

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ
ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Δήμητρα Καρανάσιου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Μάιος 2024

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

BUSINESS STRATEGY IN SHIPPING AND THE PROSPECTS OF
THE SECTOR IN GREECE

By

Dimitra Karanasiou

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy

Piraeus, May 2024

Περίληψη

Η διπλωματική αυτή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Στόχος της είναι να παρουσιάσει τη στρατηγική των επιχειρήσεων βάσει της ελληνικής και της ξένης βιβλιογραφίας και να καταγράψει την εφαρμογή της στο κλάδο της ναυτιλίας. Ο κλάδος της ναυτιλίας παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με τους λοιπούς επιχειρηματικούς κλάδους, συνεπώς χρήζει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Σε αυτό συμβάλλουν ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας του, οι συνεχείς διεθνείς ανακατατάξεις και μεταβολές στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, στοιχεία που δεν αφήνουν ανεπηρέαστες όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Αρχικά, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής επιχείρησης και τα στοιχεία εκείνα που τις διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, με σκοπό να αναδειχθούν οι ιδιαιτερότητές του. Στο σημείο αυτό γίνεται μία σύντομη περιγραφή των τμημάτων της ναυτιλιακής επιχείρησης. Η οργάνωση των τμημάτων αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για τη σωστή λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και την επίτευξη των στόχων τους. Στην συνέχεια, παρουσιάζεται εκτενέστερα ο κλάδος της ναυτιλίας με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανάλυση PEST-DG που αφορά το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης και την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter που σχετίζεται με το άμεσο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και ερευνά την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, ακολουθεί η περιγραφή της έννοιας της στρατηγικής. Κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση καλείται να σχεδιάζει τους μακροπρόθεσμους στόχους της και να διαμορφώνει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για να τους υλοποιήσει. Μέρος της στρατηγικής και των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελούν και οι στρατηγικές ανάπτυξης. Στο σημείο αυτό αναλύονται αρχικά οι κατηγορίες των στρατηγικών ανάπτυξης που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση και κατά δεύτερον παραδείγματα με εφαρμογή στον ναυτιλιακό κλάδο. Έυστερα, γίνεται αναφορά στις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βάσει των οποίων οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποσκοπούν να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους και να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Ακόμη, παρουσιάζεται η σχέση της Ελλάδας με τη ναυτιλία και καταγράφονται διάφορα ιστορικά στοιχεία του κλάδου στην Ελλάδα από τα τέλη του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου και έπειτα. Επιπρόσθετα, στα πλαίσια της ανάλυσης των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, παρουσιάζεται η ελληνική ναυτιλιακή επιχείρηση «Tsakos Energy Navigation LTD» και η στρατηγική που ακολουθεί όλα αυτά τα χρόνια για να αναπτύξει τις δραστηριότητές της και να παραμένει έως και σήμερα μία επιτυχημένη και ανταγωνιστικά ισχυρή εταιρεία στον κλάδο της. Καταλήγοντας, διατυπώνονται οι προοπτικές του κλάδου στην Ελλάδα και

προτάσεις για την καλύτερη προσαρμογή της στρατηγικής των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων στα καινούρια ρυθμιστικά πλαίσια, με σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και της ισχυρής θέσης τους στο παγκόσμιο ναυτιλιακό γίγνεσθαι.

Abstract

The aim of this study is to document the tactics and the strategies applied by shipping companies. Strategy is important in shipping, as it points out the business opportunities, helps the organization in making better decisions, improving internal and external collaboration and solving business problems. The structure of the organization is an important key to sustain the business growth. In recent years, the significant changes concerning environmental regulations, the development of technology and digital transformation in the shipping field emphasizes the need for better planning and effective implementation of shipping companies' strategy. It's widely known that the shipping industry plays a significant role in every nation's economy. Greece is a maritime nation by tradition, with big contribution to the development of the shipping industry. Shipping is one of the most productive sectors of the Greek economy, bringing additional value to the economy and society in multiple ways. Considering all this, the study enumerates the prospects of shipping industry in Greece, concerning the last changes and the environmental regulations for reduced carbon emissions, converting it in an maritime industry with more environmentally- friendly impact.

Περιεχόμενα

1.ΝΑΥΤΙΛΙΑ	8
1.1 Η έννοια της Ναυτιλίας.....	8
1.2 Ναυτιλία και οικονομία.....	9
1.3 Ναυτιλία και πολιτισμός	9
1.4 Η διάκριση της ναυτιλιακής βιομηχανίας	10
2. Ναυτιλιακή Επιχείρηση	12
2.1 Οργάνωση ναυτιλιακής επιχείρησης.....	13
3. Παρουσίαση του κλάδου της ναυτιλίας.....	18
3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	18
3.1.1 Ανάλυση του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος	19
3.1.2 Ανάλυση του Ευρύτερου-Μίκρο Περιβάλλοντος	21
4. Ο παράγοντας «Στρατηγική»	31
4.1 Η έννοια της στρατηγικής	31
5. Στρατηγικές Ανάπτυξης επιχειρήσεων στην Ναυτιλία	34
5.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης.....	34
5.2.Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης.....	35
5.3 Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων	36
5.3.1 Συσχετισμένη διαφοροποίηση.....	36
5.3.2 Ασυσχετίστη διαφοροποίηση.....	37
5.4 Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς	40
5.5 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγορών.....	41
5.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων	42
6. Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	44
6.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	48
6.1.1 Τα είδη του Ναυτιλιακού Κόστους	49
6.1.2 Στρατηγική διαφοροποίησης	53
6.1.3 Στρατηγική Εστίασης.....	57
7. Ελλάδα και Ναυτιλία.....	58

8. Tsakos Energy Navigation LTD	66
8.1 Γενική περιγραφή της επιχείρησης	66
8.2 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	68
8.3 Ανταγωνιστική στρατηγική.....	69
8.4 Στρατηγική ναυλώσεων	71
8.5 Στρατηγική Βιωσιμότητας και περιβάλλον.....	72
9. Συμπεράσματα – Προοπτικές του κλάδου στην Ελλάδα	72
9.1 Καύσιμο LNG.....	76
9.2 Βελτιώσεις αποδοτικότητας των πλοίων.....	76
9.3 Ψηφιοποίηση της ναυτιλίας.....	78

Εισαγωγή

Ο κυκλικός χαρακτήρας που παρουσιάζει η ναυτιλιακή βιομηχανία και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, δημιουργεί ένα σύνθετο περιβάλλον, το οποίο έχουν να αντιμετωπίσουν όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις παγκοσμίως. Τις τελευταίες δεκαετίες, το ευμετάβλητο αυτό περιβάλλον έχει οδηγήσει σε μεταβολές στην ιεραρχία των παγκόσμιων ναυτιλιακών δυνάμεων, στην εμφάνιση νέων ή ακόμα και στη μείωση της δύναμης παραδοσιακών ναυτιλιακών δυνάμεων. Όλα αυτά συνδράμουν στη σημαντικότητα και το βάρος που οφείλεται να δίνεται από την πλευρά της επιχείρησης για τη μελέτη, τον σωστό σχεδιασμό και την ανάπτυξη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει. Ειδικότερα, η ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, οι σημαντικές αλλαγές που συντελούνται όσον αφορά τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς, τις σύγχρονες τεχνολογίες, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την κυβερνοασφάλεια στο χώρο της ναυτιλίας, δημιουργούν την ανάγκη για ακόμη καλύτερο σχεδιασμό και αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων των ναυτιλιακών εταιρειών ως προς τα ζητήματα αυτά. Οι αλλαγές που παρατηρούνται είναι ραγδαίες, με αρκετές ναυτιλιακές επιχειρήσεις να έχουν στραφεί σε εκσυγχρονισμένα τεχνολογικά συστήματα και σε ψηφιακή παρουσία. Είναι φανερό ότι μέσω της στρατηγικής, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, μπορούν να αντιληφθούν τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο περιβάλλον τους, όπως αντίστοιχα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Η στρατηγική, επίσης, είναι αυτή που μπορεί να διαμορφώσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τον καλύτερο συντονισμό των επιμέρους λειτουργιών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να έχει θετική επίδραση στο σύνολο της δραστηριότητας της επιχείρησης και μπορεί να ελαχιστοποιήσει τόσο την αβεβαιότητα όσο και τον κίνδυνο, διατηρώντας ταυτόχρονα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί. Ειδικότερα, το γεγονός ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό, σύνθετο, απρόβλεπτο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, τις καθιστά να είναι προετοιμασμένες να λειτουργήσουν και υπό συνθήκες κρίσεις, προσαρμόζοντας γρήγορα τις στρατηγικές τους και τον τρόπο λειτουργίας τους.

Για την Ελλάδα, η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους που συμβάλλουν στην Εθνική οικονομία. Παρά το ευμετάβλητο και ασταθές περιβάλλον και τις σοβαρές και μακροχρόνιες κρίσεις στις διεθνείς ναυλαγορές, που δεν έχουν αφήσει ανεπηρέαστο τον κλάδο, η ελληνόκτητη ναυτιλία φαίνεται να έχει διατηρήσει τη θέση της στην κορυφή της παγκόσμιας ναυτιλίας. Τα τελευταία χρόνια αποτελεί από τις λίγες παραδοσιακές ναυτιλιακές δυνάμεις που έχουν καταφέρει να ισχυροποιήσουν την ηγετική τους θέση και να αυξήσουν το μερίδιο τους στην παγκόσμια ναυτιλία. Η θετική αυτή πορεία, φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού παραγόντων. Από τους παράγοντες αυτούς ξεχωρίζουν σημαντικά η

επιχειρηματική φιλοσοφία των Ελλήνων εφοπλιστών και οι στρατηγικές τους αποφάσεις που έχουν εφαρμόσει κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα.

1.ΝΑΥΤΙΛΙΑ

1.1 Η έννοια της Ναυτιλίας

Η Ναυτιλία ως όρος, συναντάται από την προϊστορία, με την ενασχόληση του ανθρώπου με την θάλασσα. Οι ρίζες της ξεκινούν από τους αρχαίους από την πρώτη πάλη τους με τη φύση και την αναζήτηση τους για τροφή. Η Ναυτιλία μπορεί να οριστεί ως το σύνολο όλων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων που συνδέονται και κρίνονται απαραίτητες για τις θαλάσσιες μεταφορές ανθρώπων και αγαθών.¹ Με τον όρο θαλάσσιες μεταφορές νοούνται όλες οι διακινήσεις αγαθών ή οι μετακινήσεις προσώπων μέσω της θάλασσας από ένα σημείο σε ένα άλλο σημείο. Ο όρος της Ναυτιλίας χρησιμοποιείται και για τη λειτουργία του πλοίου, δηλαδή την επιστήμη της διακυβέρνησης, της πρόωσης και της φόρτωσης του εκάστοτε πλοίου, ώστε να λειτουργεί με ασφάλεια και σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες ναυσιπλοΐας. Η λέξη «Ναυτιλία» φανερώνει και την ναυτιλιακή βιομηχανία μίας χώρας, η οποία αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων γύρω από τις θαλάσσιες μεταφορές.

Στις μέρες μας, η Ναυτιλία αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι των ειρηνικών διεθνών εμπορικών συναλλαγών παγκοσμίως. Ως «Παγκόσμια Ναυτιλία» δηλαδή, νοούνται όλες οι εθνικές βιομηχανίες, οι οποίες λειτουργούν και ελέγχονται καθημερινά μέσω της ναυτιλιακής νομοθεσίας που θεσπίζεται από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (IMO- International Maritime Organization).² Καθημερινά τα πλοία της εκάστοτε χώρας μεταφέρουν ανθρώπους, αλλά και όλα τα απαραίτητα είδη σε ξηρά ή υγρά φορτία. Το σύνολο των εμπορικών πλοίων, που φέρουν τη σημαία ενός κράτους, αποτελούν το εμπορικό ναυτικό του κράτους αυτού.

¹ Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3^η έκδοση, Αθήνα 2010

² Technology Growth in Shipping Industry: An Overview, Praveen Kumar Donepudi, American Journal of Trade and Policy, 2014

1.2 Ναυτιλία και οικονομία

Η ναυτιλία αποτελεί από τους βασικότερους παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας, καθώς υποδηλώνει τη διακίνηση του εμπορίου και των συναλλαγών, με την ελεύθερη διακίνηση των αγαθών και την εισροή συναλλάγματος. Η συμβολή της στην οικονομική πρόοδο μιας χώρας είναι τεράστια και επιτυγχάνεται λόγω της εξυπηρέτησης του θαλάσσιου εμπορίου, της σύνδεσης των λιμανιών μιας χώρας εσωτερικά αλλά και της σύνδεσης με λιμάνια άλλων χωρών, της αύξησης του εθνικού εισοδήματος, της προσφοράς θέσεων εργασίας αλλά και γενικότερα της δημιουργίας όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ναυτιλία. Στην Ελλάδα, η ναυτιλία αποτέλεσε από τους βασικούς πυλώνες για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Η ναυτιλιακή δραστηριότητα φαίνεται πως επηρεάζει άμεσα και έμμεσα την Εθνική οικονομία, καθώς οδηγεί στην αύξηση του ΑΕΠ, στην αύξηση της απασχόλησης και στη γενικότερη συνεισφορά μέσω των φορολογικών εσόδων και της φορολόγησης.³

1.3 Ναυτιλία και πολιτισμός

Η Ναυτιλία, εκτός από την συμβολή της στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, αποτελεί μοχλό και για την πολιτιστική εξέλιξη των λαών. Μέσω της ναυτιλίας, επιτυγχάνεται ευκολότερα η διάδοση των ηθών και των εθίμων μεταξύ των κρατών, καθώς τα πλοία και τα πληρώματα τους προσεγγίζουν σε κάθε ταξίδι λιμάνια διαφορετικών κρατών και έτσι έρχονται σε επαφή με διαφορετικούς λαούς. Η θάλασσα, όπως έχει αποδειχθεί στο πέρασμα των χρόνων, ενίοτε υπήρξε η κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη πολιτισμών σε παράκτιες περιοχές. Αυτό συνεπώς συμβάλει στην ανάπτυξη μίας αμφίδρομης πολιτισμικής σχέσης μεταξύ των λαών και στη διαμόρφωση νέων ιδεών και αντιλήψεων.

Είναι φανερό ότι οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των διεθνών εμπορικών συναλλαγών. Τα πλοία της παγκόσμιας ναυτιλίας μεταφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορευμάτων που διακινούνται καθημερινά. Τα πλοία αποτελούν πλέον από τα πιο αποτελεσματικά και οικονομικά μέσα μεταφοράς. Η έκρηξη της παγκοσμιοποίησης και η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ανθρώπινων αναγκών, οδήγησαν στην κατασκευή άρτια εξοπλισμένων πλοίων, με κριτήριο το είδος των φορτίων που επρόκειτο να μεταφέρουν. Αντιθέτως, τα παλαιότερα χρόνια, τα πλοία παρουσίαζαν παρόμοια χαρακτηριστικά μεταξύ τους και εξυπηρετούσαν τις μεταφορές ανθρώπων και τις μεταφορές συγκεκριμένων φορτίων. Η βιομηχανική επανάσταση άλλαξε τις ισορροπίες αυτές που είχαν δημιουργηθεί και έφερε τεράστιες ανατροπές, με την ραγδαία αύξηση του θαλάσσιου εμπορίου και τα σπουδαία τεχνολογικά επιτεύγματα της εποχής. Έτσι, η Ναυτιλία

³ International shipping and national economic growth: shipping earnings and the Greek economy in the nineteenth century, Harlaftis G., Kostelenos G., (2011), The economic history review

μετατράπηκε σε έναν ιδιαίτερα ισχυρό κλάδο οικονομικής ευημερίας, με όλες αυτές τις εξελίξεις να παίζουν καθοριστικό ρόλο στη εδραίωση της βιομηχανίας των θαλάσσιων μεταφορών.⁴

1.4 Η διάκριση της ναυτιλιακής βιομηχανίας

Η παγκόσμια ναυτιλία, με βάση τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία, διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

- A) Χύδην Φορτηγός Ναυτιλία (Bulk Shipping ή Tramp Shipping)
- B) Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών (Liner Shipping)
- Γ) Επιβατηγός Ναυτιλία (Passenger Shipping)

A) Στην Tramp Ναυτιλία ή αλλιώς Χύδην Φορτηγός Ναυτιλία, τα πλοία δεν εκτελούν προκαθορισμένα τακτικά δρομολόγια, αλλά υπόκεινται στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς προς απασχόληση. Με άλλα λόγια, η απασχόλησή τους βασίζεται στις εκάστοτε ευκαιρίες και ανάγκες της αγοράς και δεν έχουν προκαθορισμένα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης. Η δραστηριοποίηση στην Χύδην φορτηγό ναυτιλία πραγματοποιείται από τα πλοία μεταφοράς χύδην υγρών και ξηρών φορτίων. Σε αυτή την κατηγορία οι υπηρεσίες μεταφοράς παρέχονται στη βάση «ένα πλοίο-ένα φορτίο», καθώς οι ποσότητες που μεταφέρονται είναι μεγάλες και οι μεταφορές γίνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταλαμβάνουν ολόκληρο το πλοίο για την περαιτέρω μείωση του κατά μονάδα κόστους μεταφοράς.

B) Αντίθετα, στη Liner Ναυτιλία τα πλοία ακολουθούν συγκεκριμένες τακτικές γραμμές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαχρονικότητα στα δρομολόγια τους μεταξύ των λιμένων. Η παροχή υπηρεσιών στα πλαίσια της Ναυτιλίας τακτικών γραμμών, περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός αρκετά ικανοποιητικού αριθμού πλοίων, που βρίσκονται υπό την ιδιοκτησία μίας εταιρείας ή υπό την επίβλεψη της ίδιας διαχειρίστριας εταιρείας, τα οποία προσφέρουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, σε τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ των λιμένων. Οι μεταφορικές υπηρεσίες στην κατηγορία αυτή παρέχονται στη βάση «ένα πλοίο-πολλά διαφορετικά φορτία, με τα φορτία που μεταφέρονται να αποτελούνται κυρίως από επεξεργασμένα ή τελικά προϊόντα».⁵

Γ) Η επιβατηγός ναυτιλία παρουσιάζει αρκετές διαφορές στην οργάνωση από την φορτηγό ναυτιλία. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις η αγορά δεν χαρακτηρίζεται

⁴ Technology Growth in Shipping Industry: An Overview, Praveen Kumar Donepudi, American Journal of Trade and Policy, 2014

⁵ Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3^η έκδοση, Αθήνα 2010

ενιαία, καθώς και στην περίπτωση της επιβατηγού ναυτιλίας, οι επιβάτες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της, παρουσιάζουν αρκετές διαφορές.

Τα φορτία που διακινούνται στη θάλασσα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ξηρά φορτία, υγρά φορτία και σε επικίνδυνα ή αλλιώς ειδικά φορτία, ως εξής:

- Ξηρά φορτία (π.χ. δημητριακά, ζάχαρη, τσιμέντο, μεταλλεύματα, άνθρακας)
- Υγρά φορτία (π.χ. ακατέργαστο πετρέλαιο, παράγωγα πετρελαίου, υγροποιημένα αέρια όπως μεθάνιο και φυσικό αέριο, φυτικά έλαια και χημικά υγρά όπως αμμωνία)
- Επικίνδυνα ή ειδικά φορτία, τα οποία κατά τη μεταφορά τους είναι αναγκαίο να παραμείνουν σε καθορισμένες συνθήκες θερμοκρασίας και κατά τη φόρτωση και την εκφόρτωσή τους χρειάζονται ειδικούς χειρισμούς (π.χ. κρέας, φρούτα, ψάρια)⁶

Έτσι, η ναυτιλιακή αγορά μπορεί να διακριθεί με βάση τον τύπο των πλοίων αλλά και τον τύπο των μεταφερόμενων φορτίων.

Ως προς τον τύπο των πλοίων οι κυριότερες αγορές που προκύπτουν είναι οι εξής:

- Αγορά πλοίων χύδην ξηρού φορτίου
- Αγορά δεξαμενόπλοιων
- Αγορά πλοίων μικτού φορτίου
- Αγορά πλοίων εμπορευματοκιβωτίων
- Αγορά πλοίων Ro/Ro – μεταφέρουν κάθε είδους τροχοφόρα φορτία
- Αγορά πλοίων ψυγείων

Ως προς τον τύπο και του μεταφερόμενου φορτίου, η ναυτιλιακή αγορά μπορεί να διακριθεί ως εξής:

- Αγορά χύδην ξηρού φορτίου
- Αγορά ειδικών φορτίων
- Αγορά γενικού φορτίου
- Αγορά χύδην υγρού φορτίου

Καταλήγοντας, οι κυριότεροι τύπου πλοίων που συναντώνται στην Ναυτιλία είναι οι ακόλουθοι:

- Πλοία χύδην ξηρού φορτίου – Bulk Carriers
- Δεξαμενόπλοια – Tankers

⁶ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

- Δεξαμενόπλοια μεταφοράς υγραερίου – Gas Tankers
- Πλοία μεταφοράς υγροποιημένων φορτίων και χημικών φορτίων – LPG/LNG, Chemical Vessels
- Πλοία μικτού φορτίου – Combined Vessels
- Πλοία εμπορευματοκιβωτίων – Container Vessels
- Πλοία γενικού φορτίου – General Cargo Vessels
- Πλοία RO/RO – Roll on/Roll of
- Πλοία Ψυγεία – Reefer Vessel ⁷

2. Ναυτιλιακή Επιχείρηση

Ο κλάδος της ναυτιλίας, καθώς λειτουργεί ως μία παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία, εμφανίζει μία έντονη ιδιομορφία και λειτουργεί σε ένα περιβάλλον περίπλοκο και δυναμικό. Από τη φύση της παρουσιάζει ένα παγκόσμιο χαρακτήρα, ο οποίος διέπεται από κανονισμούς και αποφάσεις που λαμβάνονται σε διεθνές επίπεδο, και επηρεάζεται από γεγονότα, οικονομικά, πολιτικά, κοινωνικά, ή ακόμη και από έκτακτα γεγονότα, όπως για παράδειγμα ένας πόλεμος ή μία φυσική καταστροφή, που μπορεί να λάβουν μέρος σε ένα κράτος.⁸ Ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας του κλάδου συμβάλει και στον έντονο ανταγωνισμό που παρατηρείται. Έτσι, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον με συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού και παρέχουν αντίστοιχα υπηρεσίες διεθνούς χαρακτήρα.

Η Ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως «μία οικονομική μονάδα η οποία συνδυάζει το κεφάλαιο και την εργασία με σκοπό την επίτευξη του κέρδους, παρέχοντας θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες». ⁹ Η παροχή των υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών που προσφέρουν δεν περιορίζεται στα φυσικά σύνορα των κρατών, αλλά οι δραστηριότητες τους αναπτύσσονται σε όλα τα μέρη του πλανήτη και οι χρήστες των υπηρεσιών διαφέρουν από κράτος σε κράτος. Με άλλα λόγια, η ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί, ως ένας οργανισμός αποτελούμενος από δύο βασικά μέρη. Το ένα μέρος είναι οι παραγωγικές μονάδες, δηλαδή τα πλοία, και το δεύτερο μέρος είναι η υποδομή στην ξηρά, δηλαδή τα ναυτιλιακά γραφεία που έχει στην κατοχή της για τη διαχείριση των πλοίων της. ¹⁰

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, επειδή λειτουργούν σε ασταθή περιβάλλοντα και επηρεάζονται από απρόβλεπτες καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα σε διεθνή επίπεδο, οφείλουν να είναι καλά οργανωμένες. Η οργάνωσή τους, φυσικά, διαφέρει ανάλογα

⁷ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

⁸ Αλ. Γουλιέλμος, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2002

⁹ Ναυτιλιακή Οικονομία, Γ. Π. Βλάχος, Εκδόσεις Σταμούλης, 2011

¹⁰ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

του είδους των υπηρεσιών που παρέχουν, του μεγέθους του στόλου τους και του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η αποτελεσματικότητα της και η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται από την ικανότητα της να προσαρμόζεται στις συνθήκες του διεθνούς περιβάλλοντος που συνεχώς μεταβάλλονται.

Το λειτουργικό κόστος μίας ναυτιλιακής επιχείρησης δεν δύναται να υπολογιστεί με ακρίβεια, καθώς τα δεδομένα που το συνθέτουν (καύσιμα, εφόδια, λιμενικά τέλη, δαπάνες φορτοεκφόρτωσης) αλλάζουν συνεχώς χρονικά και παρουσιάζουν δυναμικό χαρακτήρα. Ακόμη, σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η τιμή του ναύλου για τις θαλάσσιες μεταφορές, υπολογίζεται βάση των συνθηκών που επικρατούν και της προσφοράς και της ζήτησης που παρουσιάζεται γενικότερα στον κλάδο.

Μία ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να διακριθεί ως προς το είδος των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που αναπτύσσει ως εξής:¹¹

- Επιχείρηση πλοιοκτησίας. Είναι η ναυτιλιακή επιχείρηση που συγκεντρώνει την κυριότητα του πλοίου, δηλαδή την εκμετάλλευσή του και τη διαχείρισή του.
- Επιχείρηση αφοπλισμού (διαχειρίστρια επιχείρηση). Αποτελεί την ναυτιλιακή επιχείρηση που ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με τη διαχείριση του πλοίου, ενώ η εκμετάλλευσή του (δηλαδή, τα κέρδη από τις μεταφορές) και η κυριότητα ανήκει αλλού.
- Επιχείρηση κυριότητας. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η επιχείρηση έχει την ωφέλεια λόγω της ιδιοκτησίας του πλοίου ή λόγω της εκμετάλλευσής του, αλλά η διαχείριση του πλοίου ανήκει σε άλλη εταιρεία.

Όπως φαίνεται στη σύγχρονη παγκόσμια ναυτιλία, οι μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που κατά κανόνα ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα οργάνωσης, στρέφονται προς την επιλογή μίας οργανωτικής δομής σε ομίλους εταιρειών. Στην μορφή αυτή συνηθίζεται να υπάρχει η εταιρεία διοικητής (management company), η οποία διαχειρίζεται και διοικεί έναν αριθμό πλοίων τα οποία ανήκουν σε άλλες ατομικές πλοιοκτήτριες εταιρείες. Με βάση ότι έχει προαναφερθεί, διαχειρίστρια είναι η εταιρεία η οποία έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα για την διοίκηση και τη διαχείριση των πλοίων ενός συγκεκριμένου στόλου, που μπορεί να ανήκει σε διαφορετικές πλοιοκτήτριες εταιρείες.¹²

2.1 Οργάνωση ναυτιλιακής επιχείρησης

Όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διαφέρουν στην οργάνωσή τους και στον τρόπο λειτουργίας τους από τις επιχειρήσεις άλλων κλάδων.

¹¹ Αλ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2004

¹² Αλ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2004

Αυτό οφείλεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων παραγόντων που τις διαφοροποιούν σημαντικά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Οι βασικοί παράγοντες είναι οι εξής:

1. Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον έντονου παγκόσμιου ανταγωνισμού, με βασικό χαρακτηριστικό τον παγκόσμιο χαρακτήρα των αγορών τους και τη προσφορά των υπηρεσιών τους σε διεθνή κλίμακα.¹³
2. Οι ναυτιλιακοί κύκλοι. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του κλάδου αποτελούν και οι ναυτιλιακοί κύκλοι, οι διαδοχικές δηλαδή διακυμάνσεις στις ναυτιλιακές αγορές, που προκαλούν ύφεση, ανάκαμψη, έξαρση και κάμψη στο επίπεδο της ζήτησης και της ναυτιλιακής δραστηριότητας. Οι διακυμάνσεις αυτές οδηγούν περαιτέρω σε συχνές αυξομειώσεις στις τιμές των ναύλων.
3. Η παράγωγος ζήτηση της ναυτιλίας. Είναι γνωστό ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις βασίζονται σε παράγωγο ζήτηση, δηλαδή η ζήτηση για τη συγκεκριμένη υπηρεσία εξαρτάται από την ύπαρξη ζήτησης για άλλη υπηρεσία ή προϊόν. Αυτό μπορεί να γίνει φανερό σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπου η ζήτηση για ορισμένα προϊόντα, μπορεί να μεταβάλλει και τη ζήτηση για τις παρεχόμενες ναυτιλιακές υπηρεσίες και περαιτέρω να δημιουργήσει έντονες διακυμάνσεις στους ναύλους.¹⁴
4. Ο παράγοντας πρόβλεψη. Η κερδοφορία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως έχει ήδη αναφερθεί, εξαρτάται από πολλούς και απρόβλεπτους παράγοντες. Ο λόγος αυτός οδηγεί και στη δυσκολία από την πλευρά της εταιρείας στο να εκτιμήσει τη μακροχρόνια τάση της αγοράς και κατ' επέκταση τη μακροχρόνια πορεία της και την ασφαλή πρόβλεψη των εσόδων της.¹⁵
5. Απόσταση μεταξύ παραγωγικής μονάδας και γραφείων. Ένα ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι τα πλοία, που αποτελούν τις παραγωγικές μονάδες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, βρίσκονται μακριά από την έδρα των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό μπορεί να αυξήσει την πολυπλοκότητα και να θέσει δυσκολίες και εμπόδια στην οργάνωση και στη διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.¹⁶

Για όλους τους παραπάνω λόγους, μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι απαραίτητο να είναι καλά οργανωμένη και να συντονίζει τη λειτουργία και τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων που την απαρτίζουν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να επιτυγχάνει τους στόχους της, δηλαδή την ανάπτυξη της κερδοφορίας της. Το κάθε

¹³ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

¹⁴ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

¹⁵ Ναυλώσεις, Γ. Π. Βλάχος, Ε. Ψύχου, Εκδόσεις Σταμούλης, 2011

¹⁶ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

τμήμα ωστόσο, της ναυτιλιακής επιχείρησης, έχει τους δικούς του στόχους και σκοπούς. Οι στόχοι αυτοί, ωστόσο, συμβάλλουν στην εκπλήρωση των συνολικών στόχων που έχει θέσει η εταιρεία. Τα τμήματα με αυτό τον τρόπο, μπορεί να μεν σε αρχικό στάδιο να ενεργούν αυτόνομα, αλλά συμπληρωματικά σχετίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των κοινών στόχων ολόκληρης της ναυτιλιακής επιχείρησης.

Επιγραμματικά τα βασικά τμήματα μίας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

- **Τμήμα γραμματείας**
Το τμήμα της γραμματείας ως βασικές αρμοδιότητες περιλαμβάνει το κομμάτι της εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου, τη διαχείριση του γενικού αρχείου της εταιρείας, τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας της εταιρείας ταυτόχρονα με την έγκαιρη αποστολή των εντύπων στα πλοία. Ο ειδικότερος σκοπός του τμήματος παρουσιάζεται στο να παρέχει όλα τα απαιτούμενα μέσα και ποιότητα υπηρεσιών προς όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, ώστε να είναι σε θέση να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.
- **Τεχνικό τμήμα**
Οι αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος στοχεύουν στη διατήρηση των πλοίων από τεχνική άποψη σε σωστή παραγωγική λειτουργία. Με άλλα λόγια, τα ζητήματα που απασχολείται έχουν να κάνουν με τις προγραμματισμένες συντηρήσεις των πλοίων και τον έλεγχο της μεταβολής της ταχύτητας του πλοίου και της απελευθέρωσης αερίων. Τα ζητήματα αυτά κρίνονται ιδιαίτερος σημαντικά, καθώς οτιδήποτε σχετίζεται με την επίβλεψη της συντήρησης των διαφόρων μηχανημάτων στοχεύει στην σωστή εκμετάλλευση των πλοίων, όπου θα επιφέρει τη μείωση του κόστους και την αποφυγή βλαβών στα διάφορα συστήματα του.
- **Τμήμα Επιχειρήσεων – Operations Department**
Το συγκεκριμένο τμήμα θεωρείται μείζονος σημασίας για μία Ναυτιλιακή επιχείρηση. Κατά κύριο λόγο ασχολείται με την αποτελεσματική διαχείριση των πλοίων, δηλαδή την επιλογή σημαίας στο πλοίο και την επιλογή των πληρωμάτων των πλοίων καθώς και με τους ναύλους αυτών. Συχνά απαιτείται συνεργασία του τμήματος αυτού με όλα τα άλλα τμήματα της εταιρείας.¹⁷ Πολλές φορές το τμήμα των επιχειρήσεων αποτελεί ενιαίο τμήμα με εκείνο των πληρωμάτων.¹⁸

¹⁷ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

¹⁸ Αλ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2004

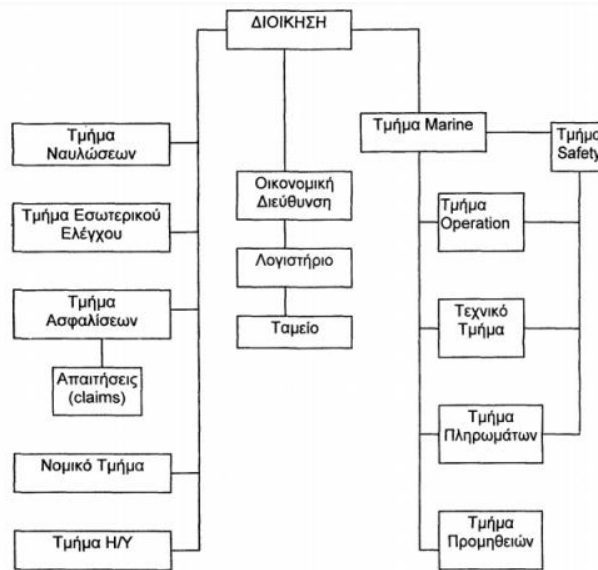
- **Τμήμα Προμηθειών**
 Το τμήμα των προμηθειών ασχολείται με τον εφοδιασμό των πλοίων σε τρόφιμα, αναλώσιμα υλικά και ανταλλακτικά. Σε πολλές ναυτιλιακές εταιρίες το σύστημα που χρησιμοποιείται είναι το ίδιο με το σύστημα των διαχειριστών (operators). Σύμφωνα με τον Αλ. Γουλιέλμο (Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 2004), μία μικρή εταιρεία με μικρό αριθμό πλοίων (8-10) παρουσιάζει μικρότερη ευελιξία στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές της. Σε αντίθεση με αυτό, μία μεγαλύτερη εταιρεία που έχει το πλεονέκτημα του μεγέθους των αγορών της, μπορεί να επιτύχει καλύτερες και αποδοτικότερες συμφωνίες που οδηγούν έλεγχο των τιμών όλων των προμηθειών. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα την προσπάθεια του τμήματος προμηθειών να οδηγηθεί σε ένα διπλό στόχο για την επιχείρηση, δηλαδή αφενός την ελαχιστοποίηση του κόστους των προμηθειών, αφετέρου δε την βελτιστοποίηση της προσφερόμενης ποιότητας των προμηθευόμενων ειδών.
- **Τμήμα Ασφαλίσεων και Ασφαλιστικών Απαιτήσεων**
 Το τμήμα των ασφαλίσεων ασχολείται με την ασφάλιση ολόκληρου του πλοίου και μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη και ασφάλιση των μηχανών του ή κινδύνων πολέμου. Μέρος αυτού αποτελεί και διεκπεραίωση όλων των ασφαλιστικών διεκδικήσεων. Αν ληφθεί υπόψη, ότι το κόστος των ασφαλειών για έναν πλοιοκτήτη καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους, γίνεται φανερό η σημασία του τμήματος για το σύνολο της ναυτιλιακής επιχείρησης.
- **Λογιστήριο**
 Το τμήμα του λογιστηρίου ασχολείται με την τήρηση του λογαριασμού των πλοιοκτητών, και είναι εκείνο που σε κάθε δεδομένη στιγμή μπορεί να δώσει εικόνα από την πραγματική οικονομική λογιστική κατάσταση της εταιρείας, τόσο για το σύνολο της όσο και για το κάθε πλοίο ξεχωριστά. Είναι φανερό ότι η λειτουργία του τμήματος του λογιστηρίου στοχεύει στη λογιστική παρακολούθηση των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την οικονομική της πορεία.
- **Τμήμα Πληρωμάτων**
 Τα βασικά καθήκοντα του συγκεκριμένου τμήματος απαριθμούνται στην επιλογή των μελών των πληρωμάτων των πλοίων. Η βασική δυσκολία των καθηκόντων των στελεχών του τμήματος συναντάται στη δυσκολία της πρόβλεψης της εξέλιξης των ατόμων, τα οποία προσλαμβάνονται επί του πλοίου. Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η σωστή στελέχωση των πλοίων συνίσταται υψίστης σημασίας για να επιτευχθούν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

- **Τμήμα Προσωπικού**
Το τμήμα του προσωπικού ασχολείται με την εποπτεία και τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων της εταιρίας.¹⁹ Επίσης, είναι το τμήμα που θεωρείται υπεύθυνο για την αναζήτηση και την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τις διάφορες θέσεις της εταιρείας, αλλά και για την εκπαίδευση όλων των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων αλλά και τη συνεχή κατάρτιση των υφιστάμενων.
- **Τμήμα Ναυλώσεων**
Το τμήμα των ναυλώσεων ασχολείται με την εξεύρεση ναύλων για τα πλοία της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό συναντάται πιο συχνά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της trampναυτιλίας. Καθήκον των στελεχών του τμήματος είναι να ερευνούν και να κλείνουν τις πλέον καλύτερες ναυλώσεις για όλα τα πλοία της ναυτιλιακής εταιρείας.
- **Νομικό Τμήμα**
Το νομικό τμήμα έχει την εποπτεία όλων των νομικών ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση. Επίσης, είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο όλων των συμβάσεων που υπογράφονται μέσα στην επιχείρηση είτε με πελάτες είτε με προμηθευτές.
- **Τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας**
Το τμήμα ποιότητας είναι εκείνο που ασχολείται με τη διασφάλιση και τη τήρηση όλων των κανόνων ποιότητας, ασφάλειας και υγιεινής αλλά και όλων των απαιτούμενων διαδικασιών, σύμφωνα με τον Διεθνή Κώδικα Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM code) και του Διεθνή Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Η στελέχωση του τμήματος κρίνεται προσεκτική με άτομα τα οποία γνωρίζουν τις απαιτούμενες διαδικασίες του συνόλου των τμημάτων της εταιρείας.²⁰

Στη συνέχεια παρατίθεται ενδεικτικό οργανόγραμμα ναυτιλιακής επιχείρησης. (Πηγή Θεοτοκάς, 2014)

¹⁹ Αλ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2004

²⁰ Αλ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2004



3. Παρουσίαση του κλάδου της ναυτιλίας

3.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Στόχος της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η μελέτη, η κατανόηση και η αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση επιτυγχάνει να κατανοεί τι αλλάζει, ποιες αλλαγές από αυτές και με ποιο τρόπο επηρεάζουν τον κλάδο και πιο συγκεκριμένα την επιχείρηση και στο τέλος πως μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές, μέσα από τις στρατηγικές αποφάσεις που θα πάρει. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές.²¹

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να χωριστεί σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

- Το ευρύτερο μακροπεριβάλλον. Επηρεάζει την επιχείρηση και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί αντίστοιχα. Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις, οι οποίες είναι το οικονομικό περιβάλλον, το τεχνολογικό, το πολιτικό-νομικό, το κοινωνικό-πολιτιστικό, το δημογραφικό και το παγκόσμιο περιβάλλον. Για την αποτελεσματική μελέτη των έξι αυτών επιμέρους διαστάσεων, υπάρχει η

²¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

ανάλυση PEST-DG (Political, Economic, Social, Technological, Demographic & Global). Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος.

- Το μικρο περιβάλλον. Αφορά το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σημαντικό εργαλείο στην ανάλυση του συνιστά το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς, γνωστό και ως μοντέλο του Porter. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο είναι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

3.1.1 Ανάλυση του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος

Τα στελέχη της ναυτιλιακής επιχείρησης καλούνται να κατανοούν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της, το οποίο είναι πολυδιάστατο και αβέβαιο. Για αυτό, η μελέτη του και η προσοχή στα διάφορα γεγονότα και τις τάσεις που επικρατούν κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. Παρακάτω αναλύεται η κάθε διάσταση ξεχωριστά.²²

Πολιτική/Νομική Διάσταση

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα έναν οργανισμό. Η αλλαγή, όπως για παράδειγμα, η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού πλαισίου είναι ικανή να δημιουργήσει είτε απειλή είτε ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα αυτή. Η μελέτη του θεσμικού περιβάλλοντος κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες, με διαφορετικές πολιτικές και νομικές κατευθύνσεις από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ενήμερες των πολιτικών εξελίξεων και των νομοθετικών ρυθμίσεων που τις αφορούν και να είναι έτοιμες μέσω της επιλογής ευέλικτων στρατηγικών. Στον ναυτιλιακό κλάδο παρατηρούνται συνεχείς αλλαγές στους νόμους και στη φορολογία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Επίσης, σε αυτό προστίθεται και η δημιουργία νέων ευρωπαϊκών νόμων και κανονισμών, στους οποίους οφείλει να συμμορφωθεί κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

²² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

Οικονομική Διάσταση

Η παρούσα διάσταση λαμβάνει υπόψη κυρίως τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Επίσης, μελετούνται όλες οι οικονομικές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα, το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, τα επίπεδα της ανεργίας. Για παράδειγμα, αν μία ναυτιλιακή επιχείρηση θέλει να προχωρήσει σε μία μεγάλη επένδυση, θα ήταν προτιμότερο να πραγματοποιηθεί σε μία περίοδο όπου η οικονομία παρουσιάζεται ισχυρή. Παραδείγματα του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντός της, που οφείλει να λαμβάνει υπόψη μία ναυτιλιακή επιχείρηση είναι η αύξηση του ΦΠΑ για τον συγκεκριμένο κλάδο, η συρρίκνωση της αγοράς, η μείωση ή η αύξηση του ΑΕΠ της χώρας, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, την αύξηση του πληθωρισμού και την τιμή του πετρελαίου που συνήθως είναι ευμετάβλητη.

Κοινωνική-Πολιτιστική Διάσταση

Η συγκεκριμένη διάσταση περιλαμβάνει το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Οι διάφορες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορούν να την επηρεάσουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά και να αποτελέσουν για αυτή είτε απειλή είτε ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη. Μερικοί από τους σημαντικότερους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης είναι η θέση της γυναίκας στην εργασία, οι αλλαγές του τρόπου ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, το μορφωτικό επίπεδο, ο καταναλωτισμός, οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας. Για παράδειγμα, μία ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία, θα είχε μελετήσει τη θέση της γυναίκας στον σύγχρονο κόσμο και το ρόλο που θα διαδραμάτιζε σε αυτόν, θα μπορούσε να την έχει βοηθήσει στην επιλογή της στρατηγικής της και στη χάραξη στρατηγικών αποφάσεων. Επίσης, η ευαισθητοποίηση σε θέματα περιβάλλοντος από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, έχει εισάγει νέους κανόνες και ρυθμίσεις, οι οποίες επηρεάζουν την οργάνωση και τη διοίκησή τους.²³

Δημογραφική Διάσταση

Η δημογραφική διάσταση αναφέρεται κυρίως στα στοιχεία που συνθέτουν τον πληθυσμό μιας χώρας. Τα στοιχεία αυτά είναι το μέγεθος του πληθυσμού, η γεωγραφική του κατανομή, η ηλικιακή του δομή και η διανομή του εισοδήματος. Η έρευνα και η γνώση των στοιχείων αυτών για μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την συνεχή και επιτυχημένη πορεία της. Η σύνθεση, η δομή της κοινωνίας αλλά και η μελέτη των δημογραφικών τάσεων είναι στοιχεία τα οποία

²³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

αφορούν κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μία χώρα ή σε κάποιο συγκεκριμένο γεωγραφικό διαμέρισμα, καθώς μπορούν να την οδηγήσουν στο να ανακαλύψει ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευτεί προς όφελος της, αλλά και να προβλέψει επικείμενες αλλαγές.

Τεχνολογική Διάσταση

Η διάσταση αυτή αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ένα νέο τεχνολογικό επίτευγμα μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία για την επιχείρηση που θα το εκμεταλλευτεί και θα το εισάγει στην δραστηριότητα της, ενώ σε αντίθετη περίπτωση απειλή. Συνεπώς, γίνεται φανερό ότι η εταιρεία που θα διαχειριστεί πιο σωστά τη μετάβαση από την υφιστάμενη τεχνολογία στη νέα, είναι και εκείνη που θα καταφέρει να επιβιώσει. Πολλοί εξίσου, είναι και εκείνοι που υποστηρίζουν ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που εφευρίσκονται και αφορούν την επιχείρηση. Στον ναυτιλιακό κλάδο τα τελευταία χρόνια παρατηρείται τεχνολογική εξέλιξη, με τη δημιουργία βελτιωμένων και εύχρηστων πληροφοριακών συστημάτων και νέων υπερσύγχρονων πλοίων με μοναδικά χαρακτηριστικά και τεχνολογικά εξελιγμένα συστήματα. Οι τεχνολογικές αυτές εξελίξεις μπορεί να αποβούν θετικές για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και περαιτέρω τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που θα επιχειρήσουν να εκμεταλλευτούν την τεχνολογία και να κάνουν την μετάβαση αυτή.

Παγκόσμια Διάσταση

Η παγκόσμια διάσταση μελετά όλες τις αλλαγές που μπορεί να εμφανιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Καθώς, οι περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα έντονα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οφείλουν να μπορούν να το μελετούν και να προσαρμόζονται στις εκάστοτε αλλαγές. Η μελέτη των νέων αγορών διεθνώς, των ήδη υπαρχουσών που αλλάζουν αλλά και η μελέτη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κάθε αγοράς ενδείκνυται ιδιαίτερα σημαντική για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Είναι προφανές ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που επιθυμούν να προβλέψουν τις τάσεις στην ναυτιλιακή αγορά, απαιτείται να έχουν πλήρη γνώση των εξελίξεων σε παγκόσμια κλίμακα και στην παγκόσμια οικονομία.²⁴

3.1.2 Ανάλυση του Ευρύτερου-Μίκρο Περιβάλλοντος

²⁴ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

Για την ολοκλήρωση της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος, μία επιχείρηση οφείλει να αναλύει και το ευρύτερο μικρο-περιβάλλον της. Στο μικρο περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν τα στοιχεία εκείνα και οι ομάδες (stakeholders), που έρχονται σε καθημερινή επαφή με την επιχείρηση. Για την ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος υπάρχουν πολλές τεχνικές, μία από τις οποίες και σημαντικότερες είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Συχνά, το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου», καθώς δείχνει την ελκυστικότητα του και περιλαμβάνει την ανάλυση των παρακάτω πέντε δυνάμεων:²⁵

1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
2. Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
5. Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Είναι φανερό ότι η ανάλυση των δυνάμεων αυτών, φανερώνει την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο, αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση.

➤ **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Όταν ένας κλάδος παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια κέρδους, είναι φυσικό να προσελκύει και νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος όμως νέων ανταγωνιστών, έχει ως αποτέλεσμα και την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων αλλά και των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να θέσουν σημαντικά εμπόδια εισόδου. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι τα εξής:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί – φραγμοί
- Κόστη αλλαγής του πελάτη
- Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος

²⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

Ο κλάδος της ναυτιλίας χαρακτηρίζεται από μικρή απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, καθώς για την εκκίνηση και τη λειτουργία μίας ναυτιλιακής επιχείρησης χρειάζονται μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια. Επίσης, οι ήδη υπάρχουσες και εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να πετύχουν μικρότερα ανά μονάδα κόστη παραγωγής, κάτι το οποίο θα είναι ιδιαίτερα δύσκολο να πετύχει μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Η διαφοροποίηση ακόμη, είναι δύσκολο να επιτευχθεί από μία νεοεισερχόμενη ναυτιλιακή εταιρεία, καθότι θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολο να ξεπεραστεί το εμπόδιο του ισχυρού brandname και των πιστών πελατών που κατέχουν οι ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου. Ένα σημαντικό ισχυρό εμπόδιο εισόδου στον ναυτιλιακό κλάδο αποτελεί και το γεγονός ότι υπάρχουν ήδη πολλοί ανταγωνιστές με τα περισσότερα κανάλια διανομής να είναι κατελιμμένα από αυτούς. Είναι γνωστό ότι οι μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατέχουν μακροχρόνιες συμφωνίες και δεσμούς που βασίζονται στις σχέσεις υψηλής ποιότητας και αποκλειστικότητας. Επιπρόσθετα, η αδυναμία πρόσβασης μίας νέας επιχείρησης στην εξειδικευμένη τεχνογνωσία που απαιτείται στον κλάδο, αλλά και η μεγάλη γνώση του κλάδου, η φήμη και η αναγνωριστικότητα που κατέχουν οι μεγάλες εδραιωμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, συνιστούν μεγάλο εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην ναυτιλία. Τέλος, μεγάλο εμπόδιο εισόδου αποτελεί και η κυβερνητική πολιτική. Σε πολλούς κλάδους, ανάμεσα στους οποίους είναι και ο ναυτιλιακός, το κράτος μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό με τις πολιτικές που υιοθετεί. Για παράδειγμα, η μηδενική ή καθυστερημένη κρατική επιχορήγηση σε νέες επιχειρήσεις αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για μία επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο της ναυτιλίας. Επίσης, η γραφειοκρατία που υπάρχει σε μεγάλο βαθμό στο ελληνικό κράτος, σε συνδυασμό με την υψηλή φορολογία και τη συνεχή αλλαγή νόμων αποθαρρύνει τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο.

➤ Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων, οι προμηθευτές αποτελούν μία από τις συνιστώσες που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία μίας επιχείρησης. Αν για παράδειγμα, μία επιχείρηση χρειάζεται πρώτες ύλες για την παραγωγή και τη δημιουργία του προϊόντος της, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:

- Αριθμός των προμηθευτών
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή (αν είναι μεγάλη η μικρή επιχείρηση)
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλήσεων στον κλάδο

Στην ναυτιλιακή βιομηχανία ο μεγάλος ανταγωνισμός που παρατηρείται στον κλάδο οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να αποφασίζουν με βασικό κριτήριο την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία. Για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία είναι αναγκαία η ορθή λειτουργία του στόλου της. Ωστόσο, για την εύρυθμη λειτουργία του στόλου της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία των τμημάτων προμηθειών και εφοδιασμού της επιχείρησης, αλλά και του πληρώματος. Στο σημερινό, επομένως, ανταγωνιστικό περιβάλλον, και ειδικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, κρίνεται αδύνατη η επίτευξη όσο το δυνατόν χαμηλότερου κόστους, χωρίς την ύπαρξη ικανοποιητικών και ανταγωνιστικών προμηθευτών. Είναι ιδιαίτερα γνωστό, ότι οι προμήθειες των πλοίων αποτελούν ένα από τα μεγαλύτερα έξοδα μίας ναυτιλιακής επιχείρησης, καθώς είναι απαραίτητες για την ασφαλή και αδιάταρακτη λειτουργία του κάθε πλοίου και τη βιωσιμότητα των πληρωμάτων του.²⁶

Ενδεικτικά, προμήθειες σε μία ναυτιλιακή εταιρία νοείται πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών που μπορεί να ανήκουν σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες: τρόφιμα, εφόδια μηχανής, εφόδια καταστρώματος, εφόδια καμπίνας, λιπαντικά, μπογιές, χημικά, αναλώσιμα είδη συγκόλλησης, συστήματα πλοήγησης, εξοπλισμός διαχείρισης του φορτίου, εξοπλισμός ασφαλείας, εξαρτήματα αγκυροβόλησης, φάρμακα, γραφική ύλη, εξοπλισμός αναψυχής του πληρώματος, ρούχα εργασίας του πληρώματος και ανταλλακτικά.²⁷

Η αγοραστική διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω, μπορεί να απεικονίσει ένα πλήρη κύκλο προμηθειών.

²⁶ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014



Διάγραμμα 1 – Στάδια και Δραστηριότητες της Αγοραστικής Διαδικασίας

(Brynhildsvoll και Abrahamsen, 2002)

Όπως είδαμε για τη λειτουργία μίας ναυτιλιακής επιχείρησης απαιτείται ένα μεγάλο φάσμα προϊόντων ή υπηρεσιών. Ωστόσο, οι πόροι αυτοί κατέχονται από ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών και μπορούν να διατεθούν σε όλα τα λιμάνια παγκοσμίως. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε ένα ευρύ αριθμό προμηθευτών, που θα τους οδηγήσει στα μέγιστα και αποδοτικότερα αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό, δηλαδή ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών, μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Επίσης, παρατηρείται ότι η καθετοποίηση προς τα εμπρός δεν είναι εύκολη, λόγω των υψηλών εμποδίων εισόδου και της έλλειψης τεχνογνωσίας, πράγμα που καθιστά εξίσου μικρή τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον ναυτιλιακό κλάδο αντιπροσωπεύουν μεγάλο ποσοστό των πωληθέντων προϊόντων τους, οπότε μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη εφόσον μέσα από αυτό παραμένουν κερδοφόρες οι επιχειρήσεις τους. Έτσι, σύμφωνα με όλους τους παραπάνω λόγους, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών κρίνεται χαμηλή.

➤ **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική

δύναμη των προμηθευτών.²⁸ Οι πελάτες μίας επιχείρησης, για παράδειγμα, σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που κατέχουν (π.χ. μέγεθος αγοραστή) μπορούν να επηρεάσουν πολλές φορές τις αποφάσεις που θα λάβει η επιχείρηση για την τιμή που θα προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της αντίστοιχα.

Αναλυτικότερα, οι παράγοντες που μπορούν να καθορίσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:

- Μέγεθος αγοραστή
- Αριθμός προμηθευτών
- Καλή πληροφόρηση του κλάδου – πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση αγοραστών προς τα πίσω

Μέγεθος αγοραστή

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η επιχείρηση αναλύει το μέγεθος των πελατών που έχει και τη σημαντικότητα που έχουν οι συγκεκριμένοι πελάτες για αυτή. Αν για παράδειγμα, μία ναυτιλιακή επιχείρηση έχει συνεργασία με έναν μεγάλο αγοραστή και ιδιαίτερα σημαντικό για την ίδια, είναι κατανοητό ότι ο αγοραστής θα έχει και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Αριθμός προμηθευτών

Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών τους.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας

Η συγκεκριμένη κατηγορία είναι ιδιαίτερα σημαντική για κάθε επιχείρηση. Όπως έχει γίνει φανερό, όταν οι πελάτες μίας επιχείρησης έχουν περισσότερο ακριβείς πληροφορίες (π.χ. για το κόστος), τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη. Αν για παράδειγμα, η πληροφόρηση έχει να κάνει με το κόστος της επιχείρησης, οι πελάτες μπορεί αντίστοιχα να ζητήσουν μείωση στις τιμές.

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

Όταν οι πελάτες μίας επιχείρησης βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο προϊόν ή τις υπηρεσίες της εταιρείας και αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους, τότε υπάρχουν και μεγαλύτερες πιέσεις από τους πελάτες για χαμηλότερες τιμές. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να γίνει φανερό ότι οι πελάτες των ναυτιλιακών εταιρειών ακούν μεγάλες πιέσεις για μειώσεις του κόστους, καθώς τα έξοδα των μεταφορών αποτελούν από τα σημαντικότερα κόστη για πολλές μεγάλες επιχειρήσεις. Ωστόσο,

²⁸ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

αυτό μπορεί να εξισορροπηθεί από το γεγονός ότι η υπηρεσία της μεταφοράς είναι αναγκαία για όλες τις επιχειρήσεις που παράγουν και εξάγουν τα προϊόντα τους.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος

Όταν το προϊόν μίας επιχείρησης είναι σημαντικό και μοναδικό για τους πελάτες της, είναι φανερό ότι θα παρουσιάζουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, επειδή οι υπηρεσίες της μεταφοράς είναι αναγκαίες για τους περισσότερους πελάτες τους, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή.

Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Όταν οι πελάτες μίας επιχείρησης αποφασίσουν να παράγουν για παράδειγμα, οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν, στην περίπτωση αυτή η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

Επομένως, όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον ναυτιλιακό κλάδο, αυτή κρίνεται χαμηλή. Ο αριθμός των αγοραστών - πελατών στον κλάδο είναι αρκετά μεγάλος τόσο στον εμπορικό κλάδο, όσο και στον επιβατηγό κλάδο. Ακόμη, η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω είναι ιδιαίτερα δύσκολη οικονομικά, καθώς υπάρχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου στον κλάδο και υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

➤ **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μίας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη.²⁹ Μία επιχείρηση για να αξιολογήσει την ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και να χαράξει τη δική της στρατηγική και ανταγωνιστική πολιτική μπορεί να μελετά τους παρακάτω παράγοντες:

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
- Επίδραση της τιμής
- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων

Για την αναζήτηση και την ανάλυση της ύπαρξης κοντινών υποκατάστατων προϊόντων στον κλάδο, μία επιχείρηση μπορεί να μελετά την ποιότητα και την

²⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

απόδοση των προς εξέταση προϊόντων σε σύγκριση με τα δικά της. Αν η ποιότητα και η απόδοσή τους είναι η ίδια ή και καλύτερη, τότε η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα που εξετάζονται είναι μεγάλη.

Επίδραση της τιμής

Στην περίπτωση που σε έναν κλάδο υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα προϊόντα, αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από την επιχείρηση, καθώς μπορεί να θέσει όριο στην τιμή που θέλει να καθορίσει για τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της. Αν η επιχείρηση θέσει υψηλότερες τιμές από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε είναι πολύ πιθανό οι πελάτες να στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα.

Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Όταν φαίνεται από τις αναλύσεις της υπό εξέτασης επιχείρησης ότι οι πελάτες σε ένα κλάδο είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή για την επιχείρηση είναι ακόμη πιο μεγάλη.

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, προκειμένου να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, οφείλουν να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των υποκατάστατων ως προς την τιμή, την ποιότητα, την διανομή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Στον ναυτιλιακό κλάδο, οι επιχειρήσεις έχουν σαν κοντινά υποκατάστατα τις εταιρείες εναέριων μεταφορών ή ακόμη τις επιχειρήσεις οδικών μεταφορών. Ωστόσο, για τις εγχώριες θαλάσσιες μεταφορές αναγκαστικά υπάρχει συνδυασμός των εγχώριων οδικών μεταφορών και των θαλάσσιων μεταφορών που εξυπηρετούνται από τις ναυτιλιακές εταιρείες. Παγκοσμίως, οι θαλάσσιες μεταφορές παρουσιάζουν έναν κλάδο που δεν παρουσιάζει μεγάλη απειλή από τις υποκατάστατες υπηρεσίες, καθώς το μεγαλύτερο μέρος εξυπηρετείται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Ακόμη, παρατηρείται ότι οι ποσότητες που μπορούν να μεταφερθούν με τα θαλάσσια μέσα μεταφοράς, είναι αρκετά μεγάλες σε σύγκριση με τα άλλα δύο μέσα. Και σε αυτό το σημείο, επομένως, παρατηρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ναυτιλιακές εταιρείες και η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα κρίνεται μικρή.

➤ **Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορεί να προσδιορίσει την ελκυστικότητα του και αποτελεί από τις βασικότερες δυνάμεις που ανέπτυξε ο Porterς το υπόδειγμά του. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων εντείνεται όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Ο ανταγωνισμός, επομένως, εντείνεται αν υπάρξει μείωση στις τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει μία επιχείρηση, αύξηση των προσπαθειών μάρκετινγκ και των διαφημίσεων για να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, εφεύρεση καινοτομιών για την

διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, είτε να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο πρέπει να εξετάζονται οι εξής παράγοντες:³⁰

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Όταν μία αγορά παρουσιάζει συνεχώς αυξανόμενο νέο αριθμό καταναλωτών, είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου θα ανταγωνιστούν μεταξύ τους για να προσελκύσουν τους νέους καταναλωτές και να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους. Όταν όμως, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι σταθερός ή αντιθέτως μειώνεται, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου θα οδηγηθούν σε εντονότερο ανταγωνισμό ή ακόμη και πολέμους τιμών.

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών

Όταν σε έναν κλάδο οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά με σχεδόν καμία διαφοροποίηση και ίση δυναμικότητα, τότε είναι φυσικό ο ανταγωνισμός μεταξύ τους να είναι και πιο έντονος.

Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας

Το ίδιο γεγονός παρουσιάζεται και όταν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου χαρακτηρίζονται από υψηλά σταθερά κόστη. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν την παραγωγή τους ή γενικότερα τα μερίδια αγοράς τους, ώστε να επιτύχουν υψηλότερες οικονομίες κλίμακας, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός.

Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων αυξάνεται όταν μία επιχείρηση του κλάδου επιθυμεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, μέσω για παράδειγμα, προωθητικών ενεργειών, διαφόρων προσφορών στα προϊόντα της, εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες

Όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ενός κλάδου παρουσιάζουν ελάχιστο βαθμό διαφοροποίησης μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων, αυτό είναι πολύ πιθανό να

³⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

οδηγήσει στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν εύκολα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μίας επιχείρησης και να στραφούν στα αντίστοιχα των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Το κόστος αλλαγής, δηλαδή είναι χαμηλό.

Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Πολλές φορές για μία επιχείρηση έχει μεγαλύτερο κόστος να βγει από έναν κλάδο, παρά να παραμείνει και να ανταγωνιστεί για να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις, όπου η επιχείρηση έχει επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε εξοπλισμό, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σοβαρά κίνητρα για να παραμείνει στον κλάδο και να συνεχίσει να δραστηριοποιείται, ακόμη και αν παρουσιάζει μειωμένα κέρδη.

Στον κλάδο της ναυτιλίας υπάρχουν αρκετές μεγάλες και ισχυρές εταιρείες, οι οποίες κατέχουν μεγάλα ποσοστά στις ποσότητες των εμπορευμάτων που διαχειρίζονται ή αντίστοιχα στην εξυπηρέτηση των ανθρώπων που μεταφέρουν. Τα ποσοστά ωστόσο που κατέχουν είναι περίπου ίδια και αντίστοιχα και τα μερίδια αγοράς τους, καθιστώντας έτσι τον κλάδο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.³¹ Η ανάπτυξη του κλάδου στην Ελλάδα είναι μεγάλη και αποτελεί από τους βασικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας που αναπτύσσονται σταθερά και ώριμα. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι ναυτιλιακές εταιρείες φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα διαφοροποιημένα, κάτι που οδηγεί τις εταιρείες σε πιο έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους. Όσον αφορά τα εμπόδια εξόδου αυτά είναι ιδιαίτερα υψηλά, καθώς όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια σε εξοπλισμό και στα περιουσιακά τους στοιχεία.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Michael Porter, παρατηρούνται συνοπτικά για τον ναυτιλιακό κλάδο τα εξής:

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	Χαμηλή
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Χαμηλή
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Χαμηλή
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	Χαμηλή
Ένταση ανταγωνισμού	Μέτρια - Υψηλή

³¹ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

Πίνακας 1 – Οι πέντε δυνάμεις του Michael Porter για τον ναυτιλιακό κλάδο

Καταλήγοντας, όσον αφορά την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου στην Ελλάδα γίνεται φανερό ότι αποτελεί έναν αρκετά ελκυστικό κλάδο, καθώς δεν παρουσιάζει μεγάλη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή μεγάλο κίνδυνο εισόδου νέων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, στο ίδιο συμπέρασμα οδηγεί και η μικρή διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών, με το μόνο εμπόδιο στην κερδοφορία του να αποτελεί ο σχετικά έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

4. Ο παράγοντας «Στρατηγική»

4.1 Η έννοια της στρατηγικής

Στη διεθνή βιβλιογραφία που αφορά τη στρατηγική των επιχειρήσεων, η λέξη της στρατηγικής χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman.³²

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016), οι επικρατέστεροι είναι οι εξής:

Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Ο Andrews υποστηρίζει ότι «στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Τέλος, σύμφωνα με τους Hoffer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και των κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως η όσο το δυνατόν καλύτερη τοποθέτηση της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό), κάτι το οποίο έρχεται χρονικά πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους και τις στρατηγικές της επιλογές.

³² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

Με άλλα λόγια είναι φανερό η ανάγκη της ύπαρξης ενός σωστού και ορθολογικού προγραμματισμού από την πλευρά της επιχείρησης (μετά την μελέτη και την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού της περιβάλλοντος) που θα την οδηγήσει στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής θεωρείται από τα σημαντικότερα, καθώς από αυτό κρίνεται η δυνατότητα απόκτησης πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωρισθεί σε 4 επιμέρους στάδια:³³

1. Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης
2. Καθορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών
3. Ανάπτυξη στρατηγικών
4. Ανάπτυξη πολιτικών

Η αποστολή της επιχείρησης έχει να κάνει με τον σκοπό για τον οποίο δραστηριοποιείται, δηλαδή το τι ακριβώς φιλοδοξεί να πετύχει στο μέλλον.

Οι αντικειμενικοί σκοποί που καθορίζει η επιχείρηση αναφέρονται στο αποτέλεσμα μίας ενέργειας. Με άλλα λόγια, περιγράφουν το τι πρέπει να επιτευχθεί (π.χ. διάφοροι στόχοι της επιχείρησης) και μέχρι πότε πρέπει να επιτευχθεί.

Στο τρίτο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής, σχεδιάζονται όλες οι επιμέρους στρατηγικές που θέλει να θέσει η επιχείρηση. Το στάδιο αυτό αποτελείται από τη χάραξη της εταιρικής στρατηγικής και αντίστοιχα της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η εταιρική στρατηγική απαντά σε ερωτήματα όπως το ποιες είναι οι δραστηριότητες που επιθυμεί η εταιρεία να αποκτήσει παρουσία, ενώ η ανταγωνιστική στρατηγική απαντά στο πως θα καταφέρει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Το τέταρτο στάδιο της ανάπτυξης πολιτικών έχει να κάνει με τις γενικές πολιτικές που θέτει μία επιχείρηση και λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα στη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Επομένως, είναι φανερό πως, όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στις ναυτιλιακές η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και των κατευθύνσεων δράσης, και ο καταμερισμός των διαθέσιμων πηγών για την επίτευξη των στόχων αυτών. Με άλλα λόγια, μία ναυτιλιακή επιχείρηση εφόσον καθορίσει τους στόχους και τους σκοπούς της, το επόμενο βήμα είναι να καθορίσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για να υλοποιήσει τους στόχους αυτούς, αλλά και τον τρόπο που θα οργανώσει τις λειτουργίες της για το σκοπό αυτό.

³³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

Έτσι, η στρατηγική μίας ναυτιλιακής επιχείρησης μπορεί να εξεταστεί σε τρία επίπεδα, ως εξής:

1. Στο εταιρικό επίπεδο (corporate strategy). Στο επίπεδο αυτό η στρατηγική αφορά τους στόχους της επιχείρησης και την επιλογή των βασικών δραστηριοτήτων που θα αναπτύξει η επιχείρηση για να τους υλοποιήσει. Με άλλα λόγια, ασχολείται με την επιλογή των ναυτιλιακών αγορών που θα έχει παραγωγική παρουσία η επιχείρηση (π.χ. χύδην ξηρά φορτία, χύδην υγρά φορτία).
2. Στο ανταγωνιστικό επίπεδο (competitive or business strategy). Η ανταγωνιστική στρατηγική έχει να κάνει με τον ανταγωνισμό της επιχείρησης στις αγορές, στις οποίες δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, μία ναυτιλιακή επιχείρηση διαφορετική στρατηγική θα ακολουθήσει στα δεξαμενόπλοια και διαφορετική στα πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων.
3. Στο λειτουργικό επίπεδο ή λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies). Στο επίπεδο αυτό η στρατηγική αφορά τον τρόπο που οι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης συνεισφέρουν στις εταιρικές στρατηγικές και στην ανταγωνιστική στρατηγική, αντίστοιχα. Αφορά, δηλαδή, την οργάνωση των διαφόρων τμημάτων, τα οποία καλούνται να υποστηρίξουν τα προηγούμενα επίπεδα στρατηγικής.³⁴

Τα Τρία Είδη της Στρατηγικής στη Ναυτιλία (Διάγραμμα)³⁵

Στρατηγική		
Επιλογή Τύπων Πλοίων	Καθιέρωση Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων	Υποδομή για την Καθιέρωση των Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων

³⁴ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

³⁵ Αλέξανδρος Μ. Γουλιέλμος, Η στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, 2005

5. Στρατηγικές Ανάπτυξης επιχειρήσεων στην Ναυτιλία

Κάθε επιχείρηση έχει να επιλέξει μεταξύ τριών βασικών κατηγοριών στρατηγικής και να εφαρμόσει αυτή που ταιριάζει καλύτερα στη φάση που βρίσκεται.

Οι τρεις βασικές κατηγορίες στρατηγικής είναι οι εξής:

- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- Στρατηγικές εξυγίανσης/διάσωσης (turnaround strategies)
- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι ευρέως γνωστές, καθώς αποτελούν στρατηγικές επιλογές που στοχεύουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης και ταυτόχρονα στην αύξηση των μεριδίων αγοράς. Οι στρατηγικές ανάπτυξης νοούνται ως η τοποθέτηση της επιχείρησης απέναντι στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της. Στο σημείο αυτό αναλύονται οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
3. Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η οποία χωρίζεται σε:
 - Συσχετισμένη (related diversification)
 - Ασυσχέτιστη (unrelated diversification)
4. Ανάπτυξη αγοράς (market development)
5. Ανάπτυξη προϊόντων (product development)
6. Συγκέντρωση – διεξόδου αγοράς (market penetration)³⁶

5.1 Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης ονομάζεται η διαδικασία που ακολουθεί μία επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα πίσω (προμηθευτής), είτε προς τα εμπρός (λιανοπωλητές προϊόντων-υπηρεσιών, διανομείς). Στην ουσία, η επιχείρηση οδηγείται στην δημιουργία μίας άλλης νέας εταιρείας, η οποία θα έχει ως αντικείμενο δραστηριότητάς της, είτε τη προμήθεια των πρώτων υλών που απαιτούνται, είτε τη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Άλλος τρόπος για

³⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

να πραγματοποιήσει τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης μία επιχείρηση, είναι να εξαγοράσει ή να συγχωνευτεί με άλλη υπάρχουσα εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τον έλεγχο της παραγωγικής της αλυσίδας ή της αλυσίδας διανομής της. Επίσης, πολλές φορές οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτή τη στρατηγική για να μειώσουν τα κόστη τους και να ελέγχουν καλύτερα την όλη διαδικασία. Άλλοι λόγοι που θεωρούνται σημαντικοί για να προβεί μία επιχείρηση στη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι η προστασία της ποιότητας, οι ακριβοί προμηθευτές/διανομείς, το χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές, η επένδυση σε εξειδικευμένους πόρους, η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου, η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.³⁷ Σε διαφορετικές περιπτώσεις, πολλές εταιρείες επιλέγουν αντί της κάθετης ολοκλήρωσης τις μακροχρόνιες συμφωνίες συνεργασίας/στρατηγικές συμφωνίες, τις βραχυχρόνιες συνεργασίες ή τις συνεργασίες αλυσίδας αξίας.

Παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω στον ναυτιλιακό κλάδο μπορεί να θεωρηθεί η παρουσία στις ναυπηγήσεις πλοίων. Ο όμιλος Τσάκου επεκτάθηκε στην συγκεκριμένη δραστηριότητα με την εταιρεία «Tsakos Industrial Navales», που εδρεύει στην Ουρουγουάη, και πιο συγκεκριμένα στο Μοντεβιδέο. Την ίδια στρατηγική είχε ακολουθήσει και ο Σταύρος Νιάρχος με τα ναυπηγεία «Σκαραμαγκά» στην Αττική, των οποίων ήταν ιδιοκτήτης.³⁸

Τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός ακολουθεί και ο όμιλος Βαρδινογιάννη. Η ναυτιλιακή εταιρεία του ομίλου με την επωνυμία «Avin International» δραστηριοποιείται με δεξαμενόπλοια, μεταφέροντας πετρέλαιο και παράγωγά του, ενώ ταυτόχρονα ασχολείται με τον τομέα των διυλιστηρίων με την εταιρεία «Motor Oil». Στη συνέχεια τροφοδοτεί με καύσιμα τους πελάτες της με τα πρατήρια «Avin» και «Shell», ενώ ανεφοδιάζει τα πλοία της με καύσιμα με την εταιρεία «Seka».³⁹

5.2 Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης

Στη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει τις δραστηριότητες της, μέσα από εξαγορές, συγχωνεύσεις ή ακόμη και τη δημιουργία παρόμοιων επιχειρήσεων που η βασική τους λειτουργία αφορά το ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση εφαρμόζοντας στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μπορεί να επεκταθεί, κρατώντας τον ίδιο τομέα δραστηριοποίησης, σε ένα κομμάτι της αγοράς που δεν εξυπηρετούσε. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση, κατορθώνει να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά που έχει στοχεύσει και να αυξήσει τα μερίδια της αγοράς

³⁷ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

³⁸ Αλέξανδρος Μ. Γουλιέλμος, Η στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, 2005

³⁹ Παύλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλέρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021

της. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να καταφεύγουν στη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, επιχειρήσεις που επιθυμούν να ωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας που μπορούν να επιτευχθούν. Επομένως, η στρατηγική αυτή είναι φανερό ότι ενδείκνυται να επιλέγεται σε περιπτώσεις που η επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει μονοπωλιακά πλεονεκτήματα σε κάποιο τομέα της αγοράς, να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει τον ανταγωνισμό ή να προχωρήσει στην εξαγορά ανταγωνιστή που αντιμετωπίζει σημαντικά χρηματοοικονομικά προβλήματα.⁴⁰

Την εν λόγω στρατηγική έχει ακολουθήσει πολλές φορές κατά την πάροδο των τελευταίων χρόνων ο Ευάγγελος Μαρινάκης. Το 2011 ο εφοπλιστής συγχώνευσε τις ναυτιλιακές του εταιρείες «Capital Product Partners» και «Crudecarriers», κάτι που είχε σαν αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένας στόλος είκοσι επτά πλοίων με μέση ηλικία τα 3,2 έτη.⁴¹ Αντίστοιχα, το 2018, προχωρά στη συγχώνευση του στόλου των δεξαμενόπλοιών του με τη «Diamond S Shipping», δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα στόλο εξήντα οκτώ δεξαμενόπλοιων. Από την πρώτη συγχώνευση, η «Capital Product Partners» παρέμεινε με ένα στόλο αποτελούμενο από δέκα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και ένα Capesize bulk carrier.⁴²

5.3 Διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Η στρατηγική της διασποράς/διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, όπως έχει αναφερθεί, χωρίζεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη.

5.3.1 Συσχετισμένη διαφοροποίηση

Συσχετισμένη διαφοροποίηση υπάρχει όταν μία επιχείρηση έχει παρουσία σε τομείς που συνδέονται μεταξύ τους ως προς την αλυσίδα αξίας (παρέχει δηλαδή, προϊόντα ή υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους). Η συσχετισμένη διαφοροποίηση μπορεί να ωφελήσει την επιχείρηση στις περιπτώσεις που μπορούν να μεταφερθούν οι ανταγωνιστικές της ικανότητες και η τεχνογνωσία σε όλους τους τομείς δραστηριότητας που έχει επιλέξει. Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής έχουν να κάνουν με τη μείωση του κόστους που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση (π.χ. μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κοινού οι εγκαταστάσεις παραγωγής, να μοιραστούν τα κόστη έρευνας και ανάπτυξης), τη διασπορά κινδύνου (η επιχείρηση δεν εξαρτάται πλέον από την επιτυχία ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή

⁴⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁴¹ Capital.gr, 2011

⁴² Capital.gr, 2018

αγοράς) και την αύξηση της δύναμης της στην αγορά, καθώς εμφανίζει παρουσία σε πολλές δραστηριότητες.

Στον κλάδο της ναυτιλίας, μία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει συσχετισμένη διαφοροποίηση, εντάσσοντας στο στόλο της νέες κατηγορίες πλοίων και αποκτώντας παρουσία σε νέες ναυλαγορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξάπλωση μίας επιχείρησης διαχείρισης τάνκερ, σε πλοία ξηρού φορτίου. Πιο συγκεκριμένα, μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται με τάνκερ, των οποίων η αγορά χαρακτηρίζεται από χαμηλούς ναύλους, μπορεί να θεωρήσει ότι υπάρχουν περισσότερες προοπτικές μία δεδομένη στιγμή για τα πλοία ξηρού φορτίου που χαρακτηρίζονται από υψηλούς ναύλους και έτσι να αποφασίσει να επεκτείνει το στόλο της με πλοία ξηρού φορτίου.⁴³

Η διαφοροποίηση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε:⁴⁴

- σχεδιασμένη, όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τον κίνδυνο από τη δραστηριοποίηση σε μία μόνο κατηγορία πλοίων, αποκτώντας πλοία διαφορετικών τύπων
- αναδυόμενη, όταν προβλέπει την πορεία της αγοράς και διαβλέπει ευκαιρία πρόσβασης και σε άλλα πλοία ή όταν για παράδειγμα οι πελάτες της την παρακινούν να δραστηριοποιηθεί σε διαφορετική κατηγορία
- καιροσκοπική, όταν η επιχείρηση ασχολείται με το λεγόμενο «asset play» και για παράδειγμα εντοπίζει μία καλή ευκαιρία απόκτησης ενός μεταχειρισμένου πλοίου διαφορετικής κατηγορίας από αυτή που δραστηριοποιείται.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρίας που εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση αποτελεί ο όμιλος Αγγελικούση, καθώς δραστηριοποιείται με πλοία ξηρού φορτίου, δεξαμενόπλοια και LNG.

5.3.2 Ασυσχετίστη διαφοροποίηση

Σε αντίθετη περίπτωση, μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχετίστη διαφοροποίηση, στην περίπτωση όπου τα αντικείμενα δραστηριοποίησης της δεν συνδέονται μεταξύ τους. Στην περίπτωση που μία επιχείρηση αντιληφθεί ότι ο κλάδος που δραστηριοποιείται δεν έχει μοναδικές ικανότητες, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και γενικότερα δεν είναι ιδιαίτερα ελκυστικός, τότε μπορεί να αποφασίσει να διαφοροποιηθεί στα προϊόντα της και να μετατοπιστεί σε άλλο κλάδο ή αντικείμενο δραστηριοποίησης. Η στρατηγική αυτή έχει γίνει αντιληπτή ως το μονοπάτι επέκτασης για τις πιο μεγάλες εταιρείες. Επομένως, είναι φανερό ότι επιχειρήσεις που στρέφονται σε ασυσχετίστη

⁴³ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

⁴⁴ Παύλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλέρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021

διαφοροποίηση επιδιώκουν επενδυτικές ευκαιρίες που θα αυξήσουν τη δύναμη και τα μερίδια αγοράς τους. Σε άλλες περιπτώσεις που σε έναν κλάδο υπάρχουν μεγάλες ανταγωνιστικές πιέσεις και γενικότερη αβεβαιότητα, έχει παρατηρηθεί ότι η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης είναι απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων του κλάδου. Αντίστοιχα, όπως και στη συσχετισμένη διαφοροποίηση, ένα από τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής ασυσχέτιστης διαφοροποίησης είναι και η διασπορά κινδύνου. Επιπλέον, ενδείκνυται και στις περιπτώσεις, όπου η επιχείρηση δεν μπορεί να επενδύσει στον κλάδο που δραστηριοποιείται, καθώς παρατηρούνται φθίνουσα ανάπτυξη και μειωμένα κέρδη.⁴⁵

Όσον αφορά τον κλάδο της ναυτιλίας, πολλοί είναι οι Έλληνες πλοιοκτήτες που έχουν εφαρμόσει τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης και επεκτάθηκαν σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με την ναυτιλία. Παράδειγμα ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας που εφάρμοσε τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης αποτελεί η Lomar Shipping. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1976 από την οικογένεια Λογοθέτη, όπου το 2003 ο υιός της οικογένειας κος Γιώργος Λογοθέτης, σχημάτισε τον όμιλο Libra Group. Παρόλο που ο πυρήνας των δραστηριοτήτων του ομίλου ήταν η διεθνής ναυτιλία, η εταιρεία επεκτάθηκε με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών και σε άλλους κλάδους, όπως ο κλάδος των αεροσκαφών, των ελικοπτερόων, των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, των ακινήτων αλλά ακόμη και στον κινηματογραφικό και τηλεοπτικό κλάδο. Παρά την έντονη διασπορά της εταιρείας σε ασυσχέιστα μεταξύ τους αντικείμενα δραστηριοποίησης, συνεχίζει να παραμένει μία επιτυχημένη επιχείρηση με μεγάλη ανάπτυξη, η οποία στηρίζει την επιτυχία της στο ότι κάθε δραστηριότητά της λειτουργεί αυτόνομα και ασυσχέιστα με τις υπόλοιπες. Άλλα χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα ακόλουθα:⁴⁶

- Ο Βασίλης Κωνσταντακόπουλος, ιδρυτής της ναυτιλιακής εταιρείας «Costamare Shipping SA», επένδυσε στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino, που βρίσκεται στην Πελοπόννησο.
- Ο Γεώργιος Προκοπίου, ιδρυτής των ναυτιλιακών εταιριών Dynacom Tankers, Sea Traders και Dynagas, έχει επενδύσει στην κτηματαγορά και διαθέτει στην κατοχή του μεγάλο αριθμό ακινήτων εντός και εκτός της χώρας.
- Ο Ευάγγελος Μαρινάκης, ιδρυτής της ναυτιλιακής εταιρείας Capital Maritime & Trading Corporation, είναι ιδιοκτήτης της ποδοσφαιρικής ομάδας «Ολυμπιακός».
- Ο Αριστοτέλης Ωνάσης το 1956, απέκτησε τον τότε εθνικό αερομεταφορέα της Ελλάδας, την κρατική εταιρεία Τεχνικές Αεροπορικές Εκμεταλλεύσεις

⁴⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁴⁶ Παύλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλέρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021

(Τ.Α.Ε.), η οποία αναδείχτηκε σε κορυφαία στο χώρο της και μετονομάστηκε σε «Ολυμπιακή Αεροπορία». ⁴⁷

Καταλήγοντας, είναι γνωστό ότι πολλοί αναλυτές έχουν πραγματοποιήσει έρευνες για να καταλήξουν αν είναι επιτυχημένη ή όχι η στρατηγική της διαφοροποίησης. Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Gort (1962), προσπαθώντας να συσχετίσει τη διαφοροποίηση με τα κέρδη των επιχειρήσεων, κατέληξε στο ότι η κερδοφορία παραμένει η ίδια, ενώ άλλες έρευνες των Rumelt (1982), των Christensen and Montgomery (1981) και του Palepu (1985), έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συσχετισμένη διαφοροποίηση εμφανίζουν υψηλότερη κέρδη σε σύγκριση με άλλες. Οι McGlashan and Singleton (1987), αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσω της διαφοροποίησης να ξεπεράσουν τις διακυμάνσεις που μπορεί να υφίστανται οι πωλήσεις και τα κέρδη τους και να επιτύχουν έτσι μία ταχύτερη ανάπτυξη. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αυτή μπορεί να έχει και προληπτικό χαρακτήρα, ώστε να αντιμετωπιστεί μία επικείμενη ύφεση. Ωστόσο, είναι φανερό το γεγονός ότι η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής έγκειται και στην εκάστοτε περίπτωση.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται διαγραμματικά οι διαφορές της στρατηγικής της συσχετισμένης και της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης από τις στρατηγικές της κάθετης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης που αναλύθηκαν παραπάνω.



Πίνακας 2 – Απεικόνιση Επιχειρηματικών Στρατηγικών ⁴⁸

⁴⁷ Η Ναυτεμπορική, 2022

⁴⁸ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

5.4 Στρατηγική Διεξόδου Αγοράς

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς έχει να κάνει με τη διάθεση των πόρων της επιχείρησης στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μίας κυρίαρχης τεχνολογίας. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση, μπορεί να αυξήσει τη χρήση του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες, δίνοντας για παράδειγμα διάφορα κίνητρα που αφορούν την τιμή του. Άλλος τρόπος που μπορεί να αυξήσει την αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων είναι η διαφήμιση από την πλευρά της επιχείρησης νέων χρήσεων του προϊόντος. Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί με διάφορες προωθητικές ενέργειες να στοχεύσει στην προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών ή ακόμη και στην προσέλκυση μη χρηστών των προϊόντων. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι προτιμότερο να επιλέγεται στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει κορεσμός στην αγορά και υπάρχουν περιθώρια αύξησης της χρήσης του προϊόντος. Όταν μία επιχείρηση βλέπει ότι η αγορά που δραστηριοποιείται αναπτύσσεται συνεχώς, τότε είναι που πρέπει να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία και να επενδύσει τους πόρους της σε νέες χρήσεις του προϊόντος, για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.⁴⁹

Στον ναυτιλιακό κλάδο, μία επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική διεξόδου στην αγορά όταν αυξάνει τον στόλο της σε μία αγορά που αναπτύσσεται. Για να επιτευχθεί αυτό, έχουν δημιουργηθεί τα pools. Ως pool ορίζεται μία μορφή οργανωτικής συνεργασίας, κατά την οποία οι διάφοροι πλοιοκτήτες συμμετέχουν με πλοία που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά ή παρόμοιο μέγεθος. Το pool είναι αυτό που αναλαμβάνει την εμπορική διαχείριση των πλοίων αυτών.⁵⁰ Στην ελληνική ναυτιλία υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν συμμετάσχει σε pool. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή του Ομίλου Τσάκου στο pool διαχείρισης «MRtankers» των Cargill & Maersk Tankers, με τον Διευθύνων Σύμβουλο της «TsakosEnergyNavigation», Νικόλαο Τσάκο να δηλώνει απαραίτητη τη συνεργασία μέσω pool για την αγορά των tanker. Ένα ακόμη παράδειγμα συμμετοχής σε pool, αποτελεί η «Signal Maritime», ναυτιλιακή εταιρεία συμφερόντων Ιωάννη Μαρτίνου. Η Signal Maritime, εταιρεία διαχείρισης πλοίων του ομίλου Signal Group προχώρησε το 2021 στη δημιουργία pool για MRδεξαμενόπλοια.⁵¹ Σημαντικό γεγονός στην κίνηση αυτή ήταν η απόφαση της «Shell Tankers Private Limited» να της αναθέσει τη διαχείριση μέρους του στόλου της, κάτι το οποίο αποφασίστηκε για πρώτη φορά στην πορεία της Shell. Τέλος, η «Latsco Marine Management», συμφερόντων του Πάρη Κασιδόκωστα-Λάτση

⁴⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁵⁰ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

⁵¹ Ναυτικά Χρονικά, 2021

συμμετείχε το 2022 με δύο δεξαμενόπλοια του στόλου της στο ροόλου Navig8 Group.

5.5 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγορών

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αφορά τις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αγορές. Η ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της, μπορεί να υλοποιηθεί δηλαδή μέσω της απόκτησης παρουσίας σε νέες γεωγραφικές περιοχές (π.χ. σε μία νέα, συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή ακόμη και επέκταση σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο). Επίσης, η επιχείρηση μπορεί στο σημείο αυτό να προσελκύσει και πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς αναπτύσσοντας για παράδειγμα παραλλαγές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Σε συνδυασμό με την εφαρμογή της στρατηγικής της ανάπτυξης αγορών, αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που επιλέγουν διαφορετικά κανάλια διανομής για τη διάθεση των προϊόντων τους. Οι επιχειρήσεις ενδείκνυται να επιλέγουν τη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, όταν υπάρχουν νέα, αξιόπιστα και ταυτόχρονα όχι ακριβά κανάλια διανομής. Επίσης, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες αγορές ή μη κορεσμένες είναι ευκαιρία να ακολουθούν τη στρατηγική αυτή, καθώς μπορεί να τους αποδώσει τα μέγιστα αποτελέσματα.⁵²

Όσον αφορά τον κλάδο της ναυτιλίας, η στρατηγική ανάπτυξης αγορών μπορεί να θεωρηθεί για τη φορτηγό ναυτιλία ότι έχει περιορισμένη εφαρμογή, καθώς οι ναυλαγορές για τα πλοία είναι παγκόσμιες. Οι περιορισμοί που μπορεί να έχει μία ναυτιλιακή επιχείρηση, όσον αφορά τα λιμάνια που μπορεί να επισκέπτεται, είναι για τα χαρακτηριστικά του πλοίου. Για παράδειγμα, το βύθισμα ενός πλοίου μπορεί να παίζει ένα ρόλο σε αυτό. Αντίθετα, στην επιβατηγό ναυτιλία και στη ναυτιλία τακτικών γραμμών η στρατηγική αυτή μπορεί να έχει εφαρμογή, καθώς υλοποιείται μέσω της προσθήκης καινούριων λιμανιών στις γραμμές των δρομολογίων.⁵³ Στην επιβατηγό ναυτιλία πολλές είναι οι εταιρείες που έχουν προσθέσει νέα δρομολόγια πλοίων για να καλύψουν τη σύνδεση ανάμεσα σε διάφορα λιμάνια. Έτσι, με τον τρόπο αυτό καταφέρνουν με τον στόλο των πλοίων που ήδη κατέχουν να αναπτυχθούν και σε νέες αγορές-λιμάνια που μέχρι πρότινος δεν εξυπηρετούσαν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η «Attica Group», η οποία δραστηριοποιείται στην επιβατηγό ναυτιλία και κατά τα τελευταία χρόνια έχει προσθέσει αρκετές νέες συνδέσεις λιμανιών, προσπαθώντας με τον τρόπο αυτό να αυξήσει τις αγορές που έχει παρουσία.

⁵² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁵³ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

5.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Η στρατηγική της ανάπτυξης προϊόντων επιτυγχάνεται όταν αναπτύσσονται από μία επιχείρηση νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή γίνεται προσπάθεια να τροποποιηθούν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα που διαθέτει ο οργανισμός. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με βάση τρεις διαφορετικούς τρόπους:⁵⁴

- Η επιχείρηση δημιουργεί νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι αλλαγές στο χρώμα, το σχήμα ή το μέγεθος του προϊόντος ή στην περίπτωση παροχής υπηρεσίας μπορεί να αποτελέσει η προσθήκη μίας υπηρεσίας που θα καλύπτει μία ανάγκη των καταναλωτών.
- Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
- Η επιχείρηση δημιουργεί επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Η στρατηγική της ανάπτυξης προϊόντων είναι προτιμότερο να επιλέγεται από επιχειρήσεις που διαθέτουν στην αγορά που δραστηριοποιούνται επιτυχημένα προϊόντα που όμως μπορεί να βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης και ευνοείται η αλλαγή ή η τροποποίησή τους από τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Στην ναυτιλία η στρατηγική της ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να εφαρμοστεί με την απόκτηση πρόσβασης νέων τύπων πλοίων στις ήδη υπάρχουσες διαδρομές. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, η τεχνολογική πρόοδος οδηγεί πολλές φορές τις επιχειρήσεις στην αντικατάσταση των ήδη υπάρχουσών αναγκών σε προϊόντα ή υπηρεσίες, με νέα τεχνολογικώς αναβαθμισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες ή σε διάφορες τροποποιήσεις αυτών.

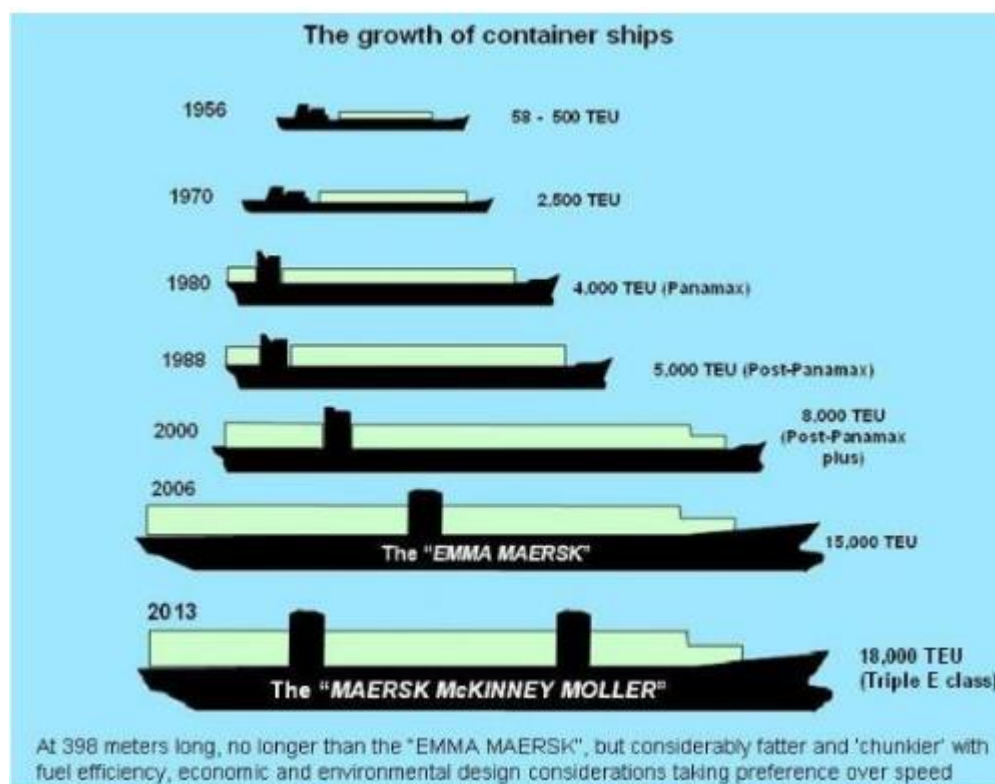
Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα containerships, ή αλλιώς πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Τα πλοία αυτά αναπτύχθηκαν με σκοπό να αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα συμβατικά πλοία φορτίου. Τα containerships αποτελούν ένα από τους πλέον μοντέρνους τύπους φορτηγών πλοίων και η κατασκευή τους έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να δέχονται μεγάλο αριθμό εμπορευματοκιβωτίων.⁵⁵ Λόγω του ότι μεταφέρουν έτοιμα συσκευασμένα εμπορεύματα έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, καθώς ελαχιστοποιείται το κόστος μεταφοράς ανά εμπορευματοκιβώτιο και μειώνεται ο χρόνος παραμονής του πλοίου στο λιμάνι. Επιπλέον, αυτό οδηγεί στη μείωση του κόστους των καυσίμων αλλά και του προσωπικού που απαιτείται, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα και τη μείωση του κόστους μετακίνησης γενικότερα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος τύπος πλοίου μπορεί να απασχολεί ίδιο αριθμό πληρώματος με ένα

⁵⁴ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁵⁵ The Container Principle How a Box Changes the Way We Think, Alexander Klose, 2015

μικρότερο, αλλά να μεταφέρει αντιθέτως το τριπλάσιο φορτίο. Σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει γίνει γνωστό ότι τα μεγάλα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων καταναλώνουν έως και 50% λιγότερα καύσιμα ανά container.⁵⁶ Με την πάροδο του χρόνου τα πλοία της συγκεκριμένης μορφής αλλά και άλλα είδη πλοίων αυξάνουν το μέγεθος τους, για να μειώσουν τα κόστη τους και να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας ανά φορτίο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αρκετά λιμάνια ανά τον κόσμο να τροποποιούν τις υποδομές τους για να είναι σε θέση να δέχονται τα νέα μεγέθη των πλοίων, αλλά ακόμη και διώρυγες να επεκτείνονται για να μπορούν να εξυπηρετήσουν τις θαλάσσιες μεταφορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Διώρυγα του Παναμά.⁵⁷

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η αύξηση του μεγέθους των containerships με την πάροδο των χρόνων:



Πίνακας 3 – Η εξέλιξη των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων

Άλλο ένα παράδειγμα της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων αποτελεί η επινοήση του τύπου πλοίου «mini bulk carrier». Η ιδέα της δημιουργίας του πλοίου αυτού ήταν αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ της ελληνικής διαχειρίστριας «Ceres Shipping» του Οίκου Ι. Π. Λιβανού και των ιαπωνικών ναυπηγείων Hakodate. Σημαντικό ρόλο στη σύλληψη της ιδέας είχε ο Έλληνας Αρχιμηχανικός Ε.

⁵⁶ The Shipping Container, Hege Høyer Leivestad, 2022

⁵⁷ Ναυτεμπορική, 2016

Καρίκας, ο οποίος εργαζόταν στα γραφεία της Ceres Shipping στην Νέα Υόρκη.⁵⁸ Τα χαρακτηριστικά των πλοίων αυτών ήταν το μικρό τους μέγεθος, η ευελιξία και η αποδοτικότητά τους, κάτι που στόχευε στο να εξυπηρετήσουν τη μεταφορά φορτίων από πιο μεγάλα πλοία, περιοχές παραγωγής με μικρά λιμάνια περιορισμένης λειτουργικότητας, αβαθείς κόλπους, αλλά ακόμη και ποτάμια. Έτσι, από τα βασικά πλεονεκτήματά τους, σε αντίθεση με τα μεγάλα πλοία, αποτελούσε το γεγονός ότι μπορούσαν να εξυπηρετήσουν λιμάνια που είχαν αρκετούς περιορισμούς αλλά και έδιναν τη δυνατότητα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

6. Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν δηλώσει ότι η σαφής κατανόηση του ανταγωνισμού αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία μίας επιχείρησης. Ο Michael Porter έχει δηλώσει αντίστοιχα ότι «η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να ξεκινήσει από μία βαθιά κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου.» Σημαντικό χαρακτηριστικό για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, αποτελεί η κατανόηση του πελάτη και των λόγων που ο ίδιος θα επιλέξει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία έναντι κάποιου άλλου. Επίσης, πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι παρόλο που μπορεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να είναι μοναδικό στην αγορά, πάντα θα υπάρχουν ανταγωνιστές που μπορούν να προσφέρουν ένα παρόμοιο προϊόν ή ακόμη και να σκεφτούν άλλους τρόπους για να ικανοποιήσουν τη συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη.

Συνεπώς, ανταγωνιστικότητα μίας ναυτιλιακής επιχείρησης μπορούμε να ορίσουμε την ικανότητα της να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, να επικρατήσει στην αγορά αλλά και να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της, μπαίνοντας σε νέες αγορές και βελτιώνοντας συνεχώς την αποδοτικότητά της. Φανερό είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο όρων, καθώς ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι αυτός που ενισχύει και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου αυτού.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που επιζητούν όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο, καθώς είναι αυτό που τους προσφέρει να υπερτερούν έναντι του ανταγωνισμού και να αναπτύσσουν προϊόντα ή υπηρεσίες ανταγωνιστικά και επιλέξιμα από τους καταναλωτές. Σύμφωνα με τον Grant, όταν

⁵⁸ Ναυτικά Χρονικά, 2022

δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και προμηθεύουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες στο καταναλωτικό κοινό), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αποκτήσει εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει την ικανότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα.⁵⁹ Επομένως, είναι φανερό ότι η στρατηγική κάθε επιχείρησης στοχεύει στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις για να καταφέρουν να αναπτύξουν το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμούν, οφείλουν να επιλέξουν τη σωστή στρατηγική που θα τους οδηγήσει σε αυτό. Είναι φανερό στο σημείο αυτό η επιτακτική ανάγκη που υπάρχει από την πλευρά της επιχείρησης να έχει οργανωμένα συστήματα διοίκησης και αξιολόγησης των στόχων που αναπτύσσει και στρατηγικά προγράμματα για να διατηρήσει και να αναπτύξει τη θέση της στην αγορά.

Όπως αναφέρθηκε είναι ξεκάθαρο, πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εκείνο που θα δώσει στην επιχείρηση την δυνατότητα να πετύχει καλές αποδόσεις, να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της και τη στήριξη για να συνεχίσει την πορεία της στην αγορά. Χωρίς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι δυνατότητες της επιχείρησης μπορεί να είναι περιορισμένες. Από τους πιο σημαντικούς στόχους, λοιπόν, της επιχείρησης πρέπει να αποτελεί η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έστω και σε έναν τομέα. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διαφορετικούς τομείς. Κάποιοι από τους τομείς που μπορεί μία επιχείρηση να παρουσιάσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι εξής:

- Μερίδιο αγοράς
- Ισχυρό εμπορικό σήμα
- Υψηλό κόστος αλλαγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Φήμη για ποιότητα
- Εξυπηρέτηση πελάτη

Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν τρία βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Η ηγεσία κόστους (cost leadership), αποτελεί την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει ένα προϊόν ή να προσφέρει μία υπηρεσία στην αγορά με το μικρότερο δυνατό κόστος
- Η διαφοροποίηση (differentiation), αφορά αντίστοιχα την παραγωγή ενός προϊόντος ή την προσφορά μίας υπηρεσίας που παρουσιάζουν διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό και που

⁵⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

οι τελικοί αγοραστές είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν ακόμη και σε υψηλότερη τιμή.

- Η στρατηγική εστίασης (focus strategy), η οποία διακρίνεται στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση και στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

60

Στην περίπτωση μίας ναυτιλιακής επιχείρησης η οποία συμμετέχει με τα πλοία της σε βασικούς εμπορικούς δρόμους, η επιλογή στρατηγικής τείνει να γίνεται ανάμεσα στην επιλογή στρατηγικής κόστους ηγεσίας ή στρατηγικής διαφοροποίησης. Αντίθετα στην περίπτωση που επιθυμεί να απευθυνθεί σε ειδικές κατηγορίες της αγοράς μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική της ανταπόκρισης στις ειδικές ανάγκες των πελατών της. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιλέγεται σε συνδυασμό και με κάποια άλλη στρατηγική, για ορισμένα από τα πλοία της μόνο.⁶¹

Ωστόσο, για να επιλέξει μία επιχείρηση την καταλληλότερη ανταγωνιστική στρατηγική που ανταποκρίνεται στο δικό της περιβάλλον και στις δικές της ανάγκες, οφείλει να απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

1. Ποιο είναι το τμήμα της αγοράς που στοχεύει
2. Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών που επιθυμεί να ικανοποιήσει
3. Πως θα ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές

Το πρώτο και κυριότερο ερώτημα της επιχείρησης αφορά το πεδίο δραστηριοποίησής της και την επιλογή του τμήματος της αγοράς που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Με άλλα λόγια το ερώτημα αυτό έχει να κάνει με τους καταναλωτές που θα διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η επιλογή του τμήματος αγοράς κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την επιχείρηση, καθώς μόνο έτσι μπορεί να οριοθετήσει που ακριβώς πρέπει να στοχεύσει, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα τους καταναλωτές της. Το αμέσως επόμενο ερώτημα που πρέπει να απαντήσει η επιχείρηση είναι συγκεκριμένα ποιες ανάγκες έρχεται να ικανοποιήσει με την τοποθέτηση του προϊόντος ή την προσφορά των υπηρεσιών της στην αγορά. Για να ελέγξει μία επιχείρηση σε τι βαθμό ικανοποιεί μία ανάγκη των καταναλωτών, οφείλει να αναλύει ταυτόχρονα τον βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει από αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Στο τελευταίο ερώτημα που πρέπει να απαντά κάθε επιχείρηση που επιλέγει την ανταγωνιστική της στρατηγική είναι το πως θα καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών. Με άλλα λόγια η επιχείρηση στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριοθετήσει τους τρόπους με τους οποίους θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών και πιο συγκεκριμένα, ποιες

⁶⁰ Yamin S., Gunasekaran A., & Mavondo F. T., Relation between Generic Strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis, 1999

⁶¹ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

ικανότητες θα επιλέξει να αναπτύξει. Για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι επιχειρήσεις έχουν να επιλέξουν μεταξύ τεσσάρων τρόπων: ⁶²

- Ανώτερη ποιότητα
- Ανώτερη καινοτομία
- Ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του καταναλωτή
- Ανώτερη αποτελεσματικότητα

Όπως γίνεται φανερό οι τρεις πρώτες επιλογές, οδηγούν την επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υιοθέτησης της στρατηγικής διαφοροποίησης. Αντιθέτως, η επιλογή ανώτερης αποτελεσματικότητας είναι αυτή που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μία ανταγωνιστική στρατηγική ηγεσίας κόστους.

	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Βαθμός Διαφοροποίησης	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός (τιμή) – Υψηλός
Βαθμός Τμηματοποίησης αγοράς	Χαμηλός (μαζική αγορά)	Υψηλός (πολλά τμήματα)	Χαμηλός
Ικανότητες	Διοίκηση Παραγωγής και Αποθεμάτων – Οικονομίες κλίμακας	Έρευνα & Ανάπτυξη, Μάρκετινγκ & Πωλήσεις	Επιλογή ικανοτήτων ανάλογα με το εκάστοτε τμήμα

Πίνακας 4 –Στρατηγικές Πολιτικές της επιχείρησης για την επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής ⁶³

Είτε με την επιλογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, είτε με την επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης, σκοπός της επιχείρησης είναι η αύξηση των κερδών της. Στην πρώτη περίπτωση αυτό επιτυγχάνεται επειδή μειώνεται το κόστος λειτουργίας της, ενώ αντίθετα στη δεύτερη περίπτωση αυτό επιτυγχάνεται επειδή αυξάνονται τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης.

⁶² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁶³ Hill & Jones, Strategic Management Theory: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2007

6.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί μία από τις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση. Στη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει χαμηλότερο κόστος στη παραγωγή των προϊόντων ή στην προσφορά των υπηρεσιών της, διαθέτοντας ταυτόχρονα στην αγορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της. Τις περισσότερες φορές οι επιχειρήσεις που καταφεύγουν στην επιλογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, είναι αυτές που διαθέτουν απλά προϊόντα στη χρήση τους, χωρίς ιδιαίτερες καινοτομίες και πολυπλοκότητα. Επίσης, η στρατηγική αυτή ενδείκνυται για τις επιχειρήσεις που απευθύνονται με τα προϊόντα τους σε ένα μεγάλο μέρος της αγοράς και οι οποίες επιθυμούν να πραγματοποιήσουν μεγάλους όγκους παραγωγής και ταυτόχρονα μείωση του κόστους τους.

Στη περίπτωση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, η επιχείρηση εστιάζει όλες τις προσπάθειές της στην εφεύρεση νέων τρόπων που θα την οδηγήσουν στη μείωση του κόστους της. Σημαντική προϋπόθεση σε αυτό αποτελεί η πρόσβαση σε χαμηλού κόστους πρώτες ύλες και προμήθειες, κάτι το οποίο θα της δώσει το πλεονέκτημα για την υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής.⁶⁴ Όσον αφορά τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που επιλέγουν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, αυτή εστιάζεται κυρίως στη διαφήμιση της χαμηλής τιμής των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους έναντι των ανταγωνιστών. Με άλλα λόγια, βασική της επιδίωξη αποτελεί η μείωση κάθε είδους κόστους που μπορεί να την επηρεάσει, έτσι ώστε να καταφέρει να αποκτήσει το πλεονέκτημα που επιθυμεί έναντι των ανταγωνιστών της.

Στον κλάδο της ελληνικής ναυτιλίας, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επιλέγουν ως βασική στρατηγική ανταγωνισμού την ηγεσία κόστους. Όπως είναι γνωστό, η χύδην φορτηγός ναυτιλία θεωρείται μία από τις πλέον ανταγωνιστικές αγορές, η οποία λειτουργεί έχοντας ως βάση την ελαχιστοποίηση του ανά μονάδα κόστους. Η μείωση του κόστους θεωρείται υψίστης σημασίας για μία ναυτιλιακή επιχείρηση, καθώς σε περιόδους υψηλών ναύλων, μεγιστοποιούνται τα έσοδα της εταιρείας, ενώ αντίθετα σε περιόδους χαμηλών ναύλων η ηγεσία κόστους αποτελεί τον παράγοντα που θα διατηρήσει τη θέση της και τη βιωσιμότητά της στην αγορά. Αποτέλεσμα είναι οι επιχειρήσεις που ελαχιστοποιούν τα κόστη τους να ορίζονται ως νικήτριες ή επιζήσασες του ναυτιλιακού κύκλου.⁶⁵

Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει επιτυχημένα τη στρατηγική αυτή, καθώς στηρίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο χαμηλό κόστος. Τα συστατικά της στοιχεία ακολουθούν πολλές ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, τα οποία παρουσιάζονται ως εξής:

⁶⁴ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁶⁵ Παύλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλέρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021

- Η απόκτηση πλοίων με χαμηλό κόστος. Πολλές είναι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες αναζητούν τις κατάλληλες ευκαιρίες για την αγορά μεταχειρισμένων πλοίων σε πολύ καλές τιμές και αξιοποιούν τα πλεονέκτημα κόστους που μπορεί να τους αποδώσει μία τέτοια αγορά (αύξηση του στόλου και της μεταφορικής ικανότητας).
- Η χρήση σημαιών με βάση τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η κάθε σημαία.
- Η εφαρμογή ενός προτύπου διοίκησης, το οποίο επικεντρώνεται στον έλεγχο του κόστους.
- Η υιοθέτηση των δεδομένων της διεθνούς αγοράς, με γνώμονα την αποτελεσματικότητα.

Την επιλογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους ενισχύει και η πολύ καλή γεωγραφική θέση της Ελλάδας, καθώς τα πάγια μεταφορικά κόστη που χρειάζεται σε σύγκριση με άλλες χώρες, σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι μικρότερα. Για τις περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η διαφοροποίηση που συνήθως στηρίζεται στην ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών, δεν συνεπάγεται ταυτόχρονα την αύξηση των εσόδων τους, εφόσον δεν υπάρχει τις περισσότερες φορές η δυνατότητα να διεκδικήσουν μεγαλύτερο ναύλο.

Η ηγεσία κόστους μπορεί να εφαρμοστεί ως στρατηγική για τη μείωση του κόστους στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή ως στρατηγική εστίασης σε στόλο μεγάλου μεγέθους για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας.⁶⁶ Υπάρχουν πλοιοκτήτες οι οποίοι επιλέγουν την εφαρμογή της ελαχιστοποίησης του κόστους με καινούρια πλοία, αλλά υπάρχουν και αυτοί που επιλέγουν την εφαρμογή της σε παλαιότερα ή μεταχειρισμένα πλοία. Στην πρώτη περίπτωση, ένα καινούριο πλοίο παρουσιάζει χαμηλά λειτουργικά κόστη αλλά υψηλά χρηματοοικονομικά κόστη, ενώ ένα παλιό πλοίο παρουσιάζει αντίθετα υψηλά λειτουργικά και χαμηλά χρηματοοικονομικά.

6.1.1 Τα είδη του Ναυτιλιακού Κόστους

Οι βασικές κατηγορίες των ναυτιλιακών δαπανών είναι τα λειτουργικά κόστη, τα κόστη ταξιδιών (τα κόστη διαχείρισης φορτίου), τα διοικητικά κόστη και τα χρηματοοικονομικά κόστη.⁶⁷

- Λειτουργικά κόστη

⁶⁶ Παύλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλέρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021

⁶⁷ Παύλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλέρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021

Αφορούν τα κόστη που προέρχονται από την καθημερινή λειτουργία του πλοίου και πληρώνονται από τον πλοιοκτήτη, εκτός της περίπτωσης ναύλωσης του πλοίου. Τα λειτουργικά κόστη περιλαμβάνουν τα κόστη πληρώματος, τα κόστη προμηθειών, τις δαπάνες ασφάλισης, επισκευών και συντήρησης.

Το κατά πόσο ένα πλοίο είναι καινούριο, μπορεί να δημιουργήσει διαφορά στο ποσό των λειτουργικών εξόδων που δαπανάται από μία ναυτιλιακή επιχείρηση. Όπως αναφέραμε, συνήθως τα καινούρια πλοία, λόγω των τεχνολογικών αναβαθμίσεων, έχουν χαμηλότερα λειτουργικά κόστη σε σύγκριση με τα πιο παλιά. Αυτό συμβαίνει διότι, τα καινούρια πλοία απαιτούν μικρότερες ποσότητες καυσίμων και λιπαντικών, αλλά και διότι παρουσιάζουν μικρότερες ανάγκες σε πλήρωμα και δαπάνες συντήρησης.

Τρόποι που μπορούν να οδηγήσουν στην ελαχιστοποίηση των λειτουργικών κοστών αποτελούν οι στρατηγικές σχεδιασμού και ανάπτυξης του στόλου. Όταν το μέγεθος του στόλου είναι μεγάλο και τα πλοία του αρκετά ομοιογενή, επιτυγχάνονται ευκολότερα οικονομίες κλίμακας. Επομένως, είναι κατανοητό ότι εάν τα πλοία παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες και είναι κατασκευασμένα στο ίδιο ναυπηγείο, τα λειτουργικά κόστη της συντήρησης, του πληρώματος κλπ μπορεί να είναι μειωμένα για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που αποδεικνύει το γεγονός αυτό είναι ο Όμιλος Αγγελικούση. Η εταιρεία παρουσιάζει μακροχρόνια συνεργασία με τα ναυπηγεία «Daewoo DSME Group», με στόχο την ομοιογένεια του στόλου της.

Ένας ακόμη τρόπος ελαχιστοποίησης του κόστους, μπορεί να επιτευχθεί και με τα διάφορα συστήματα πληροφορικής. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει διαδραματίσει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε αυτό και φαίνεται να υπάρχουν ακόμη αρκετά περιθώρια βελτίωσης με την εμφάνιση ολοένα και καινούριων συστημάτων. Η ναυτιλιακή εταιρεία «Danaos», είναι από τις εταιρείες που έχουν επενδύσει στα ναυτιλιακά συστήματα πληροφορικής, τα οποία έχουν ως στόχο την επίλυση των πολύπλοκων διαδικασιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Τέλος, πολλοί πλοιοκτήτες στην προσπάθειά τους να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη της επάνδρωσης του πλοίου, καταφεύγουν στην επιλογή σημαίας από χώρες με βάσει το χαμηλότερο κόστος ή στην επιλογή ναυτικών από χώρες που παρουσιάζουν χαμηλότερα μισθολογικά κόστη (π.χ. Αφρική). Επίσης, πολλές ναυτιλιακές εταιρείες επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση για την επιλογή και την προετοιμασία των πληρωμάτων σε άλλες εταιρείες που εξειδικεύονται σε αυτό, προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσουν με αυτό τον τρόπο τα λειτουργικά τους κόστη. Αντιθέτως, άλλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθούν μία διαφορετική στρατηγική όσον αφορά τη σημαία του πλοίου και την επιλογή του πληρώματος. Πιο συγκεκριμένα, επιλέγουν να επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους επιλέγοντας τους πιο καλούς ναυτικούς της αγοράς και με τη συνεχή εκπαίδευσή τους στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του στόλου και στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ατυχήματος.

- Κόστη ταξιδιού

Στην περίπτωση της ναύλωσης ταξιδιού, τα έξοδα ταξιδιού πληρώνονται από τον πλοιοκτήτη. Στη ναύλωση ταξιδιού (Voyage Charter) ο πλοιοκτήτης αναλαμβάνει την υποχρέωση έναντι του ναυλωτή να μεταφέρει ορισμένη ποσότητα φορτίου από συμφωνημένο λιμάνι φόρτωσης προς συμφωνημένο λιμάνι εκφόρτωσης, με αντίτιμο καθορισμένο ποσό ναύλου. Τα κόστη ταξιδιού περιλαμβάνουν τα έξοδα καυσίμου γεννητριών, τα έξοδα καυσίμου και τις δαπάνες λιμένων και διέλευσης καναλιών.⁶⁸

Επομένως, στην περίπτωση που ένα πλοίο λειτουργεί με ναύλωση ταξιδιών, το κόστος του καυσίμου παίζει σημαντικό ρόλο στη στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς αποτελεί ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού ναυτιλιακού κόστους. Η ελαχιστοποίηση του κόστους καυσίμου μπορεί να επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ηλικία του πλοίου, καθώς τα καινούρια πλοία καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα έναντι των πιο παλιών. Ακόμη, η συντήρηση του πλοίου κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία του. Κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει τακτικές συντηρήσεις.

Ο καθαρισμός του πλοίου από τους διάφορους μικροοργανισμούς κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας για όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το Biofouling, όπως έχει ονομαστεί, η συσσώρευση δηλαδή φυκιών, φυτών και άλλων θαλάσσιων μικροοργανισμών στο κύτος ενός πλοίου, αποτελεί ένα διαρκές πρόβλημα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς επιβαρύνει λειτουργικά τα πλοία και τα οδηγεί στην αυξημένη κατανάλωση καυσίμων.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην καταπολέμηση του φαινομένου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία του πρώτου ελληνικού αυτόνομου ρομπότ groominghull – BlueBOT, από την εταιρεία «Scrufty», το οποίο προσκολλάται στο κύτος του πλοίου και καθαρίζει τον όγκο των μικροοργανισμών που υπάρχουν. Ο σωστός καθαρισμός του πλοίου, μειώνει την αντίστασή του μέσα στο νερό, εξοικονομεί ποσότητες καυσίμου, βελτιώνει την λειτουργικότητα του πλοίου και κατ' επέκταση μειώνεται και το περιβαλλοντικό αποτύπωμά του.

Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας που έχει αξιοποιήσει τις καινοτομίες της τεχνολογίας για τη μείωση της κατανάλωσης καυσίμων, είναι η εταιρεία «Thenamaris». Η Thenamaris ήταν η πρώτη εταιρεία που εφάρμοσε το 2010 το σύστημα Becker Mewis Duct σε 32 πλοία του στόλου της, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται 3-5% μείωση στην κατανάλωση καυσίμων και καυσαερίων.

⁶⁸ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

Ακόμη, το λεγόμενο «slowsteaming» και η χρήση ναυτικών συστημάτων πληροφορικής, έχει ερευνηθεί ότι μπορεί να οδηγήσει μία ναυτιλιακή επιχείρηση στον έλεγχο της κατανάλωσης καυσίμων. Όπως είναι γνωστό, η μείωση της ταχύτητας ενός πλοίου μπορεί να οδηγήσει και σε αντίστοιχη μείωση κατανάλωσης καυσίμων. Υπάρχουν διάφορα τεχνολογικά συστήματα που μέσω δεδομένων που αξιοποιούν, μπορούν να υπολογίζουν τη βέλτιστη ταχύτητα πλεύσης ενός πλοίου, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο την ελαχιστοποίηση των καυσίμων και παράλληλα τη μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου.

- Διοικητικά κόστη

Τα διοικητικά κόστη των ναυτιλιακών εταιρειών αφορούν τις δαπάνες των διοικητικών υποδομών για τη διαχείριση του στόλου. Οι υπηρεσίες που παρέχουν κρίνονται ιδιαίτερες σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, καθώς διαχειρίζονται, υποστηρίζουν και καθοδηγούν την οργάνωσή της.

Ιδιαίτερα διαδεδομένη είναι η πολιτική της εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων (outsourcing). Πολλές είναι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που στη προσπάθεια τους να μειώσουν τα διοικητικά τους κόστη καταφεύγουν στην εξωτερική ανάθεση διαφόρων δραστηριοτήτων. Όπως αναφέρθηκε, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξωτερική ανάθεση του πληρώματος ενός πλοίου ή ακόμη και των ναυλώσεων.

Επίσης, όπως είναι φανερό η αύξηση του στόλου της επιχείρησης μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας. Αυτό γίνεται διότι τα διοικητικά κόστη μειώνονται όσο μεγαλώνει ο στόλος της επιχείρησης και διαμοιράζονται σε περισσότερα πλοία.

- Χρηματοοικονομικά κόστη

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η αγορά μεταχειρισμένων πλοίων σε χαμηλή αξία, μειώνει τα χρηματοοικονομικά κόστη, καθώς χρειάζεται μικρότερο ποσοστό δανεισμού άρα και μικρότερο κεφαλαιακό κόστος. Οι επενδύσεις σε περιόδους χαμηλών ναύλων αποτελούν ευκαιρία για τις εταιρείες που επιθυμούν να μειώσουν τα χρηματοοικονομικά τους κόστη. Όταν οι τιμές των ναύλων είναι χαμηλές, μπορεί να εντοπιστούν αρκετές οικονομικές ευκαιρίες όσον αφορά την απόκτηση πλοίων. Στην ελληνική ναυτιλία είναι αρκετές οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να δραστηριοποιούνται με μεταχειρισμένα πλοία, τα οποία έχουν αποκτήσει σε συμφέρουσα τιμή και με καθόλου ή χαμηλό κόστος δανεισμού. Επίσης, στην περίπτωση που η επιχείρηση γνωρίζει καλά πώς να διαχειριστεί και να λειτουργήσει αποδοτικά ένα πιο παλιό πλοίο, αυτό μπορεί να της δώσει το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στον καλό έλεγχο των χρηματοοικονομικών της κοστών αλλά και στην επιβίωσή της και την επιτυχία της σε περιόδους χαμηλών ναύλων.

6.1.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική της διαφοροποίησης περιλαμβάνεται εξίσου στις βασικές ανταγωνιστικές πολιτικές που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση. Κύριος στόχος της για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι να διαφοροποιηθεί σε έναν ή περισσότερους τομείς σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Χαρακτηριστικό της στρατηγικής αυτής είναι οι επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν να τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από την τιμή που τιμολογούν οι υπόλοιποι ανταγωνιστές του κλάδου. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι το προϊόν ή η υπηρεσία αντίστοιχα, προσφέρει κάτι διαφοροποιημένο και ανώτερο στον καταναλωτή από τα υπόλοιπα που υπάρχουν στην αγορά. Με άλλα λόγια, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αυτές, γίνονται αντιληπτές από τους καταναλωτές ως μοναδικές και ταυτόχρονα ποιοτικές, και το γεγονός αυτό ουσιαστικά είναι που προσφέρει το πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Στις μέρες μας, η δυναμική της τεχνολογίας έχει εντείνει την προσπάθεια από τους οργανισμούς για διαφοροποίηση των προϊόντων τους. Ταυτόχρονα, η μετάδοση των πληροφοριών ανάμεσα στους πελάτες είναι ταχεία, λόγω της άμεσης πληροφόρησης από τα διάφορα κανάλια, κάτι που αποτελεί ακόμη έναν λόγο για τις επιχειρήσεις να εντείνουν τις προσπάθειες για διαφοροποίηση. Πολλές επιχειρήσεις για να το πετύχουν αυτό, οδηγούνται στην παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών που θα κερδίσουν την προτίμηση των καταναλωτών.⁶⁹

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, τα χαρακτηριστικά που μπορεί να προσφέρει μία επιχείρηση για να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, μπορεί να είναι τα εξής:

- Ανώτερη ποιότητα
- Ανώτερη καινοτομικότητα
- Ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών

Μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει διαφορετικές πηγές διαφοροποίησης για τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, που έχουν να κάνουν τόσο με τα χειροπιαστά αλλά και τα άυλα χαρακτηριστικά τους. Αυτό είναι και το γεγονός που θα την οδηγήσει στη μοναδικότητα των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της. Οι πηγές διαφοροποίησης ονομάζονται και οδηγοί διαφοροποίησης και είναι οι εξής:⁷⁰

⁶⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου,

⁷⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

- Εξαιρετική εικόνα για το προϊόν. Όταν μία επιχείρηση δημιουργήσει μέσω προώθησης και διαφήμισης καλή εικόνα για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, οι καταναλωτές έχουν στο μυαλό τους την εικόνα ενός καλού ποιοτικά προϊόντος, όπου η απόκτηση του θα προσδώσει αξία στους ίδιους. Η καλή στόχευση της αγοράς και η σωστή έρευνα για τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των καταναλωτών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη αυτού του σκοπού.
- Εξατομίκευση και άνεση. Η προσαρμογή του προϊόντος και πιο συγκεκριμένα η κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών του καταναλωτή αποτελεί πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να διαφοροποιηθούν έναντι του ανταγωνισμού και να κερδίσουν ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς. Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία πληρεί όλες τις απαιτήσεις των καταναλωτών ή τους προσδίδει αντίστοιχα την απαιτούμενη εξυπηρέτηση στις υπηρεσίες μετά την πώληση ή τους παρέχει κάτι επιπλέον από αυτά που παρέχει ο ανταγωνισμός, οι καταναλωτές κρίνονται διατεθειμένοι να επιλέξουν το προϊόν ακόμη και σε υψηλότερη τιμή.
- Μοναδικό στυλ. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπου μέσα σε αυτά είναι και η σχεδιάσή του, παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στην εικόνα που δημιουργεί η επιχείρηση για το προϊόν της και πλασάρει στους καταναλωτές. Για παράδειγμα, πολλές φορές η εικόνα ενός προϊόντος δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να τιμολογεί αρκετά υψηλότερα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.
- Ταχύτητα. Η επιχείρηση που μπορεί να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της, μπορεί ευκολότερα να διατηρήσει τα μερίδια της αγοράς της και να συνεχίσει να παρουσιάζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Υψηλή ποιότητα. Όπως έχει παρατηρηθεί σε διάφορες έρευνες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, οι καταναλωτές είναι αρκετές φορές διατεθειμένοι να αγοράσουν ένα προϊόν σε αρκετά υψηλότερη τιμή, αν αυτό θεωρούν ότι συνοδεύεται και από υψηλότερη ποιότητα και θα τους γλιτώσει από επιπλέον έξοδα (π.χ. επισκευής) στην περίπτωση που αγόραζαν ένα προϊόν χαμηλότερης τιμής αλλά και χαμηλότερης ποιότητας και παρουσιαζόταν ως ελαττωματικό.
- Δημιουργία αξίας από την αγορά του προϊόντος. Στην περίπτωση που μία επιχείρηση καταφέρει να παρουσιαστεί στο κοινό και να γίνει ευρέως γνωστό ότι η αγορά του προϊόντος της προσδίδει αξία στον καταναλωτή και ταυτόχρονα να μπορεί να το τιμολογεί υψηλότερα από τον ανταγωνισμό και η ζήτηση της να παραμένει σταθερή ή ακόμη και να αυξάνεται, σημαίνει ότι έχει επιτύχει καλύτερα από τον ανταγωνισμό να διαφοροποιηθεί.

Διάφοροι πλοιοκτήτες εφαρμόζουν τη στρατηγική της διαφοροποίησης, με σκοπό να αποφύγουν τις συνθήκες του τέλειου ανταγωνισμού. Τέλειο ανταγωνισμό έχουμε σε μια αγορά όταν κανένας από τους αντιπροσώπους δεν μπορεί να επηρεάσει την τιμή του αγαθού ή της υπηρεσίας. Δηλαδή, στην αγορά αυτή υπάρχουν τόσο πολλοί πωλητές όσο και αγοραστές, οι οποίοι δρουν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλον και είναι αποδέκτες των τιμών που έχει ορίσει η αγορά. Η επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης για μία ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να σημαίνει την επιλογή πλοίων μικρότερης ηλικίας, με ταυτόχρονα την επιλογή σημαίας σε κράτη με πιο ακριβοπληρωμένα και ποιοτικά πληρώματα, κάτι που θα την οδηγούσε σε διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστριών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και θα την καθιστούσε σε υψηλή θέση στις προτιμήσεις των ναυλωτών.

Η εφαρμογή της ποιοτικής διαφοροποίησης ως ανταγωνιστικής στρατηγικής, δίνει έμφαση στο να αντιληφθούν οι πελάτες μίας ναυτιλιακής εταιρείας τις υπηρεσίες που τους προσφέρει, ως μοναδικές και ποιοτικά ανώτερες. Σύμφωνα με τους Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης (2021)⁷¹, οι ναυλωτές αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες που τους παρέχονται ως μεγαλύτερης αξίας και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ακόμη και υψηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών, όταν επικρατούν οι παρακάτω παράγοντες:

- Τα πλοία είναι καινούρια και τεχνολογικά εξελιγμένα. Πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις προτιμούν όπως αναφέραμε μικρότερης ηλικίας πλοία, καθώς έχουν σχεδιαστεί βάσει καινούριων προδιαγραφών και πολλές φορές παρουσιάζουν αρκετές μηχανολογικές-ναυπηγικές βελτιώσεις. Το γεγονός αυτό τα καθιστά περισσότερο ποιοτικά, καθώς μειώνονται οι πιθανότητες βλάβης και ατυχημάτων.
- Οικολογικά πλοία χαμηλότερης κατανάλωσης καυσίμων. Όλο και περισσότερες είναι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες προτιμούν τεχνολογικά προηγμένα πλοία, τα οποία με διάφορα συστήματα περιορίζουν την κατανάλωση καυσίμου και τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, καθιστώντας τα περισσότερα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία μεταξύ της τεχνολογικής εταιρείας Deep Sea Technologies και της ναυτιλιακής εταιρείας Seenergy Maritime Holdings Corp. Η συνεργασία αφορούσε στην ανάπτυξη και την βελτίωση της πλατφόρμας Pythia για τη βελτιστοποίηση της πλοήγησης των πλοίων και της απόδοσής τους. Η επιλογή αγοράς περισσότερων οικολογικών πλοίων από τους πλοιοκτήτες, στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ευελιξίας για τους ναυλωτές, καθώς παρέχουν πλοία υψηλής ποιότητας και συμβατά με τις διεθνείς περιβαλλοντικές απαιτήσεις.
- Εξελιγμένα συστήματα πληροφορικής. Η χρήση ναυτιλιακών συστημάτων πληροφορικής είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στον κλάδο της ναυτιλίας τα τελευταία χρόνια. Οι ναυλωτές παρουσιάζουν ιδιαίτερη προτίμηση στα πλοία

⁷¹ Πάυλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλέρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021

που λειτουργούν με τα σχετικά συστήματα, καθώς προσδίδουν αξία στα πλοία και μπορούν να επιφέρουν λειτουργικά πλεονεκτήματα, όπως η μείωση των καθυστερήσεων. Σε ορισμένους κλάδους όπως αυτός των containerships που χαρακτηρίζεται από μεγάλη λειτουργική πολυπλοκότητα, η ύπαρξη ναυτιλιακών συστημάτων στα πλοία κρίνεται ιδιαίτερα θετική και μπορεί να αυξήσει την ποιοτική διαφοροποίηση τους έναντι των πλοίων που δεν έχουν. Για παράδειγμα, τα πλοία της ελληνικής εταιρείας «Danaos» προτιμούνται ιδιαίτερα για ναυλώσεις, λόγω του ότι φέρουν σύγχρονα ναυτιλιακά πληροφοριακά συστήματα.

- Οι καινοτομίες στον κλάδο. Όσο ο κλάδος της ναυτιλίας αναπτύσσεται και εξελίσσεται τεχνολογικά, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αξία που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Αν για παράδειγμα, ένας πλοιοκτήτης προβεί σε καθοριστικής σημασίας συνεργασία με κάποιο ναυπηγείο και εφαρμόσει μία τεχνολογική καινοτομία στον σχεδιασμό των πλοίων του, αυτό θα οδηγήσει στην περαιτέρω μεγέθυνση της ναυλωσιμότητας των πλοίων του και αποτελεί παράγοντα ποιοτικής διαφοροποίησης, καθώς προσδίδει μεγαλύτερη αξία στην τελική υπηρεσία για τον πελάτη.
- Το ιστορικό και η φήμη του πλοιοκτήτη. Η φήμη και η αξιοπιστία του πλοιοκτήτη αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει στην διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών. Ένας πλοιοκτήτης που κατέχει πολλά πλοία στον στόλο του και έχει μακρά παράδοση στον χώρο, μπορεί να αποκτήσει ευκολότερα την εικόνα για τους ναυλωτές ότι κατέχει ποιοτικά πλοία που λειτουργούν με όλα τα πρωτόκολλα ασφάλειας και περιβαλλοντικού ελέγχου.

Μακροχρόνιες Συνεργασίες με Ναυλωτές

Η ύπαρξη μακροχρόνιων συνεργασιών στις ναυλώσεις μεταξύ των πλοιοκτητών και των πελατών, μπορεί να δημιουργήσει μία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους, με αποτέλεσμα οι πελάτες να παραμένουν ικανοποιημένοι και πιστοί. Αυτό οδηγεί περαιτέρω στο να μην επιθυμούν να αλλάξουν πλοία, ακόμη και αν το κόστος μπορεί να είναι μεγαλύτερο έναντι κάποιων ανταγωνιστών. Σε πολλές περιπτώσεις η συνεργασία μπορεί να αφορά την από κοινού σχεδίαση των διάφορων ναυτιλιακών συστημάτων των πλοίων και την εφαρμογή βελτιώσεων που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητά του. Επίσης, πολλές φορές στις μακροχρόνιες συμβάσεις ναυλώσεων πλοίων, μπορεί να προσφέρονται υπηρεσίες υποστήριξης και επίλυσης προβλημάτων, κάτι που αυξάνει το βαθμό διαφοροποίησης και προσαρμογής στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών και μειώνει τις πιθανότητες για αναζήτηση άλλης συνεργασίας.

6.1.3 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική της εστίασης (focus strategy) αποτελεί βασική ανταγωνιστική πολιτική για μία επιχείρηση. Βασικό της χαρακτηριστικό είναι ότι συνδυάζει στοιχεία και από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους αλλά και από τη στρατηγική διαφοροποίησης. Η βασική διαφορά ωστόσο που παρουσιάζει είναι ότι εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς σε αντίθεση με τις άλλες δύο στρατηγικές που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, γίνεται φανερό ότι βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της εστίασης κόστους είναι η επιχείρηση να ερευνήσει και να ανακαλύψει το κομμάτι της αγοράς που θέλει να εστιάσει.⁷² Με τη στρατηγική της εστίασης, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει να καλύψει μία ανάγκη του συγκεκριμένου τμήματος που έχει εστιάσει αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Έτσι, η επιχείρηση καταφέρνει να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί κυρίως μέσω της αποτελεσματικότητας. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται για πιο μικρές επιχειρήσεις, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί από το σύνολο των επιχειρήσεων.⁷³

Η στρατηγική της εστίασης κόστους, μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη για έναν οργανισμό αν εφαρμοστούν δύο βασικές προϋποθέσεις. Η πρώτη και κυριότερη προϋπόθεση αποτελεί ο σωστός διαχωρισμός της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή του τμήματος εκείνου που μπορεί η επιχείρηση να καλύψει αποτελεσματικότερα σύμφωνα με τις ικανότητες που διαθέτει. Η τμηματοποίηση μπορεί να βασιστεί σε τρεις διαφορετικές μεταβλητές, σύμφωνα με τις οποίες η επιχείρηση θα επιλέξει το τμήμα-στόχο της:

- Γεωγραφικός χώρος (η τμηματοποίηση γίνεται με βάση την περιοχή, ή την χώρα)
- Τύπος καταναλωτή (η τμηματοποίηση βασίζεται στην επιλογή συγκεκριμένης ομάδας καταναλωτών, οι οποίοι δεν καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που υπάρχουν ήδη στην αγορά)
- Γραμμή προϊόντος (η τμηματοποίηση βασίζεται στην προσφορά εξειδικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να καλύψουν τις απαιτήσεις συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

Στον ναυτιλιακό κλάδο οι πλοιοκτήτες εφαρμόζουν τη στρατηγική εστίασης, επικεντρώνοντας την προσοχή τους στα τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν μικρότερο ανταγωνισμό. Για να το πετύχουν αυτό, εφαρμόζουν τη στρατηγική εστίασης στα τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν ολιγοπωλιακό χαρακτήρα έτσι

⁷² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016

⁷³ Porter's Generic Competitive Strategies, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013)

ώστε να αυξήσουν τα κέρδη τους. Άλλοι τρόποι εφαρμογής της στρατηγικής εστίασης είναι η εστίαση στα μικρά τμήματα της αγοράς ή η ανακάλυψη και η είσοδος σε μία καινούρια ναυτιλιακή αγορά. Έτσι, η διαφορά είναι ότι η εταιρεία επιλέγει ένα τμήμα του κλάδου και προσαρμόζει τη στρατηγική της, ώστε να το εξυπηρετήσει πιο αποδοτικά ή αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της.

Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική εστίασης, εφαρμόζοντας την παράλληλα με άλλη στρατηγική σε κάποια από τα πλοία της, ανάλογα με τους πελάτες που θέλει να ικανοποιήσει. Για παράδειγμα, μία ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους ή τη στρατηγική διαφοροποίησης και ταυτόχρονα να αποφασίσει να εισάγει στο δυναμικό της πλοία με ειδικές προδιαγραφές, τα οποία δεν υπήρχαν μέχρι πρότερος στο στόλο της. Επιπρόσθετα, τα πλοία αυτά μπορεί να έχει επιλεγθεί να πραγματοποιούν συγκεκριμένες διαδρομές, τα οποία απευθύνονται σε μικρό αριθμό πελατών, με τους οποίους έχει συνάψει συμβόλαιο ναύλωσης μακράς διάρκειας.

Πλέγμα επιλογών στρατηγικών ανταγωνισμού στη ναυτιλία⁷⁴

Εύρος αγοράς	Ανταγωνιστική Στρατηγική	
Βασικοί εμπορικοί δρόμοι	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
Ειδικές Αγορές	Στρατηγική Εστίασης (ανταπόκριση σε ειδικές ανάγκες των πελατών)	

7. Ελλάδα και Ναυτιλία

Η Ελλάδα παρουσιάζει μακρά παράδοση στην κλάδο της ναυτιλίας και αποτελεί μία από τις ισχυρότερες παγκόσμιες δυνάμεις. Η σχέση των Ελλήνων με τη θάλασσα ξεκινά από τα αρχαία χρόνια και φαίνεται να διαρκεί ανά τους αιώνες και να συνεχίζεται, φανερώνοντας με αυτό τον τρόπο την πλούσια ναυτική ιστορία της χώρας μας. Μέχρι και πριν την έναρξη του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, ο ελληνικός στόλος είχε στην κατοχή του 724 πλοία, αντιπροσωπεύοντας το 3,5% της παγκόσμιας χωρητικότητας, γεγονός που βοήθησε στον ανεφοδιασμό των Συμμάχων και έπαιξε καθοριστικό ρόλο κατά τη διάρκεια του πολέμου. Μετά το τέλος του

⁷⁴ Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014

Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, η ελληνική ναυτιλία βρίσκεται σε δεινή θέση, καθώς έχουν χαθεί τα $\frac{3}{4}$ του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου.

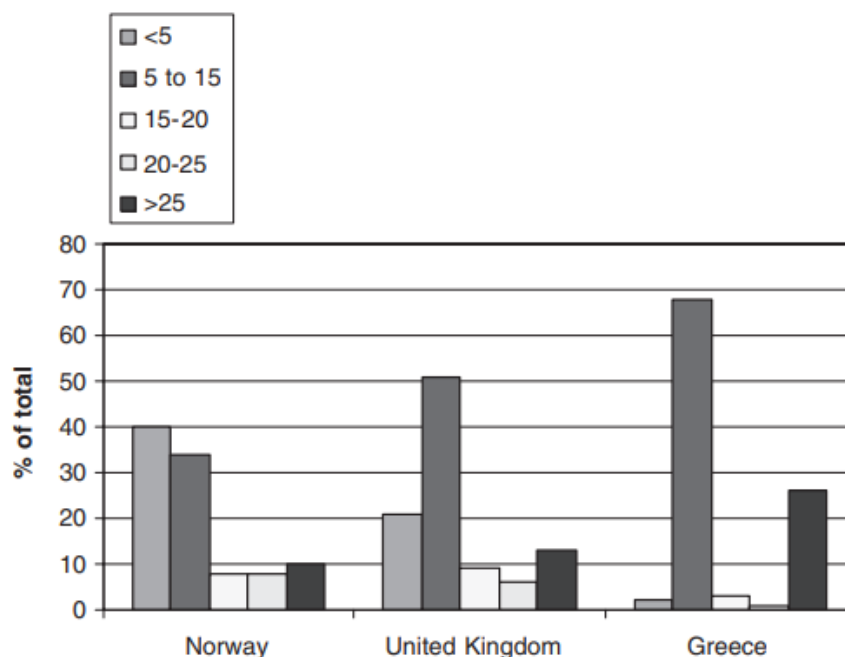
Οι προσπάθειες των ελλήνων πλοιοκτητών τα χρόνια μετά του Δευτέρου Παγκόσμιου Πολέμου για την ενίσχυση της δύναμης του κλάδου ήταν καθοριστικής σημασίας για την εξέλιξή του. Από το 1948 και έπειτα η Ελληνική Ναυτιλία φαίνεται να ανακτά τις δυνάμεις της πάλι και να αποτελεί σημαντικό μέρος της εθνικής οικονομίας. Η ανάκαμψη του στόλου στηρίχθηκε στην στόχευση των ιδιαίτερων αναγκών της αγοράς και στις έξυπνες επενδυτικές κινήσεις, στοχεύοντας στη χύδην ναυτιλία.⁷⁵ Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εισαγωγή μεγαλύτερων μεγεθών πλοίων τη δεκαετία του 1950, εκμεταλλευόμενοι τις αναδυόμενες ανάγκες της αγοράς για μεγαλύτερα πλοία λόγω των αυξημένων μεγεθών των δεμάτων στα πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου. Επίσης, μέρος των επιτυχών προσπαθειών των Ελλήνων πλοιοκτητών κατά τη μεταπολεμική περίοδο, οφείλεται στην είσοδο των τελευταίων στην αγορά των δεξαμενόπλοιων στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και αντίστοιχα του 1950. Και σε αυτή την αγορά, παρατηρείται η τάση μεταξύ του 1950 και του 1970 το μέγεθος των δεξαμενόπλοιων να αυξάνεται σημαντικά.

Ο όρος «υπερδεξαμενόπλοιο» (supertanker) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1950, όταν ο Αριστοτέλης Ωνάσης παρήγγειλε το «Τίνα Ωνάση». Το δεξαμενόπλοιο αυτό ήταν το μεγαλύτερο που είχε παραγγελθεί ως τότε και παραδόθηκε στον Αριστοτέλη Ωνάση το 1953 από τα ναυπηγεία Howaldtswerke στο Αμβούργο. Ο Αριστοτέλης Ωνάσης και ο Σταύρος Νιάρχος ήταν από τους πρώτους Έλληνες που εκμεταλλεύτηκαν την εμπειρία που είχαν οι Νορβηγοί στα δεξαμενόπλοια και αξιοποίησαν την ευκαιρία της αγοράς και τις διεθνείς συγκυρίες. Με άλλα λόγια, οι δύο Έλληνες εφοπλιστές εκμεταλλεύτηκαν το κενό που είχε δημιουργηθεί στην αγορά και την αδυναμία των Νορβηγών να καλύψουν τη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση, επενδύοντας σε δεξαμενόπλοια. Τα επόμενα χρόνια τη στρατηγική αυτή ακολούθησαν και άλλοι Έλληνες αλλά και πολλοί εφοπλιστές στον τομέα της ναυτιλίας από τον διεθνή χώρο. Χαρακτηριστικά το 1958 πέντε Έλληνες εφοπλιστές, οι Νιάρχος, Ωνάσης, Κουλουκουνητής, ο Σταύρος Λιβανός και οι γιοι του Πέτρου Γουλανδρή, είχαν στην κατοχή τους τη διαχείριση σημαντικού στόλου δεξαμενόπλοιων, αποτελούμενο από τριάντα έως πενήντα πλοία. Μέχρι το 1974, ο ελληνόκτητος στόλος είχε αναδειχθεί στον μεγαλύτερο του κόσμου, αντιπροσωπεύοντας το 17% του παγκόσμιου στόλου. Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 – 1974 ωστόσο, άλλαξε σημαντικά τα δεδομένα στην αγορά των υγρών φορτίων, με τα ποσοστά των δεξαμενόπλοιων στον ελληνόκτητο στόλο να μειώνονται σημαντικά. Παρά την αύξηση των δεξαμενόπλοιων, τα πλοία μεταφοράς των χύδην ξηρών φορτίων συνέχιζαν να αποτελούν πάνω από τα δύο τρίτα του παγκόσμιου στόλου κατά τη μεταπολεμική περίοδο.⁷⁶

⁷⁵ Κωνσταντίνος Ν. Παπαγιαννούλης, Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ελληνική και διεθνής ναυτιλία, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002

⁷⁶ Γιάννης Θεοτοκάς – Τζελίνα Χαρλαύτη, Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2007

Ο βαθμός της ηλικιακής δομής του στόλου υπό ελληνική σημαία, παρουσιάζεται εκείνη την εποχή (1953) μεγαλύτερος σε σύγκριση με άλλους στόλους (π.χ. Νορβηγίας). Το ίδιο παρατηρείται να ισχύει και λίγα χρόνια αργότερα, το 1973, καθώς το 10% των δεξαμενόπλοιων υπό ελληνική σημαία ήταν πάνω από 20 ετών, ενώ αντίστοιχα το ποσοστό για τα πλοία άλλων τύπων ήταν 15%.⁷⁷



Ηλικιακή Δομή του Ελληνικού, Νορβηγικού & Αγγλικού Στόλου, 1953

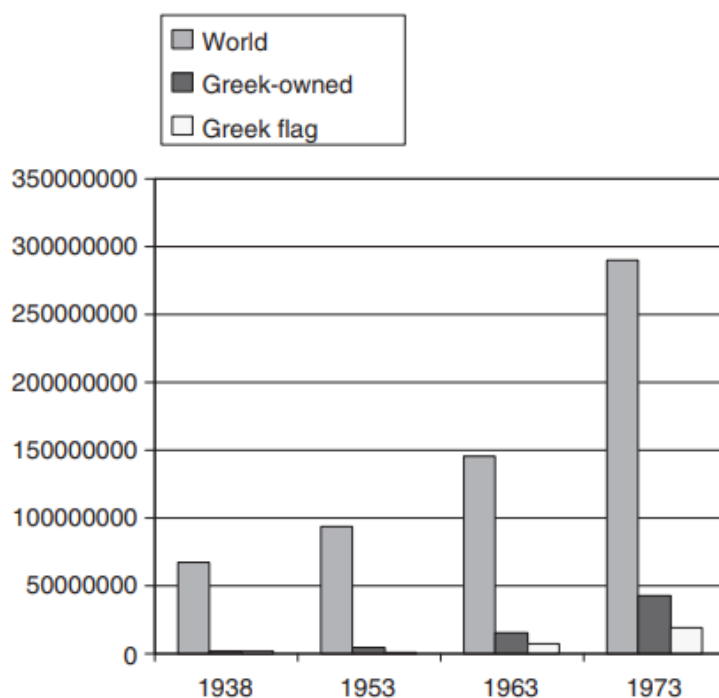
Αν και από το 1960 και έπειτα οι Έλληνες πλοιοκτήτες ακολουθούν μία πιο συντηρητική πολιτική όσον αφορά την ανανέωση του στόλου τους, οι κυβερνητικές πολιτικές που ακολουθήθηκαν από το 1967 και μετά βοήθησαν στην επιστροφή πολλών πλοίων υπό την ελληνική σημαία.⁷⁸ Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Ν. Μεταξά, οι «σημαίες ευκολίας», ορίζονται ως οι εθνικές σημαίες κρατών κάτω από τις οποίες οι εφοπλιστές ενέγραφαν τα πλοία τους με σκοπό να αποφύγουν τις φορολογικές υποχρεώσεις και τις συνθήκες και τους όρους απασχόλησης, στους οποίους θα υπόκειντο σε περίπτωση που τα πλοία τους καταγράφονταν κάτω από τη σημαία των κρατών τους.⁷⁹

⁷⁷ Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

⁷⁸ Κωνσταντίνος Ν. Παπαγιαννούλης, Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ελληνική και διεθνής ναυτιλία, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002

⁷⁹ Γιάννης Θεοτοκάς – Τζελίνα Χαρλαύτη, Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2007

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατηρείται η αύξηση των ελληνόκτητων πλοίων και αυτών που βρίσκονταν κάτω από ελληνική σημαία από το 1938 έως και το 1973, σε σύγκριση με τον παγκόσμιο στόλο.



Ελληνόκτητη χωρητικότητα και πλοία υπό ελληνική σημαία στον παγκόσμιο στόλο 1938–1973⁸⁰

Αναλυτικότερα, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και η μέση χωρητικότητά τους.⁸¹

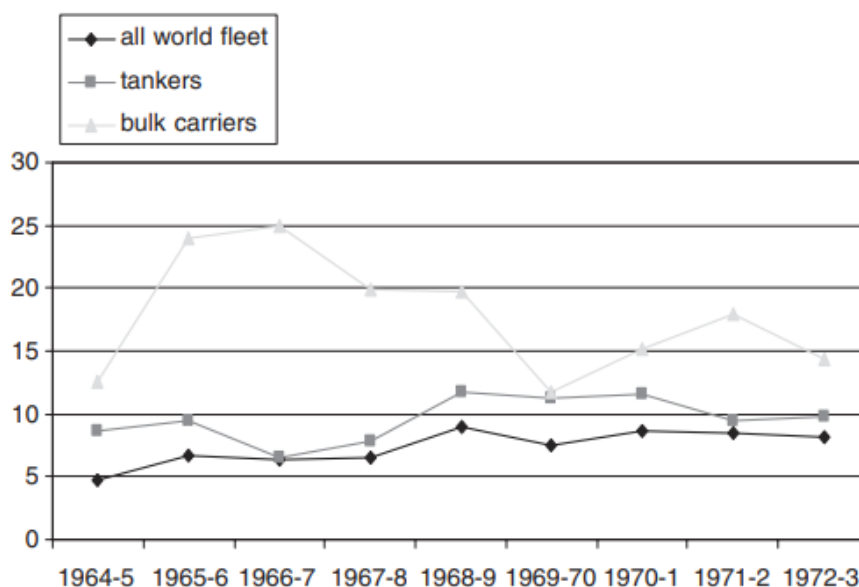
Έτος	Αριθμός επιχειρήσεων	Χωρητικότητα
1934-1935	293	4.458
1958	201	53.759
1978	641	70.814
1975	548	94.966

Τη δεκαετία του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, τα πλοία του χύδην φορτίου αναδεικνύονται στην παγκόσμια ναυτιλία. Το ποσοστό των πλοίων αυξάνεται κατά 30%, ενώ είχε προηγηθεί αύξηση της τάξεως του 70% στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες είναι ανάμεσα στους πρώτους που θα

⁸⁰ Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

⁸¹ Γιάννης Θεοτοκάς – Τζελίνα Χαρλαούτη, Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2007

παρατηρήσουν την ανάδειξη της αγοράς αυτής και θα στραφούν στις μεταφορές χύδην φορτίου, ενώ ακόμη τα παραδοσιακά φορτηγά πλοία καθορίζουν τις τιμές της αγοράς.



Rates of Increase of World, Tanker and Bulk Tonnage, 1964–1973

Έτσι, από τις αρχές του 1960, οι Έλληνες πλοιοκτήτες περιλαμβάνονται μεταξύ των περισσότερο εξειδικευμένων στην νέα κατηγορία αυτή φορτηγών πλοίων. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ήδη από το 1962, το 5% του συνολικού στόλου χύδην φορτηγών βρισκόνταν υπό την ελληνική σημαία.⁸²

Η ενίσχυση του κλάδου φαίνεται να συνεχίζεται ακόμη και στα χρόνια της πρώτης πετρελαϊκής κρίσης. Το γεγονός αυτό στηρίζεται στις στρατηγικές και επενδυτικές πολιτικές που ακολούθησαν οι Έλληνες πλοιοκτήτες και θεωρήθηκαν ιδιαίτερως ανταγωνιστικές κατά το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα. Στοιχεία μελετών και ερευνών από το 1973, το έτος που ξεκίνησε η πετρελαϊκή κρίση, δείχνουν την Ελλάδα να κατατάσσεται στην τρίτη θέση, όσον αφορά την κατηγορία των πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίου. Η εξειδίκευση, το τεχνικό επίπεδο του στόλου, σε συνδυασμό με τους σταθερούς αλλά και τους μεταβλητούς παράγοντες του κόστους, αποδείχθηκαν από τα σημαντικότερα δεδομένα που μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα της χύδην ναυτιλίας. Το γεγονός ότι οι Έλληνες πλοιοκτήτες είχαν στραφεί προς τη χύδην ναυτιλία, βοήθησε στο να αντισταθμίσουν τις αρνητικές συνέπειες που προκάλεσε στην αγορά η πετρελαϊκή κρίση. Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας ήταν η μεγάλη ηλικιακή δομή των ελληνόκτητων πλοίων, καθώς συνεπαγόταν χαμηλότερες υποχρεώσεις σταθερού κόστους και ακόμη λιγότερες ή καθόλου κεφαλαιακές απαιτήσεις.

⁸² Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

Έτσι, το τελευταίο τέταρτο του 20^{ου} αιώνα, η ελληνική ναυτιλία φαίνεται να έχει κατακτήσει μία από τις καλύτερες θέσεις στην παγκόσμια ναυτιλία. Ο συνδυασμός επιτυχημένων στρατηγικών κινήσεων στην αγορά, το χαμηλό κόστος λειτουργίας και η εξειδίκευση αποτέλεσαν το μοτίβο της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής ναυτιλίας.

Η ψήφιση του Νόμου στις Ηνωμένες Πολιτείες για τη θαλάσσια ρύπανση από το πετρέλαιο το 1990 άλλαξε τις ισορροπίες στη ναυτιλία και επέφερε νέα πρότυπα σχεδιασμού των πλοίων ήδη από το 1993. Οι νέες τροπολογίες που ψηφίστηκαν έθεσαν νέες προδιαγραφές για την κατασκευή των δεξαμενόπλοιων και ακόμη οδηγούσαν στην απόσυρση των υπάρχοντων δεξαμενόπλοιων. Ακόμη, το 1998 προστέθηκαν διάφορα μέτρα πιστοποίησης σύμφωνα με τον καινούριο Διεθνή Κώδικα Διαχείρισης Ασφάλειας. Παρότι τις αλλαγές αυτές στη νομοθεσία και τους φόβους από την πλευρά των Ελλήνων πλοιοκτητών, οι τελευταίοι συνέχισαν την επιτυχή τους πορεία με την αύξηση της μεταφορικής ικανότητας που εξυπηρετούσαν.

83

Ωστόσο, οι επιτυχείς προσπάθειες των Ελλήνων πλοιοκτητών φαίνεται να συνεχίζονται και στον 21^ο αιώνα, προσπάθειες που αποδίδονται στις γρήγορες αλλαγές και προσαρμογές του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος της ναυτιλίας. Οι χρονικά σωστές επενδυτικές κινήσεις θεωρούνται από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά που έχουν επιδείξει οι Έλληνες πλοιοκτήτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η στόχευση στην αγορά των δεξαμενόπλοιων και η εκμετάλλευση της αστάθειας που επικρατούσε στις τιμές της αγοράς. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες φαίνεται να στράφηκαν στις αρχές του 21^{ου} αιώνα με τις επενδυτικές τους κινήσεις, στην αγορά μεταχειρισμένων δεξαμενόπλοιων. Η αγορά των δεξαμενόπλοιων παρουσίαζε ιδιαίτερη άνθηση εκείνη την περίοδο, όπως αντίστοιχα και οι αγορές των υδροποιημένων χημικών φορτίων (LNG). Εκμεταλλευόμενοι την επενδυτική ευκαιρία αυτή, οι Έλληνες πλοιοκτήτες προχώρησαν σε αγορές μεταχειρισμένων δεξαμενόπλοιων, που σε συνδυασμό με την εμπειρία τους στον τομέα της χρονικά σωστής αγοράς και πώλησης, προσπάθησαν να αποκτήσουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.⁸⁴

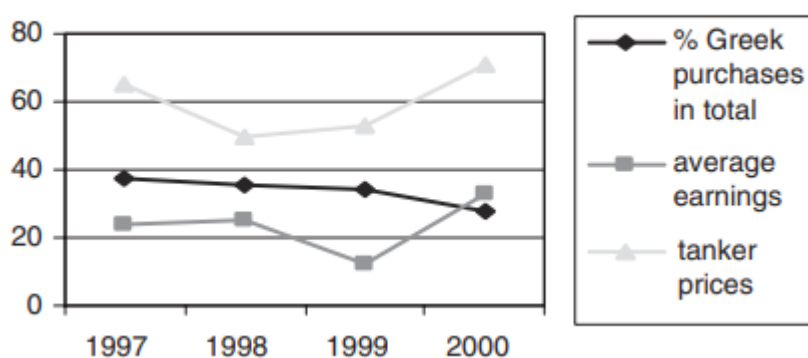
Επομένως, είναι φανερό ότι μέρος της ανάπτυξης των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών καταλαμβάνουν και οι σωστές στρατηγικές και επενδυτικές αποφάσεις των Ελλήνων εφοπλιστών όσον αφορά την επιλογή των τύπων πλοίων αλλά και τη συμμετοχή τόσο μεταχειρισμένων όσο και νεότευκτων πλοίων. Οι Έλληνες επιχειρηματίες παρακολούθησαν τις εξελίξεις σε τεχνολογικό επίπεδο, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που εισήγαγαν οι ίδιοι τις καινοτόμες επιχειρηματικές τους ιδέες στην αγορά, όπως για παράδειγμα οι Α. Ωνάσης, Σ. Νιάρχος και Σ. Λιβανός. Από τα μοντέλα πλοίων τύπου liberty και τα δεξαμενόπλοια πέρασαν στα bulk carriers, τα VLCCs και τα ULCCs, ενώ την τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα φαίνεται πως

⁸³ Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

⁸⁴ Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

επεκτάθηκαν σε περισσότερο εξειδικευμένα πλοία, όπως τα containerships, τα chemical carriers, καθώς και τα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου αερίου.⁸⁵

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η πορεία των τιμών στην αγορά των δεξαμενόπλοιων κατά αντιστοιχία με τις συνολικές αγορές που πραγματοποιήθηκαν.⁸⁶



Οι αγορές αυτές μεταχειρισμένων πλοίων ή και καινούριων ταυτόχρονα με πωλήσεις άλλων πλοίων, είχαν σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ηλικίας του στόλου κατά 5 χρόνια, γεγονός ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί μέσα σε μόλις 6 χρόνια. Έτσι, παρόλο που το ποσοστό της ηλικίας του ελληνικού στόλου παρέμενε μεγαλύτερο σε σύγκριση με το παγκόσμιο ποσοστό, η βελτίωση του ως προς αυτό το χαρακτηριστικό ήταν φανερή.

⁸⁵Γιάννης Θεοτοκάς – Τζελίνα Χαρλαύτη, Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2007

⁸⁶ Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

Table 2.3. Specialisation of Greek-Owned Shipping 1991–2006.

	1991	1996	2006
Oil Tankers	29.8	30.6	33.2
Chem&Product	7.2	8.3	7.9
Gas carriers	0.4	0.6	2.2
Combined carriers	8.6	3.8	1.1
Ore & Bulk	40.1	42.8	42.3
Container (pure)	0.8	2.0	5.5
Cargo	10.3	9.3	5.9
Passenger	2.0	2.2	1.5
Other	0.8	0.4	0.4

Οι Έλληνες πλοιοκτήτες, όπως φαίνεται στον πίνακα, ακολουθώντας τις τάσεις της παγκόσμιας ναυτιλίας επεκτάθηκαν σε τομείς που δεν είχαν εστιάσει τα προηγούμενα χρόνια. Τέτοιοι τομείς ήταν και οι αγορές των πιο εξειδικευμένων και σύγχρονων τύπων πλοίων, όπως LPG και LNG, οι οποίες δεν συνηθίζονταν έως τότε και αυξήθηκαν. Στην ίδια τάση κινήθηκαν και οι αγορές των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, όπου το μερίδιο τους κατέληξε να έχει διπλασιαστεί ως προς το σύνολο του στόλου. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, το ποσοστό των παραδοσιακών φορτηγών πλοίων να μειωθεί σημαντικά στην αγορά από τις αρχές του 1990. Οι κινήσεις αυτές μας δείχνουν την γρήγορη προσαρμοστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας στις αλλαγές του περιβάλλοντος, την αυξημένη διαφοροποίηση και την προσαρμογή της στις τάσεις της αγοράς.⁸⁷

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται το μερίδιο του ελληνόκτητου στόλου στην παγκόσμια χωρητικότητα από το 1991 έως το 2006. Όπως φαίνεται και στον πίνακα, τα ποσοστά της χωρητικότητας των ελληνόκτητων επιχειρήσεων αυξάνονται σταδιακά από το 1991 και έπειτα, αποδεικνύοντας τη σταθερή αναπτυξιακή πορεία και τις επιτυχημένες στρατηγικές που ακολουθούν οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Year	Percentage of World Tonnage
1991	14.84
1996	17.41
2000	18.21
2001	19.09
2002	19.20
2003	19.52
2004	20.26
2005	18.48
2006	18.02

⁸⁷ Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

Είναι ευρέως γνωστό, ότι στις μεταβαλλόμενες περιόδους, η ταχύτητα και η έκταση της προσαρμογής αναδεικνύεται από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, ιδίως σε ανταγωνιστικούς κλάδους όπως η ναυτιλία. Οι Έλληνες εφοπλιστές όλα αυτά τα χρόνια έχουν επιδείξει σε μεγάλο βαθμό την προσαρμοστικότητά τους σε όλες τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αλλαγές στις διεθνείς συγκυρίες. Αυτό έχει οδηγήσει τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, για το σύνολο σχεδόν της μεταπολεμικής περιόδου και έως και σήμερα, να εμφανίζουν υψηλούς θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης και να αποτελούν μία από τις περισσότερο δυναμικά αναπτυσσόμενες δυνάμεις στο διεθνή χώρο της ναυτιλίας.

8. Tsakos Energy Navigation LTD

8.1 Γενική περιγραφή της επιχείρησης

Ο όμιλος Τσάκου ιδρύθηκε το 1970 στον Πειραιά από τον καπετάνιο Παναγιώτη Τσάκο. Η «Tsakos Shipping & Trading SA» ήταν η πρώτη από τις εταιρείες που ιδρύθηκαν και στη συνέχεια αποτέλεσαν τον Όμιλο Τσάκου. Ο Όμιλος Τσάκου κατά τη διάρκεια των ετών έχει ιδρύσει έναν αριθμό συνδεδεμένων εταιρειών σε όλο τον κόσμο, επεκτείνοντας τις ναυτιλιακές του δραστηριότητές του στις υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών, με αποτέλεσμα να εξελιχθεί σε έναν από τους μεγαλύτερους και περισσότερο διαφοροποιημένους ναυτιλιακούς ομίλους στον κόσμο. Ο διαφοροποιημένος στόλος που διαθέτει αποτελείται από tankers, containers και dry cargo vessels. Πέραν της βασικής δραστηριοποίησης των εταιρειών του ομίλου στο τομέα της ναυτιλίας, ο όμιλος έχει επεκταθεί και σε άλλους επενδυτικούς τομείς, όπως είναι η ναυπηγική, η επισκευή πλοίων, η ακίνητη περιουσία, η γεωργία, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η συμμετοχή του σε διάφορες εκπαιδευτικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες.

Ο όμιλος αποτελείται από τις παρακάτω εταιρείες:

- Tsakos Shipping & Trading SA
- Tsakos Energy Navigation Ltd

⁸⁸ Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

- Tsakos Shipping (London) Ltd
- Maria Tsakos Academy – Maritime Training Center
- Tsakos Maritime Philippines Inc (TMPI)
- Argosy Insurance Company Ltd
- Tsakos Industrias Navales SA
- Green Projects – Uruguay
- Tsakos Conbulk Services (TCB) SA ⁸⁹

Ο Όμιλος Τσάκου ήταν πρωτοπόρος στην εισαγωγή των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων στις παγκόσμιες αγορές μετοχών. Έτσι, το 1993 ιδρύθηκε με πρωτοβουλία του Νικόλαου Τσάκου στις Βερμούδες, η εταιρεία με την επωνυμία «Maritime Investment Fund Ltd», οι μετοχές της οποίας εισήχθησαν στο Χρηματιστήριο του Όσλο και των Βερμούδων. Η εταιρεία εξειδίκευσε τη δραστηριοποίησή της στις υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς πετρελαίου. Το 1996 η εταιρεία μετονομάστηκε σε MIF Ltd. Τον Ιούλιο του 2001 το όνομα της εταιρείας άλλαξε για άλλη μία φορά σε «Tsakos Energy Navigation Ltd». Η ισχυρή της αναπτυξιακή πορεία οδήγησε την εταιρεία τον Μάρτιο του 2002 να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η εταιρεία διαθέτει έναν ευέλικτο στόλο 58 δεξαμενόπλοιων μεταφοράς αργού πετρελαίου και υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG) και διαθέτει τις υπηρεσίες της ως μεταφορέας πετρελαίου στις μεγαλύτερες κρατικές και διεθνείς εταιρείες πετρελαίου του κόσμου, καθώς και σε διυλιστήρια με μακροπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες ναυλώσεις. Χαρακτηριστικό του στόλου της είναι ο μικρός μέσος όρος ηλικίας των πλοίων της. Πιο συγκεκριμένα, η μέση ηλικία του στόλου της είναι 7,5 έτη, έναντι των 10 ετών που κατέχει ο παγκόσμιος μέσος όρος των δεξαμενόπλοιων.⁹⁰ Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που έχουν οδηγήσει την εταιρεία στην ανάπτυξη της, την συνεχόμενη επιτυχία της και τη φήμη που διατηρεί όλα αυτά τα χρόνια, αποτελεί η εστίαση της στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και στην επιθυμία της για την οικοδόμηση και τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της.

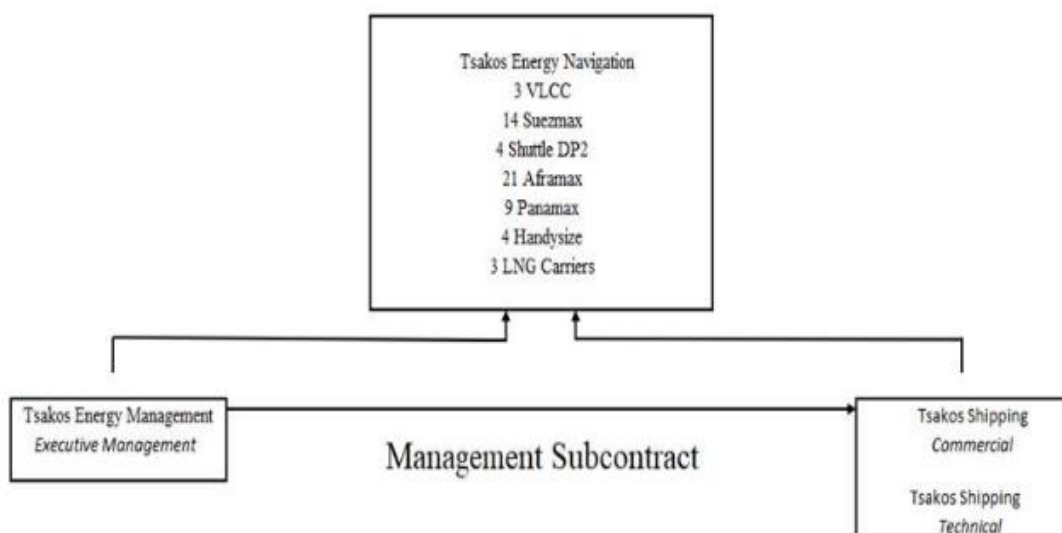
Ο στόλος της TEN διαχειρίζεται από την εταιρεία «Tsakos Energy Management», η οποία παρέχει στρατηγικές, συμβουλευτικές, οικονομικές, λογιστικές και διοικητικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί να διαχειρίζεται την επίβλεψη της αγοράς, πώλησης και ναύλωσης των πλοίων, ενώ έχει αναθέσει υπεργολαβικά την εμπορική και τεχνική διαχείρισή της, στην «Tsakos Shipping & Trading SA». Η τελευταία, ως εμπορικός διαχειριστής της TEN παρέχει διάφορες υπηρεσίες για τα πλοία της, όπως την απόκτηση ασφάλισης για τα δεξαμενόπλοια, την απόφαση πώλησης και αγοράς τους, τον κανονισμό των ναυλώσεων, την επίβλεψη των υπό κατασκευή δεξαμενόπλοιων, αλλά και αποφάσεις που σχετίζονται με τη χρηματοδότησή τους. Επίσης, είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών των δεξαμενόπλοιων, όσον αφορά την παροχή των προμηθειών, τη

⁸⁹ <https://www.tsakoshellas.gr/>

⁹⁰ <https://www.tsakoshellas.gr/ourgrouptsakos-energy-navigation/>

συντήρηση και επισκευή των πλοίων και την επάνδρωσή του με τη σωστή επιλογή προσωπικού.

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει το πώς διαμορφώνεται η διαχείριση του στόλου της εταιρείας:



8.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

Όσον αφορά τον στόλο της, η εταιρεία διαθέτει 51 δεξαμενόπλοια μεταφοράς πετρελαίου, 3 δεξαμενόπλοια μεταφοράς LNG και 4 shuttle tankers με προηγμένη τεχνολογία δυναμικής εντοπισμού θέσης (DP2), με τους τύπους των πλοίων να αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:⁹¹

Number of Vessel	Vessel Type
3	VLCC
14	Suezmax
19	Aframax
2	Aframax LR2
9	Panamax LR1
4	Handysize MR1
3	LNG carrier
4	Shuttle DP2
Total 58	

⁹¹ <https://www.tsakoshellas.gr/ourgroupp/tsakos-energy-navigation/>

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της εταιρείας, όπως φαίνεται, είναι ότι διαθέτει διάφορες κατηγορίες πλοίων, κάτι που την κάνει να διακρίνεται για την ποικιλία του στόλου της και να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική αυτή της εταιρείας, μπορεί να χαρακτηριστεί ως συσχετισμένη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων και επιλέγεται από πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ως στόχο να αναπτύξουν περαιτέρω τη δραστηριότητά τους και την κερδοφορία τους. Έτσι, με αυτό τον τρόπο η «Tsakos Energy Navigation Ltd» καταφέρνει να μειώσει τον κίνδυνο από την δραστηριοποίηση της σε μόνο μία κατηγορία πλοίων και να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της. Ακόμη, ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα της διαφοροποίησης του στόλου της, αποτελεί η παρουσία της εταιρείας στην αγορά των δεξαμενόπλοιων κατηγορίας πάγου. Η στρατηγική αυτή κίνηση της εταιρείας, ξεκίνησε έχοντας αναγνωρίσει την ευκαιρία που υπήρχε στο αναπτυσσόμενο αυτό τμήμα της βιομηχανίας δεξαμενόπλοιων. Η στρατηγική της εισόδου νέων κατηγοριών πλοίων σε ήδη υπάρχουσες αγορές, συνιστά τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Επομένως, γίνεται φανερό πως η εταιρεία αξιοποίησε την ευκαιρία αυτή επενδύοντας μεγάλα ποσά ώστε ένα μεγάλο μέρος του στόλου της να ανήκει στην κατηγορία πάγου, με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη στόχευση στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών της. Ταυτόχρονα, μπορεί να επιτύχει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της, που δεν διαθέτουν στο στόλο τους δεξαμενόπλοια κατηγορίας πάγου, αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη της κερδοφορίας της, λόγω των ειδικών τιμών που μπορεί να θέσει στους ναύλους.

Επιπρόσθετα, άλλη μία στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία για την περαιτέρω ανάπτυξή της, αποτελεί η στρατηγική διείσδυσης αγοράς. Όπως φαίνεται, η εταιρεία αυξάνει το στόλο της στις αγορές που παρατηρεί να αναπτύσσονται διαρκώς, όπως για παράδειγμα στις αγορές με δεξαμενόπλοια μεταφοράς LNG και στις αγορές με δεξαμενόπλοια μεταφοράς πετρελαίου από υπεράκτιες πλατφόρμες εξόρυξης (shuttle tankers). Η εταιρεία έχει παραγγείλει και αναμένει να παραλάβει ένα ακόμη δεξαμενόπλοιο της κατηγορίας «DP2 suezmax shuttle tankers» και τέσσερα δεξαμενόπλοια της κατηγορίας «dualfuel LNG powered aframax». Τα δεξαμενόπλοια αυτά που είναι υπό κατασκευή, ακολουθούν όλους τους ισχύοντες περιβαλλοντικούς νόμους και κανονισμούς και έχουν ήδη κανονιστεί ναυλώσεις για περίοδο από πέντε έως έντεκα ετών.⁹²

8.3 Ανταγωνιστική στρατηγική

Η εταιρεία έχει επιλέξει ως βασική ανταγωνιστική στρατηγική της, τη στρατηγική της διαφοροποίησης, καθώς έχει εστιάσει στην παροχή υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας και ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών.

⁹² <https://www.tsakoshellas.gr/ourgrouptsakos-energy-navigation/>

Οι ακόλουθες πηγές διαφοροποίησης αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες που οδηγούν την «Tsakos Energy Navigation Ltd» στο να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της:

- Σύγχρονος και υψηλής ποιότητας στόλος. Η εταιρεία διαθέτει έναν στόλο από σύγχρονα, ευέλικτα και υψηλής ποιότητας δεξαμενόπλοια, τα οποία ανταποκρίνονται στις συνεχείς απαιτήσεις για χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και μεγαλύτερη ασφάλεια. Το χρηματοοικονομικό και επενδυτικό πλάνο της εταιρείας συμβαδίζει με την πραγματοποίηση του στόχου αυτού, καθώς έχει εστιάσει στις επενδύσεις για την αγορά καινούριων δεξαμενόπλοιων. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει δεσμευτεί για τη διάθεση 5,1 δισεκατομμυρίων δολαρίων για την κατασκευή και την αγορά νέων πλοίων, που θα ενισχύσουν περαιτέρω τη βελτίωση της ποιότητας του στόλου της. Τα καινούρια αυτά πλοία, ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες απαιτήσεις των μεγαλύτερων εταιρειών πετρελαίου, σχετικά με το να ακολουθούν όλους τους νέους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και να διαθέτουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις ISO. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο να κατέχει σύγχρονα πλοία, φιλικά προς το περιβάλλον με όλες τις τελευταίες προδιαγραφές.
- Διαφοροποιημένος στόλος. Ο διαφοροποιημένος στόλος που διαθέτει η εταιρεία, της δίνει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες των εταιρειών πετρελαίου για τη μεταφορά των προϊόντων τους (πετρελαίου, αργού πετρελαίου και υγροποιημένου φυσικού αερίου LNG). Η εταιρεία διαθέτει 16 δεξαμενόπλοια, τα οποία ανήκουν στη κατηγορία πάγου, καλύπτοντας με αυτό τον τρόπο τις ανάγκες μεταφοράς σε περιοχές με δύσκολα περάσματα πάγου και ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους ατυχήματος.
- Σταθερότητα μέσω βιομηχανικών κύκλων. Πολιτική της εταιρείας είναι να απασχολεί κατά τη διάρκεια του έτους το μεγαλύτερο μέρος του στόλου της σε μακροπρόθεσμες ή μεσοπρόθεσμες συμφωνίες, με σταθερά ή και πιο χαμηλά επιτόκια. Για τον λόγο αυτό η εταιρεία προσφέρει και ευελιξία στις πολιτικές της ναύλωσης. Σύμφωνα, με τα στοιχεία που διατηρεί η εταιρεία τα τελευταία πέντε χρόνια, το μέσο συνολικό ποσοστό χρήσης του στόλου, ανέρχεται στο 94,8%.
- Συνεργασία με τις μεγαλύτερες εταιρείες πετρελαίου στον κόσμο. Η εταιρεία όλα αυτά τα χρόνια έχει καταφέρει να αναπτύξει και να διατηρήσει τις μακροπρόθεσμες συνεργασίες της με τις εγχώριες και τις διεθνείς εταιρείες πετρελαίου. Αυτό έχει οδηγήσει στο να χτίσει την αξιοπιστία της και τη φήμη της στο χώρο της ναυτιλίας και να θεωρείται μία από τις καλύτερες και ποιοτικότερες εταιρείες για τις μεταφορές πετρελαίου. Μεταξύ του βασικού πελατολογίου της ανήκουν μεγάλες εταιρείες πετρελαίου, όπως Equinor, BP, Exxonmobil, Flopec, Total, Petrobras, Chevron, Shell, Petrogal, Trafigura και Vitol.

- Προσαρμογή στις αναδύμενες ανάγκες της αγοράς. Η εταιρεία προσαρμοζόμενη στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών της έχει αποκτήσει στο στόλο της δύο πλοία μεταφοράς LNG και τρία δεξαμενόπλοια μεταφοράς πετρελαίου από υπεράκτιες πλατφόρμες εξόρυξης. Η στρατηγική αυτή κίνηση μπορεί να της αποδώσει αρκετά πλεονεκτήματα λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για θαλάσσιες μεταφορές LNG και μεταφορές από υπεράκτιες πλατφόρμες εξόρυξης. Αυτό σε συνδυασμό με τις ισχυρές συνεργασίες που διατηρεί με τους υπάρχοντες πελάτες της, το ιστορικό ασφάλειας των πλοίων της και τις δυνατότητες τεχνικής διαχείρισης και οικονομικής ευελιξίας που κατέχει μπορεί να την οδηγήσει σε πλεονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού.
- Συνεργασία με την Tsakos Shipping & Trading. Η συνεχή συνεργασία της εταιρείας με την Tsakos Shipping & Trading, η οποία είναι μέρος του Tsakos Group, αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας της και της διατήρησης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, καθώς της προσφέρει τη δυνατότητα της διατήρησης χαμηλού λειτουργικού κόστους, της αποτελεσματικότητας και της περαιτέρω αποδοτικότητας. Επίσης, η εταιρεία μέσω της συνεργασίας αυτής επωφελείται από τη φήμη της Tsakos Shipping στην αγορά και τις μακροχρόνιες σχέσεις που διατηρεί με τους πελάτες της, έτσι ώστε να προωθεί τις ανανεώσεις των ναύλων της.

8.4 Στρατηγική ναυλώσεων

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας μαζί με τη διοίκηση διαμορφώνει τη συνολική στρατηγική των ναυλώσεων για τα πλοία της. Οι αποφάσεις εφαρμόζονται από την Tsakos Shipping, υπό την επίβλεψη της Tsakos Energy Management, σύμφωνα με τα κάτωθι:

1. Αξιολόγηση των βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων ευκαιριών για κάθε τύπο πλοίου της.
2. Εξισορρόπηση όλων των κατηγοριών ναυλώσεων (βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων για τον στόλο της.
3. Παράδοση των νεότευκτων πλοίων της σε περιόδους που αναμένεται ότι θα υπάρχουν συμφέρουσες τιμές ναύλωσης.

Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία όσον αφορά τις ναυλώσεις, βασίζεται στις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ναυλώσεις για το μεγαλύτερο μέρος του στόλου της, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται μία σταθερή ροή εισοδήματος με ικανοποιητικές αποδόσεις για την εταιρεία. Η στρατηγική αυτή βοηθά την εταιρεία να σταθμίσει τις αρνητικές συνέπειες του κυκλικού χαρακτήρα της βιομηχανίας των δεξαμενόπλοιων και να επιτύχει τη βέλτιστη αξιοποίηση του στόλου της.

8.5 Στρατηγική Βιωσιμότητας και περιβάλλον

Κύριος στόχος της εταιρείας είναι η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης της επιχειρησιακής απόδοσης του στόλου, με τη μείωση των ενεργειακών του απαιτήσεων και τη μείωση των ρύπων, ταυτόχρονα με τη διασφάλιση της πλήρους συμμόρφωσής του με τους τρέχοντες διεθνείς και εθνικούς κανόνες και νόμους για την προστασία του περιβάλλοντος. Μέσα στο 2022 η εταιρεία παρέλαβε έξι νεότευκτα πλοία, ενώ πούλησε 12 πλοία μεγάλης ηλικίας, στο πλαίσιο σχεδίου εκσυγχρονισμού όλου του στόλου της.

Αναμφισβήτητα, η Tsakos Energy Navigation Ltd, αποτελεί παγκόσμια μία ισχυρή και πρωτοπόρα ναυτιλιακή δύναμη, κατέχοντας ηγετική θέση ως διεθνής μεταφορέας ενέργειας θαλάσσιου εμπορίου με μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και αξιοσημείωτα μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της.

9. Συμπεράσματα – Προοπτικές του κλάδου στην Ελλάδα

Η ναυτιλιακή βιομηχανία, όπως είδαμε, αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πυλώνες της εγχώριας αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς καθημερινά διακινούνται όλων των ειδών εμπορεύματα. Η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται από τη λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και των εγχώριων γραφείων της, ενισχύει σημαντικά το ΑΕΠ κάθε χώρας. Το αποτύπωμα που αφήνει η ναυτιλιακή δραστηριότητα στην οικονομία μιας χώρας έχει αποτέλεσμα στο σύνολό της και σε πολλούς τομείς, καθώς δεν περιορίζεται μόνο στον ναυτιλιακό κλάδο. Καθώς, οι οικονομικές δραστηριότητες είναι αλληλοεξαρτώμενες, η ζήτηση και η θετική εξέλιξη ενός κλάδου μπορεί να δημιουργήσει ζήτηση και θετικά αποτελέσματα ακόμη και σε άλλους κλάδους. Ωστόσο, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι γνωστό ότι λειτουργούν και ανταγωνίζονται σε ένα διεθνές περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερες συνθήκες και προκλήσεις. Αυτό συμβαίνει διότι, η προσφορά των υπηρεσιών τους γίνεται σε παγκόσμια βάση. Με άλλα λόγια, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν υπόκεινται σε γεωγραφικούς περιορισμούς και κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση ανταγωνίζεται ευθέως κάθε άλλη ναυτιλιακή επιχείρηση που παρουσιάζει όμοια χαρακτηριστικά με αυτή, ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασής της και λειτουργίας της. Αυτό σημαίνει ότι μία ελληνόκτητη ναυτιλιακή επιχείρηση ανταγωνίζεται ευθέως κάθε άλλη ναυτιλιακή επιχείρηση, ελληνόκτητη ή μη, που δραστηριοποιείται στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά και στους ίδιους θαλάσσιους δρόμους. Ο παγκόσμιος χαρακτήρας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και η δυσκολία πρόβλεψης της πορείας του κλάδου, τις οδηγεί στο να λειτουργούν με ένα βαθμό αβεβαιότητας. Ο βαθμός αβεβαιότητας που επικρατεί στο περιβάλλον λειτουργίας

των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αποτελεί συνάρτηση του ρυθμού μεταβολής των συνθηκών του κλάδου και της πολυπλοκότητάς του. Επίσης, με το βαθμό αβεβαιότητας συνδέεται η συχνότητα εμφάνισης αλλά και η ένταση των ευκαιριών και των απειλών. Το παγκοσμιοποιημένο και ιδιαίτερα μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αναδεικνύει ακόμη περισσότερο την ανάγκη για επιλογή σωστών στρατηγικών αποφάσεων, σύμφωνα με τους στόχους που έχουν θέσει οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις και επιθυμούν να πετύχουν. Είναι φανερό ότι για τον καθορισμό της στρατηγικής τους και τον τρόπο διοίκησής τους, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία τους σε διεθνές περιβάλλον. Η στρατηγική, επομένως, είναι καίριας σημασίας για μία ναυτιλιακή επιχείρηση, έτσι ώστε η τελευταία να είναι σε θέση να προβλέπει τις πιθανές μεταβολές στο περιβάλλον λειτουργίας της και να είναι προετοιμασμένη για όλες τις διαθέσιμες κινήσεις που μπορεί να ακολουθήσει.

Για την Ελλάδα, η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους πιο εξωστρεφείς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, με σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην ελληνική κοινωνία και ταυτόχρονα παγκόσμιο ηγετικό ρόλο. Η σχέση των Ελλήνων με τη θάλασσα συναντάται από τα αρχαία ακόμα χρόνια. Οι Έλληνες φημίζονταν για το ιδιαίτερα ναυτικό πνεύμα που είχαν αναπτύξει, αποτέλεσμα της γεωγραφικής θέσης της χώρας και της στενής επαφής τους με τη θάλασσα. Η ελληνική εμπορική ναυτιλία, έχει καταφέρει, παρά τις διάφορες δυσκολίες και τις οικονομικές κρίσεις που εμφανίστηκαν στον κλάδο, να δημιουργήσει και να εξελίξει έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς στόλους στον κόσμο και να μετατραπεί σε μία παγκόσμια ναυτιλιακή δύναμη, ξεπερνώντας ακόμη και σημαντικές δυνάμεις της εποχής, όπως η Ιαπωνία, οι ΗΠΑ, η Νορβηγία και η Μεγάλη Βρετανία. Η μεγάλη ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, ανέδειξε τους Έλληνες ανάμεσα στους πιο ισχυρούς παίκτες στο χώρο της παγκόσμιας ναυτιλίας. Η ανάπτυξη που παρουσίασε η ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία, φαίνεται στα μέσα του 1950, καθώς το 45% του παγκόσμιου στόλου των φορτηγών πλοίων και περίπου το 15% των πετρελαιοφόρων ήταν ελληνικά, κατατάσσοντας την Ελλάδα στη 2^η θέση μετά τις ΗΠΑ και την Αγγλία.⁹³ Η συνεισφορά της ναυτιλίας στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα στην ελληνική οικονομία είναι ιδιαίτερα σημαντική όλα αυτά τα χρόνια. Αποτελεί έναν κλάδο, με έντονη εξωστρέφεια, καθώς ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας του πραγματοποιείται σε διεθνή ύδατα και καταγράφεται ως εξαγωγές υπηρεσιών της Ελλάδας. Επίσης, η συνεισφορά του στη σύνδεση των νησιών της χώρας με την ενδοχώρα, θεωρείται καθοριστικής σημασίας για τη μεταφορά εμπορευμάτων, ανθρώπων και οχημάτων. Ιδιαίτερα η στήριξη της ναυτιλίας για τον τουρισμό που προσελκύει κάθε χρόνο η χώρα είναι πολύ σημαντική, καθώς ο τουρισμός αποτελεί τον δεύτερο κατά σειρά κλάδο στην Ελλάδα με μεγάλη συνεισφορά στην οικονομία και στο ΑΕΠ της χώρας. Χαρακτηριστικό επίσης, της ελληνικής ναυτιλιακής κοινότητας, αποτελεί η συνεισφορά του μέσω επενδύσεων σε

⁹³ IOBE, 2023

άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως τον τουρισμό, τη μεταποίηση, τις κατασκευές, τις τράπεζες και τον αθλητισμό. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες έχουν συμβάλει κατά την πάροδο των χρόνων και στην κοινωνική και πολιτιστική ζωή της χώρας, με την προσφορά και την λειτουργία διάφορων ιδρυμάτων, που δημιουργήθηκαν λόγω της δραστηριοποίησής τους στη ναυτιλιακή βιομηχανία και της υψηλής κερδοφορίας που παρουσίαζαν.

Ωστόσο, στις μέρες μας, η ελληνική ναυτιλία έχει να αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις για τη διατήρηση και τη συνεχή ανάπτυξή της. Οι διάφορες κρίσεις που έχουν εμφανιστεί στην παγκόσμια οικονομία και οι διαταραχές που προκλήθηκαν στο παγκόσμιο εμπόριο από την εμφάνιση της πανδημίας, δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο τον χώρο. Επίσης, οι διάφορες αλλαγές και πιέσεις που αφορούν το φορολογικό πλαίσιο του κλάδου εγχώρια, επιστούν την ιδιαίτερη προσοχή των Ελλήνων πλοιοκτητών. Τέλος, οι αλλαγές στους κανονισμούς και οι νέες ρυθμίσεις που έχει επιβάλλει ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός, όσον αφορά τον περιορισμό του ανθρακικού αποτυπώματος της παγκόσμιας ναυτιλίας, 40% έως το 2030 και 50% έως το 2050, δημιουργεί νέους κανόνες και στη λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Ως αποτέλεσμα όλων αυτών των νέων συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο, οι ελληνικές και μη επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την αλλαγή και την ανανέωση του στόλου τους, με τη προσθήκη νέων σύγχρονων και τεχνολογικά εξελιγμένων πλοίων και την υιοθέτηση νέων καυσίμων και τεχνολογιών. Οι αλλαγές αυτές για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της ναυτιλίας, θα απαιτήσουν τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για την προσαρμογή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες που περιγράφηκαν αλλά και την εύκολη πρόσβαση στη διεθνή αγορά κεφαλαίων.

Στόχος της ελληνόκτητης ναυτιλίας αποτελεί η προσαρμογή στις νέες κανονιστικές απαιτήσεις και η διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος στο διεθνές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τα στοιχεία διαφόρων μελετών, η ναυτιλία που καθημερινά είναι υπεύθυνη για τη μεταφορά του 90% του παγκόσμιου εμπορίου, ευθύνεται αντίστοιχα περίπου για το 2,9% των συνολικών εκπομπών παγκοσμίως. Η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της παγκόσμιας ναυτιλίας, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί πρωταρχικό στόχο του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO) των Ηνωμένων Εθνών, καθώς επίσης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα μέτρα που είτε έχουν ληφθεί είτε πρόκειται να ληφθούν από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τις θαλάσσιες μεταφορές εντός των ευρωπαϊκών λιμένων αποτελούν πρόκληση για τον ανταγωνισμό της ελληνόκτητης ναυτιλίας. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες θα πρέπει να συμπεριλάβουν και να σχεδιάσουν την μακροπρόθεσμη επενδυτική στρατηγική τους, βάσει των νέων αυτών κανονισμών. Σημαντικό μέρος των νέων κανονιστικών ρυθμίσεων, είναι και ο Δείκτης Σχεδιασμού της Ενεργειακής Απόδοσης των Πλοίων και ο Δείκτης Έντασης Άνθρακα, οι οποίοι στοχεύουν στην προώθηση ενεργειακά αποδοτικότερων εξοπλισμών και κινητήρων.

Οι στόχοι αυτοί που έχει θέσει ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός, μπορούν να επιτευχθούν με τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των πλοίων αλλά και με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και καυσίμων χαμηλών ή μηδενικών εκπομπών άνθρακα. Ενδεικτικά, ο παγκόσμιος στόλος φαίνεται πως ακολουθεί ακόμη τις μεταφορές με κινητήρες πετρελαίου ντίζελ. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια οι μεταφορές με πλοία υδροποιημένου φυσικού αερίου (LNG), υγραερίου (LPG) ή μεθανόλης φαίνεται να έχουν αυξηθεί. Για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των πλοίων, οι πλοιοκτήτες θα πρέπει να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες και τεχνολογικά εξελιγμένα συστήματα για τη μέτρηση της απόδοσης του καυσίμου ενός πλοίου σε λειτουργία και την αξιολόγηση τυχόν αλλαγών.

Η επίτευξη σημαντικών μειώσεων στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα των διεθνών θαλάσσιων μεταφορών, απαιτεί όπως είπαμε εκτός από τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των πλοίων, και τη χρήση καθαρότερων μορφών ενέργειας, όπως τη χρήση ανανεώσιμων καυσίμων. Σύμφωνα και με τις οδηγίες του Ευρωπαϊκού Νόμου για το κλίμα, η χρήση προηγμένων βιοκαυσίμων και άλλων καυσίμων ανανεώσιμων πηγών και χαμηλών επιπέδων εκπομπών άνθρακα θα πρέπει να αυξηθούν, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος για την αύξηση των μεριδίων ΑΠΕ στο μείγμα καυσίμων των διεθνών θαλάσσιων μεταφορών. Σημαντικό ρόλο σε αυτό θα αποτελέσουν και τα συνθετικά καύσιμα με βάση το υδρογόνο, τα οποία θεωρούνται καίριας σημασίας για την προσπάθεια της απαλλαγής από τον άνθρακα στον τομέα της ναυτιλίας. Όπως είναι γνωστό, το ποσοστό του κόστους των καυσίμων στο λειτουργικό κόστος ενός πλοίου είναι αρκετά μεγάλο, με αποτέλεσμα η παραμικρή μεταβολή της τιμής των καυσίμων να επιδρά σημαντικά στην κερδοφορία της επιχείρησης και στα αποτελέσματα που αυτή θα φέρει. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι στις αλλαγές που μπορεί να επιφέρουν στον κλάδο η τεχνολογική ανάπτυξη όσον αφορά την παραγωγή ανανεώσιμων καυσίμων και καυσίμων χαμηλών εκπομπών άνθρακα και έτοιμοι να προσαρμοστούν στα νέα αυτά δεδομένα γρήγορα, με σωστές στρατηγικές αποφάσεις. Συγκεντρωτικά, τα μη ορυκτά καύσιμα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την απανθρακοποίηση της ναυτιλίας μπορούν να διακριθούν στις κάτωθι κατηγορίες:

- «Γαλάζια» καύσιμα από αναμορφωμένο φυσικό αέριο με δέσμευση και αποθήκευση άνθρακα (Carbon Capture and Storage - CCS)
- Βιοκαύσιμα από βιώσιμες πηγές βιοενέργειας (π.χ. βιοαέριο, βιοντίζελ)
- Ηλεκτροκαύσιμα από ανανεώσιμη ηλεκτρική ενέργεια, με μη ορυκτό άνθρακα ή άζωτο (π.χ. συνθετικό φυσικό αέριο, e-αμμωνία, e-μεθανόλη)

Κάποια από τα νέα καύσιμα έχουν ξεκινήσει να χρησιμοποιούνται ήδη στο χώρο της ναυτιλίας, όπως για παράδειγμα το βιοαέριο, ενώ άλλα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και βρίσκονται σε πιλοτικό στάδιο ακόμη, όπως η αμμωνία και το υδρογόνο. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί το ενδιαφέρον που υπάρχει προς τη βιολογική μεθανόλη, καθώς έχουν ήδη αρχίσει να καταγράφονται οι πρώτες παραγγελίες νεότευκτων πλοίων με κινητήρες συμβατούς του συγκεκριμένου αυτού καυσίμου. Είναι φανερό, ότι λόγω της περιορισμένης έρευνας και μελέτης και λόγω

του ανεξερεύνητου χώρου των ανανεώσιμων καυσίμων μηδενικού άνθρακα, υπάρχει ακόμη μία σχετική αβεβαιότητα στις ναυτιλιακές εταιρείες ως προς την επιλογή του αποτελεσματικότερου καυσίμου.

Εξίσου μία σημαντική αλλαγή για τη λειτουργία της διεθνούς ναυτιλίας, αποτελεί και ο κανονισμός για το σύστημα παρακολούθησης, υποβολής εκθέσεων και επαλήθευσης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα από τις θαλάσσιες μεταφορές (EU Maritime Monitoring, Reporting and Verification -MRV- Regulation).⁹⁴ Σύμφωνα με τον νέο αυτό κανονισμό, οι ναυτιλιακές εταιρείες θα είναι υποχρεωμένες να συλλέγουν, να αναλύουν και να παραδίδουν τα δεδομένα των εκπομπών τους, τα οποία θα ελέγχονται στη πορεία από ειδικούς φορείς που θα ορίζουν τα κράτη – μέλη.

9.1 Καύσιμο LNG

Η μετάβαση της ναυτιλίας στο καύσιμο LNG μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας του αέρα και τη μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου. Σύμφωνα με διάφορες μελέτες, τα καύσιμα LNG μπορούν να μειώσουν την επίδοση στον δείκτη ενεργειακής απόδοσης EEDI (Energy Efficiency Design Index) κατά 20%, ενώ αντίστοιχη μείωση προβλέπεται και για τον δείκτη έντασης άνθρακα CII (Carbon Intensity Indicator). Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, υπάρχουν κάποιες επιστημονικές αμφισβητήσεις αναφορικά με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις του LNG. Είναι ευρέως γνωστό, ότι το LNG αποτελείται κυρίως από μεθάνιο, με πολλές μελέτες να αναδεικνύουν το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής του (έως και 86 φορές περισσότερο) στο Δυναμικό Θέρμανσης του πλανήτη (Global Warming Potential), σε σύγκριση με το CO². Για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα ωστόσο, από τις πρώτες δοκιμές που πραγματοποιήθηκαν στις αρχές του 1970, έχει αποτελέσει επιλογή καυσίμου για τα πλοία. Τα τελευταία χρόνια αρκετά νεόδητα πλοία έχουν χρησιμοποιήσει το καύσιμο LNG ως βασικό τους καύσιμο, ενώ αρκετές είναι ακόμη οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που προχωρούν σε παραγγελίες νεόδητων πλοίων καυσίμου LNG. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα πρέπει να προχωρήσουν σε ενδελεχείς μελέτες και προβλέψεις για την πορεία που θα ακολουθήσουν στον ναυτιλιακό κλάδο τα καύσιμα LNG, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόσουν ανάλογα τη στρατηγική τους. Φαίνεται το LNG να συνεχίζει να αποτελεί δημοφιλές καύσιμο ανάμεσα στις ναυτιλιακές εταιρείες για παραγγελίες νεότευκτων πλοίων εναλλακτικών καυσίμων. Ωστόσο, πολλοί προβλέπουν πως η ναυτιλιακή αγορά θα στραφεί προς την αμμωνία ή την μεθανόλη, ως βιώσιμες επιλογές πρόωσης των πλοίων.⁹⁵

9.2 Βελτιώσεις αποδοτικότητας των πλοίων

⁹⁴ IOBE, 2023

⁹⁵ IOBE, 2023

Ένας άλλος τρόπος που θα μπορούσε να βοηθήσει τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας των πλοίων και στη περαιτέρω μείωση της αυξημένης χρήσης ορυκτών καυσίμων είναι οι τεχνολογικές και λειτουργικές αλλαγές στην κατασκευή των πλοίων. Στην επίτευξη του στόχου αυτού σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει η ηλεκτρική ενέργεια, η οποία στο κλάδο της ναυτιλίας χρησιμοποιείται με δύο τρόπους:

- Ως υβριδικό σύστημα
- Ως αμιγώς ηλεκτρικό σύστημα πρόωσης

Τα υβριδικά συστήματα έχουν ως στόχο συνήθως τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και τη μείωση των εκπομπών. Αντίστοιχα, στα αμιγώς ηλεκτρικά συστήματα πρόωσης, η ηλεκτρική ενέργεια παράγεται στη ξηρά και αποθηκεύεται στο πλοίο με τη μορφή μπαταριών. Η χρήση αμιγώς ηλεκτρικών πλοίων θα μπορούσε να οδηγήσει σε σημαντικά πλεονεκτήματα ενεργειακής απόδοσης, καθώς συνδέεται με την εξάλειψη των κινητήρων εσωτερικής καύσης. Είναι γνωστό, ότι οι κινητήρες εσωτερικής καύσης επιφέρουν στα πλοία σημαντικές απώλειες απόδοσης, με τη μέγιστη αποδοτικότητά τους σήμερα να υπολογίζεται περίπου στο 50%. Ωστόσο, μία μπαταρία υπολογίζεται ότι θα μπορούσε να οδηγήσει σε απόδοση κύκλου φορτίσεων μεγαλύτερη και από 95%. Επίσης, το κόστος λειτουργίας των αμιγώς ηλεκτρικών πλοίων μπορεί να διατηρηθεί σε σχετικά χαμηλά επίπεδα αν υπολογιστεί με την πρόβλεψη ότι η τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος είναι ανταγωνιστική με την τιμή των καυσίμων των πλοίων. Το μειονέκτημα σε αυτή την περίπτωση, ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει στα υψηλά κόστη επένδυσης που απαιτούνται για τη χρήση μπαταριών στη ναυτιλία. Τα υψηλά επενδυτικά κόστη θα μπορούσαν να εξισορροπηθούν μεταγενέστερα με την λειτουργική εξοικονόμηση του πλοίου, λόγω του μειωμένου κόστους ενέργειας. Ένα ακόμη μειονέκτημα σε αυτή την περίπτωση, αποτελεί και η ασφάλεια της χρήσης μπαταριών στο πλοίο. Τα πλοία θα πρέπει να αναπτύξουν ισχυρά πρωτόκολλα ασφαλείας και όλοι οι κίνδυνοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σωστά για την αποφυγή τυχόν ατυχημάτων. Στη περίπτωση των αμιγώς ηλεκτρικών πλοίων θα πρέπει να υπάρξουν αλλαγές και στις υποδομές των λιμανιών, για να επιτευχθεί η κάλυψη των αναγκών τους. Ένα πρώτο βήμα θα πρέπει να αποτελέσει η αναβάθμιση των δικτύων ηλεκτρικής ενέργειας στα λιμάνια για τη φόρτιση των μπαταριών και κατά δεύτερον η δημιουργία συστημάτων αποθήκευσης ενέργειας θα μπορούσε να βοηθήσει στην αποφυγή της υψηλής ζήτησης για τη φόρτιση των μπαταριών των πλοίων.⁹⁶ Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις και ο κλάδος στην Ελλάδα, φαίνεται πως έχει ήδη ξεκινήσει τις πρώτες επαφές και συζητήσεις για την υιοθέτηση των πρώτων ηλεκτρικών πλοίων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η start-up εταιρεία «Rho», όπου στόχος της δραστηριοποίησής της αποτελεί η μετάβαση της ναυτιλίας σε κλιματικά φιλικές μορφές ενέργειας και η εξερεύνηση συνεργασιών για ηλεκτρικά πλοία στην Ελλάδα. Η ελληνική ναυτιλία μπορεί να πρωταγωνιστήσει στη δημιουργία και την λειτουργία των πρώτων ηλεκτρικών

⁹⁶ IOBE, 2023

πλοίων, συνεχίζοντας με αυτό τον τρόπο την ισχυρή και ανταγωνιστική της παρουσία στο διεθνές ναυτιλιακό περιβάλλον.

9.3 Ψηφιοποίηση της ναυτιλίας

Ο κλάδος της ναυτιλίας κατατάσσεται ανάμεσα στους κλάδους που έχουν ξεκινήσει τη μετάβασή τους προς την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση. Οι ρυθμοί ψηφιοποίησης του κλάδου είναι μεγάλοι και παρατηρείται προσπάθεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για να αναπτυχθούν υπηρεσίες και λύσεις που θα οδηγήσουν την βιομηχανία στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, αλλά και την επίτευξη του στόχου της απανθρακοποίησης που έχει θέσει ο κλάδος έως το 2050. Είναι φανερό, ότι η τεχνολογία εισάγει νέα δεδομένα στον κλάδο και μπορεί να προσφέρει λύσεις με τα εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα που διαρκώς αναπτύσσονται. Τα νέα αυτά δεδομένα οδηγούν τα πλοία και τα συστήματά τους να συνδέονται όλο και περισσότερο με το διαδίκτυο, κάτι που διευκολύνει στο να είναι όλα τα στοιχεία προσβάσιμα από οπουδήποτε. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη αυτοματοποίηση, την αποτελεσματική διάδραση πλοίου και στεριάς, την απομακρυσμένη παρακολούθηση του πλοίου και την επίτευξη διαρκών βελτιώσεων ως προς την ασφάλεια και τη λειτουργική απόδοσή του. Η συλλογή δηλαδή, όλων αυτών των δεδομένων και των πληροφοριών μπορεί να παρέχει χρήσιμα στοιχεία σχετικά με την απόδοση ή την κατάσταση των μηχανημάτων, του εξοπλισμού και των διαφόρων συστημάτων των πλοίων και να οδηγήσει στη διασφάλιση της ποιότητας και την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους. Ένα παράδειγμα ως προς αυτή την κατεύθυνση, αποτελεί και η ανάπτυξη πλατφόρμας για βελτιστοποιημένη κατανάλωση καυσίμου και μειωμένες εκπομπές αερίου του θερμοκηπίου. Όλο και περισσότερα πλοία, κυρίως νεότευκτα, περιλαμβάνουν στον κοινό τους εξοπλισμό προηγμένα συστήματα όπως οθόνες, αισθητήρες, μονάδες επεξεργασίας δεδομένων, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα της συλλογής πληροφοριών από όλες τις λειτουργίες του πλοίου. Επιπρόσθετα, πολύ σημαντική κρίνεται και η επεξεργασία και η ανάλυση όλων των δεδομένων αυτών για την ανάπτυξη σύνθετων μοντέλων και εφαρμογών με σκοπό την εξαγωγή αναλυτικών προγνωστικών και προβλέψεων. Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω είναι φανερό πως η ναυτιλιακή αγορά φαίνεται να κινείται με γρήγορους ρυθμούς προς την ψηφιοποίηση. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους στην αγορά και να πετύχουν τη μέγιστη δυνατή λειτουργική απόδοση, οφείλουν να συμπεριλάβουν τις ψηφιακές λύσεις στον άμεσο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της στρατηγικής τους. Ο γρήγορος και συνεχής μετασχηματισμός που λαμβάνει χώρα στη παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία, καθώς και η ανάγκη για άμεση εύρεση λύσεων θα επιτρέψει και την επίτευξη της ενεργειακής μετάβασης και της απανθρακοποίησης του κλάδου.

Καταλήγοντας, όλες αυτές οι αλλαγές στους κανονισμούς και τους ισχύοντες νόμους είναι φανερό ότι θα επιφέρουν μεγάλες αλλαγές όσον αφορά τα πλαίσια λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η απανθρακοποίηση και η μέγιστη αποδοτικότητα

στη λειτουργία των πλοίων, φαίνεται πως θα αποτελέσει το επίκεντρο των προσπαθειών πρόβλεψης, μελέτης και εφαρμογής των στρατηγικών κινήσεων από την πλευρά των Ελλήνων πλοιοκτητών. Η παρουσία της ελληνόκτητης ναυτιλίας στο παγκόσμιο ναυτιλιακό γίγνεσθαι είναι ιδιαίτερα ισχυρή, με τον κλάδο να παρουσιάζει τη δυναμική για τη διατήρηση της θετικής του πορείας αλλά και για την περαιτέρω ανάπτυξή του. Όπως είδαμε, τα μεγέθη της ελληνικής οικονομίας ενισχύονται σημαντικά από την ναυτιλία και την ακτοπλοΐα, των οποίων ο κλάδος συνεισφέρει σε μεγάλο ποσοστό στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, ενώ θετικές προοπτικές παρουσιάζει η δραστηριοποίηση στις επισκευές πλοίων, στην κατασκευή ναυτιλιακού εξοπλισμού και την κρουαζιέρα. Η στρατηγική φαίνεται πως θα αποτελέσει το κλειδί για τον κλάδο της ελληνικής ναυτιλίας, ώστε να προσαρμοστεί στις έντονες αλλαγές του περιβάλλοντος και να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση του και την επιρροή του παγκοσμίως.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γιάννης Θεοτοκάς, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014
2. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016
3. Αλ. Γουλιέλμος, Διοίκηση Επιχειρήσεων – Εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2002
4. Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3η έκδοση, Αθήνα 2010
5. Ναυτιλιακή Οικονομία, Γ. Π. Βλάχος, Εκδόσεις Σταμούλης, 2011
6. Αλ. Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, 2004
7. Ναυλώσεις, Γ. Π. Βλάχος, Ε. Ψύχου, Εκδόσεις Σταμούλης, 2011
8. Αλέξανδρος Μ. Γουλιέλμος, Η στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, 2005
9. Παύλος Εμμανουηλίδης & Γεώργιος Τσαβλίρης, Αποτελεσματικές στρατηγικές στη Ναυτιλία, Εκδόσεις Κέρκυρα, 2021
10. Κωνσταντίνος Ν. Παπαγιαννούλης, Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ελληνική και διεθνής ναυτιλία, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002
11. Γιάννης Θεοτοκάς – Τζελίνα Χαρλαύτη, Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2007
12. IOBE, 2023

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Technology Growth in Shipping Industry: An Overview, Praveen Kumar Donepudi, American Journal of Trade and Policy, 2014
2. International shipping and national economic growth: shipping earnings and the Greek economy in the nineteenth century, Harlaftis G., Kostelenos G., (2011), The economic history review
3. The Container Principle How a Box Changes the Way We Think, Alexander Klose, 2015
4. The Shipping Container, Hege Høyer Leivestad, 2022
5. Yamin S., Gunasekaran A., & Mavondo F. T., Relation between Generic Strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis, 1999

6. Hill & Jones, Strategic Management Theory: an integrated approach, Houghton Mifflin Company, 2007
7. Porter's Generic Competitive Strategies, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013)
8. Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping

Ηλεκτρονικές πηγές

1. <https://www.capital.gr/>
2. <https://www.naftemporiki.gr/>
3. <https://www.naftikachronika.gr/>
4. <https://www.tsakoshellas.gr/>
5. <https://www.tsakoshellas.gr/ourgroup/tsakos-energy-navigation/>