

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**



**ΔΠΜΣ**

**Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία**

**Διπλωματική Εργασία**

**“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”**

**Κωνσταντινίδου Ελπίδα ΜΝΣΝΔ21026**

**Ραχμανίδη Ευγενία ΜΝΣΝΔ21045**

**Επιβλέπων:**

**Καθηγητής Ιωάννης Θεοτοκάς**

**Πειραιάς**

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2023**

## ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

Τα άτομα τα οποία εκπονούν την Διπλωματική Εργασία φέρουν 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 των πιθανών συνέπειων αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΜΕΛΟΣ Α΄: κ. Θεοτοκάς Ιωάννης (Επιβλέπων)

ΜΕΛΟΣ Β΄: κ. Λαγούδης Ιωάννης

ΜΕΛΟΣ Γ΄: κ. Χλωμούδης Κωνσταντίνος



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

*Θερμές ευχαριστίες στον κύριο Θεοτοκά Ιωάννη που μας εμπιστεύτηκε για την εκτέλεση του έργου αυτού.*

*Θερμές ευχαριστίες στους υπαλλήλους των εταιριών Δ και Ε για τις πολύτιμες πληροφορίες που μας παρείχαν και ειδικότερα στους:*

*-Πηνελόπη Α.*

*-Νικόλαο Μ.*

*-Γεωργία Β.*

*-Ραφαηλία Π.*

*-Στέλιο Γ.*

*-Ιωάννα Κ.*

*-Αναστασία Π.*

*Ειδικές ευχαριστίες στον Χρήστο Μ. για την πολύτιμη συμβολή του στην ολοκλήρωση του έργου αυτού, την στήριξη και την αγάπη του.*



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η διπλωματική εργασία αυτή διαπραγματεύεται, αρχικά βασικές πληροφορίες για την κατανόηση των λειτουργιών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, τις στρατηγικές που ακολουθούν και την εσωτερική λειτουργία τους. Συγκεκριμένα εξετάζεται το εσωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που διαχειρίζονται διαφοροποιημένο στόλο και συγκρίνεται με αυτό των ναυτιλιακών που διαχειρίζονται ένα είδος πλοίου, μέσω δύο παραδειγμάτων ναυτιλιακών εταιριών, μία για την κάθε περίπτωση. Γίνονται παρατηρήσεις και επισημαίνονται ομοιότητες και διαφορές, ώστε να κατανοηθεί καλύτερα η λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με διαφοροποιημένο στόλο.

Ενδεικτικά στο κεφάλαιο 1 περιγράφονται βασικές έννοιες όπως η ναυτιλία, η επιχείρηση, και ο διαφοροποιημένος στόλος ενώ στο κεφάλαιο 2 μελετώνται οι στόχοι, οι στρατηγικές και τα περιβάλλοντα από τα οποία επηρεάζεται μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Στο κεφάλαιο 3 εισάγεται η έννοια της οργανωτικής δομής, οι παράγοντες που την επηρεάζουν αλλά και η έννοια της πολυπλοκότητας και των ειδών διαφοροποίησης που μπορεί κάποιος να συναντήσει στα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρίας τα οποία αναλύονται στο κεφάλαιο 4. Στο κεφάλαιο 5 αναλύεται η οργάνωση δύο ναυτιλιακών εταιριών εκ των οποίων η μία διαχειρίζεται ένα είδος πλοίου και η άλλη διαφοροποιημένο στόλο και, εν τέλει, στο κεφάλαιο 6 γίνεται η σύγκρισή τους.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

## **ABSTRACT:**

This essay negotiates, initially, basic information for understanding the operations of shipping companies, the strategies they follow and their inner workings. Specifically, the internal environment of shipping companies that manage a diversified fleet is examined and compared with that of shipping companies that manage one type of ship, through two examples of shipping companies, one for each case. Observations are made and similarities and differences are highlighted to better understand the operation of shipping companies with a diversified fleet.

Indicatively, chapter 1 describes basic concepts such as shipping, company status, and the diversified fleet while chapter 2 studies their goals and strategies and the environments that affect a shipping company. In chapter 3 the concept of organizational structure is introduced, the factors that influence it but also the concept of complexity and the types of differentiation that one can encounter in the departments of a shipping company which are analyzed in chapter 4. In chapter 5, the organization of two shipping companies is analyzed, one of which manages one type of ship and the other diversified fleet and, finally, chapter 6 compares them.

## **Λέξεις – Κλειδιά**

Ναυτιλιακή Εταιρία, Οργανωτική Δομή, Διαφοροποιημένος Στόλος, Διαφοροποίηση

## **ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΗ:**

Οφείλει να σημειωθεί ότι το σύνολο του περιεχομένου είναι απόρροια συνεργασίας και των δυο μας ως φοιτήτριες του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος, με την κάθε μια από εμάς, ωστόσο, να έχει την κυρία ευθύνη κάποιων κομματιών της εργασίας. Η Ελπίδα Κωνσταντινίδου ασχολήθηκε κυρίως με το θεωρητικό μέρος της εργασίας, το οποίο αναλύεται και επεξεργάζεται στα τρία πρώτα κεφάλαια καθώς και την ολοκληρωτική μορφοποίηση του εγγράφου, ενώ η Ευγενία Ραχμανίδη ασχολήθηκε με το ερευνητικό μέρος(την συλλογή, την επεξεργασία και τη σύγκριση δεδομένων από τις αναφέρουσες εταιρίες)που περιλαμβάνονται στα κεφάλαια 4,5, τα συμπεράσματα, την εισαγωγή και τον επίλογο που περιλαμβάνονται στα κεφάλαια 6,7 και ΕΙΣΑΓΩΓΗ.



## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	ii
Πίνακας σχημάτων .....	vi
Πίνακας εικόνων .....	vi
Πίνακες.....	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	2
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	2
1.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ .....	2
1.2 ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ .....	3
1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	5
1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	5
1.5 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΤΟΛΟ.....	7
1.6 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΣΤΟΛΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	8
2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.....	10
ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	10
2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ .....	10
2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	11
2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	12
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ .....	14
3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ.....	16
3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	16
3.2 ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ .....	21
3.2.1 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ .....	21
3.2.2 ΚΑΘΕΤΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ .....	22
3.2.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ .....	23
4 ΤΜΗΜΑΤΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ .....	24
4.1 MARINE DEPARTMENTS .....	24
4.1.1 CREW DEPARTMENT .....	24
4.1.2 OPERATIONS DEPARTMENT .....	25
4.1.3 TECHNICAL DEPARTMENT.....	25
4.1.4 SAFETY QUALITY DEPARTMENT .....	27
4.1.5 ENERGY PERFORMANCE DEPARTMENT .....	28
4.1.6 PURCHASING DEPARTMENT.....	29
4.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	30
4.2.1 HUMAN RESOURCES DEPARTMENT.....	30
4.2.2 CORPORATE COMMUNICATIONS DEPARTMENT .....	31
4.2.3 INFORMATION TECHNOLOGY DEPARTMENT.....	31
4.2.4 PLANNING DEPARTMENT.....	31
4.3 ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ .....	31
4.3.1 CHARTERING DEPARTMENT.....	32
4.3.2 SALES & PURCHASING DEPARTMENT .....	32
4.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ .....	32
4.4.1 ACCOUNTING & FINANCE DEPARTMENT .....	32
4.4.2 INSURANCE & CLAIMS DEPARTMENT.....	33



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

4.5	ΤΜΗΜΑ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ .....	33
5	ΤΡΟΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΜΕ ΕΝΑ ΕΙΔΟΣ ΠΛΟΙΟΥ & ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΤΟΛΟ .....	34
5.1	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Δ.....	34
5.1.1	<i>SAFETY/SECURITY DEPARTMENT</i> .....	35
5.1.2	<i>TECHNICAL/PURCHASING DEPARTMENT</i> .....	35
5.1.3	<i>OPERATION/CHARTERING DEPARTMENT</i> .....	36
5.1.4	<i>CREW DEPARTMENT</i> .....	37
5.1.5	<i>FINANCIAL DEPARTMENT</i> .....	37
5.1.6	<i>ΛΟΙΠΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ</i> .....	37
5.2	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε.....	38
5.2.1	<i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ &amp; ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε1</i> .....	41
5.2.2	<i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ &amp; ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε2</i> .....	46
5.2.3	<i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ &amp; ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε3</i> .....	48
6	ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	51
6.1	BRAND NAME .....	51
6.2	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ .....	53
7	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	57
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	58





*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

### **Πίνακας σχημάτων**

Σχήμα 1. Οργανόγραμμα Εταιρίας Δ .....	36
Σχήμα 2. Οργανόγραμμα Εταιρίας Ε1 .....	46
Σχήμα 3. Οργανόγραμμα Εταιρίας Ε2 .....	47
Σχήμα 4. Οργανόγραμμα Εταιρίας Ε3.....	50

### **Πίνακας εικόνων**

Εικόνα 1. Ραβδόγραμμα , πλοία συναρτήσει χωρητικότητας & μεταφορικής ικανότητας.....	3
Εικόνα 2. Ναυτιλία και Ελλάδα .....	4
Εικόνα 3. Ναυτιλία: Η βαριά Βιομηχανία της Ελλάδας .....	4
Εικόνα 4. Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης .....	13

### **Πίνακες**

Πίνακας 1. Δεξαμενόπλοια Εταιρίας Ε1.....	39
Πίνακας 2. Πλοία Μεταφοράς Φορτίου Χύδην Εταιρίας Ε2.....	39
Πίνακας 3. Πλοία Μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων Εταιρίας Ε2.....	39
Πίνακας 4. Πλοία Μεταφοράς Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου Εταιρίας Ε3.....	39
Πίνακας 5. Πλοία Μεταφοράς Υγραερίου Εταιρίας Ε3.....	39



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως στόχο την κατανόηση των εσωτερικών λειτουργιών και της οργανωτικής δομής των ναυτιλιακών εταιριών που διαχειρίζονται διαφοροποιημένο στόλο. Για να μπορέσουμε να το κάνουμε, έπρεπε πρώτα να κατανοήσουμε τις βασικές έννοιες της ναυτιλίας και της οργάνωσης αλλά και να περιγράψουμε τη διαφοροποίηση που μπορεί να υπάρχει σε μια ναυτιλιακή εταιρία. Πολλές οι μορφές, πολλά τα είδη πολυπλοκότητας που μπορούν να συναντηθούν εντός μιας ναυτιλιακής εταιρίας, πόσο μάλλον όταν αυτή διαχειρίζεται διαφοροποιημένο στόλο. Η πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής επηρεάζεται από τους στόχους που θέτει κάθε ναυτιλιακή εταιρεία αλλά και ένα πλήθος παραγόντων και αλλάζει ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν για την σωστή αξιοποίηση των πόρων της. Μετά από αυτήν την παραδοχή περιεγράφηκαν τα τμήματα που μπορεί να συναντήσει κανείς σε μια ναυτιλιακή εταιρία και στην συνέχεια παρουσιάζονται τα παραδείγματα δύο ναυτιλιακών επιχειρήσεων εκ των οποίων η μία διαχειρίζεται ένα είδος πλοίου, ενώ η δεύτερη διαχειρίζεται διαφοροποιημένο στόλο. Εν τέλει, γίνεται η σύγκρισή τους ώστε να κατανοηθεί τι παραπάνω ή όχι κάνει μια ναυτιλιακή εταιρία διαχείρισης πολλών τύπων πλοίων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι για λόγους εμπιστευτικότητας και απορρήτου, δεν αναφέρονται τα ονόματα των δυο εταιριών. Ωστόσο, δίνονται βασικές πληροφορίες για αυτές οι οποίες πάρθηκαν από τις ιστοσελίδες τους και από τους υπαλλήλους τους όπως αυτοί μας τις περιέγραψαν. Θα συναντήσουμε λοιπόν την ναυτιλιακή επιχείρηση με ένα είδος πλοίου ως ‘Εταιρία Δ’, ενώ την εταιρία διαχείρισης διαφοροποιημένου στόλου ως ‘Εταιρία Ε’.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

# 1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

## *ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*

### **1.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ**

Ως ναυτιλία ορίζεται μία επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία υποστηρίζει τις θαλάσσιες μεταφορές ανθρώπων και αγαθών. Ο παραπάνω ορισμός χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στο εμπορικό ναυτικό και στο πολεμικό ναυτικό. Στην παρούσα μελέτη θα αναλυθεί η εμπορική ναυτιλία. Από τα αρχαία χρόνια, κιόλας η θάλασσα αποτελούσε το κύριο μέσο για διάφορες μεταφορές και συναλλαγές. Το εμπορικό ναυτικό είναι στελεχωμένο από πλοία τα οποία μεταφέρουν ανθρώπους με σκοπό την ψυχαγωγία τους ή με σκοπό την εξυπηρέτηση τους (ταξίδια έκτακτα, επαγγελματικά κ.α.). Το δεύτερο μέρος που διακλαδίζεται το εμπορικό ναυτικό είναι αυτό που είναι στελεχωμένο με πλοία τα οποία μεταφέρουν φορτία με αγαθά σε υγρή, στερεή ή ξηρή μορφή, αντικείμενα, οχήματα, και ζώα με σκοπό πάλι την εξυπηρέτηση διαφόρων αναγκών του ανθρώπου. Τα συγκεκριμένα πλοία φέρουν την σημαία μίας χώρας και υποστηρίζουν το Εμπορικό Ναυτικό αυτής. Βέβαια θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε το ότι ο όρος «ναυτιλία» έχει άμεση σχέση με την λειτουργία και μηχανική του πλοίου. Η επιστήμη της ναυτιλίας ασχολείται με το σχέδιο του εκάστοτε πλοίου, την σωστή ρύθμιση των εσωτερικών μηχανημάτων του αλλά και με το τι προσδιορίζεται να μεταφέρει και σε τι όγκο. Σημαντικό είναι πως στο Λονδίνο εδρεύει και ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (International Maritime Organization) με μέλη τα κράτη που ψηφίζουν Διεθνείς Συμβάσεις, Κώδικες και Κανονισμούς σε τρεις κύριους τομείς:

1. Εκπαίδευση και Πιστοποίηση ναυτικών.
2. Ασφάλεια ανθρώπινης ζωής και περιουσίας στη θάλασσα.
3. Προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος από τη ρύπανση των εμπορικών πλοίων. (Τα πολεμικά πλοία δεν υπόκεινται στη ναυτιλιακή νομοθεσία).<sup>1</sup>

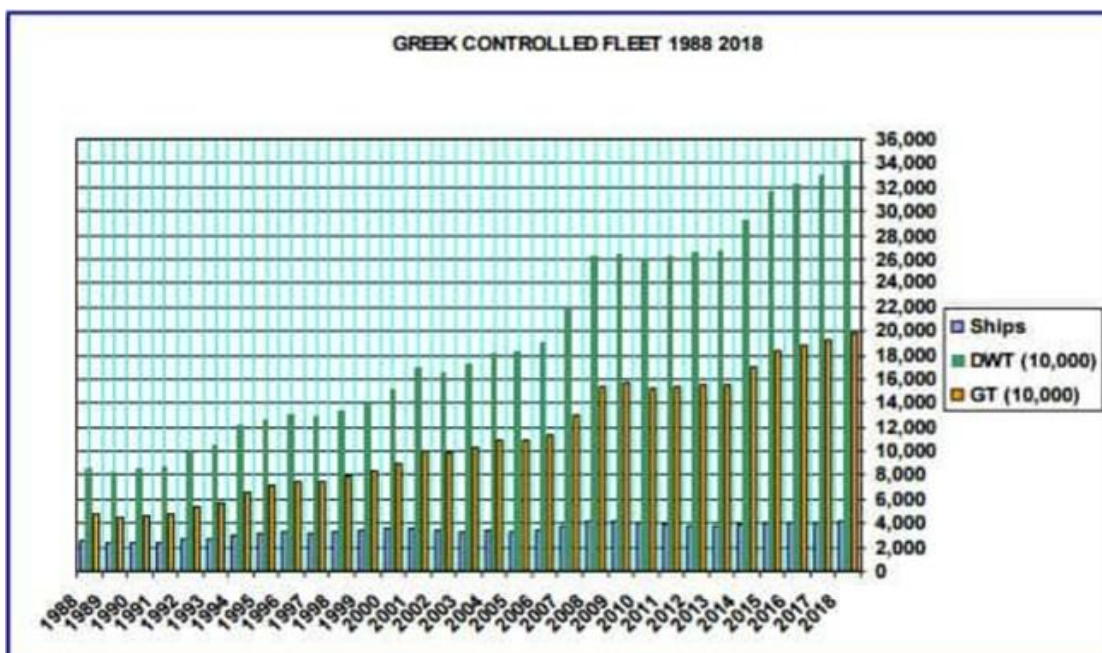
---

<sup>1</sup> <https://www.helmepacadets.gr/gr/shipping/the-role-of-shipping?fbclid=IwAR2bgCCxMuwVdtr3I2RkMOU9dBXIDdU3huh1zBX6vnuiFgL8qLzJoldnnFw>



## 1.2 ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα αποτελεί μία παραδοσιακά ναυτική χώρα και η εμπορική της ναυτιλία έχει διαδραματίσει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην οικονομική της ανάπτυξη και στην αύξηση του κύρους της σε διεθνές επίπεδο. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, το γεγονός, ότι ο ελληνόκτητος εμπορικός στόλος είναι σταθερά εδώ και πολλά χρόνια ο παγκοσμίως μεγαλύτερος σε αριθμό και χωρητικότητα πλοίων.<sup>2</sup> Από την αρχαιότητα η ναυτιλία αποτελούσε το κύριο εισόδημα για πολλές οικογένειες και θεωρείτο ένα πολύ βασικό στοιχείο της Ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας. Σήμερα, η ναυτιλία βρίσκεται στην κορυφή της βιομηχανίας στην χώρα μας καθώς αποτελεί το 6,5 % του ΑΕΠ και το 7% του ανθρωπίνου δυναμικού απασχολώντας 290.000 άτομα. Μία πιο συγκεκριμένη αναφορά που έχει ανακαλυφθεί είναι ότι το 2015 το Ελληνικό Εμπορικό Ναυτικό χειρίστηκε τον μεγαλύτερο εμπορικό στόλο στον κόσμο από άποψη χωρητικότητας σύμφωνα με τον Lloyd's List. Το Ελληνικό κράτος κατατάσσεται γενικότερα στην κορυφή για όλα τα είδη πλοίων, ειδικότερα για τα δεξαμενόπλοια και τα bulk carriers<sup>3</sup>. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία από το 1988 έως το 2018 σχετικά με την χωρητικότητα και μεταφορική ικανότητα των ελληνικών πλοίων.



Εικόνα 1. Ραβδόγραμμα, πλοία συναρτήσει χωρητικότητας & μεταφορικής ικανότητας  
Πηγή : <https://www.isalos.net/i-elliniki-naftilia/>

<sup>2</sup> <https://www.capital.gr/nomika-themata/563706/sustasi-nautikis-etairias>

<sup>3</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1)



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Ακόμη, η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης ευνοείται πολύ στη διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών με γειτονικούς λαούς. Συναλλαγές μέσω θαλάσσης με χώρες όπως η Γαλλία, Ιταλία, Τουρκία καθώς και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, αλλά και με λιμάνια της Βόρειας Αφρικής είναι διαδεδομένες. Επιπλέον, το εμπόριο διαδραματίζεται έντονα και στο εσωτερικό της χώρας. Πολλά τρόφιμα, σιτηρά, ποτά, φτάνουν καθημερινά στα αστικά κέντρα της χώρας (π.χ. Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα) από τα νησιά μέσω θαλάσσης. Εκτός αυτού γίνονται και δρομολόγια επιβατών με επιβατικά πλοία. Οι ναυτιλιακές εταιρείες που ασχολούνται με το εμπορικό ναυτικό στο εσωτερικό της χώρας είναι ικανές να προωθήσουν ακόμη και τα πιο απομακρυσμένα νησιά, προβάλλοντας έτσι τον τουρισμό τους. Δηλαδή, μπορεί να προκύψει το πρίσμα ότι η ναυτιλία και κατ' επέκταση οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις συνδέονται και με τα τουριστικά.



**Εικόνα 2. Ναυτιλία και Ελλάδα**

**Πηγή:** <https://www.naftikachronika.gr/2022/12/17/simantiki-afxisi-gia-ti-diakinisi-epivatou-stous-ellinikous-limenes/>



**Εικόνα 3. Ναυτιλία: Η βαριά Βιομηχανία της Ελλάδας**

**Πηγή:** <https://www.tovima.gr/2020/06/20/vimagazino/navtilia-i-varia-viomixania-tis-elladas/>



### **1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Ναυτιλιακή εταιρεία είναι η μονάδα της οποίας ο τομέας δραστηριότητας είναι η ιδιοκτησία και η εκμετάλλευση πλοίων<sup>4</sup>. «Είναι ένας οργανισμός που αποτελείται από δύο βασικά μέρη: τις παραγωγικές μονάδες, δηλαδή τα πλοία, και την υποδομή στην ξηρά, δηλαδή το ναυτιλιακό γραφείο που αναλαμβάνει τη διαχείριση των πλοίων. Αυτές οι εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν γεωγραφικούς περιορισμούς τόσο στην απόκτηση των πόρων τους, όσο και στη διάθεση των υπηρεσιών τους. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες επιχειρήσεων:

1. Με ειδίκευση στη χύδην φορτηγό ναυτιλία (bulk shipping), οι οποίες διαχειρίζονται τα πλοία μεταφοράς χύδην υγρών και ξηρών φορτίων.
2. Με ειδίκευση στη ναυτιλία τακτικών γραμμών (liner shipping), οι οποίες διαχειρίζονται και δρομολογούν τα πλοία μεταφοράς μοναδοποιημένων φορτίων σε γραμμές που συνδέουν διάφορους λιμένες.
3. Με ειδίκευση στην επιβατηγό ναυτιλία (passenger shipping), οι οποίες διαχειρίζονται πλοία που μεταφέρουν επιβάτες.
4. Διαφοροποιημένης εξειδίκευσης, που διαχειρίζονται πλοία πολλών εξειδικεύσεων και δραστηριοποιούνται σε περισσότερες αγορές». <sup>5</sup>

Αυτή είναι και η κατηγορία που εμείς θα εμβαθύνουμε στη συνέχεια αυτής της έρευνας.

### **1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

Η ναυτιλία αποτελεί ένα ξεχωριστό είδος επιχειρηματικότητας με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά το οποίο συνδέεται άμεσα και με άλλων ειδών επιχειρήσεις, κατέχοντας υψηλά επίπεδα κερδών και γενικότερης θέσης στην αγορά. Ως κύριο σκοπό έχουν την παροχή των καλύτερων υπηρεσιών μέσω θαλάσσης ανάλογα με το είδος τους και την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών τους. Εκτός αυτού, αποσκοπούν και στην δημιουργία πλοίων με υλικά φιλικά προς το περιβάλλον και ιδίως το θαλάσσιο περιβάλλον. Είναι αυτονόητο ότι η θάλασσα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις θεωρείται το πιο σημαντικό εργαλείο ή αγαθό που διαθέτουν στα χέρια τους, αφού με αυτήν καταφέρνουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Απόρροια αυτού, είναι η δημιουργία κάθε πλοίου με σεβασμό προς την θάλασσα. Ο κύριος σκοπός λοιπόν των ναυτιλιακών

---

<sup>4</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Shipping\\_line](https://en.wikipedia.org/wiki/Shipping_line)

<sup>5</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα, σελ.10-11



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

επιχειρήσεων είναι σίγουρα η παροχή υπηρεσιών καλύπτοντας τις ανθρώπινες ανάγκες στο μέγιστο δυνατό αλλά και με μέσα , καύσιμα και μεθόδους οι οποίες προστατεύουν την θάλασσα. Στον ίδιο άξονα ανάλυσης τοποθετούνται και οι στόχοι των ναυτιλιακών εταιρειών. Οι στόχοι σαν έννοια έχουν άμεση συγγένεια με τον σκοπό. Κάθε επιχείρηση θέτει και προγραμματίζει στόχους οι οποίοι αποσκοπούν σε μία συγκεκριμένη κατάσταση. Ως στόχος για μία επιχείρηση θεωρείται μία κατάσταση στην οποία επιθυμεί να φτάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι αποτελούν συνιστώσες πολλών παραγόντων, προσφέροντας το θεμέλιο για την λήψη κάθε απόφασης. Σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση οι κύριοι στόχοι που εντοπίζονται είναι:

1. Η οικονομική σταθερότητα
2. Η αποτελεσματικότητα
3. Η επιζήτηση του κέρδους

Ένας ακόμη στόχος που παρατηρείται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι η ευελιξία. Σημαντική διευκρίνηση αποτελεί το γεγονός ότι οι στόχοι διαφοροποιούνται σε κάθε εταιρεία ανάλογα με το είδος τους και τον στόλο που διαθέτουν. Ακόμη , ένας στόχος είναι η οργάνωση. Οι ναυτιλιακές είναι σημαντικό να συνυπολογίσουν ορισμένα χαρακτηριστικά του στόλου τους όπως την χωρητικότητα των πλοίων, το μέσο μέγεθος και την ειδίκευση τους. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι ικανές να προχωρήσουν στην τμηματοποίηση (θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω) με σκοπό την αποτελεσματικότερη διοίκηση και λειτουργία της εταιρείας. Παράλληλα , πολλές ναυτιλιακές εταιρείες θέτουν ως βασικό στόχο να δημιουργούν όσο το δυνατόν τις καταλληλότερες συνθήκες τόσο για το προσωπικό όσο και για τα στελέχη τους. Αυτό , αποσκοπεί στην προσέγγιση της άριστης διοικητικής λειτουργίας της εταιρείας και στην ομαλή πορεία της. Εξάλλου αναντίρρητα πιστεύεται η άποψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνεται από κάθε επιχείρηση αποτελεί από τους βασικότερους πυλώνες για την επιτυχία της<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup><https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY202/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97%20%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%A0%CE%A4%CE%A9%CE%A3%CE%97%CE%A3%20%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%9D%CE%91%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9B%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97.pdf>



### **1.5 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΤΟΛΟ**

Ως εμπορικός στόλος ορίζεται το σύνολο των εμπορικών πλοίων<sup>7</sup>, μέσω των οποίων η κάθε ναυτιλιακή εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών της εξάγοντας το προσωπικό της κέρδος. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του στόλου μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι η δομή. Υπάρχουν τριών ειδών δομές που ακολουθούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

1. Απλή δομή
2. Λειτουργική δομή
3. Πολύ-τομεακή δομή

Εμείς θα αναφέρουμε τις δύο πρώτες αλλά θα αναλυθεί περισσότερο η τρίτη.

1. Η απλή δομή του στόλου περιέχει τον πλοιοκτήτη και τους εργαζόμενους. Τον κύριο ρόλο καθώς και την τελική λήψη των αποφάσεων την έχει ο πλοιοκτήτης.
2. Η λειτουργική δομή του στόλου προχωράει στην τμηματοποίηση. Δηλαδή στον διαχωρισμό της επιχείρησης σε επιμέρους τμήματα ανάλογα με τις απαιτήσεις της. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται η ανάπτυξη την εξειδίκευσης.
3. Η πολύ-τομεακή δομή παρατηρείται σε επιχειρήσεις με διαφοροποιημένο στόλο και πλήθος πλοίων. Σε αυτή την περίπτωση λόγω του μεγάλου καταμερισμού εργασίας η επιχείρηση χωρίζεται σε τμήματα κατά προϊόν, κατά υπηρεσία, κατά τομέα ή τμηματοποίηση κατά στρατηγικές μονάδες επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι διαφοροποιημένοι στόλοι χαρακτηρίζονται από το μεγάλο μέγεθος των πλοίων τους αλλά και από το μεγάλο φάσμα υπηρεσιών που μπορούν να παρέχουν. Μάλιστα, σε ένα αφιέρωμα που αναφέρεται στην επιχειρηματική δραστηριότητα της κας Αγγελικής Φράγκου, ιδιοκτήτριας μιας από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε διεθνές επίπεδο, η ίδια υποστηρίζει την θέση πως «Οι μεγάλοι μεγέθους και διαφοροποιημένοι στόλοι αποτελούν το μέλλον της παγκόσμιας ναυτιλίας, καθώς περιορίζουν το ρίσκο της μεταβλητότητας που χαρακτηρίζει τις ναυτιλιακές αγορές και αξιοποιούνται τα θεμελιώδη όλων των κλάδων»<sup>8</sup>, και ακόμη ότι «Μέσω του διαφοροποιημένου στόλου, μπορείς να

<sup>7</sup>[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82)

<sup>8</sup> <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/1363081/angeliki-fragkou/>





“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

αξιοποιήσεις ταμειακές ροές από έναν υγιή κλάδο και να τις τοποθετήσεις σε αυτόν που βρίσκεται στο χαμηλό σημείο του κύκλου»<sup>9</sup>.

Με αυτόν τον μηχανισμό επιτυγχάνεται η ευελιξία και η αύξηση των αγοροπωλησιών αφού η εταιρεία είναι σε πιο πλεονασματική θέση για συμφωνίες. Διακρίνεται λοιπόν, ότι οι διαφοροποιημένοι στόλοι διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς την δομή και την λειτουργία τους, τα οποία τους καθιστούν ως ανταγωνιστικότερους.

### **1.6 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΣΤΟΛΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Η ναυτιλία, δηλώνεται από πολλούς αναλυτές ότι θέλει ικανότητες ιστιοπλόου. Μέσα στην κρίση υπάρχουν πλοιοκτήτες που διασώζονται γιατί ακολούθησαν έναν χρυσό κανόνα. Διαφοροποίησαν τον στόλο τους και δεν περιορίστηκαν μόνο σε μία κατηγορία πλοίων. Μεγάλα εφοπλιστικά ονόματα έχουν μικτό στόλο από δεξαμενόπλοια, φορτηγά, πλοία μεταφοράς αερίου και εμπορευματοκιβωτίων τα οποία αντιμετωπίζουν από καλύτερη θέση την κρίση στην ναυτιλιακή αγορά που σημειώνεται ανά καιρούς. Σε καλύτερη θέση φαίνεται να είναι και οι πλοιοκτήτες που είτε έχουν μόνο ιδιωτικές εταιρείες (μη εισηγμένες) ή και ιδιωτικές, αφού έχουν μεγαλύτερη ευελιξία κινήσεων. Σύμφωνα με διάφορα στοιχεία και πληροφορίες από την ευρύτερη βιβλιογραφία η ιδέα της δημιουργίας ενός εξειδικευμένου στόλου που δραστηριοποιείται σε έναν μόνο τομέα, ενισχύθηκε πολύ την προηγούμενη δεκαετία από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που προχώρησαν στη δημόσια εγγραφή των μετοχών τους στο αμερικανικό και άλλα χρηματιστήρια. Ακολούθησαν αυτή τη στρατηγική γιατί οι αναλυτές έπειθαν τους πλοιοκτήτες ότι το επενδυτικό τους όραμα και σχέδιο θα είναι εύκολο να κατανοηθεί από τους επενδυτές. Λίγες εταιρείες έχουν διαφοροποιηθεί από τη στρατηγική αυτή, ενώ υπήρχαν περιπτώσεις που ακόμη και μέσα στον ίδιο τον κλάδο οι εταιρείες είχαν έναν στόλο με μία κατηγορία πλοίων ή το πολύ δύο, όπως π.χ. δεξαμενόπλοια μεταφοράς προϊόντων και δεξαμενόπλοια suezmax. Όταν η ναυλαγορά ξηρού φορτίου άρχισε να βυθίζεται, όλες οι εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου ακολούθησαν πολύ γρήγορα την καθοδική πορεία, καθώς δεν είχαν τη δυνατότητα να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων τους και εξαρτώνται όλες από τους ίδιους τύπους assets, το ίδιο φορτίο, εμπόριο και γεωγραφική κατανομή δραστηριοτήτων. Αντιθέτως, οι ναυτιλιακές που δεν είναι εισηγμένες στα χρηματιστήρια έχουν την «πολυτέλεια» και τη

<sup>9</sup> <https://www.naftemporiki.gr/maritime/1234765/naftilia-pneei-anemos-anadiarthroseon-oi-diaforetikες-stratigikes/>



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

ευελιξία να διαφοροποιούν τον στόλο τους. Έτσι μπορεί να έχουν παρουσία σε διαφορετικές ναυτιλιακές αγορές, όπως dry, tankers, τη μεταφορά υγροποιημένου φυσικού αερίου, θαλάσσιων γεωτρήσεων κ.λπ., αποκομίζοντας τα οφέλη αυτής της διαφοροποίησης του στόλου.<sup>10</sup> Η διαφοροποίηση του στόλου λειτουργεί σαν αρωγός στις διακυμάνσεις της αγοράς. Κατέχοντας διαφορετικούς τύπους πλοίων, μία ναυτιλιακή επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί σε διαφορετικούς κλάδους, διότι μπορεί να μεταφέρει διαφορετικά φορτία. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι τα πλοία μιας ναυτιλιακής εταιρίας μπορούν να διαφέρουν όχι μόνο ως προς το τύπο φορτίου που μεταφέρουν, αλλά και ως προς το μέγεθός τους. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση δεν εξαρτάται από την ζήτηση ενός είδους φορτίου ή μιας κατηγορίας αγαθών αλλά ούτε περιορίζεται από την γεωγραφική θέση και το μέγεθος ορισμένων λιμένων. Για παράδειγμα, αν μια εταιρία το διάστημα του 2021-2022 κατείχε μόνο δεξαμενόπλοια, δεν θα είχε τόσο ψηλά έσοδα, επειδή τα ναύλα κυμαίνονταν σε χαμηλά επίπεδα, σε αντίθεση με εταιρίες που ειδικεύονταν σε φορτηγά πλοία, οι οποίες απόλαυσαν υψηλά κέρδη. Αυτό θα μπορούσε όμως να συμβεί και αντίθετα αφού οι ναυτιλιακοί κύκλοι συνεχώς αλλάζουν. Μια εταιρία που κατείχε λοιπόν και τους δύο τύπους πλοίων, θα μπορούσε να βρίσκεται σε μια ισορροπία στις συνεχείς διακυμάνσεις της ναυτιλιακής αγοράς.

---

<sup>10</sup> [https://www.naftemporiki.gr/maritime/206913/oi-miktoi-stoloi-sosivio-stin-krisi-tou-xirou-fortiou/?fbclid=IwAR1a8GOdeKaz-a08flC8Lti199PgVYq\\_j9DmmH4AA\\_gy4NolQHxGsZyAv\\_g](https://www.naftemporiki.gr/maritime/206913/oi-miktoi-stoloi-sosivio-stin-krisi-tou-xirou-fortiou/?fbclid=IwAR1a8GOdeKaz-a08flC8Lti199PgVYq_j9DmmH4AA_gy4NolQHxGsZyAv_g)



## 2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

### ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

#### 2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Ως στρατηγική σύμφωνα με τον Igor Ansoff μπορεί να οριστεί «μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του η αγορών του που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του. Η στρατηγική, δηλαδή είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων, ικανοτήτων, ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον<sup>11</sup>.» Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνδέονται άμεσα και επηρεάζονται από τις μεθόδους στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία. Ουσιαστικά η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει τις στρατηγικές της επιλογές, τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης τους αλλά και τους αντικειμενικούς της στόχους. Για την συνέχεια της ανάλυσης μας κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν και ορισμένα χαρακτηριστικά της στρατηγικής τα οποία περιγράφονται παρακάτω :

1. Προσαρμόζεται σε κάθε περιβάλλον και κατά κανόνα σε οποιοσδήποτε συνθήκες.
2. Προσδιορίζει το χρονικό πλάνο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
3. Προσεγγίζει την ανταγωνιστικότητα στην αγορά.

Για κάθε επιχείρηση, λοιπόν, και κατ' επέκταση και για τις ναυτιλιακές η έννοια της στρατηγικής είναι πολυσήμαντη και χρήζει σωστή μεταχείριση. Οι ναυτιλιακές εταιρείες ακολουθούν στρατηγικές με βάση τις οποίες προσπαθούν να καλύψουν βραχυπρόθεσμους στόχους. Αρχικά, πρέπει να λάβουν υπόψη το ύψος του κόστους των ναύλων τους. Σε περίπτωση χαμηλών ναύλων επιλέγεται για τα πλοία η spot αγορά αφού στην συγκεκριμένη αγορά είναι δυνατόν να εκμεταλλευτούν ορισμένες αλλαγές. Από την άλλη, σε περίπτωση υψηλών ναύλων επιλέγονται μεγάλης διάρκειας time charter agreement. Ακόμη, η στρατηγική είναι αναγκαία και μέγιστης σημασίας για μία ναυτιλιακή για τον λόγο ότι μέσω αυτής γίνονται οι διαπραγματεύσεις για κάποιο χρέος, καθορίζονται τα δρομολόγια των

---

<sup>11</sup> <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/628/MT2003-0011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

πλοίων, καθώς και το κόμιστρο των εισιτηρίων. Επιπλέον η αναγκαιότητα της στρατηγικής είναι πολυσήμαντη αφού μέσω αυτής ορίζεται η κατεύθυνση της επιχείρησης. Εκτενέστερα, μέσω της στρατηγικής ορίζονται οι γραμμές πλεύσης, ο τόπος και ο σκοπός που θα κινηθούν τα πλοία. Το στρατηγικό σχέδιο, αποτελείται από το σύνολο των ομοιόμορφων αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Εξασφαλίζεται ένα είδος ομοιομορφίας των αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση και δημιουργείται μία κατεύθυνση προς έναν κοινό στόχο. Εκτός αυτού, το στρατηγικό σχέδιο βοηθάει στην συγκέντρωση της προσπάθειας και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων, ορίζει την θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα και εν τέλει μέσω αυτού η επιχείρηση γίνεται ανταγωνιστικά πιο δυνατή<sup>12</sup>. Συνοψίζοντας, με βάση όλα τα παραπάνω η στρατηγική παίζει κύριο ρόλο για μία ναυτιλιακή επιχείρηση, κατευθύνοντας όλους τους στόχους που έχουν τεθεί σε εφαρμογή αλλά και συντονίζοντας τα μέλη και όλο το πλήρωμα για να τους επιτύχουν<sup>13</sup>.

## **2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Είναι πολύ σημαντικό οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον τους έτσι ώστε να υπολογίζουν κατά πόσο έχουν δυνατότητες ανέλιξης. Ένας από τους κύριους στόχους κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Στο εσωτερικό της οφείλει να αναγνωρίζει σε βάθος την φιλοσοφία και τον μηχανισμό της τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένες ικανότητές της, ενώ το εξωτερικό της περιβάλλον αναφέρεται στην ουσία σε όλες τις δυνάμεις και τους παράγοντες που πλαισιώνουν την εκάστοτε επιχείρηση και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν το λειτουργικό κομμάτι της, γι' αυτό και πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν<sup>14</sup>. Στο εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τους κύριους ανταγωνιστές της.

---

<sup>12</sup><https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2065/Papageorgiou,%20Dimitra%20A..pdf?cv=1&isAllowed=y&sequence=3&fbclid=IwAR3sUKPfqZFzSNT0iAb5RnS7Zoo0dEW5tlxBo5Vyt-pvuB9CAK87eONEZ9c>

<sup>13</sup> Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β., (2016). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ*. 7η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Ε. ΜΠΕΝΟΥ. [http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/files/diafaneies/Summary\\_Strategy\\_GR\\_SITE-2\\_slides.pdf](http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/files/diafaneies/Summary_Strategy_GR_SITE-2_slides.pdf).

<sup>14</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα.



Τα κύρια επίπεδα, λοιπόν, που βλέπουμε να χωρίζεται το εξωτερικό περιβάλλον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τα εξής :

1. Ευρύτερο Μακρό-περιβάλλον
2. Άμεσο ή Ανταγωνιστικό ή Μικρό-περιβάλλον (προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές, ανθρώπινο δυναμικό)
3. Τις τέσσερις αγορές, οι οποίες καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση
4. Παράγοντες που επηρεάζουν συνολικά τη ναυτιλιακή βιομηχανία (π.χ. παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο, θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των πλοίων και των επιχειρήσεων όπως αυτό προσδιορίζεται από τον IMO κ.α.)<sup>15</sup>.

Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να χαρακτηριστούν ως μεταβλητές αφού καθιστούν την επιχείρηση να προσαρμόζεται κάθε φορά στην μεταβλητότητα που αυτές φέρουν. Μία ναυτιλιακή είναι ωφέλιμο να χειρίζεται σωστά το εξωτερικό περιβάλλον της ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει ακόμα και τους πιο έκτακτους και απρόβλεπτους κινδύνους. Οι παράγοντες που επιδρούν στον ναυτικό κλάδο και επιφέρουν αλλαγές σε αυτόν, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις, καθώς και το μέτρο ελκυστικότητας του κλάδου είναι μερικά από τα στοιχεία που ανήκουν στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της ναυτιλιακής και χρήζουν ιδιαίτερο χειρισμό.

### **2.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

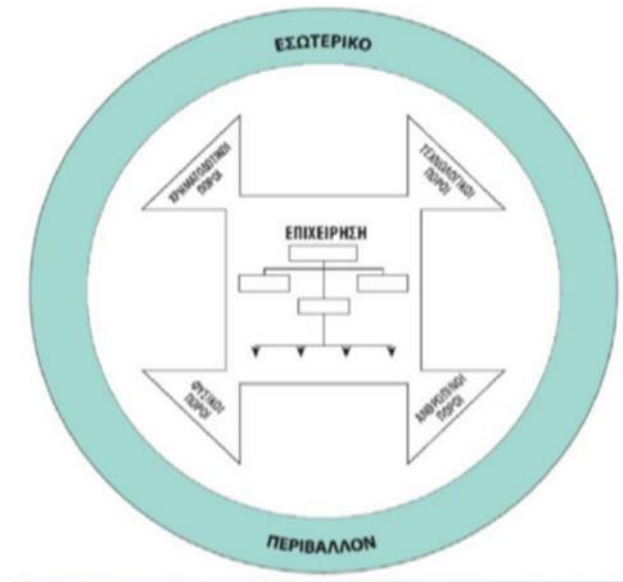
Στον ίδιο άξονα τοποθετείται και το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, όπου η καταλληλότερη κατανόηση και διαχείρισή του απορρέουν στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση. Το πρώτο κομμάτι του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας ναυτιλιακής εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της και το σύνολο του πληρώματος της. Έπειτα ως εσωτερικό περιβάλλον θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και το μετοχικό κεφάλαιο που διαθέτει στο ενεργητικό της. Τέλος, όλοι οι φυσικοί πόροι που διαθέτει η επιχείρηση, οι οποίοι διαμορφώνουν τον συλλογικό εξοπλισμό της (Πλοία, εγκαταστάσεις, καύσιμα, ενδυμασία πληρώματος κ.α.) μπορούν κι αυτά να συμπεριληφθούν.

---

<sup>15</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα.



Παρακάτω φαίνεται ένα σχεδιάγραμμα με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος:



Εικόνα 4. Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης.

Πηγή: Δημήτρης Δρόσος (2010-11)

<https://www.slideserve.com/violet/ddrosos-aegean-gr>

Ως προς ανάλυση του παραπάνω σχήματος, παρατηρούμε ότι το εσωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από τους κάτωθι πόρους:

1. Χρηματοοικονομικούς πόρους (μετοχικό κεφάλαιο)
2. Ανθρώπινους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό – πλοίαρχος – πλήρωμα)
3. Φυσικούς πόρους (εγκαταστάσεις , πλοία , καύσιμα)
4. Τεχνολογικού πόροι (μηχανογράφηση, εξοπλισμός γραφείου, μέσα διαδικτύου, εξελεγμένα ναυτιλιακά προγράμματα)<sup>16</sup>

Όλα τα παραπάνω αντιστοιχούν στο εσωτερικό περιβάλλον μίας ναυτιλιακής με διαφοροποιημένο στόλο πλοίων.

<sup>16</sup> <https://www.slideserve.com/violet/ddrosos-aegean-gr>



#### **2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

Η επιστήμη της διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων ιεραρχεί τις στρατηγικές σε τρία είδη τα οποία είναι:

1. η επιχειρησιακή στρατηγική η οποία περιγράφει την συνολική κατεύθυνση και δραστηριότητα της επιχείρησης
2. την επιχειρηματική στρατηγική η οποία σχετίζεται στο να κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική σε ότι αφορά τα προϊόντα της και τις υπηρεσίες της
3. την λειτουργική στρατηγική η οποία στοχεύει στην αύξηση την παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gerry, 2011).<sup>17</sup>

Η ιεραρχία των στρατηγικών σε αυτά τα τρία επίπεδα γίνεται με σκοπό την διακλάδωση των στόχων της επιχείρησης και την ανάθεση του καθενός στο καταλληλότερο τμήμα. Σε αυτή την αξιοσημείωτη λειτουργία της επιχείρησης σπουδαία θέση έχει και το οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης παρουσιάζει την θέση που βρίσκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, το πλήρωμα, την σχέση μεταξύ των διευθυντών, την σχέση με τα ανώτερα κλιμάκια, την σχέση με τους εξωτερικούς συμβούλους και συνεργάτες και γενικότερα με οποιονδήποτε εργάζεται στην επιχείρηση. Σε ναυτιλιακές εταιρείες με διαφοροποιημένο στόλο πλοίων το οργανόγραμμα παρουσιάζει μία πολυπλοκότητα λόγω του όγκου της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση το οργανόγραμμα μπορεί να λειτουργεί βάση κάποιας θυγατρικής ή κάποιου υποκαταστήματος προσαρμοσμένο πάντα στον εν λόγω κλάδο και στις ανάγκες της αγοράς. Υπάρχουν διάφοροι τύποι οργανογραμμμάτων που χρησιμοποιούνται συνήθως για να αναπαραστήσουν τη δομή ενός οργανισμού.

---

<sup>17</sup> Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., (2011), «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.



Αυτά περιλαμβάνουν:

1. Το ιεραρχικό οργανόγραμμα, που είναι ο πιο κοινός τύπος οργανογράμματος, όπου η δομή των εταιρειών μοιάζει με πυραμίδα και η ισχύς των μελών κατευθύνεται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα. Κάθε επίπεδο αντιπροσωπεύει μια διαφορετική κατάταξη ή θέση μέσα στον οργανισμό.
2. Το Matrix οργανόγραμμα, που αποτελείται από διάφορες ομάδες που μπορεί να έχουν διαφορετικό αντικείμενο και πολύπλοκη δομή. Έχει τόσο κάθετες όσο και οριζόντιες γραμμές αναφοράς.
3. Το επίπεδο οργανόγραμμα, ή αλλιώς γνωστό ως οριζόντιο γράφημα στο οποίο εντοπίζεται ελάχιστη ιεραρχική δομή. Σε αυτό το τύπο οργανογράμματος εντοπίζονται λιγότερα επίπεδα και λιγότερη έμφαση στους επίσημους τίτλους εργασίας, καθώς δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ομαδική δουλειά και τη συνεργασία<sup>18</sup>.

Οι ναυτιλιακές με διαφοροποιημένο στόλο πλοίων έχουν τρία επίπεδα διοίκησης τα οποία διακρίνονται στο χαμηλό, μέσο και υψηλό. Ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας κατανέμονται οι διάφορες εξουσίες και οι εργασίες του κάθε εκπρόσωπου. Αρχικά στο χαμηλό επίπεδο βρίσκονται οι υπάλληλοι της εταιρείας όπως γραμματείς, εργάτες, υπάλληλοι γραφείου, δηλαδή όλοι εκείνοι οι οποίοι εκτελούν έργο στην ναυτιλιακή. Στο μέσο επίπεδο βρίσκονται οι διευθυντές των τμημάτων οι οποίοι επιβλέπουν το παραπάνω έργο και είναι υπόλογοι στην διοίκηση. Ως κύριες αρμοδιότητες έχουν τον συντονισμό εργασίας των υπαλλήλων τους και την διαχείριση τυχόν προβλημάτων. Τέλος στο ανώτερο επίπεδο βρίσκεται ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος καθώς και όλοι οι μέτοχοι της εταιρείας. Το ανώτερο επίπεδο της επιχείρησης διαμορφώνει όλα εκείνα τα στρατηγικά σχέδια τα οποία αποβλέπουν σε καθορισμένους στόχους καθώς και τον τρόπο που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση στην αγορά. Ουσιαστικά, οι μέτοχοι με τους προέδρους είναι αρμόδιοι να αναλύουν τα δεδομένα που κατέχουν και να προχωρούν στην λήψη κατάλληλων αποφάσεων όπως κόστος ναύλων, συχνότητα δρομολογίων, αντίτιμο εισιτηρίων, είδος καυσίμων ή την αγκυροβολία των πλοίων.

---

<sup>18</sup> <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-chart.asp>





### 3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Η διοίκηση και η οργάνωση αποτελούν έννοιες συνυφασμένες εννοιολογικά και πολυσήμαντες για κάθε επιχείρηση. Η οργάνωση μίας επιχείρησης δίνει τις απαραίτητες αρμοδιότητες σε πρόσωπα τα οποία θα είναι υπεύθυνα να διοικήσουν το κάθε τμήμα της φτάνοντας το σε μεγάλα επίπεδα επιτυχίας με σκοπό την ανέλιξή της σε όλους τους τομείς. Μία ναυτιλιακή επιχείρηση διαφέρει από κάθε άλλη περίπτωση επιχειρηματικής δράσης ως προς την οικονομική της δραστηριότητα και την εσωτερική της διοίκηση. Παρέχει ναυτικά προϊόντα και υπηρεσίες μέσω των πλοίων της και του προσωπικού της. Ο εξοπλισμός της ναυτιλιακής εταιρείας αλλά και το προσωπικό της ταξιδεύουν σε όλο τον κόσμο, σε αντίθεση με ένα εργοστάσιο ή μία άλλη μορφή επιχειρηματικότητας με σταθερή βάση. Επιπλέον, ο ναύλος δηλαδή το κόμιστρο που καταβάλλεται για τη θαλάσσια μεταφορά, δεν εξαρτάται από το κόστος της αλλά διαμορφώνεται διεθνώς ανάλογα με τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης. Αυτά μπορεί να υποστηριχθεί ότι επηρεάζουν την εσωτερική οργάνωση και δομή και διοίκηση της.

#### 3.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Η οργανωτική δομή μίας ναυτιλιακής εταιρείας βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες<sup>19</sup>. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

##### **A. Το μέγεθός της**

Το μέγεθος μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική της δομή. Καθώς μια ναυτιλιακή εταιρεία μεγαλώνει σε μέγεθος, συνήθως γίνεται πιο περίπλοκη και απαιτεί μια πιο επίσημη δομή για την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών της. Καθώς μια ναυτιλιακή εταιρεία μεγαλώνει, μπορεί να υιοθετήσει μια ιεραρχική οργανωτική δομή για τη διαχείριση των διαφόρων τμημάτων και υπαλλήλων της. Αυτή η δομή μπορεί να έχει πολλά επίπεδα διαχείρισης, με σαφείς γραμμές αναφοράς και καθορισμένους ρόλους εργασίας. Ως προς τη δομή τμημάτων, οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν επίσης να υιοθετήσουν μια τμηματική δομή, όπου διαφορετικά τμήματα

---

<sup>19</sup> [https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/4\\_5-H%20CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CC%81%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D.%CE%95..pdf](https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/4_5-H%20CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CC%81%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D.%CE%95..pdf)



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

είναι υπεύθυνα για διαφορετικές περιοχές ή τύπους ναυτιλιακών δραστηριοτήτων. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στον εξορθολογισμό της λήψης αποφάσεων και να διασφαλίσει ότι κάθε τμήμα διαθέτει τους πόρους που χρειάζεται για να λειτουργεί αποτελεσματικά. Τέλος, καθώς μια ναυτιλιακή εταιρεία αναπτύσσεται, μπορεί να χρειαστεί να αποφασίσει εάν θα συγκεντρώσει ή θα αποκεντρώσει ορισμένες λειτουργίες. Για παράδειγμα, μπορεί να συγκεντρώνει λειτουργίες όπως η χρηματοδότηση ή οι προμήθειες για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, ενώ η αποκέντρωση λειτουργιών όπως οι πωλήσεις ή οι λειτουργίες για μεγαλύτερη ευελιξία και ανταπόκριση.

## **B. Η εξειδίκευση του στόλου της**

Ο παράγοντας εξειδίκευσης του στόλου μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Ο συγκεκριμένος τύπος πλοίων που λειτουργεί μια ναυτιλιακή εταιρεία θα επηρεάσει τη δομή και τις πρακτικές διαχείρισης του οργανισμού. Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η εξειδίκευση του στόλου μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας:

-Τεχνική εμπειρογνωμοσύνη: Διαφορετικοί τύποι πλοίων απαιτούν διαφορετική τεχνική εξειδίκευση για τη λειτουργία και τη συντήρηση. Για παράδειγμα, ένα πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων απαιτεί διαφορετικό σύνολο τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων από ένα δεξαμενόπλοιο ή ένα πλοίο μεταφοράς χύδην φορτίου. Ως εκ τούτου, η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας που ειδικεύεται σε έναν συγκεκριμένο τύπο πλοίου πιθανότατα θα αντικατοπτρίζει την τεχνική τεχνογνωσία που απαιτείται για τη λειτουργία και τη συντήρηση αυτού του τύπου πλοίου.

-Πλήρωμα: Οι απαιτήσεις πληρώματος μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τον τύπο του σκάφους. Μια εταιρεία που εκμεταλλεύεται δεξαμενόπλοια μπορεί να απαιτεί διαφορετική δομή πληρώματος από μια εταιρεία που εκμεταλλεύεται πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Η οργανωτική δομή της εταιρείας θα αντικατοπτρίζει αυτές τις διαφορές, με εξειδικευμένους ρόλους για μέλη πληρώματος με συγκεκριμένα σύνολα δεξιοτήτων.

-Προμήθεια και συντήρηση: Οι πρακτικές προμήθειας και συντήρησης για διαφορετικούς τύπους σκαφών μπορεί να διαφέρουν πολύ. Μια εταιρεία που ειδικεύεται σε πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, για παράδειγμα, θα έχει διαφορετικές ανάγκες προμήθειας και συντήρησης από μια εταιρεία που ειδικεύεται



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

στα δεξαμενόπλοια. Η οργανωτική δομή της εταιρείας θα αντικατοπτρίζει αυτές τις διαφορές, με εξειδικευμένους ρόλους για όσους ασχολούνται με τις προμήθειες και τη συντήρηση.

-Λειτουργική δομή: Η λειτουργική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί επίσης να ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο του σκάφους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μπορεί να απαιτεί μια πιο σύνθετη λειτουργική δομή με πολλαπλά λιμάνια προσέλευσης και μεγαλύτερη εστίαση στα logistics, ενώ μια εταιρεία που εκμεταλλεύεται δεξαμενόπλοια μπορεί να έχει μια πιο απλή επιχειρησιακή δομή με λιγότερα λιμάνια.

Συνολικά, ο παράγοντας εξειδίκευσης του στόλου μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Οι ναυτιλιακές εταιρείες που ειδικεύονται σε έναν συγκεκριμένο τύπο σκάφους πιθανότατα θα έχουν μια μοναδική οργανωτική δομή και πρακτικές διαχείρισης που αντικατοπτρίζουν την τεχνική εμπειρία, τις απαιτήσεις πληρώματος, τις πρακτικές προμήθειες και συντήρησης και τη λειτουργική δομή που σχετίζονται με αυτόν τον τύπο σκάφους. Σε αντίθεση έρχονται οι εταιρίες με διαφοροποιημένο στόλο, οι οποίες πρέπει να αναπτύξουν μια πιο σύνθετη δομή ως προς τις λειτουργίες τους για τον καλύτερο διαμερισμό των καθηκόντων και την όσο πιο αποδοτική αξιοποίηση των εισροών τους.

### **Γ. Το τεχνολογικό της επίπεδο**

Οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν επίσης να επενδύσουν σε τεχνολογία και αυτοματισμό για να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Αυτό μπορεί να έχει επιπτώσεις στην οργανωτική δομή, καθώς ενδέχεται να δημιουργηθούν νέοι ρόλοι για τη διαχείριση τεχνολογικών συστημάτων ή για την ανάλυση δεδομένων που παράγονται από αυτά τα συστήματα.

### **Δ. Το περιβάλλον λειτουργίας της**

Το περιβάλλον λειτουργίας μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική της δομή. Το λειτουργικό περιβάλλον περιλαμβάνει μια ποικιλία παραγόντων όπως οι συνθήκες της αγοράς, οι κανονισμοί, ο ανταγωνισμός και οι γεωπολιτικοί κίνδυνοι, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική και τις λειτουργίες μιας εταιρείας. Ως προς τις συνθήκες αγοράς, οι ναυτιλιακές εταιρείες δραστηριοποιούνται



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

σε μια παγκόσμια αγορά που μπορεί να υπόκειται σε σημαντικές διακυμάνσεις στη ζήτηση και την προσφορά. Οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν την οργανωτική τους δομή για να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Η ναυτιλία είναι ένας κλάδος με υψηλή ρύθμιση, με πολυάριθμους διεθνείς, εθνικούς και τοπικούς κανονισμούς. Οι εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται με διάφορους κανονισμούς ασφάλειας, περιβάλλοντος και εργασίας που μπορούν να επηρεάσουν τις λειτουργίες και την οργανωτική τους δομή. Η συμμόρφωση μπορεί να απαιτεί τη δημιουργία εξειδικευμένων ρόλων και τμημάτων, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τη συνολική δομή της εταιρείας.

Επιπροσθέτως, η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν την οργανωτική τους δομή για να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Ως προς τους γεωπολιτικούς κινδύνους, οι ναυτιλιακές εταιρείες λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον που μπορεί να υπόκειται σε πολιτική και οικονομική αστάθεια. Οι εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν την οργανωτική τους δομή για να διαχειριστούν γεωπολιτικούς κινδύνους όπως η πειρατεία, οι κυρώσεις ή οι πολιτικές αναταραχές.

## **E. Η κουλτούρα που προάγει μεταξύ των εργαζομένων της**

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένας βασικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις κοινές αξίες, πεποιθήσεις και πρακτικές που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων εντός της εταιρείας.

Η κουλτούρα μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους. Μια εταιρεία με συνεργατική και ανοιχτή κουλτούρα μπορεί να έχει μια πιο επίπεδη οργανωτική δομή με περισσότερες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να συνεργαστούν, ενώ μια εταιρεία με μια πιο ιεραρχική και κλειστή κουλτούρα μπορεί να έχει μια πιο άκαμπτη δομή με περιορισμένες ευκαιρίες για συνεργασία.

Η κουλτούρα μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί επίσης να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις εντός του οργανισμού. Μια εταιρεία με πιο συγκεντρωτική και ιεραρχική κουλτούρα μπορεί να έχει μια δομή όπου η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται στην κορυφή, ενώ μια εταιρεία με πιο αποκεντρωμένη και συμμετοχική



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

κουλτούρα μπορεί να έχει μια πιο ισοπεδωμένη δομή με περισσότερες ευκαιρίες για εισροές από υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα.

Η κουλτούρα μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί επίσης να επηρεάσει την προσέγγισή της στην καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων. Μια εταιρεία με κουλτούρα που εκτιμά την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων μπορεί να έχει μια πιο επίπεδη και πιο ευέλικτη οργανωτική δομή, με περισσότερες ευκαιρίες για πειραματισμό και νέες ιδέες.

Συνολικά, η οργανωτική κουλτούρα μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική της δομή. Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν την κουλτούρα τους και πώς αυτή διαμορφώνει τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Ίσως χρειαστεί να προσαρμόσουν τη δομή τους για να ευθυγραμμιστούν με την κουλτούρα και τις αξίες τους και να διασφαλίσουν ότι η δομή υποστηρίζει την αποτελεσματική και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

## **Z. Οι στρατηγικές της**

Η οργανωτική δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική και να την υποστηρίζει. Όταν η στρατηγική της επιχείρησης αλλάξει, αντίστοιχες αλλαγές πρέπει να γίνονται και στη δομή της. Με δεδομένο όμως ότι το περιβάλλον των επιχειρήσεων (και των ναυτιλιακών) είναι δυναμικό και σύνθετο, η στρατηγική πρέπει να θεωρείται πως προκύπτει από την προσπάθεια του οργανισμού να παραμείνει ανταγωνιστικός. Άρα η επιτυχής πορεία της επιχείρησης επιτυγχάνεται με το στρατηγικό ταιρίασμα με το περιβάλλον της με κατάλληλο συνδυασμό από οργανωτικές δομές και διοικητικές διαδικασίες<sup>20</sup>.

Για τον λόγο ότι , κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση διαφέρει ως προς τα χαρακτηριστικά των πλοίων της οργανώνεται και με διαφορετικό τρόπο. Στην παρούσα μελέτη θα αναλύοντας τις επιχειρήσεις που διαθέτουν διαφοροποιημένο στόλο πλοίων, θα δούμε πως αυτές είναι φανερό ότι έχουν μία πιο πολύπλοκη δομή και οργάνωση , ο όγκος των εργασιών είναι μεγαλύτερος και επιλύουν πιο σύνθετα διοικητικά θέματα.

---

<sup>20</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα.



### 3.2 ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Η πολυπλοκότητα αποτελεί μια εκ των δομικών διαστάσεων της οργανωτικής δομής κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης. Με τον όρο πολυπλοκότητα εννοούμε τον βαθμό στον οποίο υπάρχουν διαφορετικά είδη εργασιών και σύνθετα οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα. Σε ναυτιλιακές εταιρείες που εντοπίζεται μικτός ή διαφοροποιημένος στόλος πλοίων η πολυπλοκότητα κυριαρχεί. Η επίδραση της είναι σημαντική στη συμπεριφορά των μελών της, στον τρόπο εργασίας του προσωπικού της, στις δομικές συνθήκες, στις λειτουργίες που εκτελούνται στο εσωτερικό της καθώς και στις σχέσεις της με το ίδιο της το περιβάλλον<sup>21</sup>. Συνολικά, «η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να ποικίλλει ευρέως ανάλογα με το μέγεθος, το πεδίο εφαρμογής και τη φύση των δραστηριοτήτων της. Ωστόσο, ακόμη και μικρότερες ναυτιλιακές εταιρείες μπορεί να έχουν σχετικά πολύπλοκες δομές λόγω της ποικιλόμορφης και διασυνδεδεμένης φύσης του κλάδου».

Κάθε ναυτιλιακή αγορά εμφανίζει τις δικές της ιδιαιτερότητες και δημιουργεί συγκεκριμένες οργανωτικές και διοικητικές απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις<sup>22</sup>.

Η μέτρηση του βαθμού πολυπλοκότητας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων γίνεται με τα κάτωθι εργαλεία:

1. Οριζόντια πολυπλοκότητα
2. Κάθετη πολυπλοκότητα
3. Γεωγραφική διασπορά

#### 3.2.1 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Αρχικά η οριζόντια πολυπλοκότητα αναφέρεται στον χωρισμό του έργου που εκτελεί η επιχείρηση και μπορεί να εκτιμηθεί με την μέτρηση του αριθμού των διαφορετικών εργασιών που εκτελούνται, όπως μέσω του αριθμού των τμημάτων (πιο πολλά τμήματα, μεγαλύτερη οριζόντια πολυπλοκότητα). Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι οργανισμοί με σχετικά μεγάλη οριζόντια διαφοροποίηση, ενώ αντίθετα τα πλοία ως οργανισμοί εμφανίζουν μικρότερη οριζόντια πολυπλοκότητα<sup>23</sup>. «Η οριζόντια διαφοροποίηση που

<sup>21</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα.

<sup>22</sup> [https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/4\\_5-H%20CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CC%81%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D.%CE%95..pdf](https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/4_5-H%20CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CC%81%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D.%CE%95..pdf)

<sup>23</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

παρατηρείται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις προέρχεται από τον μεγάλο αριθμό ειδικοτήτων και εξειδικευμένων γνώσεων, που απαιτούνται τόσο στα γραφεία όσο και στα πλοία, και είναι πιθανό να εμφανίσει προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού των ενεργειών. Ο τρόπος αντιμετώπισης αυτού του προβλήματος είναι συνήθως η τμηματοποίηση και ο σαφής καθορισμός καθηκόντων, τόσο στα γραφεία όσο και στα πλοία».<sup>24</sup>

### 3.2.2 ΚΑΘΕΤΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

Η κάθετη πολυπλοκότητα αναφέρεται στον χωρισμό των ιεραρχικών επιπέδων στην επιχείρηση. Αυτός ο τύπος πολυπλοκότητας μπορεί να εκτιμηθεί με την μέτρηση των θέσεων εργασίας μεταξύ του διευθύνοντος συμβούλου και του χαμηλότερου στην ιεραρχία εργαζόμενου της ναυτιλιακής επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις με χαμηλά επίπεδα κάθετης διαφοροποίησης είναι αυτές με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ οι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα κάθετης διαφοροποίησης έχουν περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν επιχειρήσεις με μικρή κάθετη πολυπλοκότητα. Γενικότερα όταν μιλάμε μια κάθετη πολυπλοκότητα, αυτό που ισχύει είναι ότι «ενώ για την εκτέλεση του διαχειριστικού τους έργου απαιτείται σχετικά μεγάλος αριθμός λειτουργικών ειδικοτήσεων, ο αριθμός του προσωπικού που απασχολούν είναι μικρός. Κατά κανόνα, μια σχέση αριθμού εργαζομένων ανά πλοίο κυμαίνεται από 1 προς 2 έως 1 προς 4»<sup>25</sup>. Ωστόσο, αυτό έχει να κάνει και με το μέγεθος της επιχείρησης, τους στόχους και την κουλτούρα της αφού μπορεί να χρειαστεί να έχει μεγάλο επίπεδο εξειδίκευσης θέσεων και καταμερισμό εργασιών οπότε αν η εταιρία δεν θέλει να κάνει outsourcing είναι μονόδρομος<sup>26</sup>. Καθώς η κατακόρυφη πολυπλοκότητα αυξάνεται σε μια επιχείρηση, η διαδικασία ελέγχου, συντονισμού και επικοινωνίας γίνεται πιο δύσκολη.<sup>27</sup> Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι πολύ συγκεκριμένα αυτά που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση καθώς η ανάπτυξη σε άλλους κλάδους της ναυτιλίας και ειδικά σε άλλες ναυτιλιακές δραστηριότητες μπορεί να μην είναι τόσο προσοδοφόρες. Ακόμη, η κάθετη ολοκλήρωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί διότι απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια για την προσαρμογή της στα νέα δεδομένα. Πολλές φορές για την εφαρμογή της είναι αναγκαία η

<sup>24</sup> <http://hdl.handle.net/11610/18566>

<sup>25</sup> [https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/4\\_5-](https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/4_5-)

H%20CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CC%81%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CE%9D.%CE%95..pdf

<sup>26</sup> Θερίου, Ν., (2014). «Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων (3η έκδοση)», εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.

<sup>27</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

αγορά νέων πλοίων που αφενός κοστίζουν πολύ και αφετέρου αυξάνουν το ρίσκο για την βιωσιμότητα της επιχείρησης<sup>28</sup>.

### 3.2.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ

Τέλος, μιλάμε για έναν ακόμη παράγοντα της ανομοιογένειας που συναντάμε σε μια ναυτιλιακή εταιρία<sup>29</sup>, την γεωγραφική διασπορά μπορεί να περιλαμβάνει και τις δυο προηγούμενες διαφοροποιήσεις, γεγονός που σημαίνει ότι οι δραστηριότητες και το προσωπικό μπορούν να εμφανίζουν γεωγραφική διασπορά σύμφωνα είτε με την οριζόντια είτε με την κάθετη διάστασή τους, μέσω του χωρισμού των κέντρων εξουσίας ή των εργασιών. Η γεωγραφική διασπορά είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εκτίμηση της πολυπλοκότητας μιας επιχείρησης στις περιπτώσεις που εκτελεί τις ίδιες λειτουργίες και τον ίδιο καταμερισμό εργασίας και τα ίδια ιεραρχικά επίπεδα σε πολλές διαφορετικές τοποθεσίες. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις εμφανίζουν αυξημένη γεωγραφική διασπορά και μεγάλη πολυπλοκότητα<sup>30</sup>. Οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι βέβαιο ότι επηρεάζονται κατά βάση από τις περιβαλλοντικές και καιρικές συνθήκες. Το κλίμα του τόπου που εδραιώνονται αλλά και που αγκυροβολούν τα πλοία είναι ύψιστης σημασίας για την λειτουργία και αποδοτικότητά της.

Όλες οι παραπάνω μορφές διαφοροποίησης συναντώνται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ανάλογα με το αν αυτές διαχειρίζονται διαφοροποιημένο στόλο ή ένα είδος πλοίου και εκφράζονται μέσα από τον συντονισμό των εργασιών που οδηγεί στην ομαδοποίηση τους και στην ένταξή τους σε τμήματα. Η τμηματοποίηση και τα τμήματα αυτά αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

---

<sup>28</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. & DeCenzo, D. A., (2017). «Διοίκηση επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές», εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.

<sup>29</sup> <http://hdl.handle.net/11610/18566>

<sup>30</sup> Θεοτοκάς Ι, (2019), «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις: Αλεξάνδρεια, Αθήνα.





“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

#### **4 ΤΜΗΜΑΤΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

Οι ναυτιλιακές εταιρίες αποτελούνται από διάφορα τμήματα. Ανάλογα με το μέγεθός τους, κάποιες εταιρίες έχουν όλα τα τμήματα που θα αναλυθούν στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου. Ωστόσο, κάποιες άλλες εταιρίες, κυρίως με μικρότερο στόλο, αποτελούνται από μερικά μόνο τμήματα ή από συγχωνεύσεις κάποιων τμημάτων, καθώς επίσης ενδέχεται να συνεργάζονται και με εξωτερικές εταιρίες, αντικαθιστώντας έτσι τη λειτουργία κάποιων τμημάτων εντός της ναυτιλιακής εταιρίας.

Τα τμήματα των ναυτιλιακών εταιριών, ανάλογα με το αντικείμενό τους, μπορούν να χωριστούν σε Marine Departments, Τμήματα Υποστήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εμπορικά Τμήματα, Οικονομικά Τμήματα και το Τμήμα Νομικής Υποστήριξης.

##### **4.1 MARINE DEPARTMENTS**

Marine Departments είναι τα τμήματα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τα πλοία. Οι αποφάσεις των τμημάτων αυτών σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία των πλοίων. Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά τα τμήματα αυτά.

##### **4.1.1 CREW DEPARTMENT**

Το Crew Department έχει ως στόχο τη στελέχωση του στόλου των πλοίων της εταιρίας με ικανό πλήρωμα. Είναι επομένως υπεύθυνο για την εύρεση του απαραίτητου προσωπικού. Επίσης, κύρια ασχολία του είναι η οργάνωση των αλλαγών των πληρωμάτων στα πλοία, καθώς οργανώνουν το πότε, το που και το πώς οι ναυτικοί θα ναυτολογηθούν σε ένα πλοίο ή θα αποναυτολογηθούν αντιστοίχως.

Άλλες αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος είναι η διατήρηση αρχείου με τα πιστοποιητικά των ναυτικών και η διεκπεραίωση όλων των ενεργειών, ώστε οι ναυτικοί να κατέχουν πιστοποιητικά σε ισχύ, η εκπαίδευση των πληρωμάτων, η εξέλιξη των ναυτικών και η ψυχολογική τους υποστήριξη.

Τέλος, συχνά τα Crew Departments των εταιριών συνεργάζονται με ανεξάρτητες εταιρίες εύρεσης ναυτικών, που συνήθως εδρεύουν σε χώρες με ισχυρή ναυτική παράδοση (Βουλγαρία, Φιλιππίνες, κ.α.).



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

#### **4.1.2 OPERATIONS DEPARTMENT**

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την τήρηση των συμφωνηθέντων του ναυλοσυμφώνου, όσον αφορά την έγκαιρη έλευση του πλοίου στον τόπο εκφόρτωσης, καθώς επίσης και για την σωστή παράδοση του φορτίου (ποσότητα και ποιότητα).

Το Operations Department επίσης, επενεργεί ως ο ενδιαμέσος στην επικοινωνία ναυλωτών και πλοίου και παρέχει στο πλοίο όλες τις αναγκαίες οδηγίες ώστε η ναυτιλιακή εταιρία να μην έχει καμία ή την ελάχιστη δυνατή απώλεια εσόδων. Οι οδηγίες αυτές μπορεί να αφορούν την ταχύτητα πλεύσης, την πορεία που θα ακολουθήσει το πλοίο, κ.α.

Επιπροσθέτως, το συγκεκριμένο τμήμα, επιλέγει τους πράκτορες που θα χρησιμοποιηθούν στο κάθε λιμάνι που θα καταπλεύσει το πλοίο για φορτοεκφόρτωση, για ανεφοδιασμό, για επισκευή ή για οποιοδήποτε άλλο λόγο.

Επίσης, το τμήμα αυτό παρέχει πληροφορίες στα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας σχετικά με το ταξίδι του πλοίου (πορεία ταξιδιού, ημερομηνία άφιξης/αποχώρησης από το λιμάνι, διάρκεια φορτοεκφόρτωσης, συνεργαζόμενος πράκτορας, κ.α.), ώστε να οργανώσουν τις διάφορες εργασίες που θέλουν να εκτελέσουν.

Τέλος, άλλες εν ασχολίες του συγκεκριμένου τμήματος είναι η οργάνωση του ανεφοδιασμού των πλοίων με καύσιμα, ο έλεγχος της πληρωμής των εξόδων των πρακτόρων, καθώς επίσης και ο έλεγχος της είσπραξης των ναύλων.

#### **4.1.3 TECHNICAL DEPARTMENT**

Το Technical Department είναι υπεύθυνο για τη σωστή συντήρηση του πλοίου. Αναζητεί την οικονομοτεχνικά βέλτιστη λύση, ώστε όλα τα μηχανήματα του πλοίου να είναι λειτουργικά. Υπάρχουν τρία είδη τύπων συντήρησης που μπορεί να ακολουθεί μια εταιρία. Ο πρώτος τύπος είναι η προληπτική συντήρηση, δηλαδή να ακολουθεί πιστά τις οδηγίες συντήρησης του κατασκευαστή του κάθε μηχανήματος. Ο δεύτερος είναι να παρακολουθεί την απόδοση των μηχανημάτων και να εκτελεί λειτουργίες συντήρησης μόνο όταν υπάρχει κάποια ένδειξη ότι επίκειται ζημιά και ο τρίτος είναι να εκτελεί συντήρηση-επισκευή αφού έχει ήδη προκύψει ζημιά.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Οι υπάλληλοι του τεχνικού τμήματος κάνουν περιοδικούς ελέγχους στα πλοία, ώστε να αξιολογήσουν την κατάστασή τους και να οργανώσουν καλύτερα τη συντήρησή τους. Ακόμα, επισκέπτονται τα πλοία σε περίπτωση επισκευών αλλά και ζημιών, όπου αναλαμβάνουν τον συντονισμό των εργασιών και τον έλεγχο του κόστους.

Επίσης, το Technical Department είναι υπεύθυνο για την επίλυση οποιουδήποτε τεχνικού προβλήματος προκύψει. Δίνει συμβουλές στον Πρώτο Μηχανικό του πλοίου για τον τρόπο επίλυσης της ζημιάς, είτε μέσω της εμπειρίας που έχει, είτε ερχόμενο σε επικοινωνία με τον κατασκευαστή του μηχανήματος που έχει ζημιά και κατόπιν επικοινωνούν τις συμβουλές του κατασκευαστή στο πλοίο.

Άλλη μια σημαντική λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος, είναι ο έλεγχος των πιστοποιητικών που εκδίδονται από τον νηογνώμονα του πλοίου, αλλά και η εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών ώστε αυτά τα πιστοποιητικά αυτά να είναι πάντα σε ισχύ (οργάνωση επιθεώρησης από νηογνώμονα, κ.α.).

Επιπρόσθετα, το τμήμα αυτό, είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των εξόδων του πλοίου, αφού όλες οι παραγγελίες που γίνονται από το πλοίο εγκρίνονται, απορρίπτονται ή τροποποιούνται από το Technical Department, σε συνεργασία πάντοτε με τον Πλοίαρχο ή τον Πρώτο Μηχανικό του πλοίου.

Ακόμα, οφείλει να γνωρίζει το απόθεμα των ανταλλακτικών που υπάρχουν διαθέσιμα πάνω στο πλοίο, ώστε πάντοτε να υπάρχουν τα αναγκαία ανταλλακτικά που θα χρειαστούν για την επιδιόρθωση τυχόν ζημιάς σε κάποιο σημαντικό μηχανήμα του πλοίου. Ο αριθμός, καθώς και το είδος των αναγκαίων ανταλλακτικών, καθορίζεται από την εκάστοτε εταιρία σύμφωνα με την εμπειρία που έχει από τη διαχείριση των πλοίων, τον τύπο των μηχανημάτων/πλοίου και τις απαιτήσεις του νηογνώμονα του πλοίου.

Το Technical Department, δίνει επίσης συμβουλές στο Purchasing Department για το πότε, που και ποιες παραγγελίες πρέπει να παραδοθούν στο πλοίο. Οι συμβουλές αυτές, στηρίζονται σε αξιολόγηση που έχει κάνει το Technical Department στους διάφορους προμηθευτές, όσον αφορά τη γεωγραφική τους τοποθεσία, αλλά και το κόστος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Το τμήμα αυτό οργανώνει επίσης την αποστολή εξωτερικών συνεργειών στο πλοίο, σε περιπτώσεις που κάποια ζημιά δεν μπορεί να επισκευαστεί από το πλήρωμα του πλοίου, αλλά και για τις διάφορες ετήσιες επιθεωρήσεις, όπως προκύπτει από τους κανονισμούς της σημαίας του πλοίου (ετήσια επιθεώρηση του εξοπλισμού πλοήγησης, των τηλεπικοινωνιών, των σωστικών μέσων, κ.α.).

Τέλος, το τμήμα αυτό μπορεί να ασχολείται τόσο με τις προδιαγραφές όσο και με την επίβλεψη κατασκευής νέων πλοίων. Επικοινωνεί με το ναυπηγείο κατασκευής και προτείνει τροποποιήσεις, ώστε να εξασφαλίσει ότι οι τελικές προδιαγραφές που θα συμφωνηθούν μεταξύ του ναυπηγείου και της εταιρίας θα καλύπτουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της. Επίσης, επιβλέπει την κατασκευή του πλοίου, διασφαλίζοντας ότι όλα όσα έχουν συμφωνηθεί θα εφαρμοστούν και στην πράξη. Ακόμα, είναι υπεύθυνο για την μελέτη, την οργάνωση και την επίβλεψη διάφορων μετατροπών, όπως αυτές προκύπτουν από νέους κανονισμούς (εγκατάσταση συστημάτων επεξεργασίας έρματος, πλυντρίδων, κ.α.) ή από άλλους οικονομοτεχνικούς λόγους.

#### **4.1.4 SAFETY QUALITY DEPARTMENT**

Το Safety Quality Department είναι υπεύθυνο για την διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας του πλοίου και του περιβάλλοντος. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, το συγκεκριμένο τμήμα εκδίδει τις οδηγίες και τα εγχειρίδια, κάτω από τα οποία θα πρέπει να εκτελούνται οι διάφορες διαδικασίες, τόσο στο γραφείο όσο και στο πλοίο.

Επίσης, πέρα από την έκδοση των οδηγιών, ελέγχει και την εφαρμογή των διαδικασιών αυτών, εκτελώντας ελέγχους στο γραφείο αλλά και στα πλοία της εταιρίας.

Ακόμα, σε περίπτωση ατυχήματος, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο να διεξάγει έρευνα ώστε να βρει τα αίτια του ατυχήματος. Ακολούθως, ανάλογα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τροποποιεί κάποιες διαδικασίες ή δημιουργεί νέες, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν θα ξαναεπαναληφθεί παρόμοιο ατύχημα.

Τέλος, το Safety Quality Department διεξάγει επιμορφωτικά σεμινάρια ασφάλειας στους ναυτικούς του στόλου και ελέγχει τα πιστοποιητικά που εκδίδονται από τη σημαία του πλοίου, κάνοντας όλες τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε αυτά να είναι πάντα σε ισχύ.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

#### **4.1.5 ENERGY PERFORMANCE DEPARTMENT**

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την ενεργειακή παρακολούθηση των πλοίων, φροντίζοντας να ενημερώνει τα αρμόδια τμήματα (συνήθως το Technical Department) σε περίπτωση που βρει ότι κάποιο πλοίο έχει υπερκατανάλωση καυσίμου.

Συγκεκριμένα, ελέγχει την απόδοση των μηχανών του πλοίου και σε περίπτωση που εντοπιστεί αυξημένη κατανάλωση καυσίμου είτε οποιοδήποτε άλλο πρόβλημα, ενημερώνει το Technical Department, ώστε να εξετάσει το πρόβλημα και να προχωρήσει στην επιδιόρθωσή του.

Επίσης, παρακολουθώντας τα δεδομένα που αποστέλλονται από το πλοίο σε καθημερινή βάση, είναι ικανό να κρίνει εάν η γάστρα του πλοίου είναι ρυπασμένη. Σε αυτήν την περίπτωση, ενημερώνει το Technical Department ώστε να οργανώσει υποβρύχιο καθαρισμό του πλοίου.

Ακόμα, ελέγχει τις αναλύσεις των καυσίμων και των λιπαντικών του πλοίου και σε περίπτωση που εντοπιστεί κάποιο πρόβλημα ενημερώνει το Technical Department.

Επιπρόσθετα, χρησιμοποιώντας λογισμικά πρόβλεψης του καιρού και λογισμικά που δείχνουν τις ενεργειακά βέλτιστες συνθήκες πλεύσης του πλοίου (διαγωγή ανάλογα με την ταχύτητα και το φορτίο, κ.α.), συνεργάζεται με το Operations Department, δίνοντάς του συμβουλές για τις συνθήκες αυτές (διαγωγή, πορεία, ταχύτητα, κ.α.). Βέβαια, οι τελικές οδηγίες στο πλοίο δίνονται από το Operations Department, αφού αυτό γνωρίζει τις απαιτήσεις των ναυλωτών, οι οποίοι μπορεί να απαιτούν συνθήκες πλεύσης διαφορετικές από τις βέλτιστες ενεργειακά. Ωστόσο, αν και ο Πλοίαρχος εφαρμόζει τις οδηγίες που έχει λάβει, μπορεί να τις παρακάμψει όταν κρίνει ότι τίθεται θέμα ασφάλειας του πλοίου, ενημερώνοντας πάντα την εταιρία. Παραδείγματος χάρη, σε περίπτωση κακοκαιρίας μπορεί να μεταβάλει την ταχύτητα, τη διαγωγή, καθώς και άλλες παραμέτρους πλεύσης, ώστε να εξασφαλιστεί ο ασφαλής πλους του πλοίου.

Τέλος, το τμήμα αυτό επιτελεί διάφορες μελέτες, που έχουν να κάνουν με νέους κανονισμούς που τίθενται σε ισχύ και αφορούν την καταμέτρηση και την μείωση των εκπεμπόμενων ρύπων (EEXI, CII, κ.α.). Ακολούθως επικοινωνεί τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής στα πλοία, δίνοντάς τους ταυτόχρονα οδηγίες για το τι πρέπει να κάνουν



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

ώστε να εναρμονιστούν με τους κανονισμούς αυτούς (μείωση της ιπποδύναμης της προωστήριας μηχανής του πλοίου, μείωση ταχύτητας πλεύσης, κ.α.).

#### **4.1.6 PURCHASING DEPARTMENT**

Το Purchasing Department είναι υπεύθυνο για τις προμήθειες του πλοίου. Συγκεκριμένα, δεν ασχολείται μόνο με την αγορά των προμηθειών, αλλά και με την οργάνωση της αποστολής τους στο πλοίο. Έτσι, προσπαθεί να βρει αγαθά με την καλύτερη δυνατή σχέση κόστους-ποιότητας και να τα αποστείλει έγκαιρα στα πλοία με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ως προμήθειες νοούνται οτιδήποτε έχει ανάγκη το πλοίο όπως ανταλλακτικά, αναλώσιμα, τρόφιμα, φάρμακα, μπογιές, λιπαντικά, χημικά, ρούχα ατομικής προστασίας κ.α.

Το συγκεκριμένο τμήμα, αποστέλλει τις ζητήσεις του πλοίου στους συνεργαζόμενους προμηθευτές και συλλέγει τιμές. Ανάλογα με το είδος της ζήτησης του πλοίου, ενδέχεται και άλλα τμήματα να πρέπει να ελέγξουν τις τιμές ή την ποιότητα προτού δοθεί η τελική παραγγελία. Σε περιπτώσεις, παραδείγματος χάρη, που το πλοίο έχει ζητήσει κάποια ανταλλακτικά, τότε αρμόδιο για την τελική έγκριση της αγοράς είναι το Technical Department, αφού μπορεί να κρίνει καλύτερα κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων. Σε άλλες περιπτώσεις, όπως στα τρόφιμα, το Purchasing Department μπορεί να προχωρήσει κατευθείαν σε παραγγελία.

Γίνεται επομένως αντιληπτό, ότι το συγκεκριμένο τμήμα είναι πολυδιάστατο και μπορεί να υποδιαιρεθεί και σε άλλα μικρότερα τμήματα όπως Spares Department, Supplies Department και Forwarding Department.

Το Purchasing Department συνεργάζεται επίσης με το Operations Department, προκειμένου να ενημερώνεται για τους προορισμούς και τις ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης των πλοίων από τους προορισμούς αυτούς. Επιπρόσθετα, ενημερώνεται για τον χρησιμοποιούμενο από την ναυτιλιακή εταιρία πράκτορα στον κάθε προορισμό των πλοίων, και συνεργάζεται μαζί τους για την αποστολή των αγαθών στα πλοία. Εκτός από τους πράκτορες, το Purchasing Department, επικοινωνεί και με μεταφορικές εταιρίες,



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

αεροπορικές εταιρίες, κ.α. προκειμένου να οργανώσει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο την αποστολή των αγαθών έγκαιρα.

#### **4.2 ΤΜΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Τα τμήματα αυτά ασχολούνται περισσότερο με την υποστήριξη των ανθρώπων και των τεχνικών μέσων εντός της ναυτιλιακής εταιρίας και λιγότερο με τα πλοία αυτής.

##### **4.2.1 HUMAN RESOURCES DEPARTMENT**

Το Human Resources Department έχει ως στόχο τη στελέχωση της εταιρίας με ικανά άτομα. Κάθε εταιρία θέτει τα δικά της κριτήρια αξιολόγησης. Επομένως, το συγκεκριμένο τμήμα καλείται να βρει τα άτομα εκείνα που πληρούν τα απαραίτητα κριτήρια. Έτσι, όταν η εταιρία έχει ανάγκη από έναν νέο υπάλληλο, το συγκεκριμένο τμήμα θα διαλέξει τους υποψήφιους που πληρούν τα ζητηθέντα κριτήρια και θα οργανώσει τις απαραίτητες συνεντεύξεις, ώστε οι υποψήφιοι αυτοί να αξιολογηθούν και από τους υπεύθυνους των τμημάτων που έχουν ανάγκη από τον νέο εργαζόμενο.

Ωστόσο, πέρα από την εύρεση νέων υπαλλήλων, το συγκεκριμένο τμήμα έχει επίσης ως στόχο την φροντίδα των υπάρχοντων υπαλλήλων της εταιρίας. Σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος έχει οποιοδήποτε πρόβλημα στον εργασιακό του χώρο, πρέπει να αποταθεί στο Human Resources Department, και αυτό από την πλευρά του να τον βοηθήσει με διακριτικότητα και εχεμύθεια.

Επίσης, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για διάφορα διαδικαστικά θέματα που αφορούν την πρόσληψη, την δημόσια ασφάλεια, την άδεια και τις φορολογικές υποχρεώσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και για διάφορες επιπλέον παροχές που μπορεί να προσφέρονται στους εργαζόμενους, όπως ιδιωτική ασφάλεια, κ.α.

Όπως γίνεται κατανοητό, το τμήμα αυτό είναι πολύ σημαντικό για τη διατήρηση των ισορροπιών εντός της εταιρίας. Κάποιες άλλες δραστηριότητες του συγκεκριμένου τμήματος είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων και η αξιολόγησή τους.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

#### **4.2.2 CORPORATE COMMUNICATIONS DEPARTMENT**

Το συγκεκριμένο τμήμα ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις μιας ναυτιλιακής εταιρίας. Έτσι, ασχολείται με δωρεές, φιλανθρωπίες και προσπαθεί να ενισχύσει το κοινωνικό προφίλ της εταιρίας. Τέλος, διαχειρίζεται τα μέσα μαζικής επικοινωνίας της εταιρίας και προσφέρει πληροφορίες σε διάφορους φορείς όπως δημοσιογράφοι, κ.α.

#### **4.2.3 INFORMATION TECHNOLOGY DEPARTMENT**

Το συγκεκριμένο τμήμα ασχολείται με τη συντήρηση και τη σωστή λειτουργία του ηλεκτρονικού εξοπλισμού της εταιρίας και των πλοίων, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εκτυπωτές, οι συσκευές τηλεφωνίας, κ.α.

Επίσης, έχει ως στόχο τη σωστή λειτουργία όλων των ηλεκτρονικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται είτε στην εταιρία είτε στα πλοία της. Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας, μπορεί να ασχολείται και με την ανάπτυξη νέων υπολογιστικών προγραμμάτων και λογισμικών.

Τέλος, φροντίζει ώστε η επικοινωνία των συστημάτων των πλοίων και του γραφείου να είναι απρόσκοπτη.

#### **4.2.4 PLANNING DEPARTMENT**

Το Planning Department αξιολογεί τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας και οργανώνει όλες τις ενέργειες εκείνες που θα οδηγήσουν στη βελτίωση των διαδικασιών αυτών.

Επίσης, συντονίζει και οργανώνει διάφορες αλλαγές που πρόκειται να γίνουν εντός της εταιρίας, όπως η αλλαγή κάποιου συστήματος, η αναδιάρθρωση τμημάτων, κλπ.

### **4.3 ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ**

Τα Εμπορικά Τμήματα ασχολούνται με τα έσοδα της ναυτιλιακής εταιρίας, τα οποία προέρχονται από τις ναυλώσεις, αλλά και από τις αγοραπωλησίες των πλοίων.





“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

#### **4.3.1 CHARTERING DEPARTMENT**

Το Chartering Department έχει ως στόχο την ναύλωση των πλοίων της εταιρίας με το υψηλότερο δυνατό ναύλο.

Οι ναυλώσεις μπορεί να είναι είτε μικρής είτε μεγάλης διάρκειας (χρονοναύλωση). Το τμήμα αυτό, έχοντας επίγνωση των συνθηκών της ναυτιλίας, των τάσεων του παγκόσμιου εμπορίου, αλλά και των δυνατοτήτων του στόλου ης εταιρίας, προσπαθεί να αποκομίσει τα μέγιστα δυνατά κέρδη.

Επίσης, το τμήμα αυτό διαπραγματεύεται όλους τους όρους ναύλωσης με τους ναυλωτές και ακολούθως δίνει τις απαραίτητες οδηγίες στο Operations Department.

#### **4.3.2 SALES & PURCHASING DEPARTMENT**

Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για τις αγοραπωλησίες των πλοίων της εταιρίας. Παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς και τη διακύμανση των τιμών των πλοίων. Έτσι, προσπαθεί να βρει ευκαιρίες αγοράς φθηνών πλοίων, είτε καινούργιων είτε μεταχειρισμένων, από την μία, αλλά και ευκαιρίες πωλήσεις των πλοίων της εταιρίας σε υψηλή τιμή από την άλλη.

### **4.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ**

Τα Οικονομικά Τμήματα ασχολούνται με τη διαχείριση των κεφαλαίων αλλά και τον έλεγχο των εξόδων της ναυτιλιακής εταιρίας.

#### **4.4.1 ACCOUNTING & FINANCE DEPARTMENT**

Το τμήμα αυτό υποδιαιρείται σε δύο μικρότερα τμήματα, το Finance και το Accounting. Έτσι, το Finance είναι υπεύθυνο για να υλοποιήσει τον οικονομικό προγραμματισμό της ναυτιλιακής εταιρίας. Στα πλαίσια αυτά, εκτελεί τον οικονομικό προϋπολογισμό κάθε έτους.

Το Accounting από την άλλη, μπορεί να χωρίζεται σε ακόμα μικρότερα τμήματα. Τα μικρότερα αυτά τμήματα ασχολούνται με τις οικονομικές αναφορές, με τον έλεγχο αλλά και τη διενέργεια των πληρωμών των προμηθευτών, με τις πληρωμές των ναυτικών αλλά



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

και των υπαλλήλων του γραφείου, με τον έλεγχο των εσόδων της εταιρίας, με τις φορολογικές της υποχρεώσεις και τέλος με την ιδιοκτησία, τον εξοπλισμό αλλά και την συνολική οικονομική κατάσταση της εταιρίας.

#### **4.4.2 *INSURANCE & CLAIMS DEPARTMENT***

Το τμήμα αυτό ασχολείται με την ασφάλιση των πλοίων. Η ασφάλιση έχει ως στόχο να καλύψει τα έξοδα σε περίπτωση που προκύψει κάποιο ατύχημα, ζημιά ή μόλυνση του περιβάλλοντος και την ευθύνη φέρει κάποιο από τα πλοία της εταιρίας. Επίσης, ασφαλίζει το πλοίο όταν αυτό κατευθύνεται σε περιοχές με υψηλό ρίσκο (εμπόλεμες ζώνες, περιοχές με υψηλή πειρατική δραστηριότητα, κ.α.).

Ακόμα, ασχολείται με την ασφάλιση των πλοίων για την περίπτωση που προκύψει διαφωνία με τους ναυλωτές, ως προς την ποσότητα ή την ποιότητα του παραδιδόμενου από το πλοίο φορτίου.

#### **4.5 ΤΜΗΜΑ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από δικηγόρους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την επίλυση όλων των νομικών ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν από τις δραστηριότητες μιας ναυτιλιακής εταιρίας. Τέτοια ζητήματα μπορεί να είναι η επίλυση διαφορών ή αξιώσεων από τους ναυλωτές ή άλλα συνεργαζόμενα μέρη. Επίσης, ασχολείται με την μελέτη των όρων συμβάσεων που πρόκειται να υπογράψει η ναυτιλιακή εταιρία με άλλους συνεργάτες.

Το τμήμα αυτό, προκειμένου να επιτελέσει σωστά το έργο του, συγκεντρώνει πληροφορίες από τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας. Επομένως, θα πρέπει όλα τα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρίας να συνεργάζονται απρόσκοπτα με το Νομικό Τμήμα και να του παρέχουν πληροφορίες με μεγάλη ακρίβεια και έμφαση στη λεπτομέρεια.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Εταιρία E, An Introduction to the World of Shipping Through the Eyes of a Ship Management Company, Unpublished Confidential Document, 2022



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

## **5 ΤΡΟΠΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΜΕ ΕΝΑ ΕΙΔΟΣ ΠΛΟΙΟΥ & ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΣΤΟΛΟ**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκαν τα τμήματα από τα οποία μπορεί να αποτελείται μια ναυτιλιακή εταιρία. Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετασθεί πως αυτά τα τμήματα απατώνται στην πράξη σε μία εταιρία που διαχειρίζεται πλοία ενός μόνο τύπου και σε μια εταιρία που διαχειρίζεται διαφοροποιημένο στόλο.

Εν προκειμένω, θα αναλυθεί και θα συγκριθεί η οργάνωση της εταιρίας Δ, που είναι μια μικρή εταιρία που διαχειρίζεται έξι πλοία μεταφοράς φορτίου χύδην, με αυτή της εταιρίας Ε. Η εταιρία Ε διαχειρίζεται διαφοροποιημένο στόλο που αποτελείται από 61 δεξαμενόπλοια, 20 πλοία μεταφοράς φορτίου χύδην, 2 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, 5 πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG) και 6 πλοία μεταφοράς υγραερίου (LPG).

### **5.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Δ**

Η Εταιρία Δ ιδρύθηκε το 1981 στον Πειραιά ως φορέας διαχείρισης πλοίων εταιρίας που εδρεύει στο Αμβούργο της Γερμανίας. Η τοποθεσία επιλέχθηκε λόγω του φιλικού της ναυτιλιακού περιβάλλοντος και της σημασίας της Ελλάδας ως διεθνούς ναυτιλιακού κόμβου.

Ξεκίνησε με τη διαχείριση πληρωμάτων κυρίως για Γερμανούς πελάτες, αλλά γρήγορα διεύρυνε τη βάση πελατών της πέρα από τη Γερμανία, δίνοντας έμφαση σε πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου, πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, καθώς και πλοία πολλαπλών χρήσεων και βαρέων ανυψωτικών πλοίων.

Το 1988 αποτόλμησε με επιτυχία την πλήρη διαχείριση των πλοίων και το 1991 ξεκίνησε με επιτυχία την εμπορική διαχείριση, την ναύλωση και τη λειτουργία ταξιδιών πλοίων μεταφοράς φορτίου χύδην (μεγέθους handysize).

Σήμερα, η εταιρία Δ διαχειρίζεται έξι πλοία μεταφοράς φορτίου χύδην, όλα σημαίας Νήσων Μάρσαλ. Για το σκοπό αυτό, αποτελείται από τα τμήματα Safety/Security Department, Technical/Purchasing Department, Operation/Chartering Department, Crew Department και Financial Department.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Το διάγραμμα οργάνωσης της εταιρίας Δ, όπως αυτό εμφανίζεται στην επόμενη σελίδα «Σχήμα-1», δεν αναφέρει τμήματα και ρόλους που δεν εμπίπτουν στους κανονισμούς του International Safety Management (ISM) Code, όπως το IT Department, το λογιστήριο, τους γραμματείς, κ.α.

#### **5.1.1 SAFETY/SECURITY DEPARTMENT**

Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από τον Designated Person Ashore (DPA), ο οποίος επιτελεί όλες τις λειτουργίες αυτού του τμήματος, όπως αυτές αναφέρθηκαν στην παράγραφο 3.1.4 SAFETY QUALITY DEPARTMENT.

#### **5.1.2 TECHNICAL/PURCHASING DEPARTMENT**

Το Technical/Purchasing Department αποτελείται από τον Τεχνικό Διευθυντή, τον Αρχιμηχανικό, τον Βοηθό Αρχιμηχανικού, δύο Purchasing Assistants και τον IT Manager. Λόγω του μικρού μεγέθους της, η συγκεκριμένη εταιρία έχει ένα τμήμα που επιτελεί τις λειτουργίες των Technical, Energy Performance, Purchasing και Information Technology Department, όπως αυτά αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Αναλυτικότερα, τις λειτουργίες του Technical Department, τις εκτελούν ο Τεχνικός Διευθυντής, ο Αρχιμηχανικός και ο Βοηθός Αρχιμηχανικού. Σε περίπτωση που η εταιρία θελήσει να αγοράσει κάποιο νέο πλοίο, η επικοινωνία με το ναυπηγείο καθώς και η επίβλεψη της κατασκευής του πλοίου, γίνεται από εξωτερικά συνεργαζόμενη εταιρία. Επίσης, μέρος των λειτουργιών του Energy Performance Department εκτελείται από το Technical/Purchasing Department της εταιρίας Δ, ενώ άλλο μέρος γίνεται από εξωτερικά συνεργαζόμενη εταιρία.

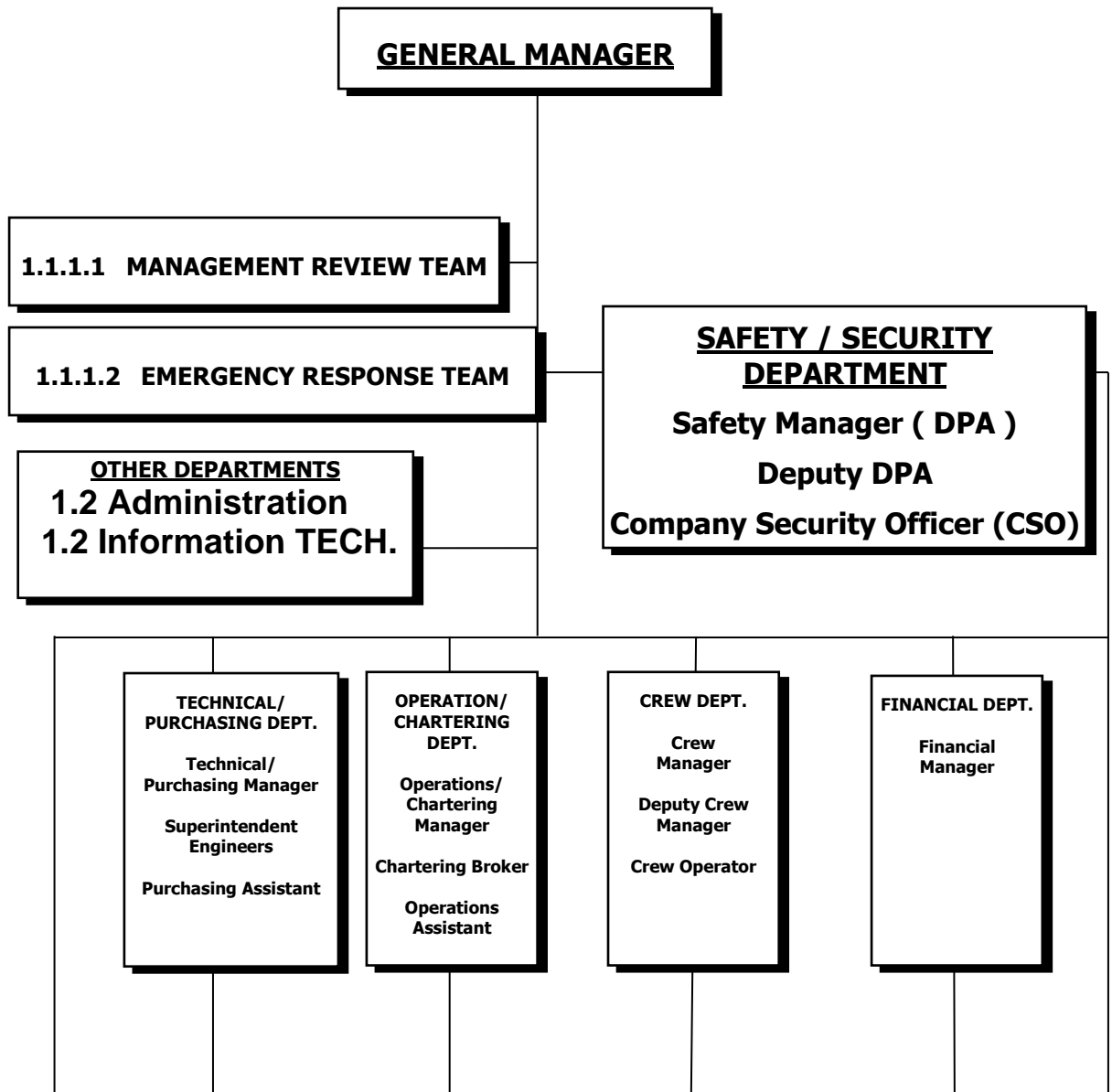
Οι λειτουργίες του Purchasing Department εκτελούνται από τους δύο Purchasing Assistants. Ωστόσο, η τελική έγκριση για την προμήθεια των αγαθών στα πλοία δίνεται από τον Τεχνικό Διευθυντή.

Τέλος, ο IT Manager επιτελεί τις λειτουργίες του Information Technology Department. Επίσης, συνεργάζεται με διάφορες εξωτερικές εταιρίες, οι οποίες αναπτύσσουν τα απαραίτητα λογισμικά και υπολογιστικά εργαλεία που χρειάζεται η εταιρία.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Δ



Σχήμα 1. Οργανόγραμμα Εταιρίας Δ

#### 5.1.3 OPERATION/CHARTERING DEPARTMENT

Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από τον Operations/Chartering Manager, ο οποίος είναι και αντιπρόεδρος της εταιρίας, έναν Chartering Broker και δύο Operations Assistants. Επιτελεί τις λειτουργίες των Operations, Chartering και Insurance & Claims Department, όπως αυτά αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

#### **5.1.4 CREW DEPARTMENT**

Το συγκεκριμένο τμήμα επιτελεί τις λειτουργίες του Crew Department και αποτελείται από τον Crew Manager, ο οποίος είναι και ο General Manager της εταιρίας, τον Deputy Crew Manager και τρεις Crew Operators. Επίσης, ασχολείται με την πληρωμή των ναυτικών, κάτι το οποίο συνήθως εκτελείται από το Accounting & Finance Department σε άλλες εταιρίες.

#### **5.1.5 FINANCIAL DEPARTMENT**

Το συγκεκριμένο τμήμα επιτελεί τις λειτουργίες του Accounting & Finance Department. Αποτελείται από τον Financial Manager και τρεις ακόμα υπαλλήλους, οι οποίοι ασχολούνται επιπρόσθετα και με θέματα μισθοδοσίας των υπαλλήλων, ενώ για διάφορα διαδικαστικά θέματα που αφορούν νέες προσλήψεις, ασφαλιστικές κρατήσεις των υπαλλήλων της εταιρίας κ.α., συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες.

#### **5.1.6 ΛΟΙΠΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Η εταιρία Δ δεν έχει τμήματα Human Resources, Corporate Communications, Planning, Sales & Purchasing και Νομικής Υποστήριξης.

Οι λειτουργίες του Planning και του Sales & Purchasing Department, που αφορούν οικονομικά στρατηγικές κινήσεις, συζητούνται και συναποφασίζονται από τους διευθυντές των τμημάτων. Επίσης, κάθε τμήμα αποφασίζει από μόνο του για το πώς μπορεί να βελτιώσει τις διαδικασίες του και να τις κάνει πιο αποδοτικές.

Όσον αφορά τις λειτουργίες του Human Resources Department, εκτός από αυτές που επιτελούνται από το Financial Department της εταιρίας Δ όπως αναφέραμε, κάποιες άλλες, όπως, η πρόσληψη νέων υπαλλήλων, επιτελείται από το τμήμα που έχει ανάγκη την πρόσληψη.

Τέλος, η εταιρία Δ δεν ασχολείται συστηματικά με τη δημόσια εικόνα της, έτσι δεν έχει τμήμα Corporate Communications, ενώ την Νομική Υποστήριξη την έχει αναθέσει εξ ολοκλήρου σε εξωτερικά συνεργαζόμενη εταιρία.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

## **5.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε**

Η Εταιρία Ε ιδρύθηκε το 1972 στον Πειραιά και ξεκίνησε με τη διαχείριση στόλου οκτώ πλοίων ξηρού φορτίου και μέχρι το 1978 διαχειριζόταν 50 πλοία με συνολικό νεκρό βάρος άνω των 900.000 τόνων.. Κατά τη διάρκεια της πρώτης δεκαετίας του 21ου αιώνα, τα παλαιότερα πλοία αποσύρθηκαν και με την αγορά νεότευκτων πλοίων η μέση ηλικία του στόλου μειώθηκε δραστικά και σήμερα δεν ξεπερνά τα 10 έτη. Το 2011 η εταιρεία ξεκινάει την ενασχόληση της με πλοία LNG και με LPG μέσω της εταιρίας Ε3 και παραλαμβάνει τα 3 πρώτα LNG. Το 2020 ιδρύεται η εταιρία Ε2 προκειμένου να διαχειρίζεται τα bulk carriers και τα containerships που μέχρι πρότινος τα διαχειριζόταν μαζί με τα δεξαμενόπλοια.

Η εταιρία Ε, προκειμένου να επιτελέσει πιο αποδοτικά τις δραστηριότητές της έχει πλέον χωριστεί σε τρεις μικρότερες εταιρίες. Οι εταιρίες αυτές είναι η Ε1, που διαχειρίζεται το στόλο των 61 δεξαμενόπλοιων, η Ε2 που διαχειρίζεται τα 20 πλοία μεταφοράς φορτίου χύδην και τα 2 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, και τέλος η Ε3 που διαχειρίζεται τα 5 πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου και τα 6 πλοία μεταφοράς υγραερίου. Επίσης, κάθε μια από τις μικρότερες εταιρίες έχει το αναγκαίο πιστοποιητικό λειτουργίας από τον νηογνώμονα (Document of Compliance), που της δίνει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται συγκεκριμένους μόνο τύπους πλοίων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλοία της εταιρίας ομαδοποιημένα σε πίνακες με βάση τον τύπο τους και το μέγεθός τους.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

<b>TANKERS</b>	<b>ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ: 10 ΕΤΗ</b>
<b>ΤΥΠΟΣ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b>
<b>VLCC</b>	<b>10</b>
<b>SUEZMAX</b>	<b>6</b>
<b>AFRAMAX</b>	<b>30</b>
<b>MR2</b>	<b>10</b>
<b>MR1</b>	<b>5</b>

Πίνακας 1. Δεξαμενόπλοια Εταιρίας Ε1

<b>BULK CARRIERS</b>	<b>ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ: 5 ΕΤΗ</b>
<b>ΤΥΠΟΣ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b>
<b>CAPESIZE</b>	<b>7</b>
<b>KAMSARMAX</b>	<b>6</b>
<b>PANAMAX</b>	<b>1</b>
<b>ULTRAMAX</b>	<b>4</b>
<b>SUPRAMAX</b>	<b>2</b>

Πίνακας 2. Πλοία Μεταφοράς Φορτίου Χύδην Εταιρίας Ε2

<b>CONTAINERSHIPS</b>	<b>ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ: 8 ΕΤΗ</b>
<b>ΤΥΠΟΣ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b>
<b>CONTAINERSHIPS</b>	<b>2</b>

Πίνακας 3. Πλοία Μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων Εταιρίας Ε2

<b>LNG</b>	<b>ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ: 5 ΕΤΗ</b>
<b>ΤΥΠΟΣ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b>
<b>LNG</b>	<b>5</b>

Πίνακας 4. Πλοία Μεταφοράς Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου Εταιρίας Ε3

<b>LPG</b>	<b>ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ: 3 ΕΤΗ</b>
<b>ΤΥΠΟΣ ΠΛΟΙΟΥ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b>
<b>LPG</b>	<b>6</b>

Πίνακας 5. Πλοία Μεταφοράς Υγραερίου Εταιρίας Ε3





*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Ακόμα, κάθε εταιρία τηρεί τις βασικές αρχές και τη φιλοσοφία της θυγατρικής εταιρίας Ε. Ωστόσο, μιας και δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς, οφείλουν να τηρούν επιπλέον και κάποια διαφορετικά κριτήρια.

Έτσι, παραδείγματος χάρη, η εταιρία Ε3 που δραστηριοποιείται στο χώρο της μεταφοράς αερίου οφείλει να τηρεί κάποια αυστηρότερα κριτήρια σε όλες της τις διαδικασίες, μιας και το μεταφερόμενο φορτίο είναι άκρως επικίνδυνο. Αυτές οι διαδικασίες όμως, είναι άνευ σημασίας για την εταιρία Ε2, αφού το μεταφερόμενο φορτίο είναι εντελώς διαφορετικό. Επομένως, αν η Ε2 έπρεπε να εφαρμόσει τις ίδιες διαδικασίες με την Ε3, θα δαπανούσε περισσότερους πόρους χωρίς όφελος.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι των εταιριών αποκτούν περισσότερη εξειδίκευση στους συγκεκριμένους τύπους πλοίων, φορτίων, αλλά και διαδικασιών που διαχειρίζονται και έτσι μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Αυτοί είναι και οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν στο διαχωρισμό της εταιρίας Ε σε τρεις μικρότερες εταιρίες, όπως αυτές θα αναλυθούν ακολούθως. Έτσι, η κάθε εταιρία έχει δικό της Chartering Department και από τα Marine Departments, κάθε εταιρία έχει δικό της Operations Department, Technical Department και Safety & Quality Department.

Ωστόσο, κάποιες άλλες διαδικασίες μπορεί να είναι κοινές. Σε αυτή την περίπτωση, και οι τρεις εταιρίες χρησιμοποιούν τα ίδια τμήματα. Έτσι, τα Τμήματα Υποστήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα Οικονομικά Τμήματα και το Τμήμα Νομικής Υποστήριξης είναι κοινά και για τις τρεις εταιρίες. Από τα Εμπορικά Τμήματα, το Sales & Purchasing Department είναι κοινό για όλες τις εταιρίες και από τα Marine Departments, κοινά για όλες τις εταιρίες είναι το Crew Department, το Energy Department (με μια μικρή ιδιαιτερότητα όσον αφορά την εταιρία Ε3 που θα αναλυθεί στην παράγραφο 4.2.3) και το Purchasing Department. Τα κοινά τμήματα ανήκουν στην εταιρία Ε1, μιας και η Ε1 είναι ιστορικά η πρώτη εταιρία που ιδρύθηκε, και αργότερα ακολούθησαν η εταιρία Ε3 και τέλος η εταιρία Ε2.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

### **5.2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε1**

Η εταιρεία Ε1 όντας η θυγατρική εταιρία όπως προαναφέρθηκε διατήρησε όλα της τα τμήματα, οπότε έχει και τη μεγαλύτερη οριζόντια και κάθετη διαφοροποίηση τμημάτων, αφού περιλαμβάνει και τα κύρια τμήματα που ασχολούνται μόνο για τον στόλο των δεξαμενόπλοιων, που αποτελούν την πλειοψηφία του στόλου της εταιρίας, (Chartering, Operations, Technical, Safety Quality), αλλά και τα υποστηρικτικά τμήματα τα οποία τα μοιράζεται με τις εταιρίες Ε2 και Ε3.

Τα τμήματα της χωρίστηκαν σε 5 υποομάδες ανάλογα τη φύση των λειτουργιών τους. Μετά τον CEO της εταιρίας, υπάρχουν οι 5 προϊστάμενοι των υποομάδων αυτών οι οποίοι δίνουν αναφορά κατευθείαν στον διευθυντή για την πορεία και την πρόοδο της κάθε ομάδας.

Στην πρώτη ομάδα συμπεριλαμβάνεται το τμήμα των αγοραπωλησιών που αποτελείται από τον Sales and Purchase Director και τους Sales Purchase Brokers.

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τα Chartering και Legal Departments. Το πρώτο αποτελείται από τον Chartering Manager και τους Chartering Brokers που ασχολούνται με τις ναυλώσεις των πλοίων και την εύρεση πελατών, ενώ το δεύτερο από τον Legal Manager και μια ομάδα από Legal Counsels που ασχολούνται με τα νομικά ζητήματα που αφορούν την ίδια την εταιρία, τα πλοία της και τους συνεργάτες της.

Η τρίτη ομάδα με επικεφαλής τον Chief Financial Officer ασχολείται με το οικονομικό κομμάτι της εταιρείας καθώς περιλαμβάνει τα τμήματα Accounting, Finance και Insurance/Claims Department. Ενώ το δεύτερο αποτελείται από τους Financial Business Partners και τον Financial Manager και φροντίζει για την εφαρμογή της οικονομικής στρατηγικής και την εκτέλεση διαδικασίας του προϋπολογισμού, το πρώτο χωρίζεται σε υποομάδες λόγω των αυξημένων αναγκών που επιφέρει το μέγεθος και η διαφοροποίηση του στόλου:

1. MGA Department: Μισθοδοσία Ναυτικών
2. Accounts Payable Department: Πληρωμή Προμηθευτών
3. Invoice Controlling Department: Έλεγχος Παραγγελιών και σωστής τιμολόγησης
4. Revenue Department: Διαχείριση Εσόδων από τα ναύλα των ταξιδιών



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

5. Cashier Department: Εκτέλεση Πληρωμών και Reconciliations Τραπεζών
6. Statutory Accounts and Taxes Department: Ενασχόληση με τις απαλλαγές και τις δηλώσεις του ΦΠΑ προς την εφορία

Κάθε ομάδα έχει τον δικό της supervisor και εκτελεί καθήκοντα μόνο για το δικό της κομμάτι, χωρίς να εμπλέκεται κάπου αλλού. Οι supervisors με τη σειρά τους συνεργάζονται για την επίτευξη των κοινών projects για βελτίωση και των ετήσιων στόχων και με τη σειρά τους δίνουν αναφορά στον Accounting Manager ο οποίος παρουσιάζει τα αποτελέσματα στον Chief Financial Officer. Το τμήμα Insurance and Claims αποτελείται από τον Insurance and Claims Manager και τους Insurance and Claims Officers και ασχολούνται με τις ασφαλίσσεις, τις αποζημιώσεις και τις οικονομικές ρήτρες των πλοίων.

Η τέταρτη ομάδα έχει στην κορυφή τον Chief Strategy Officer και αποτελείται από 4 τμήματα.

Το Planning Department αποτελείται από τον Planning Manager και τους Planning Strategy Officers που στοχεύουν στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών εντός της εταιρίας.

Το Human Resources Department αποτελείται από τον HR Manager και την ομάδα του οι οποίοι χωρίζονται στις παρακάτω ομάδες:

- HR Business Partners για την αναζήτηση των κατάλληλων υποψηφίων, των συνεντεύξεων, των αξιολογήσεων και των προσλήψεων
- Compensation & Benefits Officers οι οποίοι ασχολούνται με τα προνόμια και τις εκδηλώσεις που οργανώνονται για τους εργαζομένους

Το Information Technology Department έχει επικεφαλής τον IT Manager και είναι χωρισμένο στις παρακάτω ομάδες από IT Engineers όπου η κάθε μια έχει τον Supervisor της:

- Fleet IT Applications για τις εφαρμογές που χρησιμοποιεί η εταιρία στο γραφείο και στα πλοία της



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

- BI Reporting όπου ασχολούνται με το reporting στην εταιρεία (power bi, tableau, excel, data warehouse)
- IT infrastructure που ασχολούνται με hardware software(servers, PCs, emails)

Η πέμπτη και τελευταία ομάδα περιλαμβάνει τα τμήματα που ασχολούνται άμεσα με τη λειτουργία και τη συντήρηση των πλοίων. Υπεύθυνος για τον συντονισμό τους είναι ο Chief Operating Officer, ο οποίος ενημερώνει τους Managers του κάθε τμήματος για τους στόχους και τον προϋπολογισμό της εταιρίας για τα running expenses, που είναι τα λειτουργικά έξοδα των πλοίων είτε αυτό είναι εν πλω είτε ακυροβολημένο.

Στη συνέχεια οι Managers συντονίζουν τα τμήματά τους και καταμοιράζουν τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Το Energy Performance Department αποτελείται από τον Energy Performance Manager και τους Performance Engineers και είναι υπεύθυνοι για την ενεργειακή απόδοση του πλοίου.

Το Crew Department αποτελείται από τον Crew Manager και χωρίζεται σε τρεις ομάδες οι οποίες μοιράζονται τις Crew Administrators και η κάθε μία έχει τον δικό της Supervisor.

Η πρώτη ομάδα, Crew Operations, ασχολείται με θέματα ναυτολόγησης και ό,τι θέματα μπορεί να προκύψουν στους ναυτικούς είτε όταν αυτοί είναι στο πλοίο είτε σε άδεια. Η ομάδα αυτή με τη σειρά της χωρίζεται σε δύο υποομάδες:

- Crew Operators: Ασχολείται με το ποιος είναι ο πιο κατάλληλος ναυτικός να ανέβει σε κάποιο πλοίο με βάση την εμπειρία και τις απαιτήσεις του βαποριού αλλά και την διαθεσιμότητα των ναυτικών που είναι σε άδεια. Επίσης ενημερώνονται για ό,τι θέμα προκύψει σχετικό με το ναυτολογημένο πλήρωμα ( πχ. Τραυματισμός, θάνατος, αίτημα επαναπατρισμού)
- Crew Changes Operators: Οργανώνουν και φέρνουν εις πέρας τις αλλαγές των πληρωμάτων από την αρχή μέχρι το τέλος – από το σπίτι τους στο πλοίο, και από το πλοίο



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

στο σπίτι. Επίσης ασχολούνται με την έκδοση και ανανέωση όλων των απαραίτητων ταξιδιωτικών εγγράφων (VISAs, διαβατήρια, εισιτήρια).

Η δεύτερη ομάδα, Performance and Development Team, ασχολείται με τις συνεντεύξεις, τις προσλήψεις, τις αξιολογήσεις, τις εκπαιδεύσεις και τα πιστοποιητικά που πρέπει να έχουν όλοι οι ναυτικοί της εταιρίας.

Η Τρίτη ομάδα, Planning and Analysis Team, ασχολείται με θέματα αναφοράς για όλους τους ναυτικούς της εταιρίας και τη συλλογή όλων τους των στοιχείων και της ομαδοποίησής τους ανάλογα των ικανοτήτων τους και των προσόντων τους.

Το Purchasing Department, υπεύθυνο για τον ανεφοδιασμό των πλοίων, χωρίζεται σε έξι ομάδες οι οποίες επιβλέπονται από δύο Supervisors και τον Purchasing Manager, ενώ μοιράζονται δύο Administrators.

Οι ομάδες αυτές είναι:

- Supply Operators – για τις παραγγελίες τροφίμων και αναλώσιμων
- Spare Parts Operators – για τις παραγγελίες ανταλλακτικών
- Logistics Coordinators – για την μεταφορά των παραγγελιών από τις αποθήκες στα πλοία
- Paints/Chemicals Operators – για τις παραγγελίες, τις ειδικές συμφωνίες και τους τιμοκαταλόγους των χρωμάτων και των χημικών
- Lubricants Operators - για την αγορά και τις ειδικές συμφωνίες των λιπαντικών
- Business Analysts – για τη συντήρηση των συστημάτων και τις αναλύσεις κόστους

Η ανάγκη για εξειδίκευση και διαχωρισμό των ατόμων ανάλογα με την φύση του προϊόντος που παραγγέλνουν προκύπτει από το μέγεθος και την διαφοροποίηση του στόλου, γεγονός που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Το Operations Department αποτελείται από τον Operations Manager και τους Ship Operators οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την πορεία του πλοίου, η οποία πρέπει να υπηρετεί το charter party και για τον συντονισμό των διαδικασιών στους τερματικούς σταθμούς. Επίσης έχουν και συντονιστικό ρόλο με τα υπόλοιπα τμήματα του γραφείου. Ακόμα, φτιάχνουν τις ζητήσεις καυσίμων και ασχολούνται και με τις αξιώσεις.

Εκτός από τους πλοιάρχους, συναντιούνται οι Administrators οι οποίες τους βοηθούν σε υποστηρικτικές εργασίες.

Ξεχωριστή ομάδα με δικό της Supervisor αποτελούν οι Disbursements Operators, οι οποίοι πριν ελλιμενιστεί ένα πλοίο ή βρεθεί σε κάποιο αγκυροβόλιο, ενημερώνουν τους Ship Operators για τα κόστη, επικοινωνούν με τους πράκτορες στο κάθε λιμάνι, προγραμματίζουν τις πληρωμές τους και μοιράζουν τα κόστη στα αρμόδια τμήματα για έγκριση.

Ξεχωριστές ομάδες επίσης είναι οι Bunkers Procurement Operators και οι Freight Demurrage Analysts, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τα καύσιμα των πλοίων και τον υπολογισμό του κόστους και των εσόδων για το κάθε ταξίδι των πλοίων.

Το Safety Quality Department έχει επικεφαλής τον Safety Quality Manager ο οποίος ηγείται των Safety Quality Fleet Managers. Αυτοί με τη σειρά τους επιβλέπουν τους Ship Superintendents εκ των οποίων ο καθένας είναι υπεύθυνος για συγκεκριμένα δεξαμενόπλοια.

Κάτω από τον Manager του τμήματος, επίσης, υπάρχουν:

- Ο Safety Development Officer
- Ο DPA/DMR/CSO Supervisor με τους ISM/ISPS & ISO Officers
- Ο Vetting Supervisor με τους Vetting Officers

Τελευταίο τμήμα προς ανάλυση είναι το Technical Department με επικεφαλής τον Technical Manager, τον οποίο διαδέχονται οι Fleet Technical Managers.

Αυτοί επιβλέπουν τους Superintendent Engineers, υπεύθυνους για την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού των δεξαμενοπλοίων.

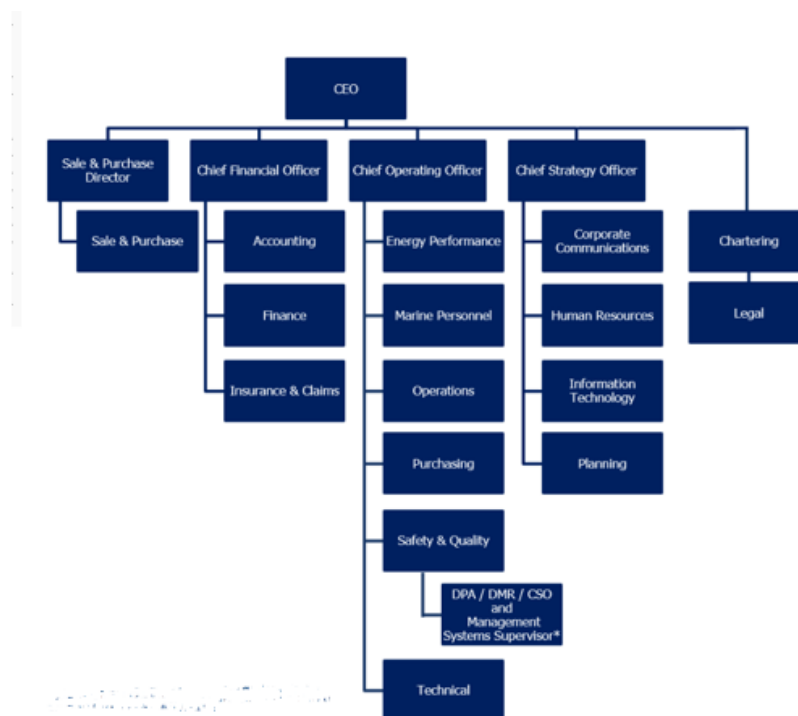


“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

Το τμήμα αυτό πλαισιώνεται από τις παρακάτω ξεχωριστές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από τους αντίστοιχους Supervisors και μηχανικούς:

- Technical Safety and Compliance Team
- New Buildings Team
- Projects Team
- Electrical Team
- Maintenance Team, στην οποία υπάγονται και οι Fleet Support Engineers και οι PMS Engineers

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε1



Σχήμα 2. Οργανόγραμμα Εταιρίας Ε1

#### 5.2.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε2

Η εταιρία Ε2 είναι η νεότερη εταιρία από τις 3, διαχειρίζεται τα 21 φορτηγά πλοία και τα 2 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Έχει απλοποιημένη δομή, αφού αποτελείται από 4 ανεξάρτητα τμήματα, των οποίων οι Managers δίνουν αναφορά στον Chief Operating Officer.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Τα τμήματα αυτά είναι το Chartering, το Operations, το Safety Quality και το Technical.

Το Chartering Department αποτελείται από τον Chartering Manager, έναν Chartering Broker και έναν Chartering Administrator οι οποίοι ασχολούνται αποκλειστικά με τη ναύλωση των “φορτηγών” πλοίων και παρακολουθούν τα ναύλα στην dry αγορά.

Το Operations Department αποτελείται από τον Operations Manager, τους Ships Operators που ασχολούνται με τον σχεδιασμό των ταξιδιών των πλοίων της E2, έναν Freight- Demurrage Analyst και έναν Disbursements Operator.

Το Safety Quality Department αποτελείται από τον Safety Quality Manager και τους υφισταμένους του: έναν Vetting Officer, τρεις Marine Superintendents, έναν ISPS/ISM/ISO Officer και την SMS Administrator.

Το Technical Department αποτελείται από τον Technical Manager, τον Deputy Technical Manager, τέσσερις Superintendent Engineers και την Fleet Administrator και επιτελούν λειτουργίες για το maintenance των πλοίων όντας εξειδικευμένοι στο μηχανολογικό μέρος των πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίων.

### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ E2**



**Σχήμα 3. Οργανόγραμμα Εταιρίας E2**





*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

### **5.2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε3**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εταιρία Ε3 διαχειρίζεται τα 5 πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG) και τα 6 πλοία μεταφοράς υγραερίου (LPG). Η σημαντική διαφορά της σε σχέση με τις εταιρίες Ε1 και Ε2 είναι ότι αυτή η εταιρία δεν αποτελείται από τμήματα. Αντιθέτως, αποτελείται από δύο στόλους, τους στόλους των LNG και των LPG αντιστοίχως.

Στην κεφαλή της εταιρίας βρίσκεται ο Chief Executive Officer (CEO), ο οποίος είναι ο Γενικός Διευθυντής και Νομικός Εκπρόσωπος της εταιρίας Ε3. Ακολουθεί ο Chief Operating Officer (COO). Επίσης, υπάρχει ένας Fleet Administrator, που παρέχει γραμματειακή υποστήριξη στον CEO.

Ακόμα, υπάρχει ένας Chartering Manager και ένας Chartering Broker που επιτελούν τις λειτουργίες του Chartering Department.

Τις λειτουργίες του Safety Quality Department τις επιτελεί ο Marine Manager/DMR/CSO, βοηθούμενος και από δύο Safety Coordinators. Επίσης, παρόλο που οι Marine Superintendents ανήκουν στους εκάστοτε στόλους, επιτελούν επιπρόσθετα και κάποιες από τις λειτουργίες του Safety Quality Department, υπό την καθοδήγηση του Marine Manager.

Στην κεφαλή των δύο στόλων βρίσκεται ο Technical Manager, ο οποίος ενημερώνεται για τα διάφορα θέματα από τους Fleet Managers των στόλων αυτών. Επίσης υπάρχουν ένας Electrical Superintendent, ένας Technical Support Engineer και ένας PMS & Performance Engineer που ασχολούνται και με τους δύο στόλους. Ο Electrical Superintendent παρέχει ηλεκτρολογική τεχνική υποστήριξη και στους δύο στόλους, ενώ ο Technical Support Engineer παρέχει τεχνική υποστήριξη και στους δύο στόλους. Τέλος, ο PMS & Performance Engineer είναι υπεύθυνος για το λογισμικό που χρησιμοποιείται για τη συντήρηση των πλοίων των δύο στόλων, καθώς επίσης και για τις λειτουργίες του Energy Performance Department που αφορούν τα πλοία της εταιρίας Ε3. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιεί τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί από το κοινό τμήμα Energy Performance της εταιρίας Ε1 για τα LPG πλοία, ενώ για τα LNG πλοία χρησιμοποιεί εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί από εξωτερικά συνεργαζόμενη εταιρία.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Οι λειτουργίες των Operations, Technical και μέρος του Safety Quality Department επιτελούνται από τους υπαλλήλους των δύο στόλων. Συγκεκριμένα, υπάρχει ο στόλος των LNG, στην κορυφή του οποίου υπάρχει ο Fleet Manager, ο οποίος είναι και επιπροσθέτως Deputy Technical Manager.

Ακόμα, υπάρχουν τρεις Ship Superintendents και ένας Technical Support Engineer που επιτελούν τις λειτουργίες του Technical Department.

Επίσης οι δύο Marine Superintendents επιτελούν μέρος των λειτουργιών του Safety Quality Department, όπως προαναφέρθηκε, και σε συνεργασία με τον Commercial Operator επιτελούν τις λειτουργίες του Operations Department.

Τέλος, υπάρχει ένας Compatibility Officer. Λόγω της ιδιαιτερότητας των LNG, κάθε φορά που το πλοίο LNG έχει κάποια φορτοεκφόρτωση πρέπει να εκπονηθεί μια μελέτη συμβατότητας με τον τερματικό σταθμό, είτε με το άλλο πλοίο στην περίπτωση που η φορτοεκφόρτωση πραγματοποιηθεί με άλλο πλοίο. Η μελέτη αυτή πραγματοποιείται από τον Compatibility Officer.

Ο στόλος των LPG έχει παρόμοια διαμόρφωση με αυτόν των LNG, με τη διαφορά ότι δεν έχει Compatibility Officer. Αποτελείται επομένως από τον Fleet Manager, τρεις Ship Superintendents, έναν Technical Support Engineer, δύο Marine Superintendents και έναν Commercial Operator.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Ε3



Σχήμα 4. Οργανόγραμμα Εταιρίας Ε3

Φτάνοντας στο τέλος της ανάλυσης λειτουργιών της θυγατρικής εταιρίας Ε και των υποεταιριών της, μπορούμε να διακρίνουμε την ταυτόχρονη ανάγκη της εταιρίας όντας πλέον ανεπτυγμένη να διαχωρίσει τα “βασικά της τμήματα”, αλλά και να διατηρήσει το μεγαλύτερο μέρος της δομής της κοινό – σαν ένα δέντρο με γερό κορμό που οδηγεί σε τρία κλαδιά που το καθένα ανθίζει και παίρνει τον δρόμο του.



## 6 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ/ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 BRAND NAME

Ξεκινώντας την σύγκριση των εταιριών που διαχειρίζονται ένα είδος στόλου με αυτές που διαχειρίζονται διαφοροποιημένο στόλο, αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο μια εταιρία μεγάλου μεγέθους θα μπορούσε να διαχειριστεί αποτελεσματικά διαφοροποιημένο στόλο.

Αυτό συμβαίνει διότι ένας πλοιοκτήτης ξεκινάει να επενδύει στην αγορά ενός είδους πλοίων. Όταν τα έσοδα είναι ικανοποιητικά και η εταιρία του ακμάζει και ωριμάζει ξεκινάει το άνοιγμα και σε ένα δεύτερο είδους πλοίων, έπειτα σε ένα τρίτο και ούτω κάθε εξής.

Οι εταιρίες με διαφοροποιημένο στόλο είναι πιο εύκολο να αναπτύσσονται σε νέους κλάδους, λόγω του brand name. Το branding, άλλωστε, αποτελεί μια πρακτική μάρκετινγκ κατά την οποία μια επιχείρηση διοικεί στρατηγικά και με συνέπεια την εταιρική της ταυτότητα.

Η ταυτότητα αυτή την βοηθά να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, ενώ παράλληλα την καθιστά εύκολα αναγνωρίσιμη από τους πελάτες, τους εργαζόμενους και όλους εκείνους που έρχονται σε επαφή μαζί της. Η εταιρική ταυτότητα συνθέτει μια πιο σφαιρική οπτική και απαρτίζεται από 4 βασικά επιμέρους στοιχεία:

- Το όνομα (Δημιουργία Brand Name)
- Το λογότυπο (Logo)
- Εταιρική Γραμματοσειρά (Corporate Font)
- Εταιρικά Χρώματα (Color palette)

Ένα εμπορικό σήμα που συμβολίζει την εταιρεία στην αγορά είναι ένα μίγμα φυσικών και άυλων χαρακτηριστικών, το οποίο, με σωστή διαχείριση, δημιουργεί μια επιρροή και δημιουργεί παράλληλα αξία για τον πελάτη. Για να έχουμε μια επιτυχημένη στρατηγική branding η ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών καθώς τις προοπτικές και τις φιλοδοξίες τους. Επιπλέον, πρέπει η εταιρεία να μεταφέρει και να γνωστοποιεί την στρατηγική branding σε κάθε σημείο όπου εμφανίζεται δημόσια έτσι ώστε το εμπορικό σήμα να μπει και να παραμείνει μέσα στην αντίληψη και τα μυαλά των πελατών, καθώς τελικά το εμπορικό σήμα της εταιρείας είναι η πηγή μιας



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

υπόσχεσης προς τους πελάτες.<sup>32 33</sup> Το branding είναι ένα ουσιαστικό μέρος της επικοινωνίας μάρκετινγκ της ναυτιλιακής εταιρίας καθώς και αποτελεί ένα από τα μέρη του στρατηγικού σχεδιασμού. Δεν είναι τυχαίο ότι σε όλα τα πλοία τα διακριτικά στοιχεία της εταιρείας εμφανίζονται με έντονο τρόπο (χρώμα, μέγεθος γραμμάτων) καθώς και στην ενδυμασία του πληρώματος της. Έτσι το branding αποτελεί μια προωθητική τακτική που ενεργοποιεί τους πελάτες εκφράζοντας ένα τρόπο σκέψης που η ναυτιλιακή εταιρεία έχει και θέλει να προβάλλει. Τέλος, το branding καθίσταται ως ένα από τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ. Οι ναυτιλιακές εταιρείες χρήζουν έναν κατάλληλο σχεδιασμό μάρκετινγκ με τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να διαφοροποιηθούν μεταξύ των ανταγωνιστών και να καθιστούν πιο αποτελεσματικές μέσα από την ναυπήγηση των πλοίων τους.

Έτσι και η συγκεκριμένη εταιρία Ε, βασιζόμενη στο δυναμικό της ξεκίνημα και στο όνομα που έχτισε βασιζόμενο στην αξιοπιστία, την συνέπεια και την συμμόρφωση στους διεθνείς κανονισμούς, μπόρεσε και έκανε άνοιγμα στις τρεις αγορές της ναυτιλίας (αγορά νεότευκτων πλοίων, αγορά μεταχειρισμένων πλοίων, αγορά ναύλων) αλλά και σε όλους τους τύπους εμπορικών πλοίων. Μάλιστα, το πιο πρόσφατο άνοιγμα της εταιρίας στην αγορά των LNG και LPG carriers, στηρίχθηκε εξ ολοκλήρου στην θετική γνώμη των πελατών της εταιρίας και στην ικανοποίηση τους από τις υπηρεσίες μεταφοράς της για το πετρέλαιο και τα χύδην ξηρά φορτία. Η φήμη που είχε χτίσει, ακούστηκε και στην αγορά μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου και του υγραερίου, η οποία είναι και πιο καινούρια και πιο δαπανηρή, διότι η αξία φορτίου είναι μεγαλύτερη από τις υπόλοιπες, αλλά και η φύση του φορτίου πιο ιδιαίτερη (μεγαλύτερη επικινδυνότητα). Αυτό σήμαινε ότι και ο εξοπλισμός θα ήταν πιο δαπανηρός, και η διαχείριση λειτουργιών διαφορετική και τα έξοδα που θα έπρεπε να καλυφθούν τεράστια. Η ήδη καλή οικονομική κατάσταση της εταιρίας και το brand name της την βοήθησαν να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς αυτής.

Το άνοιγμα αυτό αποτέλεσε και την αφετηρία της νέας στρατηγικής της εταιρίας Ε να χωριστεί σε 3 υπο-εταιρίες ανάλογα του είδους πλοίων.

Έτσι, δημιουργήθηκαν οι εταιρίες Ε1 για τα tankers, Ε2 για τα bulk carriers και τα containerships και η Ε3 για τα LNG/LPG carriers.

---

<sup>32</sup> Κατσούλα Ε, Κάτσαρης Ι, (2016), Πτυχιακή Εργασία «Ο ρόλος της εταιρικής ταυτότητας στην επιτυχία μιας επιχείρησης», Πύργος

<sup>33</sup> Μαλλιάρης Πέτρος (2012), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

## **6.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

Ως προς το μοίρασμα των λειτουργιών, όπως προαναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, αποφασίστηκε ότι τα τμήματα που χρειαζόντουσαν περισσότερη εξειδίκευση για το κάθε είδος πλοίου θα χωρίζονταν, αλλά ταυτόχρονα οι άνθρωποί τους θα έμεναν σε συνεργασία για να βοηθούν ο ένας τον άλλον όπου χρειάζεται, ενώ άλλα τμήματα θα ήταν κοινά και για τις 3 εταιρίες διότι στα συγκεκριμένα κομμάτια προτιμήθηκε να υπήρχε μια σφαιρική εικόνα για όλον τον διαφοροποιημένο στόλο της εταιρίας.

Τα τμήματα που διαχωρίστηκαν ήταν τα παρακάτω:

- Chartering Department
- Operations Department
- Technical Department
- Safety Quality Department

Τα συγκεκριμένα τμήματα εξαρτώνται πάρα πολύ από τον τύπων πλοίων που διαχειρίζονται. Αυτό συμβαίνει διότι οι όροι των ναυλοσυμφώνων διαφέρουν για το κάθε μεταφερόμενο φορτίο. Το κάθε φορτίο απαιτεί τη δικιά του ξεχωριστή φροντίδα, αλλά και οι εμπορικοί διάδρομοι που ακολουθεί είναι διαφορετικοί. Επίσης οι τερματικοί σταθμοί διαχείρισης του κάθε φορτίου διαφέρουν, παραδείγματος χάρη υπάρχουν διαφορετικοί σταθμοί για την φορτοεκφόρτωση υγροποιημένου αερίου και διαφορετικοί για την φορτοεκφόρτωση πετρελαίου. Επίσης η δομή και η κατασκευή των πλοίων διαφέρει ανάλογα των τύπων τους. Οπότε και οι διαδικασίες και απαιτήσεις συντήρησης είναι διαφορετικές. Επιπλέον, οι νομοθεσίες και τα πρωτόκολλα σε θέματα ασφάλειας και ποιότητας διαφοροποιούνται, για παράδειγμα για τα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου οι προδιαγραφές είναι πιο αυστηρές. Επίσης ο διαχωρισμός των τμημάτων αυτών, ο οποίος είναι ανάλογος του διαμερισμού των εταιριών εξυπηρετεί την έκδοση των αντίστοιχων πιστοποιητικών της εκάστοτε εταιρίας έτσι ώστε η κάθε εταιρία να μπορεί να ακολουθεί διαφορετικά πρότυπα (παραδείγματος χάρη τα αυστηρά πρότυπα των LNG πλοίων να μην εφαρμόζονται και στα φορτηγά πλοία και άλλα, κάτι που θα αύξανε το κόστος χωρίς κανένα όφελος).

Πέρα όμως του διαχωρισμού των τμημάτων αυτών, οι άνθρωποί τους λειτουργούν κάτω από την ίδια ομπρέλα και αλληλοϋποστηρίζονται στις δύσκολες καταστάσεις μέσω των



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

εμπειριών τους και των γνώσεων τους. Έτσι ταυτόχρονα με την εξειδίκευση ανά τύπου πλοίου, υπάρχει και η διαθεσιμότητα των σφαιρικών γνώσεων της ναυτιλιακής αγοράς που αποδεικνύεται χρήσιμη σε δύσκολες αποφάσεις.

Εν συνεχεία, τα παρακάτω τμήματα της εταιρίας παρέμειναν κοινά για όλους τους τύπους πλοίων:

- Accounting/ Finance Department
- Purchasing Department
- Insurance and Claims Department
- Legal Department
- Crew Department

Ο τρόπος λειτουργίας των τμημάτων αυτών είναι σχεδόν ταυτόσημος για όλους τους τύπους πλοίων και επομένως αυτά τα τμήματα μπορούν να εξυπηρετούν και τις τρεις εταιρίες. Οι επικεφαλές της Ε3 σε δηλώσεις τους, έχουν υποστηρίξει ότι το μεγαλύτερο μέρος επιτυχίας της ήταν πέρα από το brand name, τα υποστηρικτικά τμήματα που μοιράστηκε η θυγατρική πλέον Ε1. Η αποτελεσματική υποστήριξη προήλθε από τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας που προήγαγε η θυγατρική Ε1. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν ενωμένοι για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού δείχνοντας δυναμισμό, δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές. Μοιράζονται το ίδιο όραμα και υιοθετούν βασικές συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την καλύτερη οργάνωση και συνεργασία τους.

Όπως παρατηρούμε και από την εταιρία Δ, μια εταιρία που διαχειρίζεται ένα είδος πλοίου δεν έχει τόσο σύνθετη δομή. Οι εργαζόμενοί της είναι εμφανώς πιο λίγοι και δεν υπάρχει τόσο μεγάλος καταμερισμός εργασιών.

Για παράδειγμα, στο purchasing department μιας μικρής εταιρίας που διαχειρίζεται ένα είδος πλοίου, ο purchasing operator αναλαμβάνει την έρευνα και την αγορά κάθε είδους παραγγελίας, είτε αυτή αφορά τρόφιμα, είτε ανταλλακτικά. Μάλιστα, σε ορισμένες εταιρίες την αγορά αυτή την αναλαμβάνει ο Superintendent Engineer του Technical Department και το Purchasing Department παραβλέπεται εντελώς. Σε μια μεγάλη εταιρία διαχείρισης διαφοροποιημένου στόλου, υπάρχει διαχωρισμός λειτουργιών και διαμερισμός καθηκόντων, αφού ένα πλοίο του στόλου μπορεί να έχει 5 διαφορετικούς purchasing operators (supply operator, spare parts operator, forwarding operator, paints operator, lubricants operator).



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

Επίσης το γεγονός ότι τα τμήματα Accounting/ Finance Department και Insurance Department παρέμειναν κοινά για όλες τις εταιρίες, εξυπηρέτησε το γεγονός ότι υπάρχει σφαιρική εικόνα των οικονομικών καταστάσεων ολόκληρης της εταιρίας Ε. Εντοπίζονται πιο εύκολα οι οικονομικές αδυναμίες και υπολογίζονται με μεγαλύτερη ακρίβεια οι προϋπολογισμοί για κάθε πλοίο(ετήσια έξοδα και οικονομικές αναλύσεις). Παρατηρείται επίσης μεγάλος καταμερισμός εργασιών στο Accounting Department. Αυτό συμβαίνει διότι όγκου καθημερινών καθηκόντων και μεγάλου μεγέθους στόλου, το γεγονός ότι συγκεκριμένα άτομα εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα, κάνει τη λειτουργικότητα του τμήματος πιο αποτελεσματική (διαφορετική ομάδα ασχολείται με τις πληρωμές των ναυτικών και διαφορετική με τις πληρωμές των προμηθευτών). Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την εταιρία Δ, στην οποία οι υπάλληλοι του Financial Department εκτελούν όλες τις εργασίες του λογιστηρίου.

Σε αναφορά με το Crew Department, το γεγονός ότι παρέμεινε κοινό για όλους τους τύπους πλοίων της εταιρίας εξυπηρετεί στο ότι από την μεγάλη γκάμα ναυτικών που διαχειρίζεται, επιλέγονται οι κατάλληλοι άνθρωποι για τον κάθε τύπο πλοίο ανάλογα των ικανοτήτων τους και των προσόντων τους. Βέβαια, υπάρχουν υποομάδες εντός του τμήματος ανά τύπο πλοίου. Αυτό γίνεται διότι για κάθε τύπο πλοίου προτιμώνται διαφορετικές εθνικότητες αλλά και η διαδικασία προσλήψεων είναι διαφορετική. Επίσης τα πιστοποιητικά και οι εκπαιδεύσεις των ναυτικών διαφέρουν ανά τύπο πλοίου, οπότε ο διαχωρισμός της μεγαλύτερης γκάμας των ναυτικών εξυπηρετεί στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πληρωμάτων αλλά και στον καλύτερη δυνατή σύνθεση της ναυτολογημένης ομάδας κάθε πλοίου. Ο διαχωρισμός αυτός δεν υπάρχει στην εταιρία Δ, αφού οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι συγκεκριμένες λόγω του γεγονότος ότι διαχειρίζεται ένα είδος πλοίου.

Παρατηρώντας επίσης την ανάλυση των τμημάτων των εταιριών Δ και Ε, μπορούν να διακριθούν κάποια τμήματα τα οποία δεν υπάρχουν καθόλου στην εταιρία Δ.

Αυτά είναι τα:

- Planning Department
- Invoice Controlling Department (υπό τμήμα του Accounting Department)

Τα τμήματα αυτά είναι απαραίτητα σε μια ναυτιλιακή εταιρία διαχείρισης διαφοροποιημένου στόλου, διότι το πρώτο εξυπηρετεί την αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών και την καλύτερη συνεργασία των τμημάτων ανάλογα των ετήσιων εταιρικών





*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

στόχων. Προγραμματίζει βελτιώσεις και τροποποιήσεις με στόχο την αποδοτικότερη ροή των διαδικασιών (εγκατάσταση νέων συστημάτων, αναδιοργανώσεις τμημάτων) και συντονίζει τις εσωτερικές λειτουργίες τους. Το τμήμα αυτό δεν είναι αναγκαίο σε μια εταιρία σαν την Δ, λόγω μικρού μεγέθους και πιο απλοποιημένης οργάνωσης λειτουργιών. Το Invoice Controlling έχει ως απώτερο σκοπό την αξιολόγηση των προμηθευτών και τον έλεγχο της σωστής τιμολόγησης από αυτούς. Έχει σφαιρική εικόνα για όλους τους προμηθευτές όλων των πλοίων και έτσι εντοπίζει λάθη στα τιμολόγια και κενά στις οικονομικές συμφωνίες και έτσι επιτυγχάνει μαζικές εκπτώσεις και εξασφαλίζει ότι η εταιρία δεν πληρώνει κάτι που δεν πρέπει.

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν τμήματα που η εταιρία Δ τα αναθέτει σε τρίτες εταιρίες, χρησιμοποιώντας την μέθοδο του outsourcing. Αυτό εφόσον μια εταιρία που διαχειρίζεται ένα είδος πλοίου συνήθως δεν θεωρεί επικερδές να επενδύσει στην εξειδίκευση σε ορισμένους κλάδους μέσω της πρόσληψης υπαλλήλων, αλλά αναθέτει τα κομμάτια αυτά σε εταιρίες που ειδικεύονται αποκλειστικά σε αυτά. Τμήματα τέτοια είναι το Legal Department, το IT Department και το Corporate Communications Department .

Φτάνοντας σε αυτό το σημείο μπορεί να ειπωθεί με σιγουριά ότι μια εταιρία διαχείρισης διαφοροποιημένου στόλου, έχει πολύ πιο σύνθετη οργανωτική δομή από μια εταιρία που διαχειρίζεται ένα είδος πλοίων. Η διαφοροποίηση που συναντάται κάθετα είναι πολύ πιο έντονη , ενώ έχουμε και οριζόντια διαφοροποίηση η οποία δεν εμφανίζεται σε μια εταιρία που κατέχει έναν τύπο πλοίου. Οι εσωτερικές διαδικασίες είναι πολύ πιο περίπλοκες και θα ήταν πολύ πιο χρονοβόρες αν δεν υπήρχε ο καταμερισμός των εργασιών και ο χωρισμός του κάθε τμήματος σε υποτμήματα. Επίσης η ενασχόληση με διαφορετικούς τύπους πλοίων σηματοδοτεί την ανάγκη διαχωρισμού μιας μεγάλης εταιρίας σε υπο εταιρίες ώστε να επιτευχθεί η εξειδίκευση που απαιτείται αλλά και οι οικονομίες κλίμακας, οι οποίες δεν θα υπήρχαν αν τα πλοία είχαν κοινή διαχείριση.



*“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”*

## **7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Με βάση την παραπάνω ανάλυση και έρευνα μέσα από την σύγκριση των δύο ναυτιλιακών επιχειρήσεων και λαμβάνοντας υπόψιν τις θεωρητικές γνώσεις που αναλύθηκαν στην αρχή της εργασίας αυτής, μπορεί με βεβαιότητα να ειπωθεί ο ισχυρισμός ότι η πολυπλοκότητα της δομής και των λειτουργιών μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με το μέγεθος της αλλά και την διαφοροποίηση του στόλου της. Στην εταιρία Δ, διακρίθηκε απλουστευμένη οργανωτική δομή και λιγότερα τμήματα, άρα και συγκεκριμένες ροές. Στην εταιρία Ε παρατηρήθηκε μεγαλύτερη πολυπλοκότητα λόγω εκτεταμένης οργανωτικής δομής, περισσότεροι ανθρώπινοι πόροι, οικονομίες κλίμακας και ροές σε όλα τα επίπεδα. Σε αυτό το σημείο βέβαια πρέπει να ειπωθεί ότι η εταιρία Ε, δηλαδή μια εταιρία διαχείρισης διαφοροποιημένου στόλου είναι πολλές εταιρίες Δ μαζί. Συγκρίνοντάς τες ως προς το εσωτερικό τους περιβάλλον, οι λειτουργίες και τα καθήκοντα των τμημάτων είναι ίδια, εφόσον ο στόχος τους που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι κοινός. Αυτό που αλλάζει, είναι ο τρόπος οργάνωσης τους, αφού μια εταιρία που διαχειρίζεται διαφοροποιημένο στόλο, σημαίνει ότι πρέπει να εξελίξει όλα της τα κομμάτια και να τα κάνει να λειτουργήσουν αρμονικά με και σύνεση. Διαφοροποιημένος στόλος σημαίνει πολυπλοκότερος καταμερισμός εργασιών και πολυδιάστατη μορφή τμηματοποίησης. Μόνο με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εξειδίκευση που είναι απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία των ναυτιλιακών εργασιών αλλά και ταυτόχρονα ο συντονισμός των τμημάτων για την εκμετάλλευση των δυνατών σημείων της εταιρίας και την κάλυψη των αδυναμιών της για την επιβίωσή της στην ανταγωνιστική αγορά του ναυτιλιακού κόσμου.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Εμμανουηλίδης Π., Τσαβλέρης Γ., 2021. *Αποτελεσματικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία. Θεωρία & Πρακτικές Κορυφαίων Πλοιοκτητών*. 2021 επιμ. Κέρκυρα: Economia Publishing.
- Αnon., 2008. *Capital.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.capital.gr/nomika-themata/563706/sustasi-nautikis-etaireias>  
[Πρόσβαση 15 Ιανουάριος 2023].
- Αnon., 2022. *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/1363081/angeliki-fragkou/>  
[Πρόσβαση 29 Μάρτιος 2023].
- Αnon., χ.χ. *Wikipedia*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Shipping\\_line](https://en.wikipedia.org/wiki/Shipping_line)  
[Πρόσβαση 15 Ιανουάριος 2023].
- Αnon., χ.χ. *Wikipedia*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BD%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BB%CE%AF%CE%B1)  
[Πρόσβαση 29 Μάρτιος 2023].
- Αnon., χ.χ. *Wikipedia*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82\\_%CF%83%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82)  
[Πρόσβαση 1 Απρίλιος 2023].
- Αnon., χ.χ. *Ναυτίλοι της HELMEPA*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.helmepacadets.gr/gr/shipping/the-role-of-shipping?fbclid=IwAR2bgCCxMuwVdtr3I2RkMOU9dBXIDdU3huh1zBX6vnuiFgI8qLzJoldnnFw>  
[Πρόσβαση 15 Ιανουάριος 2023].
- Ansoff, I., 1988. « *The New Corporate Strategy*». s.l.:Wiley.
- CHEN, J., 2022. *Organizational Chart Types, Meaning, and How It Works*, s.l.: s.n.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2011. *Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S. P., Coulter, M. & DeCenzo, D. A., 2017. *Διοίκηση επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές*, Αθήνα: Κριτική.
- Βαγγέλας, Γ., χ.χ. *Η Οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου: s.n.
- ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ, Ν. Β., 2013. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*. Δεκέμβριος 2013 επιμ. Αθήνα: ΜΠΕΝΟΣ.
- Δρόσος, Δ., 2010-2011. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.slideserve.com/violet/ddrosos-aegean-gr>  
[Πρόσβαση 17 Ιανουάριος 2023].
- Εταιρεία, Ε., 2022. *An Introduction to the World of Shipping Through the Eyes of a Ship Management Company, Unpublished Confidential Document*. s.l.:s.n.
- Ζουλιέν, Π., 2015. *Διπλωματική Εργασία: « Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις »*, ΧΙΟΣ: s.n.



“Κωνσταντινίδου Ελπίδα, Ραχμανίδη Ευγενία”,  
“Οργάνωση Λειτουργιών Σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Με  
Διαφοροποιημένο Στόλο”

- Θεοτοκάς, Ι., 2019. *Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Θερίου, Ν., 2014. *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων (3η έκδοση)*, Αθήνα: Κριτική.
- Καμπουράκης, Γ., 2018. *Πτυχιακή εργασία: «Πώς η ψηφιοποίηση επηρεάζει την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας ναυτιλιακής επιχείρησης»*, Χίος: s.n.
- Καραγεώργος, Λ., 2016. *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [https://www.naftemporiki.gr/maritime/206913/oi-miktoi-stoloi-sosivio-stin-krisi-tou-xirou-fortiou/?fbclid=IwAR1a8G0deKaz-a08fIC8Lti199PgVYq\\_j9DmmH4AA\\_gy4NolQHxGsZyAv\\_g](https://www.naftemporiki.gr/maritime/206913/oi-miktoi-stoloi-sosivio-stin-krisi-tou-xirou-fortiou/?fbclid=IwAR1a8G0deKaz-a08fIC8Lti199PgVYq_j9DmmH4AA_gy4NolQHxGsZyAv_g)  
[Πρόσβαση 27 Ιανουάριος 2023].
- Κατσούλα, Ε. & Κάτσαρης, Ι., 2016. *Ο ρόλος της εταιρικής ταυτότητας στην επιτυχία μιας επιχείρησης*, Πύργος: s.n.
- Μ. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β., 2016. *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ*. 7η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Ε. ΜΠΕΝΟΥ.  
[http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/files/diafaneies/Summary\\_Strategy\\_GR\\_SITE-2\\_slides.pdf](http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/files/diafaneies/Summary_Strategy_GR_SITE-2_slides.pdf).
- Μαλλιάρης, Π., 2012. *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. 3η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ, Δ., 2007. *Διπλωματική: "Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΚΛΙΝΙΚΗΣ: ΛΕΥΚΟΣ ΣΤΑΥΡΟΣ"*, Πειραιάς: s.n.
- ΠΛΩΜΑΡΙΤΟΥ, Π., 2006. *MARKETING ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Ιούνιος 2006 επιμ. s.l.:ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝ/ΝΟΥ, Α., 2002. *ΕΡΓΑΣΙΑ: ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: "ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ" ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ PORTER*, ΠΕΙΡΑΙΑΣ: s.n.
- Τσιμπλάκης, Α., 2021. *Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.naftemporiki.gr/maritime/1234765/naftilia-pneeii-anemos-anadiarthroseon-oi-diaforetikes-stratigikes/>  
[Πρόσβαση 29 Μάρτιος 2023].
- ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. Σ., 2013. *ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Δεκέμβριος 2013 επιμ. Αθήνα: ΦΑΙΔΙΜΟΣ.