Parana και Uruguay, είναι ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος σταθμός μεταφοράς και αποθήκευσης χύδην φορτίου στην Ουρουγουάη, με δύο αποκλειστικές εγκαταστάσεις, μία για εξαγωγές γεωργικών προϊόντων και ξυλείας και μία για φορτία που σχετίζονται με τα ορυκτά. Πολλαπλές εργασίες μπορούν να διεξαχθούν ταυτόχρονα, όπως της φόρτωσης και εκφόρτωσης εμπορευμάτων από πλοία, φορτηγίδες, φορτηγά από και προς σιλό και περιοχές αποθήκευσης.

Ο τερματικός σταθμός υγρού φορτίου στο San Antonio στην Παραγουάη είναι μία από τις μεγαλύτερες ανεξάρτητες εγκαταστάσεις αποθήκευσης για πετρελαιοειδή στην Παραγουάη. Κατασκευάστηκε για την αποτελεσματική εκτέλεση τερματικών εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της φόρτωσης και εκφόρτωσης πλοίων και φορτηγών με καύσιμα, των δεξαμενών αποθήκευσης κ.ά. για πλοία και φορτηγά. Η επιχείρηση διεξάγεται μέσω της αγοράς και πώλησης εξευγενισμένων προϊόντων πετρελαίου και των υπηρεσιών αποθήκευσης, χειρισμού ή μεταφοράς που σχετίζονται με προϊόντα υγρού και φυσικού αερίου.

Όσον αφορά τον στόλο της, ο τρέχων στόλος της Navios Holdings αποτελείται από 53 πλοία συνολικού deadweight 5.7 εκατομμυρίων τόνων και η μέση ηλικία των πλοίων της είναι 7.7 έτη. Η Navios διαθέτει ένα ευρύ φάσμα μεγέθους πλοίων, Capesize, Panamax, Ultra-Handymax και Handy, απασχολώντας ιδιόκτητα, ναυλωμένα και μισθωμένα πλοία.

Πιο συγκεκριμένα, από τα 53 αυτά πλοία, τα 30 είναι ιδιόκτητα, τα 4 είναι μακροχρόνια bareboat ναυλωμένα, το 1 είναι μακροχρόνια bareboat ναυλωμένο που αναμένεται να της παραδοθεί και τα 18 είναι μακροχρόνια ναυλωμένα.

Για την ανάλυση της στρατηγικής που ακολούθησε η συγκεκριμένη εταιρεία, για κάθε ένα από τα 15 έτη που εξετάζονται στην παρούσα εργασία, μελετήθηκαν οι ετήσιες αναφορές της, οι οποίες και είναι διαθέσιμες μιας και είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο. Η στρατηγική που επέλεξε στο διάστημα αυτό κρίνεται με βάση τις αγοραπωλησίες πλοίων που πραγματοποίησε, την επιλογή της σχετικά με την ποιότητα των πλοίων για τα οποία προχώρησε σε αγορά και πώληση, την ναύλωση που επέλεξε για τα πλοία της, τη διαχείριση του στόλου της κλπ.

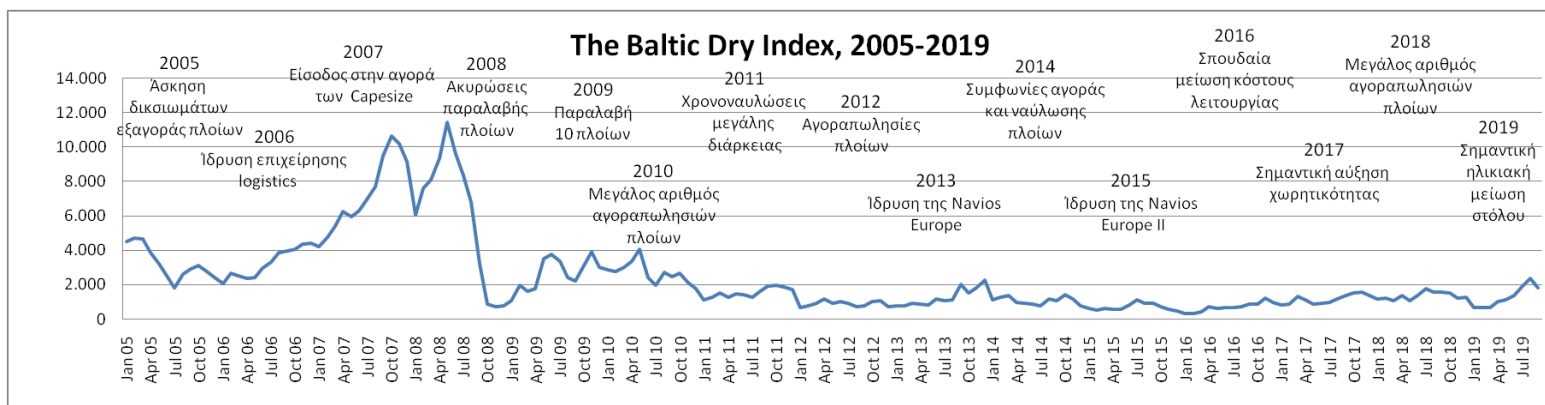
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Έπειτα από την παρουσίαση ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών στοιχείων σχετικά με την εταιρεία που θα μελετηθεί, στο κεφάλαιο αυτό αρχικά θα παρουσιαστεί το διεθνές οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο η εταιρεία δραστηριοποιείται και καλείται να λάβει αποφάσεις σχετικά με τις κινήσεις της. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυσή της εταιρείας ως προς τη συμπεριφορά και τις στρατηγικές επιλογές της την περίοδο 2005-2019 όπως αυτές απορρέουν από τις ετήσιες αναφορές της. Τέλος, θα παρουσιαστεί ο αντίκτυπος των στρατηγικών επιλογών της στην οικονομική της απόδοση.

4.1 Παρουσίαση διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος

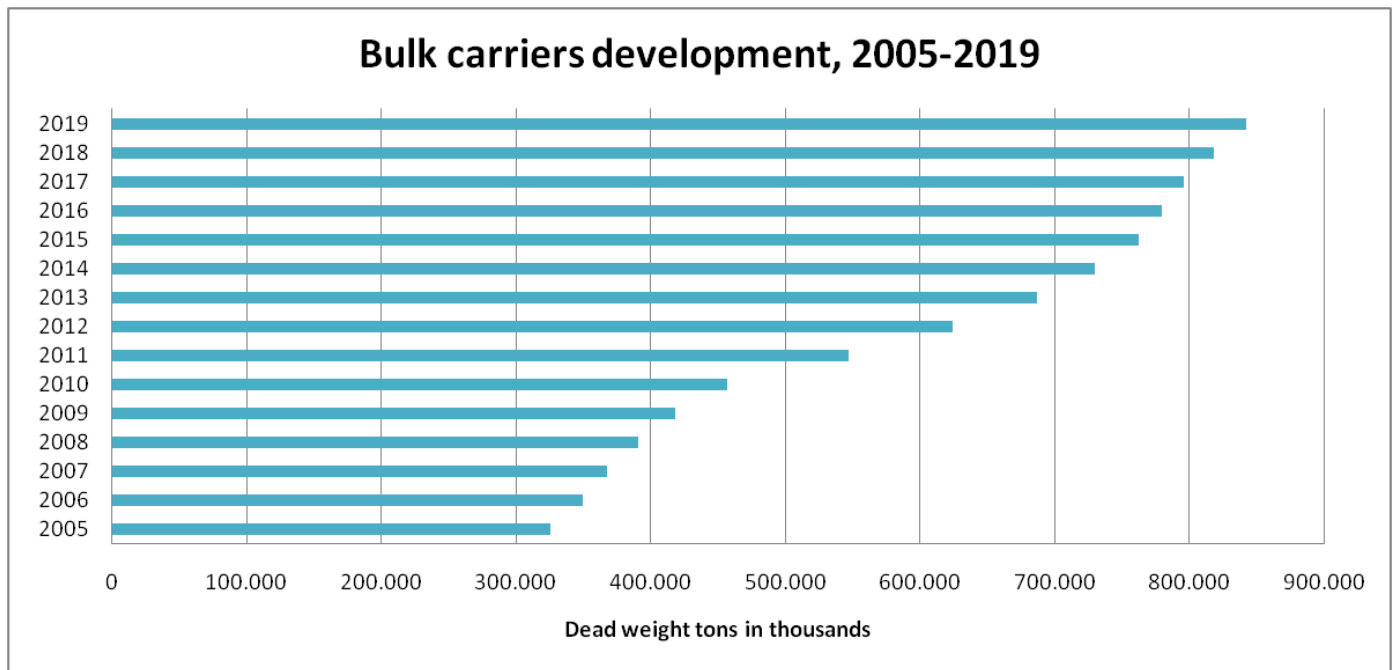
Ένας αξιόπιστος τρόπος για την απεικόνιση του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος είναι ο Baltic Dry Index, ο οποίος αποτελεί μια εκτίμηση της μέσης τιμής μεταφοράς πρώτων υλών (όπως άνθρακας, σιδηρομετάλλευμα, σιτηρά κ.α.) για έναν αριθμό θαλάσσιων διαδρομών. Θεωρείται λοιπόν ο κύριος δείκτης της οικονομικής δραστηριότητας καθώς αντικατοπτρίζει γεγονότα που λαμβάνουν χώρα σε προηγούμενα στάδια της παγκόσμιας παραγωγικής αλυσίδας. Ένας υψηλός BDI αποτελεί ένδειξη περιορισμένης προσφοράς εξαιτίας υψηλής ζήτησης και είναι πιθανό να προκληθούν πληθωριστικές πιέσεις κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ενώ μια απότομη και ξαφνική μείωση του δείκτη πιθανώς να προμηνύει ύφεση δεδομένου ότι οι παραγωγοί έχουν περιορίσει τη ζήτησή τους για μεταφορικές υπηρεσίες με αποτέλεσμα οι μεταφορείς να μειώσουν σημαντικά τους ναύλους στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν φορτίο για τα πλοία τους.

Σχήμα 1: Η πορεία του Baltic Dry Index την περίοδο 2005-2019



Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τον BDI και ορισμένες από τις κινήσεις που πραγματοποίησε η Navios ανά έτος. Όσον αφορά τον BDI, έχει υπάρξει ιδιαίτερα ασταθής καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου από το 2005 έως και το 2019. Η βασική αιτία για αυτή την τάση είναι συνδεδεμένη με τις τιμές των προϊόντων και πιο συγκεκριμένα του πετρελαίου. Ο δείκτης έπειτα σημείωσε καθοδική πορεία σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα κι έχει παραμείνει αδύναμος παρά την ανάκαμψη του παγκόσμιου εμπορίου. Ένας παράγοντας είναι οι παραγγελίες μεγάλου αριθμού πλοίων κατά τη διάρκεια ετών που σημειώθηκαν οικονομικές φούσκες, τα οποία εισήλθαν στην αγορά, με αποτέλεσμα η προσφορά χωρητικότητας να υπερβαίνει τη ζήτηση. Τα τελευταία χρόνια, ο BDI παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, τονίζοντας μια κατάσταση υπερβάλλουσας χωρητικότητας στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Συγκεκριμένα το 2016, σημειώθηκε η μεγαλύτερη μείωση του δείκτη για την 15ετία που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, με τον ρυθμό αύξησης της ζήτησης να εκτιμάται μόνο στο 0.3% και τον δείκτη αξιοποίησης στόλου να έχει μειωθεί σε 70% για αυτό το έτος

Σχήμα 2: Η ανάπτυξη των πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου την περίοδο 2005-2019



Από το παραπάνω διάγραμμα είναι προφανές πως υπάρχει μια συνεχής επένδυση στην παγκόσμια αγορά πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου, καθώς κάθε χρόνο όλο και περισσότερα πλοία κατασκευάζονται.

4.2 Παρουσίαση στρατηγικών επιλογών της Navios Maritime Holdings

Παρακάτω παρουσιάζονται για κάθε ένα έτος ξεχωριστά οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας για τη χρονική περίοδο 2005-2019.

Το 2005, η Navios άσκησε το δικαίωμά της για την απόκτηση 2 πλοίων και σκοπεύει να ασκήσει το δικαίωμά της για 3 επιπλέον πλοία μέσα στον Οκτώβρη αυτού του έτους.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 32 πλοία συνολικού dwt 2.1 εκατομμυρίων, 8 εκ των οποίων αναμένεται να της παραδοθούν μέσα στα επόμενα 2 έτη. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 24 πλοία συνολικού dwt 1.55 εκατομμυρίων, εκ των οποίων τα 13 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 11 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Η μέση ηλικία του στόλου είναι τα 4.3 έτη.

Τον Ιούνιο του 2006, η Navios ανακοίνωσε πως σκοπεύει να ιδρύσει μια επιχείρηση logistics στη Νότια Αμερική, αποκτώντας και οικοδομώντας περιουσιακά στοιχεία συμπληρωματικά του τερματικού της σταθμού και των αποθηκευτικών εγκαταστάσεων της στην Ουρουγουάη. Επιδιώξή της είναι η αξιοποίηση των αυξανόμενων εξαγωγών των ορυκτών και γεωργικών προϊόντων της περιοχής, καθώς και η αξιοποίηση της αποδοτικότητας κόστους μεταφοράς μέσω του ποταμού σε σχέση με τις διαθέσιμες εναλλακτικές και της υπάρχουσας υποδομής μεταφορών της Navios.

Τον Οκτώβριο, συμφώνησε για τη μακροχρόνια ναύλωση ενός Panamax και αναμένει την παραλαβή του το 2011. Επίσης, η εταιρεία σκοπεύει να ασκήσει το δικαίωμά της να αποκτήσει το Navios Hyperion, ένα Panamax του 2004, το οποίο ανήκει ήδη στον μακροχρόνια ναυλωμένο στόλο της. Πραγματοποίησε νέα συμφωνία για μια μακροχρόνια ναύλωση ενός νεόκτιστου Panamax για παραλαβή του το 2011. Τέλος, άσκησε το δικαίωμά της για την απόκτηση του Navios Star, ένα Panamax του 2002.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$9,469 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 45 πλοία συνολικού dwt 3.6 εκατομμυρίων, εκ των οποίων τα 21 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 24 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 36 πλοία συνολικού dwt 2.9 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 4.6 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 9 νεόκτιστα πλοία, εκ των οποίων τα 4 τα περιμένει να της παραδοθούν μέσα στο 2007 και τα υπόλοιπα μέσα στο 2011.

Τον Φεβρουάριο του 2007, η Navios απέκτησε ολόκληρο το μετοχικό κεφάλαιο της Kleimar N.V. Η Kleimar N.V. είναι μια Βέλγικη εταιρεία θαλάσσιων μεταφορών που διαχειρίζεται 11 πλοία, Capesize και Panamax. Επίσης έχει ένα εκτεταμένο συμβόλαιο COA, του οποίου ένα μεγάλο μέρος περιλαμβάνει τη μεταφορά φορτίου στην Κίνα. Με την κίνηση αυτή, πραγματοποίησε την είσοδό της στον τομέα των Capesize στην αγορά του χύδην ξηρού φορτίου.

Τον ίδιο μήνα, η Navios παρέλαβε το Navios Hyperion, ένα Panamax του 2004, ασκώντας μια επιλογή αγοράς που διέθετε. Τον Απρίλιο, απέκτησε ολόκληρο το μετοχικό κεφάλαιο της White Narcissus Marine S.A. Η White Narcissus Marine S.A. είναι μια επιχείρηση με έδρα τον Παναμά η οποία κατέχει το 50% των μετοχών του Asteriks, ένα Panamax του 2005. Το υπόλοιπο 50% το κατέχει η Kleimar N.V. Τον Μάιο και τον Ιούνιο, η Navios παρέλαβε 2 νεόκτιστα πλοία υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τον Αύγουστο, παρέλαβε το Navios Esperanza, ένα Panamax του 2007 και συμφώνησε να αγοράσει 4 Capesize πλοία. Τον Σεπτέμβριο, άσκησε το δικαίωμά της για την απόκτηση του Navios Orbiter, ένα Panamax του 2004.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$9,519 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 62 πλοία 6 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 25 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 37 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 34 πλοία συνολικού dwt 2.8 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 4.3 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 28 νεόκτιστα πλοία, εκ των οποίων τα 2 τα περιμένει να της παραδοθούν μέσα στο 2008 και τα υπόλοιπα μέσα στο 2013.

Τον Ιανουάριο του 2008, παρέλαβε το Torm Antwerp, στον υπό ναύλωση στόλο της, ένα Panamax του 2008. Τον Φεβρουάριο παρέλαβε το Navios Orbiter και τον Απρίλιο το Navios Aurora I, ένα Panamax του 2005. Τον Ιούνιο, συμφώνησε να αγοράσει 2 Ultra Handymaxes, ένα του 2007 και ένα του 2009. Τον Ιούλιο πούλησε το Navios Aurora I. Τον Οκτώβριο, λόγω μη ύπαρξης συμφωνίας για ναύλωση, ακύρωσε 6 Kamsarmax που αναμένονταν να παραδοθούν το 2010 και το 2011 στον υπό ναύλωση στόλο της, καθώς και 3 Handysize που επρόκειτο να παραδοθούν επίσης μέσα σε αυτά τα έτη, γεγονός που οδήγησε στην ετήσια αποταμίευση \$61 εκατομμυρίων. Τον Νοέμβριο, ακύρωσε την παράδοση 3 Capesize που ήταν προγραμματισμένο να παραδοθούν μέσα στο 2009 και το 2010 αλλά δεν υπήρχε συμφωνία ναύλωσης, με αποτέλεσμα την αποταμίευση \$265 εκατομμυρίων.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$9,727 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 53 πλοία 5.1 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 25 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 28 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 35 πλοία συνολικού dwt 2.7 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 4.7 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 18 νεόκτιστα πλοία μέσα στο 2013.

Τον Οκτώβριο του 2009, πούλησε το Navios Apollon, ένα Ultra-Handymax του 2000. Κατά τη διάρκεια αυτού του έτους, παρέλαβε 8 Capesize και 2 Ultra-Handymax πλοία και αναμένει την παράδοση 7 Capesize μέσα στο 2010 και το 2011.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$9,988 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 60 πλοία 6.6 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 33 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 27 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 43 πλοία (14 Capesize, 12 Panamax, 16 Ultra Handymax και 1 Handysize product tanker) συνολικού dwt 4.3 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 4.4 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 17 νεόκτιστα charter-in πλοία μέσα στο 2013.

Τον Ιανουάριο του 2010, πούλησε το Navios Hyperion, ένα Panamax και παρέλαβε το Navios Antares, ένα Capesize. Τον Φεβρουάριο συμφώνησε να αποκτήσει ένα νεόκτιστο Capesize. Τον Μάρτιο πούλησε το Navios Aurora II, ένα Capesize. Τον Μάιο πούλησε το Navios Pollux, ένα Capesize. Τον Απρίλιο, συμφώνησε να αποκτήσει ένα νεόκτιστο Capesize που αναμένεται να παραλάβει το 2011 και παρέλαβε το Navios Vector, ένα Ultra-Handymax. Τη χρονιά αυτήν, παρέλαβε 8 Capesize πλοία και πούλησε 4 (3 Capesize και 1 Handysize) πλοία.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$10,113 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 57 πλοία 6 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 30 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 27 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 44 πλοία (18 Capesize, 10 Panamax, 16 Ultra Handymax) συνολικού dwt 4.8 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 4.6 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 13 νεόκτιστα charter-in πλοία μέσα στο 2013.

Τον Φεβρουάριο του 2011, η εταιρεία παρέλαβε το Navios Astra, ένα Ultra-Handymax. Τον Μάιο, πούλησε το Navios Luz, ένα Capesize του 2010 και το Navios Orbiter, ένα Panamax του 2004. Τον ίδιο μήνα, προχώρησε σε συμφωνία αγοράς 5 πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου καθώς και τον Οκτώβριο, συμφώνησε να αγοράσει ακόμη ένα.

Οι χρονοναυλώσεις των πλοίων της ήταν διάρκειας τουλάχιστον 10 ετών και ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$10,775 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 57 πλοία 5.8 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 30 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 27 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 45 πλοία (17 Capesize, 10 Panamax, 17 Ultra Handymax και 1 Handysize) συνολικού dwt 4.8 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 5.3 έτη. Επιπλέον, έχει συμφωνήσει να αποκτήσει 2 νεόκτιστα Panamax και αναμένει να της παραδοθούν 10 νεόκτιστα charter-in πλοία μέσα στο 2013.

Στις αρχές του 2012, παρέλαβε το Navios Centaurus, ένα bulk carrier του 2012 και το Navios Serenity, ένα Handysize του 2011. Τον Μάιο του 2012, η εταιρεία παρέλαβε το Navios Avior, ένα bulk carrier του 2012 και τον Ιούνιο, πούλησε το Navios Buena Ventura, ένα Capesize του 2010.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$12,592 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 50 πλοία 5.1 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 30 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 20 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 46 πλοία (16 Capesize, 10 Panamax, 18 Ultra Handymax και 2 Handysize) συνολικού dwt 4.7 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 6 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 4 νεόκτιστα charter-in πλοία μέσα στο 2013.

Τον Απρίλιο του 2013, η εταιρεία διέπραξε δεσμευτική επιστολή πρόθεσης να αποκτήσει, μέσω κοινοπραξίας, 10 πλοία συμπεριλαμβανομένων 5 δεξαμενοπλοίων και 5 πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων με μέση ηλικία τα 5.5 έτη από οφειλέτες της HSH Nordbank AG ("HSH"). Επίσης, αποφάσισε να αναβάλλει την παράδοση 2 δεσμευμένων charter-in πλοίων, του Navios Felix, ένα νεόκτιστο Capesize, και του Navios Venus, ένα νεόκτιστο Ultra Handymax. Τα νέα αυτά πλοία θα έχουν eco design και προβλέπεται να παραδοθούν το 2016 και το 2015 αντίστοιχα. Τον Μάιο, συμφωνήθηκε να αποκτήσει ένα Panamax του 2006 και τρία Panamax του 2005 με μέση ηλικία τα 7.8 έτη και αναμένεται να παραδοθούν μέσα στο ίδιο έτος. Τον Οκτώβριο, ιδρύθηκε η Navios Europe, εταιρεία δραστηριοποίησης δεξαμενοπλοίων και πλοίων εμπορευματοκιβωτίων. Επίσης, σημειώθηκε στρατηγική συνεργασία με σπουδαίας σημασίας Ιάπωνα πλοιοκτήτη.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$13,927 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 66 πλοία 6.3 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 42 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 24 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 53 πλοία (15 Capesize, 17 Panamax, 19 Ultra Handymax και 2 Handysize) συνολικού dwt 5.1 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 7 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 7 νεόκτιστα charter-in πλοία μέσα στο 2016 και 2 ιδιόκτητα νεόκτιστα να παραδοθούν μες στο 2015.

Τον Ιανουάριο του 2014, συμφώνησε να αγοράσει ένα Panamax και ένα Capesize που αναμένεται να παραδοθούν το 2015. Τον ίδιο μήνα, συμφώνησε να ναυλώσει 5 νεόκτιστα Kamsarmax με διάρκεια από 5 έως 7 έτη. Τον Ιούνιο, η εταιρεία παρέλαβε το Navios Gem, ένα Capesize του 2014 και τον Σεπτέμβριο συμφώνησε να αγοράσει το Navios Ray, ένα Capesize του 2012, το οποίο και παραδόθηκε τον Νοέμβριο του ίδιου έτους.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$13,759 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 64 πλοία 6.4 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 40 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 24 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή, διαχειρίζεται 56 πλοία (17 Capesize, 17 Panamax, 20 Ultra Handymax και 2 Handysize) συνολικού dwt 5.5 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία είναι τα 7.6 έτη. Επιπλέον, αναμένει να της παραδοθούν 6 νεόκτιστα charter-in πλοία μέσα στο 2016 και 2 ιδιόκτητα νεόκτιστα να παραδοθούν μες στο 2015.

Το 2015 η Navios τοποθετείται στην αγορά ώστε να αξιοποιήσει σταθερότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα λειτουργικά της έξοδα προβλέπονται σημαντικά χαμηλότερα από τον μέσο όρο της αγοράς. Επιτυγχάνεται υπεροχή μέσω της διαφοροποίησης. Σημαντική κίνηση αποτελεί η ίδρυση της Navios Europe II, εταιρεία δραστηριοποίησης πλοίων εμπορευματοκιβωτίων και χύδην ξηρού φορτίου.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$13,817 για το συγκεκριμένο έτος

Στο τέλος του έτους, ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 63 πλοία, συνολικού deadweight 6.4 εκατομμυρίων, εκ των οποίων τα 40 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 23 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Τη δεδομένη στιγμή διαχειρίζεται 59 πλοία (19 Capesize, 19 Panamax, 19 Ultra Handymax και 2 Handysize

πλοία) συνολικού deadweight 6 εκατομμυρίων. Η μέση ηλικία του διαχειριζόμενου στόλου είναι τα 7.6 έτη. Επιπλέον, έχει 4 νεόκτιστα charter-in πλοία που αναμένεται να παραδοθούν μέσα στο 2016 και 2017.

Το 2016 η Navios έλαβε θέση ώστε να ανταπεξέλθει στη δύσκολη φάση της αγοράς. Παρακολουθεί ενεργά την έκθεσή της στο κόστος και τις ταμειακές ροές της, καθώς έχει σημειώσει σημαντικές αποδόσεις μέσω εσωτερικών δραστηριοτήτων όπως και οικονομίες κλίμακας για τον στόλο που διαχειρίζεται. Άμεσα οφέλη αυτών των προσπαθειών αποτελούν η εξοικονόμηση 14.9 εκατομμυρίων δολαρίων από την έγκαιρη διευθέτηση των charter claims το πρώτο τρίμηνο του 2016, η εκτιμώμενη μείωση του charter-in κόστους κατά 23 εκατομμύρια δολάρια τους επόμενους 12 μήνες, η εκτιμώμενη ετήσια μείωση των διοικητικών εξόδων το 2016 κατά 7 εκατομμύρια δολάρια περίπου βάσει του ποσοστού λειτουργίας το πρώτο τρίμηνο του 2016 καθώς και η επίτευξη 42% χαμηλότερου κόστους λειτουργίας από τον μέσο όρο της βιομηχανίας.

Επίσης, τη χρονιά αυτή, παρέλαβε 2 πλοία, ένα Kamsarmax του 2016 και ένα Capesize του 2016. Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$14,067 για το συγκεκριμένο έτος.

Στο τέλος του έτους, η εταιρεία διαχειρίζεται στόλο 66 πλοίων και 6.7 εκατομμυρίων dwt, εκ των οποίων τα 40 είναι υπό την ιδιοκτησία της και τα 26 υπό μακροχρόνια ναύλωση. Ο στόλος αποτελείται από 21 Capesize, 23 Panamax, 20 Ultra Handymax και 2 Handysize πλοία με μέση ηλικία τα 7.8 έτη.

Τον Ιούλιο του 2017, η εταιρεία ολοκλήρωσε την πώληση του Navios Horizon, ένα πλοίο μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου του 2001, καθώς και την πώληση του Navios Ionian. Συμφώνησε για την ναύλωση 8 Panamax πλοίων, 5 από τα οποία για μακροχρόνια ναύλωση και 3 από αυτά σε bareboat charters με την επιλογή εξαγοράς τους.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$12,214 για το συγκεκριμένο έτος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εταιρεία έχει αυξήσει τη χωρητικότητα κατά 11% και έχει μειώσει τον μέσο όρο ηλικίας του στόλου της κατά 11%.

Στο τέλος του έτους, η Navios διαχειρίζεται ένα στόλο 72 πλοίων συνολικού deadweight 7.3 εκατομμυρίων, 39 εκ των οποίων είναι υπό την ιδιοκτησία της και 33 από αυτά υπό μακροχρόνια

ναύλωση. Ο στόλος αποτελείται από 21 Capesize, 31 Panamax, 18 Ultra Handymax και 2 Handysize πλοία με μέσο όρο ηλικίας τα 7.7 έτη.

Τον Φεβρουάριο του 2018, η εταιρεία απέκτησε ένα πρώην ναυλωμένο πλοίο, το Navios Equator Prosper του 2000. Τον Απρίλιο, συμφώνησε να ναυλώσει ένα Panamax υπό δεκαετή bareboat ναύλωση. Τον Ιούλιο, συμφώνησε να πουλήσει το Navios Mars, ένα Capesize του 2016 και το Navios Sphera, ένα Panamax του 2016. Τον ίδιο μήνα, ολοκλήρωσε την πώληση του Navios Achilles, ένα Ultra-Handymax του 2001. Τον Αύγουστο, άσκησε την επιλογή απόκτησης του Navios Primavera, ένα ναυλωμένο πλοίο του 2007, το οποίο και παρέλαβε τον Νοέμβριο. Συμφώνησε επίσης, να ναυλώσει ένα Kamsarmax υπό δεκαετή bareboat ναύλωση με την πιθανότητα εξαγοράς του. Τον Νοέμβριο, συμφώνησε να πουλήσει το Navios Magellan, ένα Panamax του 2000.

Ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$12,952 για το συγκεκριμένο έτος. Επίσης, η εταιρεία σημείωσε μείωση της τάξεως του 17% στον μέσο όρο ηλικίας του στόλου της.

Στο τέλος του έτους, η Navios ελέγχει ένα στόλο 65 πλοίων συνολικού deadweight 6.6 εκατομμυρίων, εκ των οποίων τα 35 είναι υπό την ιδιοκτησία της και 30 είναι υπό μακροχρόνια ναύλωση. Ο στόλος αποτελείται από 19 Capesize, 30 Panamax, 14 Ultra-Handymax και 2 Handysize πλοία με μέσο όρο ηλικίας τα 7.9 έτη.

Το έτος 2019, η Navios έλαβε θέση ώστε να επωφεληθεί από τη μικρή ανάκαμψη της αγοράς. Τον Φεβρουάριο αυτού του έτους, συμφώνησε να πουλήσει το Navios Meridian, ένα Ultra Handymax του 2002. Τον Απρίλιο και τον Μάιο, συμφώνησε να πουλήσει το Navios Mercator, ένα Ultra Handymax του 2002 και το Navios Vector, ένα Ultra Handymax του 2002. Τον Μάιο επίσης, συμφώνησε να αποκτήσει ένα πρώην ναυλωμένο πλοίο, το Sea Victory, ένα Panamax του 2014, το οποίο και απέκτησε τον Αύγουστο του 2019. Τον ίδιο μήνα, προχώρησε στην πώληση του Navios Equator Prosper, ένα Capesize του 2000. Τον Ιούλιο, η εταιρεία συμφώνησε να πουλήσει το Navios Primavera, ένα Ultra Handymax του 2007, το οποίο και πούλησε τον Σεπτέμβριο του 2019. Τον Αύγουστο, παρέλαβε το Navios Herakles I, ένα νεόκτιστο bareboat chartered-in Kamsarmax. Τον Οκτώβριο, συμφώνησε να πουλήσει το Navios Hios, ένα Ultra Handymax πλοίο του 2003. Τέλος, τον Νοέμβριο, παρέλαβε το Navios Uranus, ένα νεόκτιστο bareboat chartered-in Kamsarmax.

Για το συγκεκριμένο έτος ο μέσος ημερήσιος charter-in rate για τα μακροχρόνια ναυλωμένα πλοία είναι \$13.628. Επίσης, το έτος αυτό, η εταιρεία σημείωσε μείωση της τάξεως του 26% στον μέσο όρο ηλικίας του στόλου της.

Στο τέλος του 2019, η Navios ελέγχει έναν στόλο 53 πλοίων συνολικού deadweight 5.7 εκατομμυρίων, εκ των οποίων τα 35 είναι υπό την ιδιοκτησία της και 18 είναι υπό μακροχρόνια ναύλωση. Ο στόλος αποτελείται από 17 Capesize, 28 Panamax, 6 Ultra-Handymax και 2 Handysize πλοία με μέσο όρο ηλικίας τα 7.5 έτη.

Με βάση τη μελέτη των ετήσιων αναφορών της Navios Maritime Holdings και την ανάλυση που προηγήθηκε, παρακάτω παρουσιάζεται η στρατηγική της συμπεριφορά την περίοδο 2005-2019.

Όσον αφορά τη ναύλωση, η πολιτική της Navios Holdings είναι μια προσέγγιση χαρτοφυλακίου για να διαχειριστεί τους λειτουργικούς κινδύνους. Η πολιτική αυτή συνεπάγεται πως η Navios θα χρονοναυλώσει σε τρίτους τα περισσότερα από τα πλοία που διαχειρίζεται (πλοία που της ανήκουν ή πλοία που έχει ναυλώσει) για μακροχρόνιες περιόδους είτε σε σταθερές είτε σε κυμαινόμενες τιμές σε διάφορους ομολόγους της ναυτιλιακής βιομηχανίας που η ίδια η Navios Holdings θεωρεί πως διαθέτουν την απαιτούμενη πιστοληπτική ικανότητα. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία στοχεύει να 'κλειδώσει', υπό την επιφύλαξη πιστωτικών και λειτουργικών κινδύνων, ευνοϊκά προθεσμιακά έσοδα και ταμειακές ροές, γεγονός που θεωρεί πως θα την απαλλάξει από τις δυσμενείς συνθήκες της αγοράς, όταν η εταιρεία το κρίνει απαραίτητο. Επιπλέον, η Navios δραστηριοποιεί πλοία υπό βραχυπρόθεσμες ναυλώσεις μικρότερες των 12 μηνών, καθώς και ναυλώσεις ανά ταξίδι και COAs. Σε γενικές γραμμές, με την πολιτική αυτή επιτυγχάνει σταθερές εισροές σε δύσκολες περιόδους της αγοράς μέσω της χρονοναύλωσης, όμως για να επωφεληθεί από τυχόν αυξήσεις των ναύλων, επιλέγει και τη δραστηριοποίηση στην spot αγορά.

Η στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας εστιάζει σε μια σταδιακή αύξηση του στόλου της κι έτσι εξηγείται και ο μεγάλος όγκος αγοραπωλησιών που διεξάγει. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τον ιδιόκτητο στόλο της μέσω επιλογών αγοράς που μπορούν να ασκηθούν στο μέλλον σε ευνοϊκές τιμές συγκριτικά με την τρέχουσα αγορά.

Επίσης, επιλέγει να διαμοιράζει τον στόλο που διαχειρίζεται όσον αφορά τα ιδιόκτητα πλοία και τα πλοία που ναυλώνει υπό τη διαχείρισή της (πρόκειται για πλοία που έχει ναυλώσει για λογαριασμό της και έχει ενσωματώσει στον στόλο της υπό ναυλώσεις με διάρκεια μεγαλύτερη των 12 μηνών). Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνει σταθερή αύξηση της χωρητικότητας μέσω της εξαγοράς πλοίων αλλά και ευελιξία μέσω της ναύλωσης πλοίων καθώς δεν απαιτείται ο μεγάλος όγκος κεφαλαίου που απαιτείται στην πρώτη περίπτωση και επωφελείται και από την άμεση παράδοση των πλοίων.

Ένας στόλος που έχει ναυλωθεί από την Navios με ευνοϊκούς όρους, γενικά της επιτρέπει να ναυλώσει σε τρίτους τα πλοία της με ένα σημαντικό περιθώριο κέρδους κατά τη διάρκεια ισχυρών αγορών και να ξεπεράσει τους κύκλους της αγοράς διατηρώντας παράλληλα χαμηλό κόστος. Επιτυχία έχει σημειώσει και όσον αφορά το χαμηλό λειτουργικό κόστος, το οποίο καταφέρνει να διατηρεί σε επίπεδα χαμηλότερα από τον μέσο όρο της αγοράς, προσδίδοντάς της σημαντικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματά της αποτελεί ο υψηλής ποιότητας, σύγχρονος στόλος της που παρέχει μια ποικιλία λειτουργικών πλεονεκτημάτων, όπως για παράδειγμα τα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, καθώς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους μεγαλύτερης ηλικίας στόλους, ειδικά στην αγορά της χρονοναύλωσης, όπου η ηλικία, η εξοικονόμηση καυσίμου και η ποιότητα ενός πλοίου είναι υψίστης σημασίας για την ανταγωνιστικότητα. Επενδύει σε μικρής ηλικίας πλοία και σε νεότεριστα επιτυγχάνοντας σημαντικές μειώσεις στον ηλικιακό μέσο όρο των πλοίων της.

Επιλέγει τη διαφοροποίηση του στόλου της, καθώς εισέρχεται σε διαφορετικούς κλάδους της ναυτιλιακής βιομηχανίας, όπως αυτός της αγοράς δεξαμενοπλοίων και πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Παρατηρούμε ακόμη μέσα από την παραπάνω ανάλυση, πως επενδύει στη διαφοροποίηση μέσω της επιλογής πλοίων με οικολογικό σχεδιασμό σε μια εποχή που το περιβάλλον απασχολεί ιδιαίτερα την ευρύτερη κοινότητα παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης και της ναυτιλιακής, και που τα περιβαλλοντικά κριτήρια διαδραματίζουν όλο και σημαντικότερο ρόλο στην επιλογή πλοίων από μεγάλη μερίδα των ναυλωτών.

Η κάθετη ολοκλήρωσή της μέσω των λιμενικών και αποθηκευτικών εγκαταστάσεων που κατέχει στην Ουρουγουάη και την Παραγουάη, της δίνει τη δυνατότητα για επαρκείς και ποιοτικές υπηρεσίες στην αποθήκευση και την εγχώρια μεταφορά, αλλά και από άποψη χρόνου στο λιμάνι και διείσδυσης στην ενδοχώρα. Ακόμη, επιτυγχάνει καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τις παγκόσμιες ροές εμπορευμάτων μέσω των φυσικών της ναυτιλιακών δραστηριοτήτων και των δραστηριοτήτων των τερματικών σταθμών της στη Νότια Αμερική.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται για τη χρονική περίοδο 2005-2019, τα εξής:

Έσοδα: Ως έσοδα ορίζονται οι εισπράξεις μιας επιχείρησης από τις συνήθεις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.

Καθαρά έσοδα: Καθαρά έσοδα αποτελούν τα έσοδα μιας επιχείρησης αφού έχουν αφαιρεθεί πρώτα τα έξοδά της. Στην περίπτωση αρνητικών εσόδων, η επιχείρηση θεωρείται πως έχει ζημίες.

EBITDA: Το EBITDA αντικατοπτρίζει τα κέρδη της επιχείρησης πριν αφαιρεθούν τόκοι, φόροι και απόσβεση.

TCE: Το TCE είναι τα έσοδα από τους ναύλους αφού αφαιρεθούν τα έξοδα ταξιδιού και το αποτέλεσμα αυτό διαιρεθεί με τις διαθέσιμες μέρες των πλοίων για μεταφορά φορτίου την περίοδο αυτή.

Αξιοποίηση Στόλου: Η αξιοποίηση στόλου αναφέρεται σε ένα ποσοστό, το οποίο προκύπτει από τη διαίρεση των ημερών που το πλοίο είναι έμφορτο και των ημερών που δεν έχει φορτίο προς μεταφορά.

Πίνακας 1: Οικονομικά δεδομένα της Navios Maritime Holdings για την περίοδο 2005-2019

ΈΤΟΣ	ΈΣΟΔΑ (σε χιλιάδες δολάρια)	ΚΑΘΑΡΑ ΈΣΟΔΑ (σε χιλιάδες δολάρια)	EBITDA (σε χιλιάδες δολάρια)	TCE	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ Η ΣΤΟΛΟΥ
2005	235,006	53,498	82,233	22,771	99,6%
2006	205,375	21,069	103,177	16,906	99,5%
2007	758,420	271,001	349,875	30,843	99,9%
2008	1,246	118,527	165,478	45,566	99,7%
2009	598,676	67,934	206,801	25,821	99,3%
2010	679,918	145,757	356,126	25,527	99,5%
2011	664,225	42,267	245,889	23,064	98,7%
2012	616,494	165,988	389,986	18,167	98,2%
2013	512,279	-109,063	107,909	12,029	98,4%
2014	569,016	-56,203	176,698	11,830	99,8%
2015	480,820	-134,112	112,756	7,846	98,6%
2016	419,782	-75,797	165,199	8,220	99,2%
2017	463,049	-165,910	68,813	9,705	99,7%
2018	517,739	-268,718	18,231	12,534	99,6%
2019	482,449	-192,110	61,881	12,519	99,4%

Έπειτα από την παρουσίαση του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος, των στρατηγικών κινήσεων της Navios Maritime Holdings και των οικονομικών αποτελεσμάτων της, καταλήγουμε στους παρακάτω σχολιασμούς.

Τα έτη 2006 και 2007, η εταιρεία πραγματοποίησε συμφωνίες αγοράς πλοίων και επέκτεινε την εφοδιαστική της αλυσίδα καθώς η περίοδος αυτή ήταν ευμενής. Το 2007 επίσης, επένδυσε σε νέα κατηγορία πλοίων, στα Capesize, για πρώτη φορά. Στα τέλη του 2008, σημειώθηκε απότομη και μεγάλη πτώση στην αγορά και οι συνθήκες ήταν ιδιαίτερα δυσμενείς οπότε πραγματοποιήθηκαν πολλές ακυρώσεις παραλαβής πλοίων με στόχο την αποταμίευση χρημάτων. Τα επόμενα 2 χρόνια (2009 και 2010), σημειώθηκε μια μικρή ανάκαμψη οπότε πραγματοποιήθηκαν αγορές πλοίων. Την περίοδο 2011-2019, αν εξαιρέσουμε μια μικρή ανάκαμψη της αγοράς στο τέλος του 2019, η εικόνα της αγοράς γενικότερα χαρακτηρίζεται αρνητική, παρ' όλα αυτά όμως, η εταιρεία συνέχισε να αγοράζει πλοία, εκμεταλλευόμενη τις χαμηλές τιμές που επικρατούν στην αγορά για την απόκτησή τους. Επίσης, στην αρχή αυτής της περιόδου, προχώρησε σε χρονοναυλώσεις μεγάλης διάρκειας για την εξασφάλιση της θέσης της. Το 2013 και το 2015 με την ίδρυση της Europe και Europe II αντίστοιχα, η Navios επένδυσε σε άλλους κλάδους της ναυτιλιακής βιομηχανίας (δεξαμενόπλοια και πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων), ώστε να ανταπεξέλθει στην ύφεση της αγοράς.

Η δυσκολία που αντιμετώπισε η εταιρεία λόγω των αρνητικών δεδομένων της αγοράς τα τελευταία χρόνια, αποτυπώνεται και στα οικονομικά της αποτελέσματα, αφού την περίοδο 2013-2019 σημείωσε ζημίες. Παρά την αστάθεια που χαρακτηρίζει την αγορά στο σύνολό της για τη συγκεκριμένη 15ετία, η Navios Maritime Holdings σημείωσε υψηλούς δείκτες αξιοποίησης στόλου για κάθε ένα από τα έτη που εξετάζονται.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρέχει στον αναγνώστη μια πλήρη εικόνα και περιγραφή των ναυτιλιακών κύκλων, οι οποίοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ναυτιλιακής βιομηχανίας, όμως κύριος σκοπός της αποτελεί η παρουσίαση στρατηγικών επιλογών που προσφέρονται στις ναυτιλιακές εταιρείες στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν στον κλάδο. Ειδικότερα, εξετάζεται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, η συμπεριφορά μιας ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας που δραστηριοποιείται στην αγορά χύδην ξηρών φορτίων όσον αφορά τις στρατηγικές που εφαρμόζει, το διεθνές οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να πάρει αποφάσεις και τέλος την οικονομική της εικόνα σαν αποτέλεσμα της παραπάνω συμπεριφοράς.

Από την έρευνα και ανάλυση που προηγήθηκαν και δεδομένου πως ο κλάδος της ναυτιλίας, συμπεριλαμβανομένης ειδικότερα της αγοράς ξηρού φορτίου, είναι ιδιαίτερα κυκλικός και βιώνει έντονες διακυμάνσεις, προκύπτει το συμπέρασμα πως μια ναυτιλιακή εταιρεία οφείλει να επιλέγει με σύνεση τις στρατηγικές της κινήσεις και να εξασφαλίζει και ταυτόχρονα να ισχυροποιεί όσο είναι δυνατόν τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές της εάν επιθυμεί την κερδοφορία και συνεπώς την επιβίωσή της. Οι στρατηγικές που προσφέρονται σε μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της ναυτιλίας χαρακτηρίζονται, όπως είδαμε, από ποικιλία. Η στρατηγική πολιτική που θα επιλέξει να ακολουθήσει η εταιρεία όμως, οφείλει να λαμβάνει υπόψη τη χρονική στιγμή που αυτή θα εφαρμοστεί, τις συνθήκες της αγοράς και τους κινδύνους ώστε οι συνέπειες της πολιτικής αυτής στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας να είναι θετικές.

Η διαφορά της εργασίας αυτής συγκριτικά με εργασίες αντίστοιχης θεματολογίας εντοπίζεται στο γεγονός πως η συγκεκριμένη εστιάζει στην αγορά χύδην ξηρού φορτίου για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο(2005-2019) και στοχεύει να παρουσιάσει την αντίδραση μιας εισηγμένης στο χρηματιστήριο ναυτιλιακής εταιρείας απέναντι στις φάσεις του ναυτιλιακού κύκλου.

Η εργασία περιορίζεται στη μελέτη μίας μόνο εταιρείας μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου ως προς τις στρατηγικές της επιλογές, όμως το κενό αυτό που δημιουργείται θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας υπό την έννοια πως θα μπορούσε να αναλυθεί μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών με σκοπό τη συγκέντρωση και σύγκριση δεδομένων ώστε να αναδειχθούν οι στρατηγικές που επιλέγονται σε μεγαλύτερο βαθμό ή διαφορετικά να μελετηθούν εταιρείες μικρότερου μεγέθους ως προς τις στρατηγικές που είναι εφικτό να ακολουθήσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Θεοτοκάς, Γ. (2014). Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων. 2^η έκδοση. Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Alexandridis, G., Kavussanos, M., Kim, C., Tsouknidis, D. and Visvikis, I. (2018). A Survey of Shipping Finance Research: Setting the Future Research Agenda. Elsevier, pp. 1-54.
- Cariou, P. (2008). Liner Shipping Strategies: An Overview. *International Journal of Ocean Systems Management*, 1(1), pp. 2-13.
- Chakravarthy, B. and Lorange, P. (2004). *Leading for Growth: Dealing with Leadership Dilemmas*.
- Cullinane, K. (2011). *International Handbook of Maritime Economics*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gao, Z. and Yoshida, S. (2013). Analysis on Industrial Structure and Competitive Strategies in Liner Shipping Industry. *Sciedu Press*, 4(4), p. 12.
- Hampton, J. (1991). *Long and Short Shipping Cycles*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge Academy of Transport.
- Haralambides, H. and Thanopoulou, H. (2014). The Economic Crisis of 2008 and World Shipping: Unheeded Warnings. *SPOUDAI*, 64(2).
- Klovland, J. (2004). Business Cycles, Commodity prices and Shipping Freight Rates: Some Evidence from the Pre-WWI Period. *ResearchGate*.
- Lorange, P. and Roos, J. (1991). Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances. *Journal of Organizational Change Management*, 4(1), pp. 60-72.
- Lorange, P. (2005). *A Truly Challenging Industry: Shipping Company Strategies*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 1-32.

- Panayides, P. (2003). Competitive Strategies and Organizational Performance in Ship Management. *Maritime Policy & Management*, 30(2), pp. 123-140.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Scarsi, R. (2007). The Bulk Shipping Business: Market Cycles and Shipowners' Biases. *Maritime Policy & Management*, 34(6), pp. 577-590.
- Sletmo, G. (1989). Shipping's Fourth Wave: Ship Management and Vernon's Trade Cycles. *Maritime Policy and Management*, 16(4), pp. 293-303.
- Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*. 3rd ed. Oxford: Routledge.
- Tenold, S. (2019). *Norwegian Shipping in the 20th Century*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Yijie, W., Yin, J. and Sheng, P. (2018). The Dynamics of Dry Bulk Shipping Market Under the Shipping Cycle Perspective: Market Relationships and Volatility. SAGE, PP. 1-9.
- Haralambides, H. (2008). The 2008 economic slowdown and its impact on international shipping. Presentation at the Terminal Operations Conference, Rai, Amsterdam, the Netherlands, 17-19 June, 2008.
- <https://www.kathimerini.gr/economy/international/368172/i-epidrasi-tis-krisis-stis-diethneis-naytiliakes-agores/>, τελευταία επίσκεψη: 28/6/2020.
- <https://www.documentonews.gr/article/lloyds-list-oi-13-ellhnes-efoplistes-poy-syggkatalogontai-stoys-100-pio-isxyroys-ths-pagkosmias-naytilias>, τελευταία επίσκεψη: 9/6/2020.
- <https://transportgeography.org/>, τελευταία επίσκεψη: 10/10/2020.
- <https://www.investing.com/>, τελευταία επίσκεψη: 10/10/2020.
- <https://unctad.org/>, τελευταία επίσκεψη: 9/6/2020.
- <https://www.naftikachronika.gr/2019/10/31/stathera-stin-koryfi-o-ellinoktitos-stolos/>, τελευταία επίσκεψη: 9/6/2020.

- <https://www.navios.com/home.asp>, τελευταία επίσκεψη: 27/10/2020.
- <https://www.navioslogistics.com/>, τελευταία επίσκεψη: 27/10/2020.
- <https://clarksonsresearch.wordpress.com/2016/05/27/greek-shipping-still-number-one/>, τελευταία επίσκεψη: 30/10/2020.
- <https://clarksonsresearch.wordpress.com/2016/05/06/1024/>, τελευταία επίσκεψη: 10/10/2020.
- <https://www.investopedia.com/>, τελευταία επίσκεψη: 10/10/2020.
- <https://www.bimco.org>, τελευταία επίσκεψη: 30/10/2020.