

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ  
ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

**Διπλωματική Εργασία**

**«Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση  
Κατασκευής και Εκμετάλλευσης Δεξαμενοπλοίων  
(product / chemical tankers)»**

Νάκου Ανθούλα του Θεοφάνους

A.M: EMBA 0928

Πειραιάς

Ιούνιος 2012

**Αφιερώνεται στην οικογένειά μου,  
στη μνήμη του πατέρα μου και  
σε όσους αγαπημένους μου,  
μου παρέιχαν ηθική ή υλική  
υποστήριξη για την ολοκλήρωση  
αυτής της εργασίας.**

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε - MBA» με τίτλο «Οικονομολογική Ανάλυση και Αξιολόγηση Κατασκευής και Εκμετάλλευσης Δεξαμενοπλοίων (product/chemical tankers)»..... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας Α. Νάκου.....

Όνοματεπώνυμο Ανθούλα Νάκου.....

Ημερομηνία 25/07/2012.....

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και τα στοιχεία που περιέχει, ενδέχεται να μην είναι απόλυτα ακριβή.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

## **«Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Κατασκευής και Εκμετάλλευσης Δεξαμενοπλοίων (product / chemical tankers)»**

Ανθούλα Νάκου

Σημαντικοί όροι: Ναυτιλιακή επιχείρηση, Πλοιοκτήτης, Ναυλωτής, Στρατηγική Διοίκηση, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Τεχνικά Χαρακτηριστικά Πλοίου, Προϋπολογισμός Λειτουργικών Έξόδων Πλοίου, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επένδυσης, Καθαρή Παρούσα Αξία, Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης, καλή επιχειρηματική ιδέα

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στο εν λόγω πόνημα, το οποίο τιτλοφορείται «Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Κατασκευής και Εκμετάλλευσης Δεξαμενοπλοίων (product / chemical tankers)», θα γίνει ανάλυση της μελετώμενης Επένδυσης από τις ακόλουθες πλευρές: Στρατηγικής Διοίκησης, Στρατηγικού Μάρκετινγκ, τεχνική, σύγκρισης με παρόμοιες επενδύσεις, Ανάλυσης κόστους και Χρηματοοικονομική. Επιπλέον, θα διατυπωθεί άποψη για το αν άξιζε να γίνει η υπό μελέτη επένδυση και θα κριθεί ως επιχειρηματική ιδέα.

### **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ειλικρινά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για την υπομονή που έδειξε και την ενίσχυση που μου παρείχε για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη ΔΕΠ που θα είναι στην Επιτροπή αξιολόγησής της – τον Καθηγητή και Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο και τον Επίκουρο Καθηγητή κ. Ιωάννη Σώρρο για το χρόνο που διέθεσαν για να διαβάσουν το εν λόγω πόνημα και για τα εποικοδομητικά τους σχόλια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Γενικό Διευθυντή της Ναυτιλιακής εταιρείας BSH για την παροχή των στοιχείων που απαιτούνταν για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Πίνακας 1:</b> Βασικές αλλαγές που πρέκυπταν στα φορτία από την αναθεώρηση του Παραρτήματος II της Marpol	21
<b>Πίνακας 2:</b> Αντιπροσωπευτικά φορτία της αγοράς «Χημικών και Βιο-ντήζελ»	148
<b>Πίνακας 3:</b> Αντιπροσωπευτικά φορτία της αγοράς «Καθαρών προϊόντων πετρελαίου»	148
<b>Πίνακας 4:</b> Αντιπροσωπευτικά φορτία της αγοράς «Βρώσιμων ελαίων»	149
<b>Πίνακας 5:</b> Ιστορικά στοιχεία Χρονοναυλώσεων για πλοία τύπου IMO 2, μεγέθους 20,000 – 25,000 τόνων	171
<b>Πίνακας 6:</b> Ιστορικά στοιχεία TCE για πλοία τύπου IMO 2, μεγέθους 22,000 – 24,000 τόνων	172
<b>Πίνακας 7:</b> Αριθμητική εξαγωγή μέσων όρων ιστορικών στοιχείων ναύλων Χρονοναυλώσεων και TCE βάσει των Πινάκων 5 και 6	176
<b>Πίνακας 8:</b> Προβλεπόμενοι ναύλοι για τα έτη 2008 – 2012 βάσει του μέσου όρου των ιστορικών στοιχείων Χρονοναυλώσεων και TCE των ετών 2002 – 2007 (ως τότε)	177

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Διάγραμμα 1:</b> Τα κύρια προϊόντα που μεταφέρονται με χημικά πλοία.	2
<b>Διάγραμμα 2:</b> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Ανάλυση Περιβάλλοντος και Διαμόρφωση Στρατηγικής	3
<b>Διάγραμμα 3:</b> Παράγοντες Προσδιορισμού της Στρατηγικής	5
<b>Διάγραμμα 4:</b> Περιβαλλοντικές Μεταβλητές	8
<b>Διάγραμμα 5:</b> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	10
<b>Διάγραμμα 6:</b> Διατομές πλοίων μονού πυθμένα, διπλού πυθμένα, διπλού πυθμένα και τοιχώματος.	19
<b>Διάγραμμα 7:</b> Ζήτηση για τα βασικά προϊόντα πετρελαίου το 2006	24
<b>Διάγραμμα 8:</b> Εισαγωγές προϊόντων πετρελαίου (τόνοι)	24
<b>Διάγραμμα 9:</b> Ζήτηση για δεξαμενόπλοια μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου (τόνοι νεκρού βάρους – dwt)	25
<b>Διάγραμμα 10:</b> Εισαγωγές πετρελαίου (εκατομμύρια τόνοι)	25
<b>Διάγραμμα 11:</b> Κατανάλωση πετρελαίου	26
<b>Διάγραμμα 12:</b> Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στις χώρες της Ασίας	26
<b>Διάγραμμα 13:</b> Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου από την Κίνα, 1970 - 2020	27
<b>Διάγραμμα 14:</b> Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στην Ινδία, 1970 - 2014	28
<b>Διάγραμμα 15:</b> Παγκόσμια επέκταση διύλιση	28
<b>Διάγραμμα 16:</b> Επέκταση παγκόσμιας δυναμικότητας διύλισης	29
<b>Διάγραμμα 17:</b> Παγκόσμια επέκταση παραγωγής αιθυλενίου	30
<b>Διάγραμμα 18:</b> Επέκταση δυναμικότητας διύλισης στην Ινδία	32
<b>Διάγραμμα 19:</b> Χημικά πλοία – ισορροπία Προσφοράς / Ζήτηση ('000 τόνοι)	32
<b>Διάγραμμα 20:</b> 10-20,000 τόνοι – ισορροπία Προσφοράς / Ζήτηση ('000 τόνοι)	33
<b>Διάγραμμα 21:</b> Δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο.	38
<b>Διάγραμμα 22:</b> Αναμενόμενη Καθαρή Αλλαγή στο στόλο μεγέθους 20,000 – 24,999 τόνων, στα επόμενα 5 χρόνια	60
<b>Διάγραμμα 23:</b> Αναμενόμενη Καθαρή Αλλαγή στο στόλο μεγέθους 25,000 – 29,999 τόνων, στα επόμενα 5 χρόνια	61
<b>Διάγραμμα 24:</b> Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο Χημικών Πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων	74
<b>Διάγραμμα 25:</b> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	76
<b>Διάγραμμα 26:</b> Δομή του Ομίλου BS	78
<b>Διάγραμμα 27:</b> Ο Τροχός της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής	122
<b>Διάγραμμα 28:</b> Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	123
<b>Διάγραμμα 29:</b> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Διαμόρφωση Στρατηγικής	129



<b>Διάγραμμα 30:</b> Χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής υπηρεσίας	136
<b>Διάγραμμα 31:</b> Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής αγοράς	145
<b>Διάγραμμα 32:</b> Τρόποι Στόχευσης (Targeting)	151
<b>Διάγραμμα 33:</b> Αξιολόγηση Τμημάτων Αγοράς και επιλογή Αγοράς Στόχου	154
<b>Διάγραμμα 34:</b> Μείγμα Μάρκετινγκ	161
<b>Διάγραμμα 35:</b> Το Μείγμα Μάρκετινγκ στη Ναυτιλία	162
<b>Διάγραμμα 36:</b> LSC (Μακράς διάρκειας ναυτιλιακός κύκλος) του Hampton σε θεωρητική σχεδίαση. Κύκλος Ναυτιλίας διάρκειας 16 – 24 ετών.	174
<b>Διάγραμμα 37:</b> Διαγραμματικός υπολογισμός των προβλεπόμενων ναύλων τα έτη 2008 – 2012, βάσει των στοιχείων του πίνακα 7	177
<b>Διάγραμμα 38:</b> Επιλογές καναλιών για εταιρείες παροχής υπηρεσιών	186
<b>Διάγραμμα 39:</b> Η διαδικασία στην Ελεύθερη Αγορά (Tramp Market) και στην Αγορά Γραμμών (Liner Market)	198
<b>Διάγραμμα 40:</b> Σχεδιάγραμμα Υπηρεσίας (Service blueprint)	199
<b>Διάγραμμα 41:</b> Το «πρίσμα» του Μείγματος Μάρκετινγκ	206

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Εικόνα 1:</b> semi-spade πηδάλιο	216
<b>Εικόνα 2:</b> bow thruster	217
<b>Εικόνα 3:</b> Στάδια Ναυπήγησης πλοίου	257

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΑ

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>Σελίδα</b>
Περίληψη	
Ευχαριστίες	I
Κατάσταση Πινάκων	i.
Κατάσταση Διαγραμμάτων	ii- iii
Κατάσταση Εικόνων	iv
Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Κεφάλαιο 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	3
2.1: Στρατηγική Διοίκηση – Ανάλυση Περιβάλλοντος	4
2.1.1: Ανάλυση του Περιβάλλοντος	6
2.1.2: Ανάλυση Μακρο-περιβάλλοντος (P.E.S.T.L.E Analysis) της Ναυτιλιακής εταιρείας BS	17
2.1.3: Ανάλυση Περιβάλλοντος – Άμεσο / Μικρο-περιβάλλον / Κλάδος BS	37
2.1.4: Στρατηγικές Ομάδες	72
2.1.5: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος – Επιχειρησιακή Ανάλυση	75
2.1.6: Ανάλυση SWOT (Δυνάμειων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών)	91
2.2: Στρατηγική Διοίκηση - Επιλογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Business Strategy)	119
2.3: Στρατηγικό Μάρκετινγκ (STP – Segmentation, Targeting, Positioning)	132
2.4: Πώς ασκείται το Μάρκετινγκ. - Μείγμα Μάρκετινγκ	159
Κεφάλαιο 3: ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΛΟΙΩΝ	207
3.1: Περιγραφή Ναύλωσης δεξαμενοπλοίου τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων	216
Κεφάλαιο 4: ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (OPERATIONAL EXPENSES – OPEX) ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ	228
Κεφάλαιο 5: Αξιολόγηση της επένδυσης	240
Βιβλιογραφία	283

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ναυτιλία σαν οικονομικός κλάδος έχει το χαρακτηριστικό ότι για την παροχή της υπηρεσίας της εμπλέκει πολλά γνωστικά αντικείμενα - από τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων, τα Χρηματοοικονομικά, τα Μακροοικονομικά, τις Ασφαλίσεις, τη Διασφάλιση Ποιότητας, τη Ναυπήγηση και τις Πωλήσεις (με τη μορφή των Ναυλώσεων) και μάλιστα σε εφαρμοσμένη μορφή.

Η Ναυτιλία ως κλάδος εξυπηρετεί πολλές και διαφορετικές αγορές, με πάρα πολλά και διαφορετικά είδη πλοίων και μεταφέροντας μεγάλη ποικιλία πρώτων υλών και τελικών προϊόντων. Δύο είναι οι βασικοί τύποι πλοίων που υπάρχουν στη Ναυτιλία: αυτά που μεταφέρουν χύδην φορτία (bulk cargoes) και αυτά που μεταφέρουν μοναδοποιημένα φορτία (unitised cargoes) ενδιάμεσων ή τελικών προϊόντων. Κυριότερος εκπρόσωπος πλοίων μεταφοράς μοναδοποιημένων φορτίων στις μέρες μας είναι τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (containers).

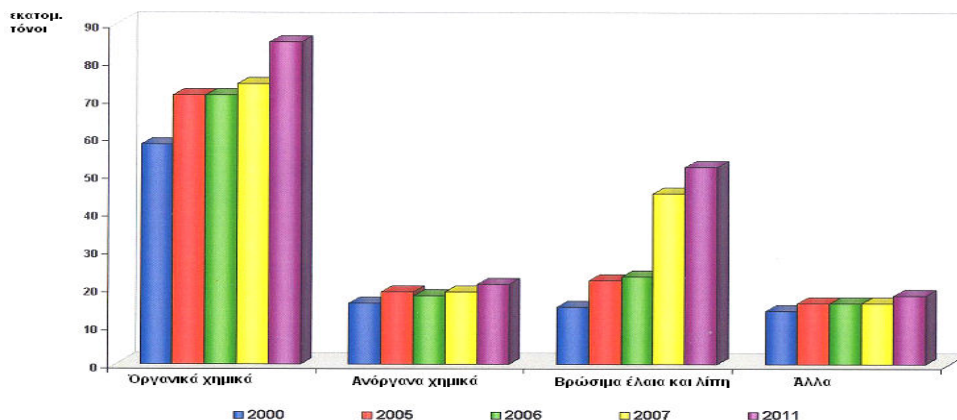
Αναφορικά με τα χύδην φορτία, υποδιαιρούνται σε χύδην υγρά (liquid bulk) και χύδην ξηρά (dry bulk). Όλων των ειδών τα χύδην υγρά φορτία μεταφέρονται με δεξαμενόπλοια (tankers), ενώ όλα τα χύδην ξηρά με πλοία μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου (bulk carriers).

Τα δεξαμενόπλοια με τη σειρά τους, επειδή το πλήθος και το είδος των χύδην (χύμα) υγρών φορτίων είναι πολύ μεγάλο, υποδιαιρούνται περαιτέρω σε:

- δεξαμενόπλοια μεταφοράς αργού πετρελαίου (oil tankers)
- δεξαμενόπλοια μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου «βρώμικων» και «καθαρών», όπως λέγονται. Αυτές οι εκφράσεις υποδηλώνουν ότι τα προϊόντα που μεταφέρουν είναι σε χαμηλό ή υψηλό επίπεδο της διαδικασίας κλασματικής απόσταξης του πετρελαίου. Τα δεξαμενόπλοια που τα μεταφέρουν ονομάζονται product tankers.
- δεξαμενόπλοια μεταφοράς χημικών προϊόντων, βρώσιμων ελαίων και «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου (product / chemical tankers). Σε αυτήν την κατηγορία εμπίπτουν και τα πλοία που πρόκειται να μελετηθούν στην εν λόγω εργασία.
- δεξαμενόπλοια μεταφοράς χημικών προϊόντων, συνήθως οξέων και άλλων διαβρωτικών ουσιών.

Η επιλογή της ενασχόλησης με το συγκεκριμένο τύπο δεξαμενοπλοίων (product / chemical tankers), από όλες τις επενδύσεις που είχε κάνει ο ναυτιλιακός όμιλος BS, έγινε λόγω του τεράστιου εύρους των φορτίων τα οποία μεταφέρουν, κάποια από τα οποία είναι πολύ απαιτητικά στο χειρισμό τους, οδηγώντας έτσι αναπόφευκτα στην παροχή μίας ποιοτικά ανώτερης μεταφορικής υπηρεσίας από αυτού του είδους τα δεξαμενόπλοια, σε σχέση με άλλους τύπους. Το διάγραμμα που ακολουθεί περιλαμβάνει τα βασικά φορτία τα οποία μεταφέρουν τα χημικά πλοία (chemical tankers). Τα πλοία τύπου product/chemical (σαν τα υπό μελέτη) μεταφέρουν επιπλέον και προϊόντα πετρελαίου («βαριά» και «ελαφρά» ή αλλιώς “dirty” και “clean petroleum products”.

## Τα κύρια προϊόντα που μεταφέρονται με χημικά πλοία.



**Διάγραμμα 1:** Τα κύρια προϊόντα που μεταφέρονται με χημικά πλοία.

Πηγή: Έκθεση της εταιρείας *Fearnley Consultants & Fearnresearch, Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt October 2007*, σελ. 18

Επίσης, επρόκειτο για πλοία πολύ εξειδικευμένα και πολύπλοκα από τεχνικής φύσεως και στρατηγική επιλογή για την Ναυτιλιακή εταιρεία BS η οποία θα επενέδυε σε αυτά τα πλοία - τα οποία δεν είχαν (όπως θα φανεί στη συνέχεια) ξανααυπηγηθεί στο τότε παρελθόν σε αυτό το μέγεθος (25,000 τόνων) και με αυτά τα τεχνικά χαρακτηριστικά, δημιουργώντας έτσι μία νέα αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλυθεί η αγορά στην οποία θα δραστηριοποιούνταν τα δεξαμενόπλοια μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου και χημικών φορτίων, μεγέθους 25,000 τόνων νεκρού βάρους, τα οποία μελετώνται. Το εν λόγω κεφάλαιο καλύπτει διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα και απαντά σε ποικίλα ερωτήματα σε σχέση με την πραγματοποίηση ή όχι της Επένδυσης, ξεκινώντας με τη χάραξη της Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Business Strategy) της εταιρείας BS που συνδέεται με την Επένδυση στα εν λόγω πλοία. Σύμφωνα με το υπόδειγμα Στρατηγικής Διοίκησης των Thomas L. Wheelen και J. David Hunger που ακολουθεί, της διαμόρφωσης της Στρατηγικής προηγείται η Ανάλυση του Περιβάλλοντος.



**Διάγραμμα 2:** Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Ανάλυση Περιβάλλοντος και Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: Thomas Wheelen, J. David Hunger, 2010, "Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> edition, Pearson

## 2.1) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του περιβάλλοντος, όπως φαίνεται και από το προηγούμενο διάγραμμα είναι μέρος της Στρατηγικής Διοίκησης. Τι είναι, όπως Στρατηγική Διοίκηση;

**Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management)** είναι η διαδικασία:

- της λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών (Objectives)
- της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών
- του καταμερισμού των πόρων ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων

Ασχολείται τόσο με τη **διαμόρφωση** της στρατηγικής (η οποία εκτελείται από τον CEO – Chief Executive Officer (Γενικό Διευθυντή) σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο – Board of Directors) όσο και με την **υλοποίηση** της στρατηγικής (υπεύθυνα για την οποία είναι τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας).<sup>1</sup>

Είναι το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση της εταιρείας. Περιλαμβάνει Ανάλυση του Περιβάλλοντος (Εξωτερικού, αλλά και Εσωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής (Στρατηγικό ή Μακροχρόνιο σχεδιασμό), Εφαρμογή της Στρατηγικής και Αξιολόγηση και Έλεγχο. Η Στρατηγική Διοίκηση, λοιπόν, δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση των Εξωτερικών Ευκαιριών και Απειλών, υπό το φως των Δυνάμεων και των Αδυναμιών μιας επιχείρησης.<sup>2</sup>

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, η Στρατηγική Διοίκηση προσπαθεί να δώσει απάντηση σε ερωτήσεις όπως:

- Τι είναι σε θέση να κάνει η επιχείρηση (Ευκαιρίες και Απειλές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος);

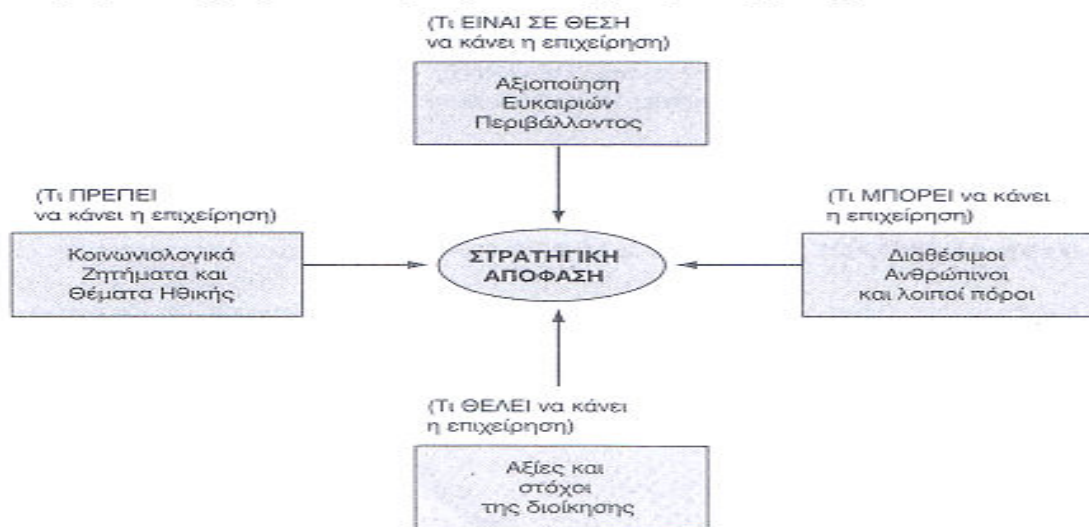
---

<sup>1</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ.5.

<sup>2</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger: “Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability”, International Edition, 2010, 12<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ. 53.

- Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους παρόντες και μελλοντικούς επιχειρησιακούς πόρους (Δυνάμεις και Αδυναμίες του Εσωτερικού περιβάλλοντος);
- Τι θέλει η επιχείρηση να κάνει, αντικατοπτρίζοντας τις αξίες και τις φιλοδοξίες των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών;
- Τι πρέπει η επιχείρηση να κάνει – αναφορικά με τα παρουσιαζόμενα θέματα ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας;<sup>3</sup>

### Παράγοντες προσδιορισμού της Στρατηγικής



**Διάγραμμα 3:** Παράγοντες Προσδιορισμού της Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις: Γ. Μπένου, σελ. 44

Λέγοντας **Επίδοση (Performance)** της επιχείρησης εννοούμε **Αποδοτικότητα (Efficiency)** συν **Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)**.

**Η Αποδοτικότητα - Efficiency (να κάνει κάποιος τα πράγματα σωστά)** είναι το πηλίκο της σχέσης **εισροή / εκροή** και είναι **μετρήσιμο μέγεθος**. Με άλλα λόγια, μετράει την προσπάθεια από πλευράς της εταιρείας για να επιτύχει ένα στόχο και έχει περισσότερο να κάνει με την οπτική γωνία του παραγωγού.

**Η Αποτελεσματικότητα - Effectiveness (να κάνει κάποιος τα σωστά πράγματα)** είναι **μη μετρήσιμο μέγεθος (ποιοτικό)** και έχει να κάνει με το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη – άρα σχετίζεται περισσότερο με την οπτική γωνία του πελάτη.

<sup>3</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006, σελ. 44



**Μία επιχείρηση όμως, πρέπει να επιτυγχάνει και στις δύο αυτές παραμέτρους καλά αποτελέσματα για να έχει υψηλή επίδοση.**

### **2.1.1) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Για να γίνει εμφανές πόσο σημαντική είναι η Ανάλυση του περιβάλλοντος πρέπει να αναφερθεί ότι όλη η Στρατηγική Διοίκηση στηρίζεται στην Ανάλυση του Περιβάλλοντος. Για να κατανοηθεί η σημασία του πόσο επηρεάζει το περιβάλλον τη λειτουργία των επιχειρήσεων, πρέπει να αναφερθούν τα εξής:

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του κόσμου αυτού, ο οποίος συνιστά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέρα με τη μέρα αλλάζουν και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις με διαφορετικούς τρόπους. Η Ανταγωνιστική ή Επιχειρηματική Στρατηγική (ανάλυση αυτού του είδους της στρατηγικής θα γίνει σε επόμενο σημείο της εν λόγω εργασίας) μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της ή με άλλα λόγια, εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Αυτό σημαίνει επίσης, ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόζουν την Ανταγωνιστική τους Στρατηγική στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Επομένως, οι περιβαλλοντικές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στο να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές, με τη σειρά τους να οδηγήσουν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών.

Από την άλλη πλευρά, είναι επίσης δυνατόν, νέες στρατηγικές να οδηγήσουν σε αλλαγές του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Μία επιχείρηση μπορεί να είναι ανταγωνιστής, προμηθευτής, πελάτης, ακόμη και χρηματοδότης μίας άλλης επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, όπως επηρεάζονται από αυτό.

Αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι η διαμόρφωση του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση. Στην επιδίωξή της, όμως, αυτή μία επιχείρηση συνήθως, αντιμετωπίζει τους εξής προβληματισμούς: Σε ποιο βαθμό θα πρέπει να επηρεάζει το περιβάλλον της ή την κυβερνητική πολιτική ή τις κοινωνικές προσδοκίες; Είναι η επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη για τα γεωγραφικά όρια μέσα στα οποία λειτουργεί;

Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του Εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων διαδραμάτισαν οι εξής εξελίξεις:

- 1) Η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και κατά συνέπεια, οι αδιάκοπες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- 2) Οι επιχειρήσεις δε μπορούν πλέον, να προστατευθούν από τις διαρκώς και συχνότερα παρουσιαζόμενες απειλές από το Εξωτερικό περιβάλλον.
- 3) Οι τεχνολογικές και διοικητικές δυνατότητες διαχέονται ανάμεσα σε κοινωνίες και επιχειρήσεις και έτσι στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους, έχει γίνει δύσκολη σήμερα η διάκριση των κυριότερων ανταγωνιστών, όσον αφορά την τεχνολογική τους ικανότητα ή την κλίμακα των λειτουργιών τους.

Εξ αιτίας αυτών των τάσεων, το περιβάλλον των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθές από ότι στο παρελθόν. Η Διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν αυτήν την αστάθεια και να εξετάζει προσεκτικά τους παράγοντες που την προσδιορίζουν, προκειμένου να διαμορφώνει αποτελεσματικές επιχειρηματικές στρατηγικές.<sup>4</sup>

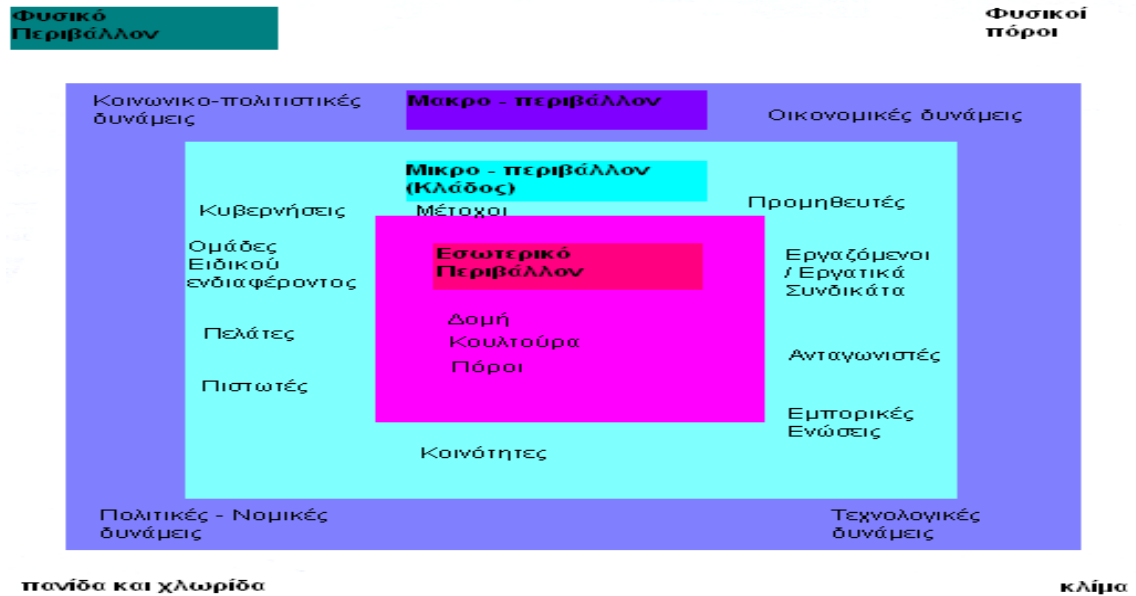
**Ανάλυση του Περιβάλλοντος** αποτελεί την πρώτη κολώνα του Μοντέλου Στρατηγικής Διοίκησης των Thomas L. Wheelen και J. David Hunger, είναι, δε η παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάχυση της πληροφορίας από το Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον σε σημαντικούς ανθρώπους εντός της επιχείρησης. **Σκοπός της είναι η αναγνώριση στρατηγικών παραγόντων – αυτών των εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων που θα διαμορφώσουν το μέλλον της επιχείρησης.** Ο συνηθέστερος τρόπος περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι μέσω της **Ανάλυσης SWOT**. Η λέξη SWOT προέρχεται από τα αρχικά των τεσσάρων λέξεων: **Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές), Το Εξωτερικό Περιβάλλον** αποτελείται από **Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats)** - μεταβλητές οι οποίες βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και όχι τυπικά υπό το στενό έλεγχο της Γενικής Διοίκησης. **Οι μεταβλητές αυτές αποτελούν το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου η επιχείρηση υπάρχει.**

Το διάγραμμα που ακολουθεί εικονίζει σημαντικές περιβαλλοντικές μεταβλητές:

---

<sup>4</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 85-88

## Περιβαλλοντικές Μεταβλητές



**Διάγραμμα 4:** Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: Βασισμένο σε Thomas Wheelen, J. David Hunger, 2010, "Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ. 64

Αυτές οι σημαντικές περιβαλλοντικές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις εντός του **Φυσικού** ή του **Κοινωνικού Περιβάλλοντος** ή συγκεκριμένοι παράγοντες που εντοπίζονται εντός του **Άμεσου Περιβάλλοντος** της επιχείρησης – που συχνά αποκαλείται **Βιομηχανία (Industry)**.

Το Εξωτερικό περιβάλλον διαφέρει για κάθε επιχείρηση ως προς την «**περιβαλλοντική αβεβαιότητα**». Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα εξαρτάται από το **βαθμό αλλαγής** και από το **βαθμό πολυπλοκότητας** του περιβάλλοντος. Εάν τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλάζουν συχνά, το περιβάλλον ονομάζεται **δυναμικό**. Εάν οι αλλαγές είναι μικρές, ονομάζεται **σταθερό**. Σταθερό είναι το περιβάλλον εκείνο π.χ. στο οποίο δεν υπάρχουν νέοι ανταγωνιστές, οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν είναι σημαντικές για τον κλάδο κ.λ.π. Δυναμικό είναι το περιβάλλον που δε μπορεί εύκολα να προβλεφθεί, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και επηρεάζουν τον κλάδο και κατ' επέκταση και την επιχείρηση. Ο βαθμός πολυπλοκότητας αναφέρεται στον αριθμό των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που διαθέτει η επιχείρηση για αυτά.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 88

Μπορεί όμως αυτές οι μεταβλητές (όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα) να αναφέρονται και στο **Εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης, οι οποίες εμφανίζονται υπό τη μορφή **Δυνάμεων (Strengths)** και **Αδυναμιών (Weaknesses)** και εντοπίζονται εντός της ίδιας της επιχείρησης. Συνήθως βρίσκονται υπό τον στενό έλεγχο της Γενικής Διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές **δημιουργούν το γενικό πλαίσιο εντός του οποίου γίνεται η δουλειά**. Περιλαμβάνουν την **Δομή της επιχείρησης**, την **Κουλτούρα** και τους **Πόρους**. Οι σημαντικές **Δυνάμεις (Strengths)** δημιουργούν **Κεντρικές Ικανότητες (Core Competencies)**, τις οποίες μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει για να κερδίσει **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive Advantage)**.<sup>6</sup>

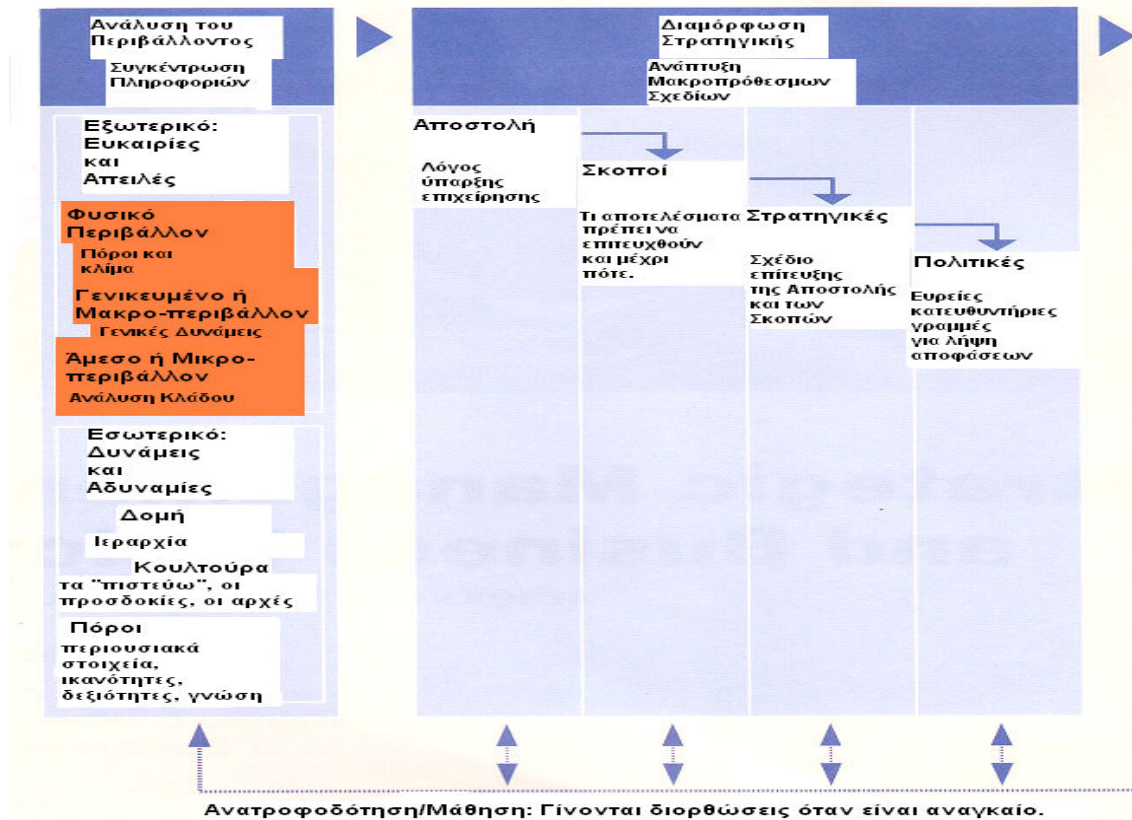
Η ανάλυση κάθε στοιχείου του Φυσικού, Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Ναυτιλιακής επιχείρησής BS, θα γίνει με την παράθεση της Θεωρίας από το αντίστοιχο γνωστικό αντικείμενο με το οποίο σχετίζεται, μαζί με την Πρακτική Εφαρμογή της στη Ναυτιλιακή επιχείρηση BS.

Η ανάλυση Περιβάλλοντος ξεκινά με τα στοιχεία του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης – όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

---

<sup>6</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 64-65

## ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



**Διάγραμμα 5:** Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Thomas Wheelen, J. David Hunger, 2010, "Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ. 143

Το **Φυσικό Περιβάλλον** αποτελείται από τους φυσικούς πόρους, την πανίδα και τη χλωρίδα, όπως και το κλίμα, τα οποία είναι βασικά στοιχεία της ύπαρξης στη γη. Μέχρι και τον εικοστό αιώνα, το φυσικό περιβάλλον θεωρούνταν γενικώς από τους επιχειρηματίες σαν ένας δωρεάν πόρος προς εκμετάλλευσιν, όχι προς διατήρησιν. Όποιος κατείχε αυτόν τον πόρο, τον συμπεριελάμβανε στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Επιπτώσεις της χρήσης του, όπως η ρύπανση θεωρούνταν **εξωτερικές επιβαρύνσεις (externalities)**, δηλαδή κόστη που δεν εμφανίζονταν στο λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, αλλά που τα υφίσταντο άλλοι. Τελικά, αυτές οι εξωτερικές επιβαρύνσεις εντοπίστηκαν από τις κυβερνήσεις, οι οποίες ψήφισαν νόμους που ανάγκαζαν τις επιχειρήσεις να χειριστούν τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους.

**Η λογική της βιωσιμότητας (sustainability)** υποστηρίζει ότι η ικανότητα της εταιρείας να ανανεώνεται συνεχώς, με στόχο τη μακροχρόνια επιβίωση και επιτυχία της,

στηρίζεται όχι μόνο στο ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα του οποίου είναι μέρος, αλλά και στο οικοσύστημα που την περιβάλλει.<sup>7</sup>

Η Ναυτιλία γενικότερα, αλλά και ο τομέας της μεταφοράς χημικών προϊόντων και προϊόντων πετρελαίου σε υγρή μορφή που εξετάζεται συγκεκριμένα, από τη φύση τους σχετίζονται με το φυσικό πόρο που λέγεται θάλασσα. Αυτός είναι ο χώρος δραστηριοποίησής τους. Το θαλάσσιο περιβάλλον έχει υποστεί τα τελευταία 100 χρόνια τη μεγαλύτερη επιβάρυνση σε σχέση με όλη την προηγούμενη ανθρώπινη ιστορία. Ως εκ τούτου, λοιπόν, υπάρχει πληθώρα κανονισμών που κατά κύριο λόγο θεσπίζονται από το Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (International Maritime Organisation – I.M.O.), υιοθετούνται από τα διάφορα κράτη μέλη του και στόχο έχουν να μειώσουν αυτήν την επιβάρυνση. Στη συνέχεια, στην Ανάλυση του Νομικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος αναφέρονται κάποιοι από αυτούς που σχετίζονται περισσότερο με τον προς μελέτη ναυτιλιακό τομέα των δεξαμενοπλοίων μεταφοράς χημικών και προϊόντων πετρελαίου.

Η ανάλυση συνεχίζεται με το **Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης**. Αυτό χωρίζεται σε **Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον** και σε **Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον ή Κλάδο**.<sup>8</sup>

Το **Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον (Societal environment)** ή κοινωνικό σύστημα περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις, οι οποίες δεν επιδρούν άμεσα στις βραχυχρόνιες δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν (και συνήθως το κάνουν), να επιδράσουν στις μακροχρόνιες αποφάσεις της. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιονδήποτε κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, η μείωση του πληθυσμού μίας χώρας, η ύπαρξη των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα τέτοιων δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε μία επιχείρηση.

---

<sup>7</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 147

<sup>8</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ.11.

Παράγοντες σαν τους παραπάνω διαμορφώνουν το Μακρο-περιβάλλον στο οποίο όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται. Μερικοί αντικατοπτρίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές – όπως η γήρανση του πληθυσμού στην Ελλάδα, ενώ άλλοι είναι περισσότερο ευμετάβλητοι, όπως τα υπάρχοντα επιτόκια. Γενικά, οι επιχειρήσεις δε μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το Μακρο-περιβάλλον. Ακόμη, οι παράγοντες που το αποτελούν είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια.

Τέτοιες δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν πολλές βιομηχανίες είναι οι εξής:

- **οικονομικές:** οι οποίες ρυθμίζουν την ανταλλαγή των υλικών, των χρημάτων, της ενέργειας και των πληροφοριών. Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δυνάμεις, καθώς επηρεάζει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη που ασκείται προς όλες τις επιχειρήσεις ενός κλάδου και είναι επίσης, πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες του χρηματιστηρίου είναι ορισμένες από τις οικονομικές δυνάμεις στο Μακρο-περιβάλλον, που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.
- **τεχνολογικές:** από τις οποίες προκύπτουν εφευρέσεις που λύνουν προβλήματα. Με άλλα λόγια, οι τεχνολογικές δυνάμεις αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.τ.λ. Οι τεχνολογικές δυνάμεις γενικά περιλαμβάνουν:
  - ο τις ανακαλύψεις της επιστήμης
  - ο τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκαταστάτων)
  - ο τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
  - ο την πρόοδο της αυτοματοποίησης
  - ο την πρόοδο στην επεξεργασία δεδομένων
- **πολιτικές – νομικές:** οι οποίες καταμερίζουν τη δύναμη και παράγουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς. Περισσότερο αναλυτικά, το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών όπου μία επιχείρηση δραστηριοποιείται, αλλά και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη Κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική

κατάσταση – με άλλα λόγια, οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σύνηθες, βέβαια, είναι και το αντίθετο – επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μίας ή περισσότερων χωρών. Επίσης, οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την Κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από τις διάφορες ενώσεις σε περιφερειακό και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο, μπορούν να θέτουν περιορισμούς στην λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση των επιχειρήσεων.

- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ:** οι οποίες ρυθμίζουν τις αξίες και τα έθιμα μιας κοινωνίας. Αναλυτικότερα, το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των «πιστεύω», των ιδανικών και των άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μίας ομάδας από μία άλλη. Η δύναμη αυτή του Μακρο-περιβάλλοντος έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και για τον τρόπο με το οποίο αυτές οργανώνονται και δραστηριοποιούνται. Ο λόγος είναι ότι ακόμη και μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Ως εκ τούτων, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τις λειτουργίες των Ανθρωπίνων πόρων και του Marketing. Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι ενήμερα και ευαίσθητα ως προς τις αξίες και τα «πιστεύω» των ανθρώπων με διαφορετική ανατροφή και υπόβαθρο.

Το **Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον (Societal environment)** των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί ως μία μικρή λίμνη στην οποία πολλές επιχειρήσεις συνυπάρχουν. Όταν μία πέτρα ρίχνεται στη λίμνη δημιουργεί πολλαπλούς κυματισμούς που όλες οι επιχειρήσεις θα αντιληφθούν. Άμεσα ή έμμεσα άλλες θα ωφεληθούν, ενώ άλλες θα ζημιωθούν.<sup>9</sup>

Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα, ότι οι αλλαγές σε μία δύναμη του Μακρο-περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τις άλλες δυνάμεις. Για παράδειγμα, οι τεχνολογικές εξελίξεις

---

<sup>9</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 89-100



επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό, αλλά και το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.<sup>10</sup>

Το **Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον (Task environment)** περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα μία επιχείρηση, αλλά και αυτές με τη σειρά τους επηρεάζονται από αυτήν. Αυτές οι δυνάμεις θα μπορούσαν να ονομαστούν αλλιώς και ομάδες (**stakeholders**). Τέτοιες είναι **οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι / τα εργατικά συνδικάτα, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων και οι εμπορικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η βιομηχανία εντός της οποίας αυτή λειτουργεί.**

Οι δυνάμεις / ομάδες που απαρτίζουν το Μικρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου της οικονομίας. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις / ομάδες αυτές με τέτοιο τρόπο, ώστε να αντλεί πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Πολλές φορές, το Μικρο-περιβάλλον ονομάζεται και **κλάδος (industry)**. Ένας κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας, πωλούν, δε, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε παρόμοιους αγοραστές.

Για την κατανόηση του Μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη της θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μίας από τις προαναφερθείσες ομάδες που το αποτελούν. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει το κατά πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της και με αυτά κρίνει τη Διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, όταν μία από αυτές τις ομάδες πιστεύει ότι δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα, θα πιέσει την επιχείρηση, ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της.

Κατά συνέπεια, όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας μίας επιχείρησης, θα πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο Μικρο-περιβάλλον της, αλλά και τα κριτήρια που κάθε μία από τις ομάδες χρησιμοποιεί για να κρίνει την επίδοση της

---

<sup>10</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 89-90

επιχείρησης. Τα ανώτατα, δε, στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των σημαντικότερων από αυτές τις ομάδες, όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις.

Η ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος ή Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου κλάδου, στον οποίο η εν λόγω επιχείρηση ανήκει. Η ελκυστικότητα, δε, του κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας μίας επιχείρησης η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο. Επομένως, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών ομάδων / δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού.<sup>11</sup>

**Το Φυσικό, το Γενικευμένο ή Μακρο-περιβάλλον και το Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον** πρέπει να παρακολουθούνται, ώστε να διαγνωστούν οι στρατηγικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν στο μέλλον να επηρεάσουν πολύ την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Οι αλλαγές στο Φυσικό περιβάλλον, συνήθως, επηρεάζουν μία επιχείρηση πρώτα μέσω των επιπτώσεών τους στο Μακρο-περιβάλλον - σε σχέση με τη διαθεσιμότητα των πόρων και του κόστους και μετά στο Μικρο-περιβάλλον - μέσω της ανόδου ή της πτώσης συγκεκριμένων βιομηχανιών.<sup>12</sup>

Το να αναλύει κάποιος το Εξωτερικό Περιβάλλον για Ευκαιρίες και Απειλές δεν είναι αρκετό ώστε να προσφέρει σε μία επιχείρηση Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive Advantage). Η ανάλυση πρέπει να γίνει και στο **Εσωτερικό Περιβάλλον** της επιχείρησης, ώστε να αναγνωριστούν οι **Εσωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες** – βασικές Δυνάμεις και Αδυναμίες, οι οποίες μπορούν να καθορίσουν αν η επιχείρηση θα αποκτήσει πλεονέκτημα από το σωστό χειρισμό των Ευκαιριών, αποφεύγοντας τις Απειλές. Αυτή η ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας εταιρείας, λέγεται συχνά **«Επιχειρησιακή Ανάλυση»** και ασχολείται με την **ανάπτυξη των Πόρων (Resources)** και των **Ικανοτήτων (Competencies)** της επιχείρησης.<sup>13</sup>

Εφόσον η Επιχειρησιακή Ανάλυση ασχολείται με την αναγνώριση των Δυνάμεων και των Αδυναμιών μίας επιχείρησης πρέπει να οριστεί τι σημαίνουν οι λέξεις. Μία

---

<sup>11</sup> Νικ. Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 101-102

<sup>12</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 147

<sup>13</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 186

μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως **Δύναμη** όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Δυνάμεις είναι οι Πόροι, οι Ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ελλείψεις ή περιορισμοί πόρων, κενά στις ικανότητες και παράγοντες που σημαντικά παρακωλύουν την επίδοση της επιχείρησης, κάνουν οποιαδήποτε στρατηγική παρακινδυνευμένη ή ανεπιθύμητη. Έτσι, **Αδυναμία** είναι μία κατάσταση η οποία θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Η λεπτομερής ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πρέπει να γίνεται για να καθορισθούν **οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους)** από τους ανταγωνιστές. Η ανεύρεση πόρων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί τις δραστηριότητές της με τρόπους που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές δε μπορούν, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών. Επομένως, κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα ιδιαίτερο σύνολο Δυνάμεων και Αδυναμιών που επηρεάζει τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά.

Μέσω της ανάλυσης του Εσωτερικού της περιβάλλοντος, μία επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει – δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπεται να πραγματοποιηθούν από τους Πόρους (Resources), τις Δεξιότητες (Capabilities), τη Βασική Ικανότητα ή Πυρήνα Ανταγωνισμού (Core Competence) και τη Διακεκριμένη Ικανότητά της (Distinctive Competence) – ανάλυση όλων αυτών των όρων θα γίνει στη συνέχεια της εν λόγω εργασίας.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 139 - 140

## **2.1.2) ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (P.E.S.T.L.E. ANALYSIS) ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ BS.**

Ξεκινώντας, θα αναλυθεί το **Γενικευμένο ή Μακρο-Περιβάλλον της Ναυτιλιακής Επιχείρησης BS**, όπως αυτό είχε διαμορφωθεί κατά την περίοδο του Νοεμβρίου 2007 – όταν υπογράφηκε το Συμβόλαιο Ναυπήγησης των πλοίων που θα μελετηθούν στην εν λόγω εργασία - χρησιμοποιώντας τη **μέθοδο ανάλυσης P.E.S.T.L.E.** Το όνομα της μεθόδου έχει προκύψει από τα αγγλικά αρχικά των παρακάτω λέξεων που αναφέρονται σε μεταβλητές:

**P** – Political, Πολιτικές

**E** – Economic, Οικονομικές

**S** – Societal, Κοινωνικές

**T** – Technological, Τεχνολογικές

**L** – Legal, Νομικές

**E** – Ecological - Ethical, Οικολογικές - Ηθικές

### **Πολιτικές και Νομικές Μεταβλητές (Political and Legal variables – P, L)**

Οι τάσεις πολιτικής – νομικής φύσεως έχουν σημαντικές επιπτώσεις, όχι μόνο στο επίπεδο του ανταγωνισμού εντός της βιομηχανίας, αλλά και στο ποιες στρατηγικές πιθανόν να είναι επιτυχείς.<sup>15</sup>

Στη Ναυτιλία, όπως έχει προαναφερθεί, ισχύει το ιδιαίτερο καθεστώς ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (I.M.O.) να ψηφίζει τις συνθήκες ή τους κανονισμούς που την αφορούν, οι οποίοι όμως δεν έχουν ισχύ αν δεν επικυρωθούν από τις εθνικές κυβερνήσεις των κρατών μελών του. Υπό αυτό λοιπόν το πρίσμα, όσες μεταβλητές υπάγονται σε αυτές τις δύο κατηγορίες, θεωρείται στη συνέχεια, ότι υπάγονται σε μία κοινή κατηγορία των Πολιτικών και Νομικών Μεταβλητών.

- Σταδιακή κατάργηση των μονοπύθμενων (single bottom) και μονού τοιχώματος (single side) δεξαμενοπλοίων, όπως θεσπίστηκε από τον I.M.O.

---

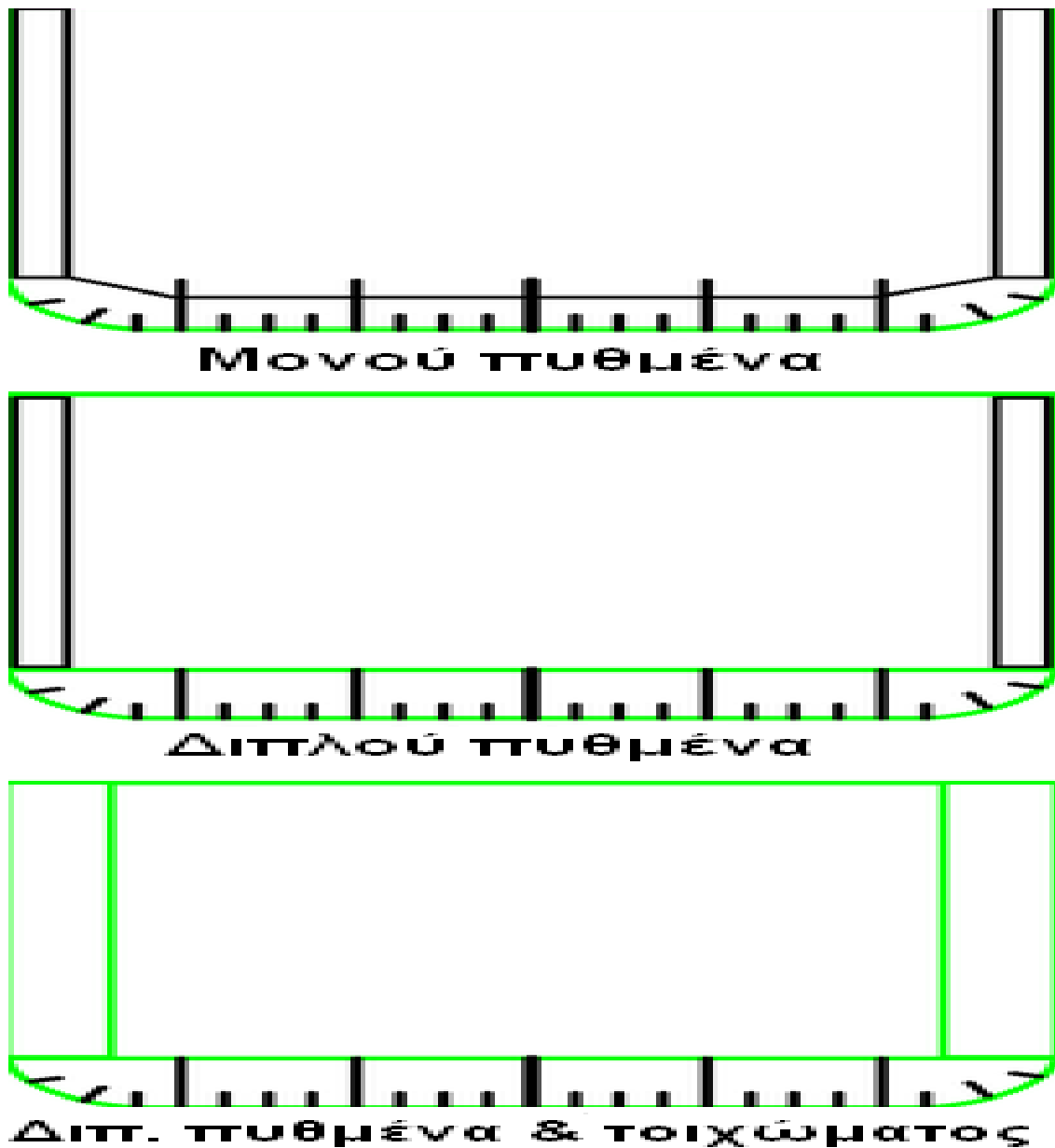
<sup>15</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 150

Αυτή η σταδιακή κατάργηση θα επηρέαζε ιδιαίτερος την αγορά των μικρών δεξαμενοπλοίων. Ξεκίνησε το 2003 και μέχρι το 2010 όλα τα δεξαμενόπλοια μονού τοιχώματος αλλά και μονού πυθμένα θα έπρεπε να είχαν σταδιακά αποσυρθεί. Μέχρι το 2015, όλα τα δεξαμενόπλοια που έχουν είτε μονό πυθμένα είτε μονό τοίχωμα, επίσης, σταδιακά θα αποσυρθούν. Δηλαδή το 2015, όλα τα δεξαμενόπλοια (μεταφοράς πετρελαίου, αλλά και χημικών φορτίων) θα έχουν και διπλό πυθμένα (double bottom) και διπλό τοίχωμα (double side). Για δεξαμενόπλοια στο εύρος μεγέθους 20-25,000 τόνων νεκρού βάρους (όπως θα δούμε και στη συνέχεια της ανάλυσής μας) 56,8% του υπάρχοντος στόλου αναμενόταν να έχει συνέπειες, διότι δεν ήταν διπλού πυθμένα και διπλού τοιχώματος. Στο εύρος μεγέθους 25-30,000 τόνων το ποσοστό ήταν 60,7%.

Το διπλό τοίχωμα του πλοίου εξασφαλίζει διπλή προστασία στο θαλάσσιο περιβάλλον, με σκοπό να το απομονώσει από φορτία που μπορούν να το μολύνουν. Αυτή η «διπλή προστασία» εξασφαλίζεται με το γεγονός ότι υπάρχουν δύο εμπόδια μέχρι το μολυσματικό υγρό φορτίο (προϊόν πετρελαίου ή χημικό) να φτάσει στο θαλάσσιο περιβάλλον – το πρώτο είναι το ένα τοίχωμα του πλοίου, ενώ το δεύτερο είναι το δεύτερο τοίχωμα του πλοίου. Μεταξύ των δύο αυτών τοιχωμάτων υπάρχει κενός χώρος. Στις Η.Π.Α., το 1990 ο Νόμος για τη Ρύπανση από Πετρέλαιο (Oil Pollution Act – O.P.A. 90) επέβαλε απαιτήσεις ναυπήγησης / μετασκευής πλοίων διπλού τοιχώματος σε καινούρια και ήδη υπάρχοντα δεξαμενόπλοια μεταφοράς αργού πετρελαίου, ανάλογα με τα όρια ηλικίας των πλοίων – μεταξύ 23 και 30 ετών από το 2005, καθώς και ανάλογα με τις προθεσμίες σταδιακής κατάργησης των δεξαμενοπλοίων μεταφοράς αργού πετρελαίου (2010 και 2015).

Το 1992 και ο I.M.O. θέσπισε πρότυπα διπλού τοιχώματος που ενσωμάτωσε στη συνθήκη M.A.R.P.O.L. (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships). Αυτή η συνθήκη απαιτεί τα δεξαμενόπλοια μεταφοράς αργού πετρελαίου που είναι μεγαλύτερα από 600 τόνους, από το 1996 να κατασκευάζονται με διπλό τοίχωμα ή ισοδύναμο σχεδιασμό.

Ακολουθούν κάποιες διατομές πλοίων προς περεταίρω κατανόησιν του θέματος των διπύθμενων και διπλών τοιχωμάτων δεξαμενοπλοίων.



**Διάγραμμα 6:** Διατομές πλοίων μονού πυθμένα, διπλού πυθμένα, διπλού πυθμένα και τοιχώματος.

Πηγή: [http://en.wikipedia.org/wiki/Double\\_hull](http://en.wikipedia.org/wiki/Double_hull)

Η πρώτη διατομή είναι ενός πλοίου μονού πυθμένα, η δεύτερη ενός άλλου διπλού πυθμένα και η τρίτη ενός πλοίου το οποίο είναι διπλού πυθμένα και διπλού τοιχώματος. Η μεγαλύτερη προστασία που παρέχεται στην περίπτωση ενός πλοίου διπλού τοιχώματος και πυθμένα, φαίνεται και από το χρώμα των γραμμών. Οι πράσινες γραμμές στο σχέδιο δηλώνουν υδατοστεγή κάλυψη, ενώ οι μαύρες όχι.

- Ισχύς συνθηκών όπως η M.A.R.P.O.L. (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships), η S.O.L.A.S. (Convention on Safety of Life at Sea), αλλά και κωδίκων όπως ο I.S.M. (International Safety Management Code) και I.S.P.S.

(International Ship and Port Facility Security Code), της συνθήκης C.L.C. (International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage) και άλλων.

- Η εισαγωγή των Κοινών Κανονισμών Ναυπήγησης Πλοίων (Common Structural Rules – C.S.R.), οι οποίοι ισχύουν για όλους τους Νηογνώμονες, μέρος των οποίων είναι τα Πρότυπα Επίδοσης για τις Προστατευτικές Βαφές των Δεξαμενών Έρματος των δεξαμενοπλοίων (P.S.P.C. – Performance Standards for Protective Coatings)

- Αναθεώρηση του Παραρτήματος II (Annex II) της συνθήκης M.A.R.P.O.L., σύμφωνα με το οποίο:

Από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2007:

- Όρισμένα από τα χημικά φορτία σε υγρή μορφή, μαζί με τα βρώσιμα έλαια και λίπη άλλαξαν κατηγορία πλοίων στα οποία μπορούσαν να μεταφέρονται. Σε αυτό το σημείο, να διευκρινιστεί ότι σύμφωνα με τον I.B.C. Code (Διεθνής Κώδικας για την Κατασκευή και τον Εξοπλισμό των Πλοίων μεταφοράς Επικίνδυνων Χημικών ουσιών Χύδην - International Code for the Construction and Equipment of Ships carrying Dangerous Chemicals in Bulk), ο οποίος αφορά στα φορτία του Παραρτήματος II της M.A.R.P.O.L. - δηλαδή στα χημικά φορτία και στα βρώσιμα έλαια και λίπη, αυτά μεταφέρονται σε ειδικούς τύπους δεξαμενοπλοίων - τους I.M.O. τύπους. Πρόκειται συγκεκριμένα για τους εξής:
  - 1) I.M.O. 3 - Είναι δεξαμενόπλοια μεταφοράς «ελαφρών» χημικών φορτίων (easy chemicals), όπως είναι η καυστική σόδα, η μεθανόλη, η νάφθα, οι αρωματικοί υδρογονάνθρακες και άλλες.
  - 2) I.M.O. 2k – Είναι δεξαμενόπλοια μεταφοράς «ελαφρών» χημικών φορτίων και βρώσιμων ελαίων και λιπών. Πρόκειται για πλοία I.M.O. 3, τα οποία είναι διπλού πυθμένα, διπλού τοιχώματος και με δεξαμενές φορτίου που καμία δεν ξεπερνά τα 3,000 κυβικά μέτρα σε όγκο. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τη νέα M.A.R.P.O.L., τους επιτρέπουν να μεταφέρουν τα βρώσιμα έλαια και λίπη.
  - 3) I.M.O. 2 - μεταφέρουν όσα προϊόντα και τα I.M.O. 2k, αλλά και ορισμένα πιο «βαριά ή καθαρότερα» χημικά φορτία (speciality chemicals), όπως είναι οι ακρυλικές ενώσεις και άλλες.
  - 4) I.M.O. 1 - είναι πλοία με δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι που προορίζονται για τη μεταφορά των «βαρύτερων ή καθαρών» χημικών φορτίων, δηλαδή κυρίως των οξέων.
    - Τα δεξαμενόπλοια κατηγορίας I.M.O. – όπως τα αναφέραμε προηγουμένως, θα συνέχιζαν να μπορούν να μεταφέρουν «ελαφρά (καθαρά)» προϊόντα πετρελαίου (C.P.P.s – Clean petroleum products).

«Καθαρά» προϊόντα πετρελαίου χαρακτηρίζονται αυτά που δε λερώνουν τις επιφάνειες με τις οποίες έρχονται σε επαφή, όπως είναι το καύσιμο jet (jet fuel), η βενζίνη (gasoline), το διυλισμένο πετρέλαιο (diesel oil) και άλλα.

- Από την άλλη πλευρά, όλα τα πλοία που δεν ήταν κατηγορίας I.M.O. δε θα μπορούσαν να μεταφέρουν χημικά φορτία, βρώσιμα έλαια και λίπη.
- Ορισμένα από τα φορτία του Παραρτήματος II της M.A.R.P.O.L. χαρακτηρίζονταν ως “υψηλού ιξώδους φορτία». Κάποια, δε, από αυτά τα φορτία μεταφέρονταν σε μεγάλες ποσότητες.
- Ορισμένα φορτία που προηγουμένως μεταφέρονταν σε δεξαμενόπλοια προϊόντων πετρελαίου, απαιτούσαν πια χημικά πλοία – τύπου I.M.O. Οι βασικές αλλαγές ήταν οι εξής, σύμφωνα με την έκθεση των Ναυλομεσιτών Inge Steensland<sup>16</sup>:

**Πίνακας 1:** Βασικές αλλαγές που πρέκυπταν στα φορτία από την αναθεώρηση του Παραρτήματος II της Marpol

Πηγή: “The Liquid Chemical Shipping Market – BS November 2<sup>nd</sup>”, Inge Steensland AS Shipbrokers, 2006, σελ. 11, 15

Προηγούμενος / Νέος τύπος	Φορτία
Κεφάλαιο 18 του IBC Code (Τα φορτία αυτού του κεφαλαίου δε χρειάζονται πλοία τύπου I.M.O.) / I.M.O. 2 ή I.M.O. 3 διπλού πυθμένα και διπλού τοιχώματος	φυτικά και ζωικά έλαια, λιπαρά οξέα (fatty acids), κερι παραφίνης
Κεφάλαιο 18 του IBC Code / I.M.O. 3	Μεθανόλη, MTBE (methyl tert-butyl ether), UAN (urea ammonium nitrate), MEG (mono-ethylene glycol), DEG (di-ethylene glycol / tri-ethylene glycol), Ethyl acetate, Methyl Ethyl ketone
I.M.O. 3 / I.M.O. 2	Xylenes (para-, ortho-, meta-), ethylbenzene, perchloroethylene
Κεφάλαιο 18 του IBC Code / Κεφάλαιο 18 του IBC Code	Αιθανόλη (ethanol)

- Ισχύς (σύμφωνα με την M.A.R.P.O.L.) των Περιοχών Ελέγχου Εκλύσεων Οξειδίων του Θείου SECA (SOx Emission Control Areas) της Βόρειας

<sup>16</sup> “The Liquid Chemical Shipping Market – BS November 2<sup>nd</sup>”, Inge Steensland AS Shipbrokers, 2006, σελ. 11, 15



Θάλασσας και της Βαλτικής. Πρόκειται για θαλάσσιες περιοχές στις οποίες για να μειωθεί η έκλυση θείου από τα καυσαέρια των πλοίων, απαγορεύεται η πετρέλευση για την κύρια μηχανή και τις ηλεκτρομηχανές, καυσίμων με περιεκτικότητα στο στοιχείο θείο πάνω από 1.5%. Για αυτό το λόγο, σε αυτές τις περιοχές και στα αντίστοιχα λιμάνια, όπως ενδεικτικά στο Ρόπτερναμ, στο Αμβούργο και στα περισσότερα λιμάνια του Ηνωμένου Βασιλείου τα καύσιμα πλοίων που πωλούνται είναι εκτός από τα συνηθισμένης περιεκτικότητας σε θείο και τα μειωμένης μέχρι 1.5%. Αυτός ο περιορισμός αφορά στο HFO (Heavy Fuel Oil – βαρύ καύσιμο πρόωσης) και στο IFO (Intermediate Fuel Oil – ενδιάμεσο καύσιμο πρόωσης) που χρησιμοποιούνται ως καύσιμα για την κύρια μηχανή και τις ηλεκτρομηχανές και όχι για το diesel oil ή το gasoil που είναι ελαφρύτερα αποστάγματα και καίγονται σε πολύ μικρότερες ποσότητες σε ένα πλοίο (όπως παραδείγματος χάριν όταν χρησιμοποιείται το Σύστημα Αδρανοποίησης Δεξαμενών – Inert Gas System) και τα οποία έτσι κι αλλιώς, έχουν πολύ μικρότερη περιεκτικότητα σε θείο από 1.5%. Τα καύσιμα μειωμένης περιεκτικότητας σε θείο είναι φυσικά ακριβότερα από τα κανονικά. Η διαφορά στην τιμή ανά τόνο μπορεί να αγγίζει και τις δεκάδες δολάρια Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (Η.Π.Α.).

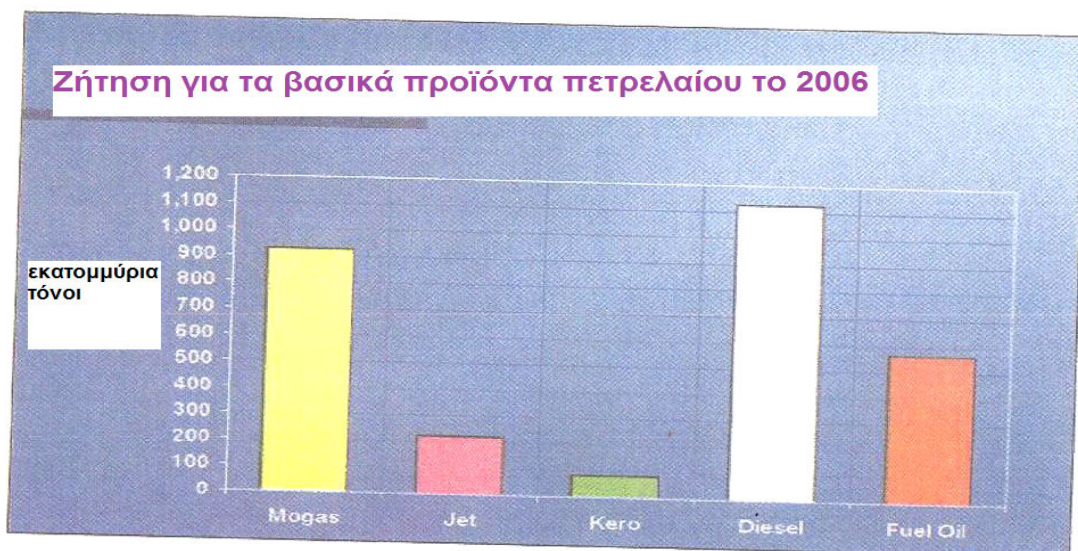
- Η απαίτηση για Διαχωρισμένες Δεξαμενές Έρματος (Segregated Ballast Tanks – SBT), σύμφωνα με τη σύμβαση M.A.R.P.O.L. Βάσει αυτής, δεν πρέπει ένα δεξαμενόπλοιο να χρησιμοποιεί τις δεξαμενές φορτίου, άλλοτε ως τέτοιες και άλλοτε ως έρματος, αλλά να έχει ξεχωριστές δεξαμενές έρματος που θα χρησιμοποιούνται μόνο ως τέτοιες. Ο λόγος είναι ότι όταν ένα πλοίο ξεφορτώνει έρμα, κάνοντας χρήση των δεξαμενών που προορίζονται για το φορτίο, μπορεί αυτό να έχει και υπολείμματα φορτίου τα οποία δύνανται να προκαλέσουν μόλυνση ή και ρύπανση του θαλασσίου περιβάλλοντος.
- Η απαίτηση βάσει της σύμβασης S.O.L.A.S., για κάθε δεξαμενόπλοιο μεταφοράς αργού πετρελαίου, προϊόντων, αλλά και χημικών και βρώσιμων ελαίων και λιπών πάνω από 20,000 τόνους νεκρού βάρους, να έχει σύστημα Αδρανοποίησης Δεξαμενών (Inert Gas System – IGS). Πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο διοχετεύει τα καυσαέρια του πλοίου (τα οποία έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε οξυγόνο), στις δεξαμενές φορτίου, κατά τη διάρκεια της φορτοεκφόρτωσης ή της μεταφοράς - κυρίως «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου (διότι έχουν χαμηλό σημείο ανάφλεξης) ή του καθαρισμού των

δεξαμενών, ώστε να μειώσει την περιεκτικότητα σε οξυγόνο των δεξαμενών και να αποφευχθεί έτσι πυρκαγιά.

- Βάσει της «Διεθνούς Συνθήκης σχετικά με τον Έλεγχο των Επιβλαβών Αντιρρυπαντικών Συστημάτων στα Πλοία (Συνθήκη I.M.O. - AFS)» του 2001 (**International Convention on the Control of Harmful Anti-Fouling Systems on Ships**), απαγορεύεται η χρήση αντιρρυπαντικών βαφών για το εξωτερικό του κύτους των πλοίων που περιέχουν το συστατικό TBT (tributyltin – τριβουτυλικός κασσίτερος) το οποίο είναι τοξικό για τους θαλάσσιους οργανισμούς.

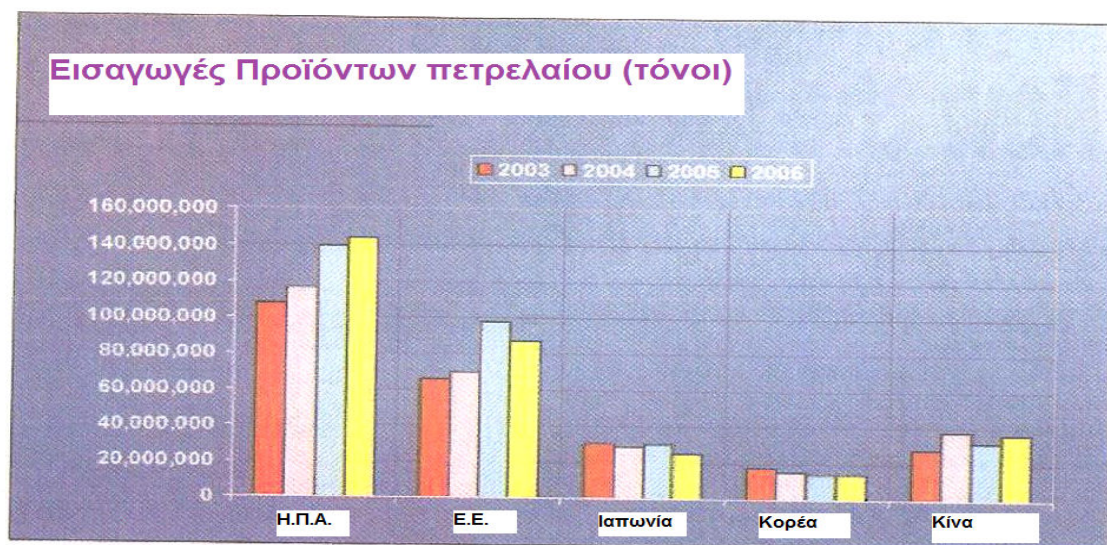
### **Οικονομικές Μεταβλητές (Economic variables, E)**

- Οι παγκόσμια οικονομία βρισκόταν σε τροχιά ανάπτυξης. Ιδίως οι λεγόμενες «νέες οικονομίες» ή «οικονομίες BRIC (Brazil, Russia, India, China)» είχαν τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης από όλες τις οικονομίες, ακόμη και από τις ήδη «μεγάλες ή ανεπτυγμένες» οικονομίες των Η.Π.Α., της Ιαπωνίας και της Ευρώπης. Επίσης, ιδίως η Κίνα και η Ινδία είχαν τους μεγαλύτερους πληθυσμούς, με διαφορά από όλα τα υπόλοιπα κράτη στον κόσμο, οπότε η ζήτηση για πρώτες ύλες σε υγρή μορφή και δη σε χημικά προϊόντα, αλλά και οι εξαγωγές προϊόντων πετρελαίου ήταν αυξημένη, καθώς οι οικονομίες τους ήταν σε φάση ανοικοδόμησης.
- Από την προαναφερθείσα μεταβλητή προέκυπτε ότι και η ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες (όντας παράγωγος ζήτηση) θα αυξανόταν, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης.
- Συγκεκριμένα, δε, για τη ζήτηση «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου – επρόκειτο για φορτία τα οποία μπορούσαν να μεταφέρουν τα υπό μελέτη πλοία μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου και χημικών ουσιών (product / chemical tankers), οι προοπτικές ήταν θετικές τόσο για τις «καθιερωμένες αγορές» (Η.Π.Α., Δυτική Ευρώπη), αλλά και για την «αναπτυσσόμενη οικονομία» της Κίνας – η οποία φαίνεται να ξεπερνά χώρες όπως η Κορέα και η Ιαπωνία στις εισαγωγές προϊόντων πετρελαίου και στη ζήτηση για δεξαμενόπλοια μεταφοράς αυτών, όπως φαίνεται από τα διαγράμματα που ακολουθούν.



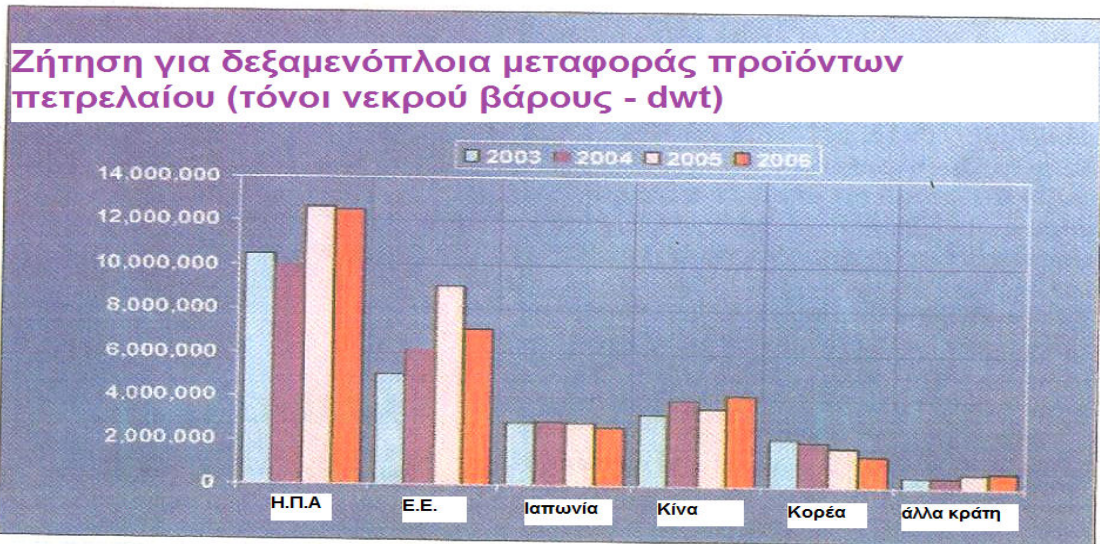
**Διάγραμμα 7:** Ζήτηση για τα βασικά προϊόντα πετρελαίου το 2006

Πηγή: Colin Gridland – Braemar Seascope, 2007, *Forecasts until 2020 on world energy demand*, εφημερίδα *Shipping Finance* 31 May 2007, σελ. 22



**Διάγραμμα 8:** Εισαγωγές προϊόντων πετρελαίου (τόνοι)

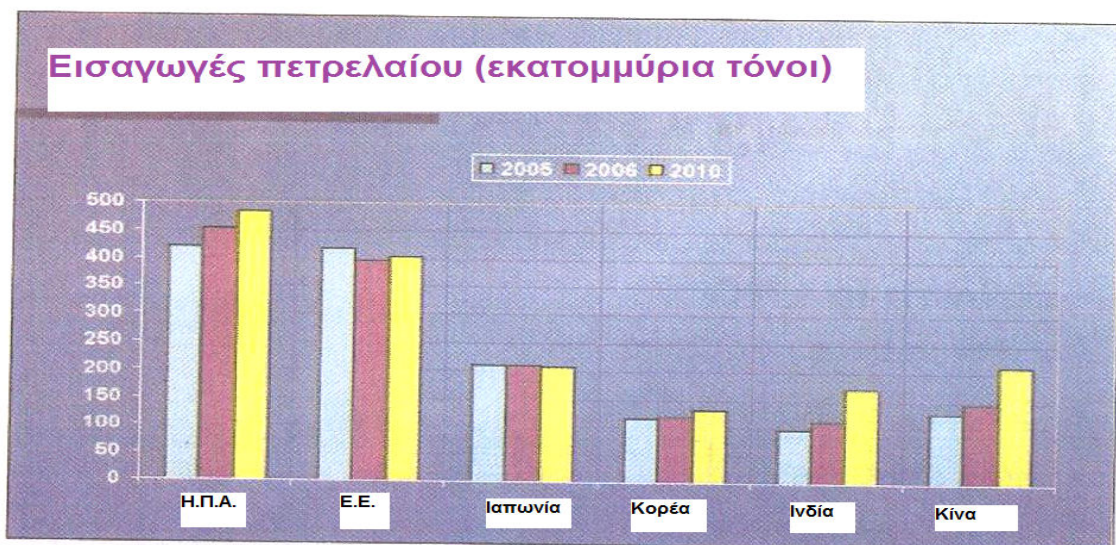
Πηγή: Colin Gridland – Braemar Seascope, 2007, *Forecasts until 2020 on world energy demand*, εφημερίδα *Shipping Finance* 31 May 2007, σελ. 23



**Διάγραμμα 9:** Ζήτηση για δεξαμενόπλοια μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου (τόνοι νεκρού βάρους – dwt)

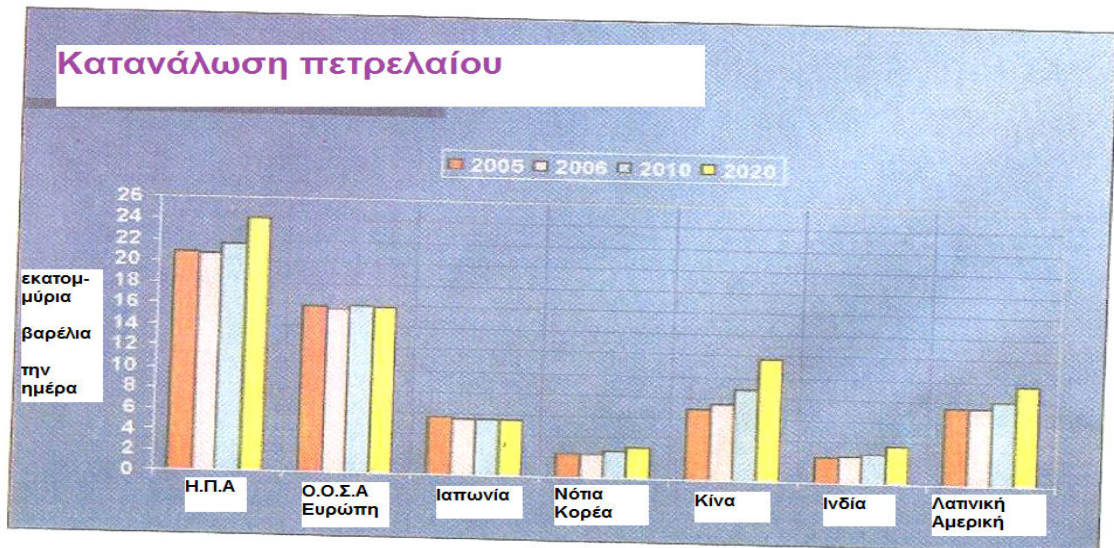
Πηγή: Colin Gridland – Braemar Seascope, 2007, *Forecasts until 2020 on world energy demand*, εφημερίδα *Shipping Finance* 31 May 2007, σελ. 23

Στη συνέχεια, παρατίθενται και δύο διαγράμματα που αναφέρονται στη ζήτηση για αργό πετρέλαιο και όχι στη ζήτηση για προϊόντα πετρελαίου. Όμως η αγορά του αργού επηρεάζει την αγορά των προϊόντων πετρελαίου, για αυτό το λόγο μπορεί ο αναγνώστης να εξαγάγει ασφαλές συμπέρασμα. Βάσει αυτών, λοιπόν, βλέπει κάποιος ότι παρ' όλη τη ζήτηση, ακόμη οι εισαγωγές και η κατά κεφαλήν κατανάλωση πετρελαίου στην Κίνα και στην Ινδία ήταν χαμηλή, δείχνοντας την τεράστια προοπτική που είχαν.



**Διάγραμμα 10:** Εισαγωγές πετρελαίου (εκατομμύρια τόνοι)

Πηγή: Colin Gridland – Braemar Seascope, 2007, *Forecasts until 2020 on world energy demand*, εφημερίδα *Shipping Finance* 31 May 2007, σελ. 23



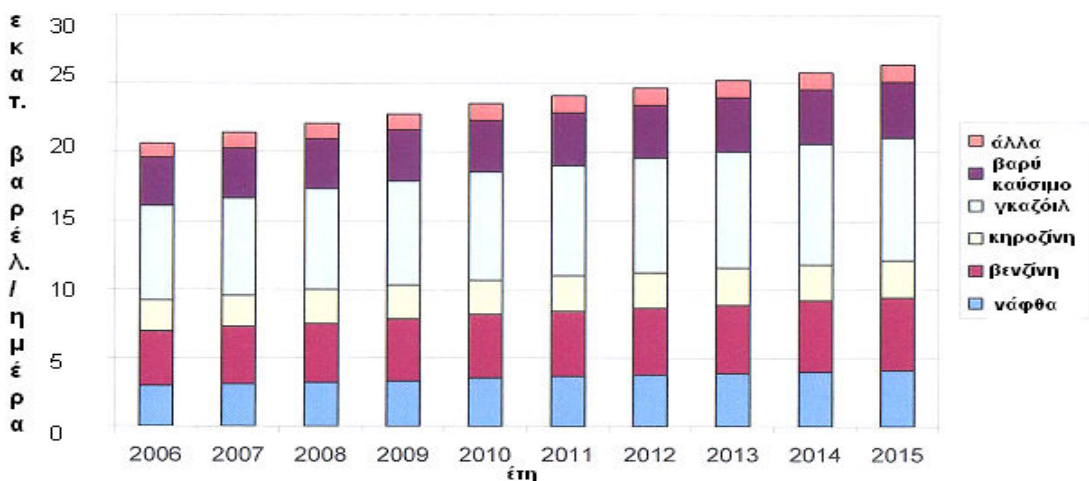
**Διάγραμμα 11:** Κατανάλωση πετρελαίου

Πηγή: Colin Gridland – Braemar Seascope, 2007, *Forecasts until 2020 on world energy demand*, εφημερίδα *Shipping Finance* 31 May 2007, σελ. 22.

Η αναμενόμενη άνοδος της ζήτησης για προϊόντα πετρελαίου φαινόταν και από τα διαγράμματα μίας άλλης παρουσίασης του ναυλομεσιπικού οίκου Fearnley, με τίτλο: “Product and Chemical Tanker Market Outlook”, Οκτώβριος 2007.

## Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στις χώρες της Ασίας

**Ζήτηση από τις ασιατικές χώρες του Ειρηνικού σε εκατομ. βαρέλια την ημέρα**



**Διάγραμμα 12:** Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στις χώρες της Ασίας

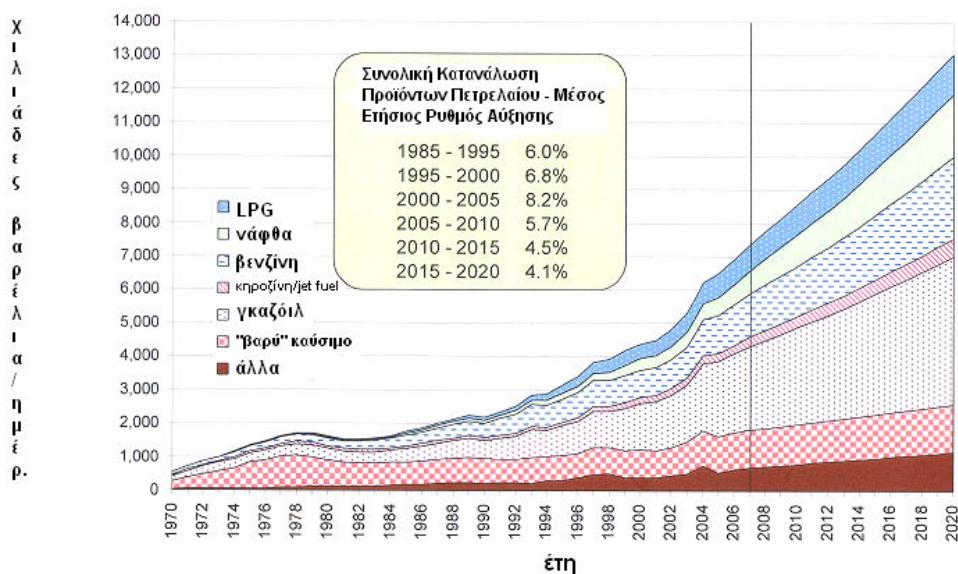
Πηγή: Έκθεση της εταιρείας Fearnley Consultants & Fearnresearch, *Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt October 2007*, σελ. 15

Βάσει του διαγράμματος που αφορά στην ζήτηση προϊόντων πετρελαίου από τις χώρες της Ασίας:

- Η αύξηση της ζήτησης στα 9 χρόνια από το 2006 έως το 2015 υπολογιζόταν κατά προσέγγιση στα έξι εκατομμύρια βαρέλια την ημέρα (σύμφωνα με την πηγή FACTS Inc).
- Η αύξηση της ζήτησης ανά χρόνο κατά μέσο όρο ήταν 2.8% (σύνθετος ρυθμός ανάπτυξης – compound growth rate).
- Η μεγαλύτερη ανάπτυξη ζήτησης από πλευράς όγκων, προβλεπόταν για τα προϊόντα gasoil, gasoline και naphtha, τα οποία αθροιζόμενα αναμενόταν ότι θα αυξάνονταν κατά 500,000 βαρέλια την ημέρα, ανά έτος.

Ακολουθεί η «Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου από την Κίνα, από το 1970 έως το 2020».

## Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου από την Κίνα, 1970 - 2020

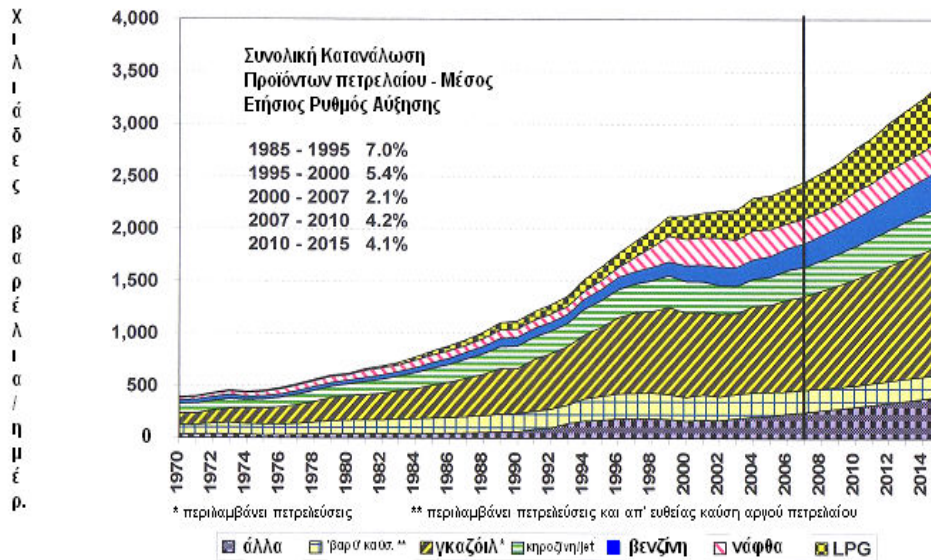


**Διάγραμμα 13:** Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου από την Κίνα, 1970 - 2020

Πηγή: Έκθεση της εταιρείας Fearnley Consultants & Fearnresearch, *Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt October 2007*, σελ. 16

Στη συνέχεια η «Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου από την Ινδία, από το 1970 έως το 2014».

## Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στην Ινδία, 1970 - 2014

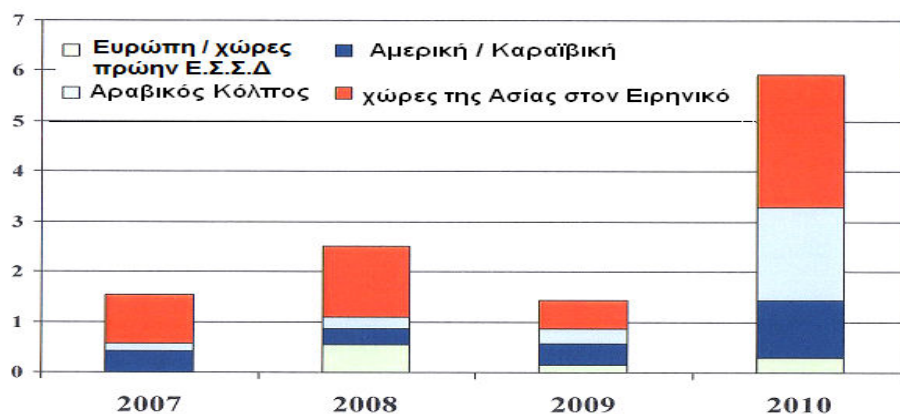


**Διάγραμμα 14:** Ζήτηση προϊόντων πετρελαίου στην Ινδία, 1970 - 2014

Πηγή: Έκθεση της εταιρείας Fearnley Consultants & Fearnresearch, *Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt October 2007*, σελ. 17

Διάγραμμα «Παγκόσμια επέκταση διυλιστηρίων».

## Παγκόσμια επέκταση διυλιστηρίων



**Διάγραμμα 15:** Παγκόσμια επέκταση διυλιστηρίων

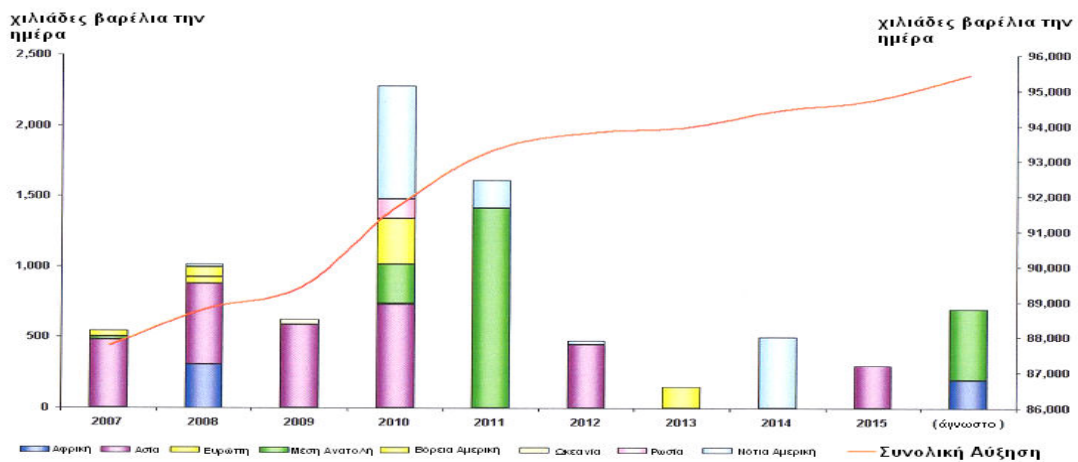
Πηγή: Έκθεση της εταιρείας Fearnley Consultants & Fearnresearch, *Tanker Market Outlook October 2007*, σελ. 18

Στοιχεία που αφορούν στο παραπάνω διάγραμμα είναι τα εξής:

- Σύμφωνα με την ανάλυση της J.P. Morgan, η παγκόσμια δυναμικότητα διύλισης αναμενόταν ότι θα αυξανόταν περίπου κατά δώδεκα εκατομμύρια βαρέλια την ημέρα, το 2010.
- Η μεγαλύτερη αλλαγή θα ερχόταν από τις χώρες μη-μέλη του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη – Ο.Ο.Σ.Α. (δηλαδή όχι από τις χώρες της Ευρώπης, την Αυστραλία, τις Η.Π.Α., τον Καναδά, τη Χιλή, την Ιαπωνία, το Μεξικό, την Κορέα, την Τουρκία, τη Νέα Ζηλανδία και το Ισραήλ) οι οποίες αναμενόταν ότι θα αύξαναν τη δυναμικότητα διύλισης πάνω από 30%.
- Πάνω από το μισό της προγραμματισμένης ανόδου της δυναμικότητας διύλισης δε θα γινόταν πριν το 2010.
- Στις χώρες της Ασίας από την πλευρά του Ειρηνικού ωκεανού οφειλόταν το 51% της συνολικής αύξησης.

Ακολουθεί ένα ακόμη διάγραμμα που αναφέρεται στην παγκόσμια αύξηση της δυναμικότητας διύλισης:

### Επέκταση παγκόσμιας δυναμικότητας διύλισης



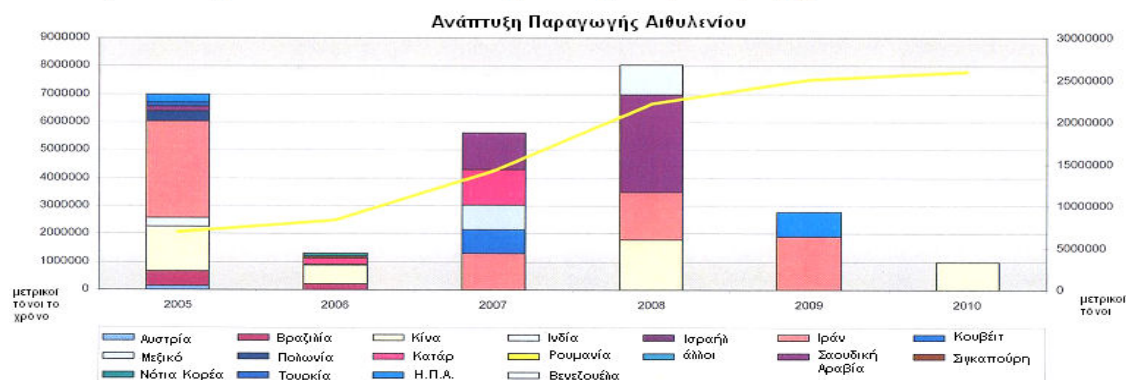
**Διάγραμμα 16:** Επέκταση παγκόσμιας δυναμικότητας διύλισης

Πηγή: Έκθεση της εταιρείας Fearnley Consultants & Fearnresearch, *Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt October 2007*, σελ. 14



Διάγραμμα «Παγκόσμια επέκταση παραγωγής αιθυλενίου».

## Παγκόσμια επέκταση παραγωγής αιθυλενίου



**Διάγραμμα 17:** Παγκόσμια επέκταση παραγωγής αιθυλενίου

Πηγή: Έκθεση της εταιρείας *Fearnley Consultants & Fearnresearch, Tanker Market Outlook October 2007*, σελ. 19

Βάσει αυτού:

- Στηριγμένοι σε γνωστά projects, η δυναμικότητα του αιθυλενίου προβλεπόταν ότι θα αυξανόταν κατά 27 εκατομμύρια μετρικούς τόνους το χρόνο μέχρι το τέλος του 2010.
- Ως αποτέλεσμα, η παγκόσμια ζήτηση για Naphtha και Condensates (προϊόν πετρελαίου και φυσικού αερίου αντίστοιχα και πρώτες ύλες για το αιθυλένιο) αναμενόταν να αυξηθεί κατά περίπου 90 εκατομμύρια μετρικούς τόνους, που ισοδυναμούσαν με 2.15 εκατομμύρια βαρέλια την ημέρα. Η Naphtha και το Condensate υπάγονται στην κατηγορία των προϊόντων πετρελαίου.

Επιπλέον, παρέχονται οι εξής οικονομικές πληροφορίες για τη Naphtha, από την προαναφερθείσα παρουσίαση του Fearnley "Tanker Market Outlook", Οκτώβριος του 2007:

- Περίπου 2/3 της νέας παραγωγής αιθυλενίου βρισκόταν στην περιοχή του Κόλπου της Μέσης Ανατολής. Εκτός αυτής της περιοχής, περίπου το 45% βρισκόταν στην Κίνα και περίπου 34% στη Βόρεια Αμερική / Καραϊβική (13% στις Η.Π.Α., 12% στη Βενεζουέλα και 9% στο Μεξικό). Θεωρώντας τη Naphtha ως τη βασική πρώτη ύλη για την παραγωγή αιθυλενίου, η ζήτηση της εκτός της περιοχής του Κόλπου της Μέσης Ανατολής αναμενόταν να αυξηθεί περισσότερο από 0,8 εκατομμύρια βαρέλια την ημέρα μέχρι το 2010. Σχετικά με το δια θαλάσσης εμπόριο, η Κίνα ήταν η βασικότερη εισαγωγική χώρα.

- Οι χώρες του Κόλπου της Μέσης Ανατολής (Σαουδική Αραβία, Ιράν, Κουβέιτ, Κατάρ, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Ιράκ, Μπαχρέιν) αναμενόταν να αυξήσουν την παραγωγή Condensate κατά 1,3 εκατομμύρια βαρέλια την ημέρα μέχρι το 2009. Όπως επίσης και τη δυναμικότητα διαχωρισμού Condensate, περίπου κατά 1 εκατομμύριο βαρέλια την ημέρα μέχρι το 2008. Επιπλέον 0,36 εκατομμύριο βαρέλια την ημέρα συζητούνταν στο Ιράν. Αυτά τα μεγέθη θα οδηγούσαν σε παραγωγή περίπου 0,5 εκατομμυρίου βαρελιών Naphtha την ημέρα (ή 0,68 εκατομμυρίου βαρελιών την ημέρα, αν συμπεριλαμβανόταν και η συζητούμενη πρόσθετη δυναμικότητα του Ιράν). Επιπροσθέτως, αναμενόμενα τότε project διύλισης στην περιοχή του Κόλπου μπορούσαν να παράγουν επιπλέον 0,2 εκατομμύριο βαρέλια, τα περισσότερα από τα οποία θα ξεκινούσαν το 2009/2010. Μέχρι το 2010, η συνολική προσφορά Naphtha από τον Κόλπο μπορούσε να αυξηθεί κατά 0,9 εκατομμύριο βαρέλια την ημέρα. Να διευκρινιστεί ότι έγινε η υπόθεση ότι το Ιράν ήταν αυτός σε προσφορά πρώτης ύλης (φυσικού αερίου / κύκλου αιθανίου), επομένως η προσφορά Naphtha και Condensates από τον Κόλπο επαρκούσε για να καλύψει νέα ζήτηση εκτός της περιοχής.
- Οι μέσες αποστάσεις για τη μεταφορά προϊόντων πετρελαίου αναμενόταν να αυξηθούν.
- Αναμενόταν μεγάλη αύξηση της δυναμικότητας διύλισης, για projects σε εξέλιξη κυρίως στην Ινδία, τα οποία βαθμιαία από το 2007 έως το 2012 προβλεπόταν όταν θα προσέθεταν περίπου 2 εκατομμύρια βαρέλια προϊόντων πετρελαίου την ημέρα. Αυτή η επιπλέον δυναμικότητα προοριζόταν κυρίως για εξαγωγές.

## Επέκταση δυναμικότητας διύλισης στην Ινδία

Η δυναμικότητα διύλισης αναμένεται να αυξηθεί κατά 2 εκατ. βαρ/ημ. → Δεν είναι μόνο η Reliance ...

### Επέκταση διυλιστηρίων στην Ινδία

Δυναμικότητα				
Εταιρεία	Τοποθεσία	Υπάρχουσα	Νέα	Ολοκλήρωση ως:
Indian Oil	Panipat	240	60	2007-08
Hindustan	Mumbai	110	44	2007-08
Hindustan	Vizag	150	17	2007-08
Essar	Vadinar	210	70	2007-08
Indian Oil	Chennai	210	20	2008-09
Reliance	Jamnagar	660	580	2008-09
Indian Oil	Haldia	120	30	2009-10
Bharat	Bina	0	120	2009-10
Bharat	Kochi	150	40	2009-10
Mangalore	Mangalore	194	106	2009-10
Hindustan	Vizag	150	133	2010-11
Hindustan	Bhatinda	0	180	2010-11
Indian Oil	Paradip	0	300	2011-12
<b>Σύνολο:</b>			<b>1,840</b>	

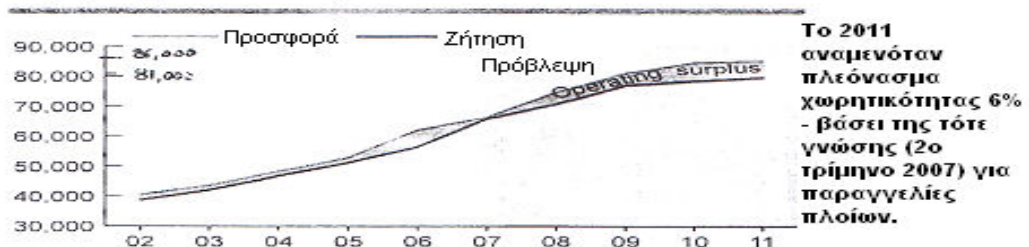
**Διάγραμμα 18:** Επέκταση δυναμικότητας διύλισης στην Ινδία

Πηγή: *Mallory – Jones – Lynch – Flynn & Assoc. Inc. Shipbrokers*

- Λόγος προσφοράς προς ζήτηση (μόνο για πλοία μεταφοράς χημικών φορτίων – τύπου I.M.O.)

Βάσει του Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007, η σχέση προσφοράς προς ζήτηση για τα χημικά πλοία (εξαιρώντας τα πλοία μεταφοράς καθαρών προϊόντων πετρελαίου), ακολουθούσε την εξής τάση, η οποία έδειχνε ισορροπία το 2007 και ένα προβλεπόμενο πλεόνασμα χωρητικότητας της τάξης του 6% το 2011, βασισμένο στην τότε γνώση ναυπηγήσεων πλοίων.

### Χημικά πλοία - ισορροπία Προσφοράς / Ζήτηση ( '000 τόνοι)



\* Χημικά πλοία μόνο, εξαιρούνται τα δεξαμενόπλοια μεταφοράς "καθαρών" προϊόντων πετρελαίου.

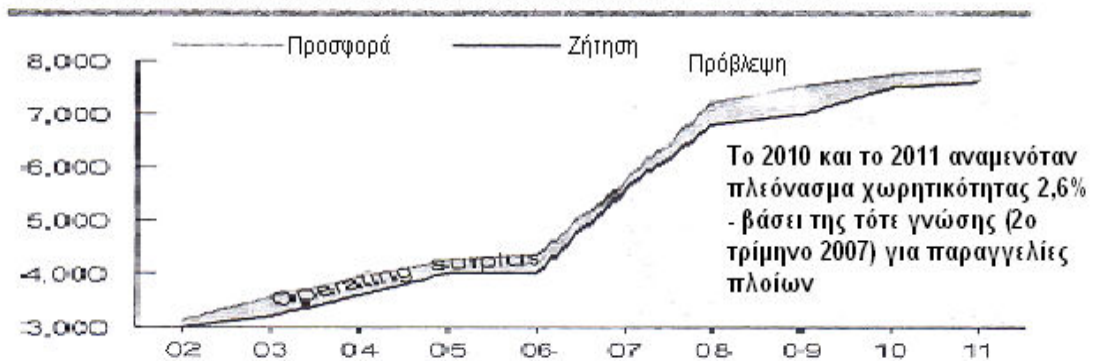
Πηγή: *Drewry*

**Διάγραμμα 19:** Χημικά πλοία – ισορροπία Προσφοράς / Ζήτηση ('000 τόνοι)

Πηγή: Έκθεση "Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007"

Το προηγούμενο διάγραμμα αναφερόταν σε όλα τα μεγέθη χημικών πλοίων. Κάθε τμήμα, όμως αυτής της αγοράς αυτής χαρακτηριζόταν από διαφορετικά νούμερα. Το πλησιέστερο διαθέσιμο διάγραμμα στον τομέα των πλοίων 25,000 τόνων νεκρού βάρους, είναι το διάγραμμα που ακολουθεί και αφορά στο τμήμα της αγοράς από 10,000 τόνους έως 20,000 τόνους.

#### 10-20,000 τόνοι: Ισορροπία Προσφοράς / Ζήτηση ('000 τόνοι)



Πηγή: Drewry

#### Διάγραμμα 20: 10-20,000 τόνοι – ισορροπία Προσφοράς / Ζήτηση ('000 τόνοι)

Πηγή: Έκθεση "Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007"

Εικονίζει ένα μεγάλο χάσμα στα χρόνια 2008 και 2009, το οποίο κυρίως εξηγείται από τις πολλές αναμενόμενες παραδόσεις χημικών πλοίων μεγέθους 13,000 και 16,500 τόνων, ενώ τα έτη 2010 και 2011 η κατάσταση αναμενόταν ότι θα εξομαλυνόταν με ένα λειτουργικό πλεόνασμα υπολογιζόμενο μόλις στο 2,6%. Παρ' όλο που το εν λόγω διάγραμμα περιέχει πληροφορίες που αφορούν τμήματα αγοράς μικρότερης (σε τάξη μεγέθους) από την υπό μελέτη, θεωρείται σχετικό με αυτήν, λαμβάνοντας υπ' όψιν το χαρακτήρα «parcel character» (parcel character) τον οποίο θα έχουν τα υπό μελέτη πλοία και για τον οποίο θα γίνει εκτενέστερη αναφορά στη συνέχεια. Εν συντομία, πάντως, η έκφραση "parcel character" συμπυκνώνει τον προσανατολισμό απασχόλησης των εν λόγω πλοίων, τα οποία εξ αιτίας της κατασκευής τους και των βαφών που θα είχαν στις δεξαμενές τους, θα είχαν τη δυνατότητα να συνδυάζουν πολλά, διαφορετικά και μικρότερα σε ποσότητα φορτία, ώστε να μεγιστοποιούν τη δυνατότητα να κερδίζουν υψηλότερους ναύλους.

- Οι οικονομίες κλίμακας<sup>17</sup> οδηγούσαν τις ποσότητες των μεταφερομένων φορτίων στο να μεγαλώνουν. Η Ναυτιλιακή εταιρεία BS είχε δει την εφαρμογή αυτής της παρατήρησης, ήδη με την καθιέρωση της αγοράς των χημικών πλοίων I.M.O. 2 μεγέθους 13,000 τόνων, τα οποία αντικατέστησαν το καθαρώς χημικό πλοίο μεγέθους 8,000 τόνων του τότε πρόσφατου παρελθόντος. Μάλιστα, χημικά πλοία μεγέθους 8,000 τόνων είχε και η BS στο στόλο της. Τα σχέδια κατασκευής των χημικών πλοίων είχαν όλο και μεγαλύτερες δυνατότητες μεταφοράς και ήταν πραγματικά εντυπωσιακό ότι ο τομέας των «μικρών χημικών δεξαμενοπλοίων» ήταν ο μόνος που αποτελούνταν από τόσο μεγάλη ποικιλία διαφορετικών σχεδίων / μεγεθών πλοίων: 12,800 τόνων νεκρού βάρους, 13,500 τόνων, 14,700 τόνων, 16,500 τόνων, 17,000 τόνων, 19,800 τόνων, 20,500 τόνων, 24,000 τόνων, 25,000 τόνων... και μάλιστα εκείνα τα τόσα πολλά και διαφορετικά μεγέθη είχαν εισαχθεί σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, αντανακλώντας την ανάγκη αποδοτικής μεταφοράς διαφορετικών φορτίων. Η αύξηση των μεγεθών των χημικών πλοίων ήταν επιπλέον μία απόδειξη ότι οι αγορές της θαλάσσιας μεταφοράς καθαρών προϊόντων πετρελαίου και χημικών φορτίων πλησίαζαν όλο και περισσότερο - λόγω της αύξησης των μεταφερομένων ποσοτήτων φορτίων στα χημικά πλοία που πλησίαζαν τις μεταφερόμενες ποσότητες καθαρών προϊόντων πετρελαίου.
- Σε συνέχεια της παραπάνω τάσης που προέκυπτε από την ανάλυση του εμπορικού γραφείου της BS στην Ελλάδα – στο εξής για συντομία θα καλείται BSH, για την αύξηση των ποσοτήτων των μεταφερομένων φορτίων αναφερόταν και στην παρουσίαση του ναυλομεσιτικού οίκου Fearnleys με τίτλο: “Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt”, October 2007 τα εξής:  
 «Πιστεύεται ότι ο αυξανόμενος αριθμός των σχεδίων πλοίων με μικρό βύθισμα<sup>18</sup>, θα οδηγήσει σε αύξηση του μέσου μεγέθους των παρτίδων φορτίου από 16 – 18,000 τόνους σε 23,000 τόνους συν, προσφέροντας πλήρη χρήση της χωρητικότητας των πλοίων μεγέθους πάνω από 20,000 τόνους νεκρού βάρους».

---

<sup>17</sup> **Οικονομίες κλίμακας** ορίζουμε την κατάσταση κατά την οποία όσο μεγαλώνει η ποσότητα των παραγομένων αγαθών, το Μέσο Συνολικό Κόστος Παραγωγής τους μειώνεται. Ομοίως, στη Ναυτιλία όσο αυξάνεται η μεταφερόμενη ποσότητα φορτίου, τόσο μειώνεται το Μέσο Μεταφορικό Κόστος (ο ναύλος) κατά τόνο προϊόντος.

<sup>18</sup> Για να αυξάνεται το μέγεθος του μεταφερομένου φορτίου σε πλοία που έχουν μικρό βύθισμα (draft), αυτό σημαίνει ότι έχουν μεγάλο πλάτος (beam).

## **Κοινωνικές μεταβλητές (Societal variables, S)**

- Αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού
- Αύξηση του προσδόκιμου ζωής, όχι μόνο στις ανεπτυγμένες, αλλά και στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Βελτίωση του βιωτικού επιπέδου όχι μόνο στις ανεπτυγμένες, αλλά και στις αναπτυσσόμενες χώρες.
- Εισαγωγή και αύξηση σημασίας της έννοιας «βιωσιμότητα / διατηρησιμότητα (sustainability)» στις δραστηριότητες των κοινωνιών

Βάσει των παραπάνω μεταβλητών, αυξανόταν η ζήτηση για χημικά προϊόντα, ως δείκτη βελτίωσης της καθημερινότητας και ανόδου του βιωτικού επιπέδου των κοινωνιών. Σαν πρακτικός κανόνας, ο οποίος δίνει μία ιδέα του μεγέθους της αύξησης της ζήτησης για χημικά προϊόντα, ισχύει ότι αυτή ισούται με την κατά μέσο όρο αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (Α.Ε.Π.) μίας χώρας συν 1.5%. Επίσης, η έννοια της βιωσιμότητας / διατηρησιμότητας οδήγούσε στην δημιουργία και χρήση των λεγόμενων βιο-καυσίμων (π.χ bio-diesel), τα οποία μπορούσαν να μεταφερθούν από τα χημικά πλοία των 25,000 τόνων που θα μελετηθούν. Τέλος, η αύξηση του βιωτικού επιπέδου των κοινωνιών οδήγούσε και σε αύξηση της ζήτησης για προϊόντα πετρελαίου – που επίσης μεταφέρονταν από τα υπό μελέτη πλοία.

## **Τεχνολογικές μεταβλητές (Technological variables, T)**

- Οι βελτιωμένες μέθοδοι παραγωγής σε Ναυπηγεία χωρών όπως η Κίνα τους έδιναν τη δυνατότητα να παράγουν άρτια, τεχνικά εξειδικευμένα πλοία (όπως ένα χημικό πλοίο τύπου I.M.O. 2), με χαμηλό σχετικά κόστος.
- Η βελτιωμένες τηλεπικοινωνιακές δυνατότητες που ήταν διαθέσιμες, διευκόλυναν την εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων, ελαχιστοποιώντας τους χρόνους μετάδοσης των μηνυμάτων.
- Οι βελτιωμένες τεχνολογικές δυνατότητες έπετρεπαν να κατασκευάζονται πλοία με ποιοτικά, ασφαλή και αποδοτικά συστήματα χειρισμού των χημικών και των άλλων απαιτητικών φορτίων που μετέφεραν τα υπό μελέτη πλοία.
- Οι νέες τεχνολογίες διύλισης και επεξεργασίας καυσίμων είχαν επιτρέψει την ύπαρξη καυσίμων βελτιωμένης σύνθεσης που μείωνε τις περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις (όπως π.χ. τα καύσιμα με χαμηλότερη περιεκτικότητα σε οξείδια του θείου, που προαναφέρθηκαν).

- Οι νέες τεχνολογίες κατασκευής αντιρρυπαντικών βαφών κυτών πλοίων, είχαν επιτρέψει την παραγωγή βαφών που δεν περιείχαν το τοξικό στοιχείο TBT (tributyl tin - τριβουτυλικό κασσίτερο) και μάλιστα είχαν φτάσει σε σημείο βελτίωσης, ώστε να υπάρχουν οι λεγόμενες SPC βαφές (Self - Polishing Copolymer / Αυτοδιαλυόμενο Πολυμερές)

### **Οικολογικές μεταβλητές (Ecological variables, E)**

Όπως έχει προαναφερθεί, εφόσον ο κλάδος της Ναυτιλίας είναι τόσο πολύ δεμένος με το φυσικό πόρο που λέγεται θαλάσσιο περιβάλλον, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός αρχικά και οι εθνικές κυβερνήσεις των κρατών μελών του στη συνέχεια, είχαν θεσπίσει και ψηφίσει μία σειρά από Συνθήκες, Κανονισμούς και Κώδικες για να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις της Ναυτιλίας (που έτσι κι αλλιώς είναι συγκριτικά μικρότερες, από άλλα μέσα μεταφοράς και ανθρώπινες δραστηριότητες) στο θαλάσσιο (πρωτίστως), αλλά και στο γενικότερο φυσικό περιβάλλον. Αυτά τα νομικά κείμενα, με τη σειρά τους, είχαν ως συνέπειες τη δημιουργία τεχνολογικών συστημάτων ή λειτουργικών πρακτικών και κατασκευαστικών στοιχείων των πλοίων - όπως ήδη αναφέρθηκαν προηγουμένως, τα οποία συμβάλλουν στην οικολογική διάσταση της Ναυτιλιακής υπηρεσίας. Επειδή όμως σχετίζονται με το περιβάλλον, θα αναφερθούν με συντομία και εδώ.

- Απόσυρση των μονοπύθμενων και μονού τοιχώματος δεξαμενοπλοίων για να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα ρύπανσης του θαλασσίου περιβάλλοντος σε περίπτωση ατυχήματος.
- Ισχύς συνθηκών όπως η M.A.R.P.O.L. (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships), και κωδίκων όπως ο I.S.M. (International Safety Management Code) ή η σύμβαση C.L.C. (International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage) και άλλων.
- Ισχύς των Κοινών Κανονισμών Ναυπήγησης πλοίων (Common Structural Rules – C.S.R.), οι οποίοι εκτός από τα σχετικά με την κατασκευή των πλοίων π.χ το πάχος των ελασμάτων και άλλα, επηρέαζαν και την τότε υπάρχουσα κατάσταση διάλυσης πλοίων μετά το πέρας της οικονομικής τους ζωής, μειώνοντας τις ρυπογόνες για το θαλάσσιο περιβάλλον πρακτικές, αλλά και τις βλαβερές πρακτικές για την ανθρώπινη υγεία.
- Αναθεώρηση του Παραρτήματος II της M.A.R.P.O.L., ώστε να ορίζονται νέοι κανόνες μεταφοράς για βρώσιμα έλαια και λίπη, που απαιτούσαν πιο εξειδικευμένα

χημικά πλοία, αλλά και αλλαγή κατηγορίας ορισμένων χημικών φορτίων με στόχο την ασφαλέστερη μεταφορά τους.

- Η ύπαρξη των θαλάσσιων ζωνών Ελέγχου των Εκπομπών Οξειδίων του Θείου (S.E.C.A.) στη θάλασσα της Βαλτικής, αλλά και στη Βόρεια Θάλασσα, με αποτέλεσμα την υποχρεωτική πετρέλευση με καύσιμα μειωμένης περιεκτικότητας σε θείο, αλλά συγχρόνως και ακριβότερα.

- Η απαίτηση της M.A.R.P.O.L. για διαχωρισμένες δεξαμενές έρματος στα δεξαμενόπλοια (Segregated Ballast Tanks - S.B.T.), ώστε να ελαχιστοποιηθεί η μόλυνση του θαλάσσιου νερού από υπολείμματα φορτίου τα οποία απορρίπτονται στη θάλασσα μαζί με το έρμα, στην περίπτωση που η δεξαμενή φορτίου χρησιμοποιείται και σαν δεξαμενή έρματος.

- Η απαίτηση της συνθήκης I.M.O. - A.F.S. (International Convention on the Control of Harmful Anti-Fouling Systems on Ships), οι βαφές των κυτών των πλοίων δεν πρέπει να περιέχουν το συστατικό TBT (tributyltin – τριβουτυλικός κασσίτερος), το οποίο είναι τοξικό για τους θαλάσσιους οργανισμούς.

### **2.1.3) ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΑΜΕΣΟ / ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ / ΚΛΑΔΟΣ BS**

Η εν λόγω μελέτη, συνεχίζεται με την ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος ή Άμεσου Περιβάλλοντος ή Κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται η Ναυτιλιακή εταιρεία BS. Ο κλάδος αυτός είναι ο κλάδος των πλοίων μεταφοράς χημικών φορτίων και «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου, μεγέθους από 20,000 έως 30,000 τόνους νεκρού βάρους. Για συντομία, στη συνέχεια όπου γίνεται αναφορά σε τόνους, εννοείται ότι πρόκειται για «τόνους νεκρού βάρους».

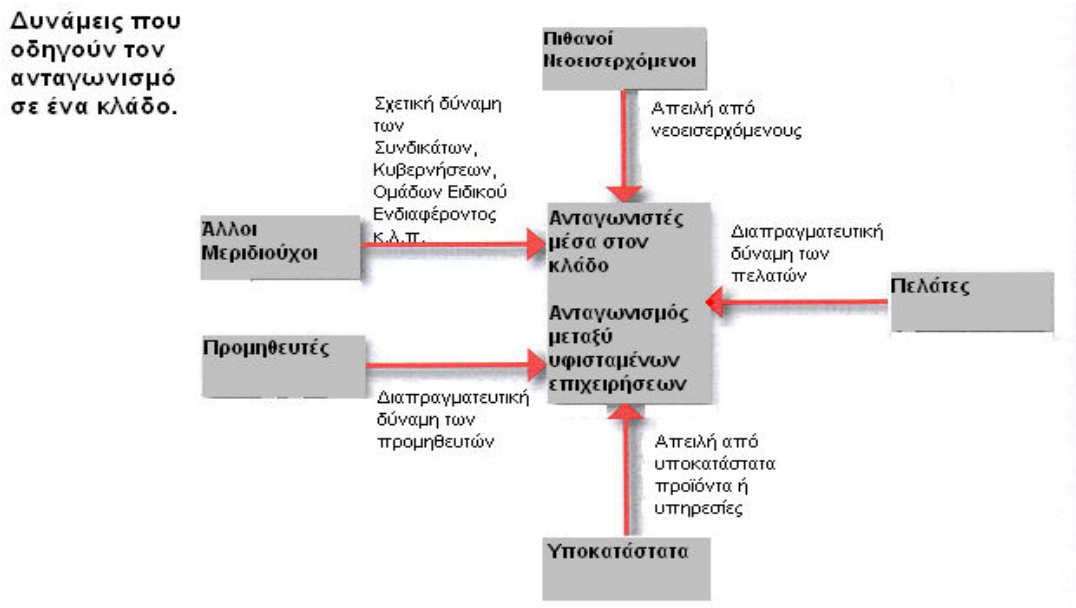
Η ανάλυση του Άμεσου Περιβάλλοντος βοηθά να κατανοηθεί η δομή του Κλάδου των χημικών πλοίων 20-30,000 τόνων.

Η ανάλυση του εν λόγω κλάδου θα γίνει με τη χρήση του διαγράμματος των **«Δυνάμεων του Porter»** οι οποίες περιγράφουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο.

Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση, κυρίως ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου, όπου δραστηριοποιείται. Το επίπεδο αυτό της έντασης προκύπτει από τις βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού. Η συνολική



δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την τελική δυνατότητα κερδοφορίας της επιχείρησης εντός του κλάδου. Η δυνατότητα κερδοφορίας, με τη σειρά της, μετριέται σε όρους μακροχρόνιας απόδοσης επενδεδυμένου κεφαλαίου. Αναλύοντας προσεκτικά τον κλάδο, μία επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τη σημασία που έχουν για την επιτυχία της οι Πέντε Βασικές Δυνάμεις που περιγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα μαζί με τη Δύναμη που αναφέρεται ως Δύναμη των «Άλλων μεριδιούχων – Other Stakeholders».



**Διάγραμμα 21:** Δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο.

Πηγή: Thomas Wheelen, J. David Hunger, 2010, "Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ. 158.

Όσο μεγαλύτερη είναι κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές, τόσο περιορίζονται οι επιχειρήσεις στο να αυξήσουν τις τιμές και να αποκτήσουν υψηλότερα κέρδη. Μία μεγάλη δύναμη θεωρείται **«απειλή»**, εφόσον μπορεί να μειώσει τα κέρδη. Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι δυνάμεις λειτουργούν ως περιορισμοί στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Μακροχρόνια, όμως, μπορεί η επιχείρηση με την επιλογή της στρατηγικής της να αλλάξει τις επιπτώσεις μίας ή περισσότερων από αυτές τις δυνάμεις προς όφελος της. Παραδείγματος χάριν, η εταιρεία ηλεκτρονικών υπολογιστών Dell γρήγορα υιοθέτησε τη χρήση του διαδικτύου στην προώθηση των προϊόντων της και αυτό ήταν ένας αποτελεσματικός τρόπος να εξουδετερώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των διανομέων στη βιομηχανία των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Κάποιος που ασχολείται με τη χάραξη στρατηγικής μπορεί να αναλύσει μία βιομηχανία, βαθμολογώντας κάθε δύναμη ανταγωνισμού σαν ισχυρή, μεσαία ή χαμηλή σε ένταση.<sup>19</sup>

Οι βασικές αρχές του Υποδείγματος του Porter συνοψίζονται στα εξής:

- Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από έξι δυνάμεις.
- Η συλλογική δύναμη των έξι δυνάμεων ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου.
- Οι τέλει ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου.
- Κάθε κλάδος έχει ένα διαφορετικό σύνολο δυνάμεων.
- Το στρατηγικό στέλεχος θα πρέπει να βρει μία θέση στον κλάδο για την επιχείρηση, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι επιδράσεις των έξι δυνάμεων ή να τις επηρεάσει υπέρ της επιχείρησης.

Ένα πολύ βασικό σημείο, που πρέπει ιδιαίτερω να αναφερθεί, είναι ότι το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μία μεμονωμένη επιχείρηση – π.χ. τη BS. Ως εκ τούτου, στο κέντρο του υποδείγματος τίθεται ολόκληρος ο κλάδος - ο οποίος μελετάται και όχι η επιχείρηση.<sup>20</sup>

Σε γενικές γραμμές, το Υπόδειγμα του Porter εστιάζει σε θέματα που αφορούν περισσότερο τις επιχειρήσεις, παρά το Δημόσιο τομέα, δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό για τη δημιουργία αξίας συγκριτικά με τον απλό ανταγωνισμό μεταξύ υπαρχόντων επιχειρήσεων και είναι σχετικώς απλό στην εφαρμογή. Όλα αυτά τα στοιχεία ενέπνευσαν πολλές επιχειρήσεις και εκπαιδευτικά ιδρύματα που ασχολούνται με τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων να το χρησιμοποιήσουν. Ίσως, όμως, η μεγαλύτερη συμβολή του, κατά τον Pankaj Ghemawat, ήταν η πρότασή του ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων εντός ενός κλάδου είναι μόνο μία από τις πολλές δυνάμεις που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 158

<sup>20</sup> Νικ. Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 103-105

<sup>21</sup> Pankaj Ghemawat: “Strategy and the Business Landscape”, Second Edition, Pearson Prentice Hall, 2006, σελ. 24

## **Πρώτη δύναμη η οποία θα αναλυθεί είναι η «Απειλή Εισόδου στον κλάδο για νέους ανταγωνιστές – νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις».**

Οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε μία βιομηχανία φέρνουν μαζί τους νέα δυναμικότητα, τη διάθεση να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς, πολλούς πόρους και επηρεάζουν τη Μέση κερδοφορία ενός κλάδου. Επομένως, είναι απειλές για μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση. Η «απειλή εισόδου» οφείλεται στην παρουσία «εμποδίων εισόδου» και στην αντίδραση που αναμένεται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. «**Εμπόδιο εισόδου**» ονομάζεται μία παρεμπόδιση που δυσκολεύει μία επιχείρηση να εισέλθει σε μία βιομηχανία και υπάρχει όπου είναι δύσκολο ή μη οικονομικά κατορθωτό για έναν νεοεισερχόμενο να αντιγράψει τις θέσεις μίας υπάρχουσας επιχείρησης στον κλάδο.<sup>22</sup>

Πιθανά εμπόδια εισόδου είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας: Αν αυτές θεωρηθούν υπό το πρίσμα του αριθμού πλοίων που κάθε εταιρεία έχει, όπως θα φανεί στη συνέχεια στην Ανάλυση των Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups), κάποιες από τις ναυτιλιακές εταιρείες που βρίσκονταν ήδη στον κλάδο (τότε υπάρχοντες ανταγωνιστές) είχαν μεγάλο αριθμό πλοίων και κάποιες είχαν μικρό. Επομένως, το εμπόδιο εισόδου «οικονομίες κλίμακας» δεν ήταν μεγάλο για κάποια νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή επιχείρηση διότι μπορούσε να εισέλθει στον εν λόγω κλάδο και με λίγα πλοία.
- Η Διαφοροποίηση της υπηρεσίας: Ο χειρισμός χημικών φορτίων και βρώσιμων ελαίων σε υγρή μορφή είναι περισσότερο απαιτητικός από το χειρισμό αργού πετρελαίου ή προϊόντων του, επομένως οι παράμετροι ποιότητας είναι πιο αυξημένες και αφορούν και στα τεχνικά χαρακτηριστικά του πλοίου ως προς το χειρισμό των φορτίων, αλλά και στην καθημερινή διαχείριση του πλοίου από τη Διαχειρίστρια εταιρεία - π.χ. σχετικά με την εξασφάλιση Πληρωμάτων με ποιοτική εκπαίδευση και επαρκή εμπειρία στο χειρισμό αυτών των φορτίων. Ήταν ενδεικτικό ότι σε αριθμό, οι Ναυτιλιακές εταιρείες χημικών δεξαμενοπλοίων ήταν λιγότερες από αυτές που είχαν δεξαμενόπλοια μεταφοράς αργού πετρελαίου και προϊόντων του. Επομένως, αυτό το εμπόδιο εισόδου είχε βαρύτητα για μία νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή επιχείρηση.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαιο: Λόγω του πιο εξειδικευμένου κατασκευαστικά τύπου του (του σχετιζόμενου με το χειρισμό πιο απαιτητικών φορτίων), ένα

---

<sup>22</sup> Pankaj Ghemawat, 2006, σελ. 24

δεξαμενόπλοιο μεταφοράς χημικών φορτίων, βρώσιμων ελαίων, αλλά και προϊόντων πετρελαίου σε υγρή μορφή – τύπου I.M.O. μεγέθους 20,000 - 30,000 τόνων, ήταν ακριβότερο από ένα απλούστερο δεξαμενόπλοιο μεταφοράς αργού πετρελαίου και / ή προϊόντων του ίδιου μεγέθους. Άρα, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την αγορά του ήταν πιο αυξημένες. Δεν ήταν όμως απαγορευτικές, επομένως και αυτό ως εμπόδιο εισόδου είχε κάποια ορισμένη βαρύτητα για μία νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή επιχείρηση.

- Κόστος αλλαγής προτίμησης: Αναφέρεται στην αλλαγή προτίμησης των πελατών της BS, δηλαδή των Ναυλωτών. Αν θα μπορούσαν, με άλλα λόγια, εύκολα να μη ναυλώσουν χημικά πλοία της BS, αλλά να προτιμήσουν πλοία ανταγωνιστριών ναυτιλιακών εταιρειών. Δεν υπήρχε μεγάλο κόστος. Θεωρητικά, τουλάχιστον στην αρχή, ένας Ναυλωτής αν δε μπορούσε να ναυλώσει ένα πλοίο της BS θα ναύλωνε κάποιο άλλο για να μεταφέρει τα φορτία του. Αλλά ο Ναυλωτής ο οποίος θα ήθελε να έχει ποιοτική και αξιόπιστη μεταφορά και μία σχέση αμοιβαιότητας με το συνεργάτη του (τη Ναυτιλιακή εταιρεία) θα έχανε, αν επέλεγε κάποια άλλη Ναυτιλιακή εταιρεία. Αυτό το κόστος όμως αφορά περισσότερο στους μακροχρόνιους τύπους ναύλωσης – όπως είναι η Χρονοναύλωση<sup>23</sup> και η ναύλωση εργολαβικής μεταφοράς<sup>24</sup>, όπου ο ναυλωτής μπορεί να εκτιμήσει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και να χτίσει τη δέουσα σχέση εμπιστοσύνης με τον Πλοιοκτήτη. Επομένως, αυτό το εμπόδιο εισόδου είχε μεσαία ισχύ για νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή εταιρεία.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Κανάλια διανομής για μία θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία είναι οι λεγόμενοι ναυλομεσιτικοί οίκοι. Οι ναυλομεσιτικοί οίκοι (π.χ. οι Clarksons στο Λονδίνο) έχουν το ρόλο του μεσάζοντα στη διαδικασία της ναύλωσης μεταξύ του Πλοιοκτήτη και του Ναυλωτή. Αυτοί έχουν πρόσβαση στους Ναυλωτές που ζητούν είτε Ναύλωση Ταξιδιού (Voyage Charter) ή μακροχρόνιες μισθώσεις (Χρονοναυλώσεις – Time Charters, Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς – Contracts of Affreightment ή Ναυλώσεις

---

<sup>23</sup> **Χρονοναύλωση**: τύπος μακροχρόνιας μίσθωσης ενός πλοίου, στον οποίο ο Πλοιοκτήτης πληρώνει τα λειτουργικά κόστη και τα κόστη κεφαλαίου του πλοίου, ενώ ο Ναυλωτής τα Κόστη Ταξιδιού. Η διάρκεια της κυμαίνεται από 10 μέρες ως 10 χρόνια, με συνηθέστερη την περίοδο του ενός ή των δύο ετών.

<sup>24</sup> **Ναύλωση Εργολαβικής Μεταφοράς**: τύπος ναύλωσης βάσει της οποίας συμφωνείται ότι ο Ναυλωτής θα παρέχει συγκεκριμένη ποσότητα και τύπο/ους φορτίου προς μεταφοράν εντός μίας συμφωνημένης χρονικής διάρκειας. Π.χ. 300,000 τόνοι μεθανόλης οι οποίοι πρέπει να μεταφερθούν σε 12 μήνες. Τα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης μπορεί να ποικίλουν, αλλά καθορίζεται εκ των προτέρων ένα γεωγραφικό εύρος.

Γυμνού Πλοίου – Bareboat Charters<sup>25</sup> και αναζητούν Πλοιοκτήτες που μπορούν να ικανοποιήσουν την ζήτηση τους για μεταφορικές υπηρεσίες. Όσο μεγαλύτερη και καθιερωμένη στον κλάδο (στην «αγορά») είναι μία Ναυτιλιακή εταιρεία τόσο καλύτερη πρόσβαση έχει σε ναυλομεσιτικούς οίκους και δη στους μεγαλύτερους από αυτούς. Πάντως, για να μπορέσει μία Ναυτιλιακή εταιρεία να λειτουργήσει στον τομέα των ναυλώσεων πρέπει οπωσδήποτε να έχει κάποια πρόσβαση σε αυτούς τους οίκους – μικρότερη ή μεγαλύτερη. Ως εκ τούτου, αυτό το εμπόδιο εισόδου έχει βαρύτητα για νεοεισερχόμενη Ναυτιλιακή εταιρεία.

- Μειονεκτήματα κόστους ασχέτως μεγέθους: Με την έννοια της παρεχόμενης μεταφορικής υπηρεσίας από μία συγκεκριμένη Ναυτιλιακή επιχείρηση ήδη να είχε αποκτήσει ένα τέτοιο μερίδιο αγοράς ώστε να ήταν αποδεκτή ως το «πρότυπο» και να έδινε στον παραγωγό της ένα βασικό πλεονέκτημα, αυτό το εμπόδιο εισόδου δεν υφίστατο στον κλάδο μεταφοράς χημικών προϊόντων και προϊόντων πετρελαίου για τα πλοία τύπου I.M.O. 2 / I.M.O. 3. Όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες με τέτοιου είδους πλοία ανταγωνίζονταν επί ίσης βάσης και χωρίς υπάρχοντα πρότυπα να κανονίζουν το είδος της μεταφορικής υπηρεσίας που προσφερόταν. Αν επρόκειτο για Επένδυση σε αμοιγώς χημικά πλοία τύπου I.M.O. 1 – πρακτικά δηλαδή σε πλοία με δεξαμενές από ανοδείδωτο ασάλι που προορίζονταν για τα «βαριά» χημικά φορτία και που, όπως θα δούμε στη συνέχεια στην ανάλυση των Στρατηγικών Ομάδων, κυριαρχούνταν από ορισμένες εταιρείες με μακροχρόνια παρουσία στο χώρο και ήδη πολύ καλές σχέσεις με Ναυλωτές, όποιος νεοεισερχόμενος αποφάσιζε να επενδύσει σε τέτοιου είδους πλοία, θα έπρεπε να ανταγωνιστεί μεγάλες και καλά εγκαθιδρυμένες εταιρείες, με αναμενόμενη ελάχιστη «τύχη» σε σχέση με τις ευκαιρίες απασχόλησης των πλοίων του. Επομένως, αυτό το εμπόδιο εισόδου δεν ίσχυε για Επένδυση σε χημικά δεξαμενόπλοια τύπου I.M.O. 2, όπως τα υπό μελέτη.
- Κυβερνητικές πολιτικές: Ούτε αυτό το εμπόδιο εισόδου ίσχυε στον εν λόγω κλάδο. Διότι κάθε πλοίο είναι μία αυτόνομη εταιρεία, η οποία για λόγους κυρίως μείωσης του κινδύνου υψηλών αποζημιώσεων σε περίπτωση ναυτικού ατυχήματος / θαλάσσιας ρύπανσης, αλλά και φορολογικούς μπορούσε να

---

<sup>25</sup> **Ναύλωση Πλοίου Γυμνού**: Αναφέρεται στο είδος εκείνο ναύλωσης όπου ο Ναυλωτής εκτός της εμπορικής διαχείρισης του πλοίου την οποία έχει – όπως και στην περίοδο της Χρονοναύλωσης, έχει και την τεχνική του διαχείριση, δηλαδή επιβαρύνεται τα Σταθερά κόστη για τη λειτουργία του, όπως π.χ το κόστος Πληρωμάτων και φροντίζει για την καλή τεχνική του κατάσταση, τη συντήρηση και τις επισκευές του – πληρώνει δηλαδή τα Λειτουργικά Έξοδα του πλοίου. Ο δε Πλοιοκτήτης εξακολουθεί να έχει την κυριότητα του πλοίου και να πληρώνει το Κόστος κεφαλαίου του.

εδρεύει σε οποιοδήποτε κράτος επέλεγε ο Πλοιοκτήτης / Διαχειριστής και το πλοίο μπορούσε να υψώνει τη σημαία αυτού του κράτους. Εννοείται ότι ο εκάστοτε Πλοιοκτήτης επέλεγε το πλοίο του να φέρει τη σημαία ενός κράτους με ευνοϊκές ρυθμίσεις προς αυτόν – καθ' οιονδήποτε τρόπο.

### **Συμπερασματικά:**

**Οι Απειλές Εισόδου** στον κλάδο των δεξαμενοπλοίων μεταφοράς χημικών φορτίων, βρώσιμων ελαίων και προϊόντων πετρελαίου ήταν μεσαίας ισχύος, βάσει των προαναφερθέντων.

**Δεύτερη Δύναμη** που θα αναλυθεί είναι η **Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών** στον κλάδο των πλοίων τύπου I.M.O. για μεταφορά χημικών φορτίων, βρώσιμων ελαίων και προϊόντων πετρελαίου.

Οι Προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν μία βιομηχανία / ένα κλάδο μέσω της δυνατότητας τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν. Οι σχέσεις με τους Προμηθευτές έχουν σημαντικά στοιχεία συνεργασίας, αλλά και ανταγωνισμού. Ακολουθούν παραδείγματα που δείχνουν ότι επιχειρήσεις είτε αξιοποίησαν σωστά τη σχέση με τους προμηθευτές είτε το αντίθετο: Από τη μία πλευρά, η General Motors και άλλες αμερικανικές βιομηχανίες κατασκευής αυτοκινήτων έχασαν όταν «έστησαν στον τοίχο» τους Προμηθευτές διαφόρων εξαρτημάτων των αυτοκινήτων τους, βλέποντάς τους ως αντιπάλους. Αντίθετα, οι Ιάπωνες κατασκευαστές αυτοκινήτων δεσμεύτηκαν σε μακροχρόνιες σχέσεις με τους Προμηθευτές τους, οι οποίες απέδωσαν σε όρους καλύτερης ποιότητας και συντομότερης ανάπτυξης νέων προϊόντων.<sup>26</sup>

Προμηθευτές σε μία Ναυτιλιακή εταιρεία χημικών πλοίων είναι οι εξής:

- Το Ναυπηγείο όπου τα πλοία κατασκευάζονται - «χτίζονται» - όπως είναι η επικρατούσα έκφραση στο ναυτιλιακό χώρο.
- Τα Ναυπηγεία που δεξαμενίζουν τα πλοία για επισκευές και για την ανανέωση της κλάσης τους – του πιστοποιητικού του Νηογνώμονα που συνήθως έχει ισχύ πέντε έτη.

---

<sup>26</sup> Pankaj Ghemawat, 2006, σελ. 28

- Οι πάροχοι υπηρεσιών επίβλεψης κατά τη διάρκεια του «χτισίματος» του πλοίου, αν αυτή η υπηρεσία δεν παρέχεται από την ίδια την Πλοιοκτήτρια εταιρεία.
- Οι κατασκευαστές του εξοπλισμού του πλοίου οι οποίοι παρέχουν τα προϊόντα τους σε διάφορες φάσεις της λειτουργικής ζωής του: κατά τη διάρκεια της ναυπήγησης, αλλά και σε περιπτώσεις ανάγκης συντήρησης του εξοπλισμού ή επισκευής του.
- οι προμηθευτές εφοδίων
- οι κατασκευαστές των βαφών των κάθε είδους δεξαμενών των πλοίων, αλλά και των αντι-ρουπαντικών βαφών των κυτών τους
- τα διάφορα πρακτορεία ευρέσεως Πληρωμάτων
- οι προμηθευτές αναλωσίμων για το πλήρωμα
- οι προμηθευτές των διαφόρων τύπων καυσίμων για την κύρια μηχανή, τις ηλεκτρομηχανές και το βοηθητικό εξοπλισμό.
- οι προμηθευτές λιπαντικών
- Οι προμηθευτές / μεσίτες κάθε τύπου ασφαλειών που απαιτούνται για τα πλοία.
- Οι ναυλομεσιτικοί οίκοι οι οποίοι φέρνουν σε επαφή τον Πλοιοκτήτη με πιθανούς Ναυλωτές για να λάβει χώρα η διαδικασία της ναύλωσης.
- Οι Νηογνώμονες – τεχνικοί οργανισμοί υπεύθυνοι για την κατασκευή του πλοίου, αλλά και για την ορθή τεχνική του κατάσταση καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργικής του ζωής.
- Τα νηολόγια – οι υπηρεσίες των κρατών οι οποίες είναι υπεύθυνες για την καταγραφή και την υπαγωγή ενός πλοίου υπό το καθεστώς μίας χώρας, που έχει ως αποτέλεσμα να υψώνει τη σημαία αυτής της χώρας.
- Τα Τμήματα εκείνα των μεγάλων πετρελαϊκών εταιρειών ή του CDI – Chemical Distribution Institute, αλλά και άλλων αμοιγώς χημικών βιομηχανιών, τα οποία είναι υπεύθυνα για την εξέταση των πλοίων μεταφοράς χημικών και προϊόντων πετρελαίου – τη λεγόμενη διαδικασία του Vetting (Εξέτασης). Το Vetting γίνεται είτε με φυσική επιθεώρηση των πλοίων, είτε μέσω της χρήσης μιας κοινής βάσης δεδομένων η οποία περιέχει τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων των πλοίων (SIRE Inspection Database). Σε αυτήν έχουν πρόσβαση όλες οι εταιρείες μέλη του οργανισμού OCIMF (Oil Companies International Marine Forum). Είτε, λοιπόν, βάσει ίδιας επιθεώρησης είτε βασισμένες σε πρόσφατες επιθεωρήσεις άλλων μελών του OCIMF, οι Πετρελαϊκές και χημικές αυτές εταιρείες δέχονται ένα δεξαμενόπλοιο ως κατάλληλο για ένα χρονικό διάστημα (συνήθως ενός έτους) από πλευράς τεχνικής κατάστασης, λειτουργίας, ικανοτήτων του πληρώματος, χειρισμού του φορτίου και διαδικασιών ασφαλείας

και ποιότητας, να ναυλωθεί από αυτές ή / και να προσεγγίσει σε δικές τους λιμενικές εγκαταστάσεις (όπως π.χ. της πετρελαϊκής εταιρείας Shell στην Ευρώπη). Αυτή η αποδοχή, στην πράξη, είναι πάρα πολύ σημαντική και για έναν άλλο λόγο. Διότι ασχέτως αν το πλοίο θα ναυλωθεί τελικά σε αυτές τις συγκεκριμένες χημικές ή Πετρελαϊκές εταιρείες μέλη του OCIMF, το να είναι ένα δεξαμενόπλοιο αποδεκτό από αυτές, δηλώνει ότι είναι ένα ποιοτικό πλοίο και μπορεί να ναυλωθεί και από οποιονδήποτε άλλο Ναυλωτή, ο οποίος μάλιστα, ίσως να είναι έμπορος φορτίων και τυγχάνει να θέλει να μεταφέρει φορτία των προαναφερθέντων πετρελαϊκών ή χημικών εταιρειών.

- Ο Πάροχος της υπηρεσίας Διαχείρισης των χημικών δεξαμενοπλοίων (Ship Manager, αν αυτή δε γίνεται από την ίδια την Πλοιοκτήτρια εταιρεία – ο Διαχειριστής, δηλαδή. Διαχείριση δεξαμενοπλοίων σημαίνει εύρεση και απασχόληση των Πληρωμάτων τους, φροντίδα της σωστής τεχνικής κατάστασης τους, φροντίδα για τους δεξαμενισμούς τους, προετοιμασία τους για τις επιθεωρήσεις των πετρελαϊκών και χημικών εταιρειών, φροντίδα να έχουν όλες τις απαιτούμενες ασφάλειες και τα πιστοποιητικά κατά την επικρατούσα κοινή λειτουργική πρακτική, αλλά και φροντίδα για τη ναύλωσή τους και την αγορά ή πώλησή τους (δηλαδή εμπορική διαχείριση – Commercial Management). Οι Διαχειριστές των πλοίων (Ship Managers ή Commercial Managers) αναλαμβάνουν όλες τις παραπάνω διαδικασίες ή μέρος αυτών, ανάλογα με την επιλογή του Πλοιοκτήτη.

Γενικά, ένας προμηθευτής είναι δυνατός όταν μερικοί από τους παρακάτω παράγοντες ισχύουν:

- ✓ Η βιομηχανία του προμηθευτή κυριαρχείται από λίγες εταιρείες, οι οποίες όμως πουλούν σε πολλές εταιρείες πελάτες.
- ✓ Το προϊόν / η υπηρεσία που παρέχει ο προμηθευτής είναι μοναδική ή αυτός έχει χτίσει υψηλά κόστη αλλαγής προμηθευτή.
- ✓ Υποκατάστατες υπηρεσίες ή προϊόντα αυτών που προμηθεύει δεν είναι διαθέσιμες.
- ✓ Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να ανταγωνιστούν άμεσα με τους τωρινούς πελάτες τους, π.χ. ένα Ναυπηγείο να αποκτήσει και Πλοιοκτήτρια εταιρεία.
- ✓ Κάποιοι από τους πελάτες του προμηθευτή αγοράζουν μόνο μία μικρή ποσότητα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, άρα δεν είναι σημαντικοί για αυτόν.



Με βάση τους παραπάνω παράγοντες και εφαρμόζοντας αυτούς σε κάθε έναν προμηθευτή μίας Ναυτιλιακής εταιρείας χημικών πλοίων τα συμπεράσματα είναι τα εξής:

Οι κατασκευαστές του εξοπλισμού των πλοίων οι οποίοι θα εμπλέκονταν σε περίπτωση συντήρησης ή επισκευής τους, οι πάροχοι υπηρεσιών επίβλεψης της κατασκευής των πλοίων, τα Ναυπηγεία που θα τα επισκεύαζαν, οι προμηθευτές λιπαντικών, καυσίμων, Πληρωμάτων, αναλωσίμων για το πλήρωμα, οι προμηθευτές / μεσίτες ασφαλειών, οι προμηθευτές εφοδίων, οι προμηθευτές βαφών των πλοίων κατά τη διάρκεια της λειτουργικής τους ζωής, οι Πετρελαϊκές και χημικές εταιρείες που εξέταζαν και αποδέχονταν ότι τα πλοία ήταν ικανά προς ναύλωσιν, οι Νηογνώμονες, τα νηολόγια και οι ναυλομεσιτικοί οίκοι μπορούσαν, κατά περίπτωση, να έχουν μεγάλη δύναμη αν ίσχυαν ορισμένοι ή όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες. Η ισχύς τους, όμως, μειωνόταν όταν μία Ναυτιλιακή εταιρεία είχε ικανό Διαχειριστή – είτε Ship Manager και /είτε Commercial Manager, του οποίου ακριβώς, η παρεχόμενη υπηρεσία ήταν να ασχολείται με όλους αυτούς τους Προμηθευτές και να εξασφαλίζει την ποιοτικότερη και οικονομικότερη παροχή των υπηρεσιών τους προς την Πλοιοκτήτρια εταιρεία.

Στην πράξη, αυτή η Διαχειρίστρια εταιρεία θα μπορούσε να είναι η ίδια η Πλοιοκτήτρια εταιρεία μέσω των διαφόρων Τμημάτων της (Τεχνικό, Πληρωμάτων, Ασφαλίσεων, Ποιότητας και Ασφάλειας, Ναυλώσεων, Επιχειρήσεων), είτε θα μπορούσε να έχει κάποια θυγατρική της η οποία θα ασχολούνταν ακριβώς με τα ίδια πράγματα.

Γενικά πάντως, όσο περισσότερα πλοία είχε υπό τη διαχείρισή της μία Διαχειρίστρια εταιρεία, θα ήταν σε θέση να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προαναφερθέντων προμηθευτών με το να αγοράζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους για πολλά πλοία. Θα είχε επαφές με τους ποιοτικότερους προμηθευτές, θα έβρισκε ευκολότερα υποκατάστατα προϊόντα (π.χ. ανταλλακτικά) σε περίπτωση προβλήματος και θα αγόραζε σε μεγαλύτερες ποσότητες πετυχαίνοντας καλύτερους όρους.

Επιπλέον, πολύ δύσκολα οι παραπάνω προμηθευτές θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, δημιουργώντας τις δικές τους Ναυτιλιακές εταιρείες χημικών πλοίων, άρα δε μπορούσαν να ανταγωνιστούν άμεσα με τις ήδη υπάρχουσες στον κλάδο.

Συγκεκριμένα δε, σχετικά με τις υπηρεσίες Παροχής Υπηρεσιών Επίβλεψης Κατασκευής και διαπραγμάτευσης με τους κατασκευαστές του εξοπλισμού ενός χημικού πλοίου, είναι κάτι που μία Ναυτιλιακή εταιρεία μπορούσε να κάνει μέσω του Τεχνικού της Τμήματος ή να έχει μία πιο οργανωμένη δομή και παρουσία στον τόπο της ναυπήγησης μέσω μίας θυγατρικής εταιρείας που θα ειδικευόταν στην επίβλεψη της ναυπήγησης και τις διαπραγματεύσεις με τους κατασκευαστές του εξοπλισμού. Αυτή η εταιρεία θα μείωνε τη διαπραγματευτική δύναμη των ναυπηγείων και των κατασκευαστών, ιδίως όταν αναλάμβανε project επίβλεψης ναυπήγησης και για άλλους Πλοιοκτήτες, κατά την ίδια λογική που ισχύει και για τις Διαχειρίστριες Εταιρείες.

Σε ό,τι αφορά τις Πετρελαϊκές / Χημικές εταιρείες που εξέταζαν και αποδέχονταν τα χημικά πλοία προς ναύλωσιν μετά από επιθεωρήσεις που διεξήγαγαν σε αυτά, αν και η δύναμή τους θα μπορούσε να μειωθεί με την κατάλληλη λειτουργία και προετοιμασία του πλοίου - η οποία θα γινόταν από τον Πλοιοκτήτη / τη Διαχειρίστρια εταιρεία, επειδή η υπηρεσία που παρείχαν μεταφραζόταν σε καλύτερες προοπτικές ναύλωσης - άρα περισσότερα έσοδα για ένα πλοίο, επειδή ήταν μοναδική και χωρίς υποκατάστατα, αλλά και επειδή μπορούσαν να δημιουργήσουν τις δικές τους ναυτιλιακές εταιρείες – μόνο με δικό τους στόλο – χωρίς να χρειάζεται να ναυλώνουν από την αγορά πλοία, όπως τα υπό μελέτη, είχαν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Σε ό,τι αφορά τα Ναυπηγεία τα οποία κατασκεύαζαν χημικά πλοία, πρέπει να ειπωθεί ότι αυτά που έχτιζαν χημικά δεξαμενόπλοια ήταν λιγότερα από αυτά που έχτιζαν δεξαμενόπλοια μεταφοράς πετρελαίου και προϊόντων του. Μέχρι το 2006, μόνο ένα Ναυπηγείο στη Νότια Κορέα (το Daesun) και κάποια ιαπωνικά Ναυπηγεία (αυτά βέβαια έχτιζαν πλοία, κυρίως για Ιάπωνες Πλοιοκτήτες), γενικά, ενδιαφέρονταν να χτίσουν χημικά δεξαμενόπλοια 25,000 τόνων, ενώ το 2007 τουλάχιστον, άλλα τέσσερα Ναυπηγεία [Samho Shipbuilding – Νότια Κορέα, Mirae Shipbuilding – Νότια Κορέα, Nantong Mingde – Κίνα (εκεί που θα ναυπηγούνταν και τα υπό μελέτη πλοία) και Weihai – Κίνα] έδειξαν ενδιαφέρον να χτίσουν αυτά τα πλοία και ο αριθμός τους αναμενόταν ότι θα αυξανόταν στο μέλλον. Αυτή η εξέλιξη δήλωνε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των ναυπηγείων για το χτίσιμο των εν λόγω πλοίων, μειωνόταν, εφόσον μεγάλωνε ο αριθμός τους.

### **Συμπερασματικά:**

Βάσει των παραπάνω, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο των χημικών πλοίων ήταν **μεσαίας ισχύος**.

**Τρίτη Δύναμη** που θα αναλυθεί είναι η **Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών** στον κλάδο των πλοίων τύπου I.M.O. για μεταφορά χημικών φορτίων και προϊόντων πετρελαίου. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των πελατών τους δίνει τη δυνατότητα να συμπιέζουν τα περιθώρια κέρδους του κλάδου με το να αναγκάζουν τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις είτε να μειώσουν την τιμή είτε να αυξήσουν το επίπεδο της υπηρεσίας που παρέχουν, χωρίς αυτοί να πληρώσουν επιπλέον κόστος.<sup>27</sup>

**Πελάτες μίας Ναυτιλιακής επιχείρησης** με πλοία μεταφοράς χημικών φορτίων και προϊόντων πετρελαίου σε υγρή μορφή είναι οι **Ναυλωτές της** – δηλαδή οι χημικές και Πετρελαϊκές εταιρείες, αλλά και οι εμπορικές εταιρείες που εμπορεύονται τέτοια φορτία, αλλά δεν είναι δικά τους (Traders). Είναι ακόμη, άλλες ναυτιλιακές εταιρείες που είτε έχουν ήδη πλοία τέτοιου τύπου είτε δεν έχουν και θέλουν να αποκτήσουν παρουσία σε αυτόν τον κλάδο, ναυλώνοντας ένα πλοίο άλλης εταιρείας. Τέτοιες είναι οι: Jo Tankers, Stolt Nielsen, Brostrom Tankers, Eitzen Chemical, Nordic Tankers κ.ά.

Στη συνέχεια, αναφέρονται κάποιες από τις πετρελαϊκές, χημικές και εμπορικές εταιρείες (Traders) που μπορούσαν να είναι πιθανοί Ναυλωτές για τα υπό μελέτη πλοία, και οι χώρες στις οποίες βρίσκονται τα κεντρικά τους γραφεία:

- BASF, Γερμανία
- BP, Ηνωμένο Βασίλειο
- CEPSA, Ισπανία
- ENI, Ιταλία
- ExxonMobil, Η.Π.Α.
- Glencore, Ελβετία (συμπεριλαμβανομένων των θυγατρικών της ST Shipping, Alpine and Adam Marine)
- Lukoil / Litasco, Ελβετία
- Petraco, Ιταλία
- Polimeri, Ιταλία
- REPSOL, Ισπανία
- SHELL, Ολλανδία
- Sibneft, Ρωσία
- TOTAL, Γαλλία
- Trafigura, Ολλανδία

---

<sup>27</sup> Pankaj Ghemawat, 2006, σελ.27

- Morgan Stanley, Η.Π.Α.
- PDVSA (για μικρά φορτία MTBE – Methyl tert-butyl ether), Βενεζουέλα
- Mercuria, Η.Π.Α και Ελβετία
- Hyproc, Αλγερία
- DOW Chemical Company, Η.Π.Α.
- GALP Energia – SACOR Maritima, Πορτογαλία
- Louis Dreyfus Commodities, Ελβετία
- IPCC, Ιράν

Η παραπάνω λίστα είναι ενδεικτική. Υπήρχαν επιπλέον τοπικές εμπορικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε πιο περιορισμένες, τοπικές αγορές, όπως είναι το εμπόριο βρώσιμων ελαίων στην περιοχή της Ασίας, το εμπόριο καθαρών προϊόντων πετρελαίου από την Ινδία προς τη Νοτιο-ανατολική Ασία και το εμπόριο μεθανόλης από το Ιράν – τέτοια εταιρεία ήταν η προαναφερθείσα IPCC.

Οι πελάτες – Ναυλωτές επηρεάζουν τον κλάδο χημικών πλοίων μέσω της ικανότητάς τους να μειώνουν τους ναύλους – τις τιμές για την μεταφορά των προϊόντων δια θαλάσσης από ένα λιμάνι φόρτωσης προς ένα λιμάνι εκφόρτωσης ή το μίσθωμα της Χρονοναύλωσης, να διαπραγματεύονται για καλύτερη ποιότητα παρεχόμενης Ναυτιλιακής υπηρεσίας και να αυξάνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ υφισταμένων Ναυτιλιακών επιχειρήσεων για την εξυπηρέτησή τους.

Γενικά, ένας Ναυλωτής (πελάτης) είναι ισχυρός όταν ισχύουν κάποιοι από τους εξής παράγοντες:

- Ένας Ναυλωτής αγοράζει μεγάλη ποσότητα ναυτιλιακών μεταφορικών υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει, ιδίως στις περιπτώσεις των πλοίων με δεξαμενές από ανοξείδωτο ασάλι για την μεταφορά ισχυρών χημικών ουσιών π.χ. οξέων. Οι Πλοιοκτήτριες εταιρείες αυτών των πλοίων έχουν μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο, έχοντας εξασφαλίσει τα λεγόμενα Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς (Contracts of Affreightment - CoA), τα οποία αφορούν σε μεγάλες ποσότητες φορτίων προς μεταφορά για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Κατ' επέκτασιν, κάθε Πλοιοκτήτης χημικού πλοίου που έχει εξασφαλίσει τέτοια συμβόλαια (ακόμη και I.M.O. 2 σαν τα υπό μελέτη) υφίσταται την ισχύ αυτών των Ναυλωτών.

Βεβαίως, από την άλλη πλευρά, όταν ένας Ναυλωτής συνεργάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα με μία Ναυτιλιακή εταιρεία είτε μέσω των Συμβολαίων Εργολαβικής

Μεταφοράς είτε έχοντας χρονοναυλώσει πλοία της και είναι ευχαριστημένος από την ποιότητα και την αξιοπιστία της παρεχόμενης μεταφορικής υπηρεσίας, στηρίζεται πλέον σε αυτήν τη Ναυτιλιακή εταιρεία και τη βλέπει σαν συνεργάτη. Επομένως, κατά μία έννοια, η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται και είναι δύσκολο για το Ναυλωτή να αλλάξει πάροχο της Ναυτιλιακής υπηρεσίας.

- Ένας Ναυλωτής μπορεί να ολοκληρωθεί προς τα πίσω<sup>28</sup> δημιουργώντας Ναυτιλιακή εταιρεία χημικών πλοίων. Οι μεγάλες πετρελαϊκές, χημικές ή εμπορικές εταιρείες (Traders) μπορούν όντως, λόγω του μεγέθους τους, αν είναι στρατηγική τους επιλογή, να δημιουργήσουν Ναυτιλιακή εταιρεία και κάποιες - όπως η BP - το είχαν ήδη κάνει. Αυτή η κίνηση δεν θα ήταν αρνητική για τις ναυτιλιακές εταιρείες του κλάδου, όταν οι εν λόγω θυγατρικές ναυτιλιακές εταιρείες των πετρελαϊκών, δεν είχαν καθόλου δικά τους ή μόνο δικά τους πλοία και λειτουργούσαν με το να ναυλώνουν (να μισθώνουν) πλοία από την ελεύθερη αγορά. Σε αυτήν επομένως, την περίπτωση θα δημιουργούνταν καλύτερες προοπτικές απασχόλησης για τα χημικά πλοία μίας Ναυτιλιακής εταιρείας του υπό μελέτη κλάδου. Στην περίπτωση, όμως, που η Ναυτιλιακή εταιρεία που θα ανήκε σε πετρελαϊκή εταιρεία δούλευε μόνο με ιδιόκτητα πλοία χωρίς να ναυλώνει από άλλους Πλοιοκτήτες, θα έβλαπτε τον κλάδο των χημικών πλοίων μεγέθους 20,000 – 30,000 τόνων, μειώνοντας τα διαθέσιμα φορτία προς μεταφοράν – μειώνοντας, δηλαδή, την προσφορά.
- Αν οι ναυτιλιακές εταιρείες χημικών πλοίων είναι πολλές με μη διαφοροποιημένη υπηρεσία. Όπως θα φανεί και από την Ανάλυση των Στρατηγικών Ομάδων, όντως στον κλάδο των χημικών πλοίων μεγέθους 20,000 έως 30,000 τόνων υπήρχαν αρκετές ναυτιλιακές εταιρείες. Δεν παρείχαν, όμως, όλες αυτές την ίδια Ναυτιλιακή υπηρεσία. Διαφοροποιούνταν ως προς τον αριθμό των πλοίων που είχαν, αλλά και ως προς τα τεχνικά χαρακτηριστικά αυτών των πλοίων και ως προς τη διαχείρισή τους. Κατά περίπτωση, λοιπόν, η διαπραγματευτική δύναμη του Ναυλωτή θα μπορούσε να αυξάνεται ή να μειώνεται ανάλογα με το με ποια Ναυτιλιακή εταιρεία συνεργαζόταν.
- Όταν είναι εύκολο για το Ναυλωτή να αλλάξει πάροχο Ναυτιλιακής υπηρεσίας. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, αυτό σχετίζεται με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και τη σχέση εμπιστοσύνης που έχει οικοδομηθεί

---

<sup>28</sup> Σε αυτό το σημείο, ο Ναυλωτής θεωρείται με την κύρια ιδιότητά του – αυτήν του πελάτη, εν σχέση με την προηγούμενη αναφορά του ως προμηθευτή, όπου θεωρούνταν ότι είχε τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, με το να συστήσει δική του Ναυτιλιακή εταιρεία χημικών πλοίων. Πάλι όμως πρόκειται για τον ίδιο παρονομαστή.

μεταξύ Πλοιοκτήτη και Ναυλωτή. Όταν ισχύει αυτή η σχέση, η διαπραγματευτική δύναμη του Ναυλωτή μειώνεται.

- Όταν η Ναυτιλιακή υπηρεσία αντιπροσωπεύει ένα μικρό ποσοστό του κόστους για το Ναυλωτή. Και αυτό μπορεί να ισχύει κατά περίπτωση, ανάλογα με το Ναυλωτή και την επικρατούσα κατάσταση της ναυλαγοράς – αν δηλαδή πρόκειται για περίοδο υψηλών ή χαμηλών ναύλων, αλλά και ανάλογα με την κατάσταση της οικονομίας γενικότερα, η οποία επηρεάζει και το Ναυλωτή.
- Αν το περιθώριο κέρδους του Ναυλωτή είναι χαμηλό, είναι πολύ ευαίσθητος σε διαφοροποιήσεις κόστους και ποιότητας Ναυτιλιακής υπηρεσίας. Και αυτή η περίπτωση μπορεί να ισχύει μιλώντας για συγκεκριμένο Ναυλωτή, δεδομένης της κακής ναυλαγοράς, όπως και της γενικότερης κακής οικονομικής κατάστασης.
- Όταν η σημασία της Ναυτιλιακής υπηρεσίας είναι μικρή ως προς την τελική ποιότητα και τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο Ναυλωτής και άρα εύκολα μπορεί να υποκαταστήσει αυτήν, χωρίς να επηρεάσει αρνητικά την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας του. Και αυτό κατά περίπτωση μπορεί να ισχύει, όταν οι υπηρεσία μίας Ναυτιλιακής εταιρείας χημικών πλοίων είναι μέτρια. Όταν όμως πρόκειται για ποιοτικές και αξιόπιστες ναυτιλιακές υπηρεσίες, που επηρεάζουν ουσιαστικά την ποιότητα του μεταφερόμενου προϊόντος, αυτό δε γίνεται εύκολα.
- Όταν ο Ναυλωτής είναι καλά πληροφορημένος για την επικρατούσα κατάσταση προσφοράς ναυτιλιακών υπηρεσιών και για το που κυμαίνονται οι ναύλοι. Πάλι κατά περίπτωση, υπάρχουν Ναυλωτές καλύτερα ή χειρότερα πληροφορημένοι για τα παραπάνω.
- Όταν οι Ναυλωτές είναι συγκεντρωμένοι. Αυτό δε συμβαίνει πολύ συχνά στην αγορά θαλάσσιας μεταφοράς χημικών και προϊόντων πετρελαίου. Οι Πετρελαϊκές / χημικές και εμπορικές εταιρείες (Ναυλωτές) είναι αυτόνομες και δε λειτουργούν με συνασπισμούς και συμμαχίες. Βέβαια, υπάρχει και η περίπτωση συγχώνευσης μίας πετρελαϊκής με μία άλλη, όπως στο παρελθόν έγινε με την Chevron και την Texaco. Ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να γίνουν και αυτές Ναυλωτές (πελάτες) - πρόκειται για αυτές που μπορούν να ναυλώσουν πλοία άλλων ναυτιλιακών εταιρειών. Αυτές τείνουν να συνασπίζονται και να δημιουργούν τα λεγόμενα Shipping Pools. Σύμφωνα με τον Packard, ναυτιλιακό Pool είναι: «...ο συνασπισμός πλοίων παρομοίων τύπων που ανήκουν σε διαφορετικούς Πλοιοκτήτες και τοποθετούνται υπό μία Διοίκηση (Administration). Αυτή η διοίκηση προωθεί στην αγορά αυτά τα πλοία σαν μία, συνεκτική μονάδα και συλλέγει τα εισοδήματα, τα οποία στη συνέχεια

μοιράζει σε κάθε Πλοιοκτήτη βάσει ενός προκαθορισμένου συστήματος στάθμισης (weighting system), το οποίο πρέπει να εξασφαλίζει σε κάθε πλοίο το δίκαιο μερίδιό του...»

Τα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών Pools (Συνασπισμών) για μεταφορά χύδην φορτίων είναι τα εξής:

- α) παρόμοια πλοία
- β) κεντρική διοίκηση (μέσω της εταιρείας Διαχείρισης του Συνασπισμού – Pool Management Company)
- γ) κοινή προώθηση – marketing
- δ) διαπραγμάτευση των ναύλων
- ε) συγκέντρωση των εξόδων ταξιδιού
- στ) συλλογή ναύλων
- ζ) σύστημα στάθμισης – ίσως είναι και το σημαντικότερο χαρακτηριστικό
- η) το μοίρασμα των εσόδων
- θ) δίκαιο μοίρασμα<sup>29</sup>

Τα Shipping Pools, λόγω του αριθμού των πλοίων που έχουν στην εμπορική τους εκμετάλλευση και των όγκων των φορτίων που μεταφέρουν έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη - ως Ναυλωτές, λόγω συγκέντρωσης.

- Όταν το μέγεθος του Ναυλωτή είναι μεγάλο: Είναι άλλο να διαπραγματεύεται μία Ναυτιλιακή εταιρεία χημικών πλοίων με τη BP ή με τη Shell για μία Χρονοναύλωση ή ένα Συμβόλαιο Εργολαβικής Μεταφοράς και άλλο με μία μικρότερη εταιρεία, όπως η Constellation Navigation (Traders μικρομεσαίου μεγέθους με έδρα το Λονδίνο).

### **Συμπερασματικά:**

Βάσει των προαναφερθέντων, συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των Ναυλωτών – πελατών του κλάδου ήταν μάλλον ισχυρή. Το πόσο, βέβαια, εξαρτόταν από το μέγεθος της Ναυτιλιακής εταιρείας, από το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα (ακόμη καλύτερα από το κατά πόσον αυτό ήταν Διατηρήσιμο) και φυσικά, από το μέγεθος του Ναυλωτή. Συνήθως, όμως, τα περισσότερα φορτία προέρχονταν από μεγάλες εταιρείες – παγκόσμιας εμβέλειας, επομένως, η διαπραγματευτική τους δύναμη ήταν μεγάλη.

---

<sup>29</sup> Hercules E. Haralambides: “The economics of bulk Shipping Pools”, Maritime Policy and Management, Volume 23, Issue 3, 1996, Routledge –Taylor & Francis, σελ. 221

Για του λόγου το αληθές, από τον Ιανουάριο του 2008, κανένα δεξαμενόπλοιο μεγαλύτερο των 5,000 τόνων που ήταν γηραιότερο των 20 ετών δε θα εξεταζόταν από την Πετρελαϊκή εταιρεία BP – σύμφωνα με το σύστημα Vetting που προαναφέρθηκε, ούτε ακόμη και αν προοριζόταν να ναυλωθεί από τη BP σε Χρονοναύλωση ή Ναύλωση Ταξιδιού. Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι η BP ήταν ένας από τους σημαντικότερους Ναυλωτές της αγοράς (ίσως όχι ο κυρίαρχος σε αυτόν τον συγκεκριμένο κλάδο, αλλά σίγουρα ασκούσε μεγάλη επίδραση), αναμενόταν σύντομα ότι και άλλες μεγάλες Πετρελαϊκές (Oil Major Companies ή Oil Majors) θα λειτουργούσαν με τον ίδιο τρόπο, εισάγοντας παρόμοια πρότυπα.

Με βάση τα πρότυπα της BP, που μάλλον άνοιξαν το δρόμο προς τη δημιουργία και υιοθέτηση παρόμοιων και από άλλες Πετρελαϊκές εταιρείες, φαινόταν ότι η διαπραγματευτική δύναμη των Ναυλωτών ήταν μεγάλη. Μπορούσε, όμως, να μετριάσει αν μία Ναυτιλιακή εταιρεία ναυπηγούσε σύγχρονα και εξειδικευμένα πλοία, ώστε να έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να επιλεγεί για την κάλυψη των μεταφορικών αναγκών τους και αυτό να γίνει με τον υψηλότερο δυνατό ναύλο.

**Τέταρτη Δύναμη** που θα αναλυθεί είναι η **Απειλή από Υποκατάστατες Υπηρεσίες** στον κλάδο των πλοίων τύπου I.M.O. για μεταφορά χημικών ουσιών και προϊόντων πετρελαίου, μεγέθους 20,000 – 30,000 τόνων.

Υποκατάστατο λέγεται το προϊόν ή η υπηρεσία το οποίο μπορεί να εμφανίζεται ως διαφορετικό, αλλά καλύπτει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν. Π.χ το τσάι μπορεί να θεωρηθεί ως υποκατάστατο του καφέ. Δηλαδή, αν η τιμή του καφέ ανεβεί πάρα πολύ, οι καταναλωτές σιγά – σιγά θα στραφούν προς το τσάι. Για αυτό το λόγο, η τιμή του τσαγιού θέτει ένα ανώτατο όριο στην τιμή του καφέ, κατά τον Michael Porter. Ως εκ τούτου, διατηρεί τα κέρδη των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε χαμηλά επίπεδα. Κάποιες φορές είναι δύσκολο να βρεθούν υποκατάστατα. Διότι παίζει ρόλο αν αυτά υποκαθιστούν ολικώς ή μερικώς ένα άλλο προϊόν / υπηρεσία. Επίσης, παρότι καλύπτουν την ίδια ανάγκη, μπορούν να είναι τόσο διαφορετικά, ώστε εκ πρώτης όψεως να μην φαίνονται ως υποκατάστατα. Αλλά, παρόλο που ενδεχομένως δε φαίνονται ως υποκατάστατα, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, κάθε ανάλυση υποκατάστασης κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, θα πρέπει να αναζητά τέτοια ευρέως σε όλους τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιτελεστούν οι



ίδιες λειτουργίες για τους πελάτες και όχι απλώς μεταξύ προϊόντων που εξωτερικά δείχνουν όμοια.<sup>30</sup>

Έχοντας ορίσει τον υπό μελέτη κλάδο, ως το σύνολο των ναυτιλιακών εταιρειών που είχαν δεξαμενόπλοια μεταφοράς χημικών ουσιών και προϊόντων πετρελαίου μεγέθους 20,000 έως 30,000 τόνων και αναζητώντας υποκατάστατα για τη μεταφορά αυτών των προϊόντων σε υγρή μορφή και στα δεδομένα μεγέθη, δε βρέθηκαν τέτοια ούτε στα αεροπλάνα που μεταφέρουν φορτίο, ούτε στα τρένα μεταφοράς φορτίου, αλλά ούτε και στους αγωγούς – καθώς όσοι υπήρχαν μετέφεραν είτε αργό πετρέλαιο είτε φυσικό αέριο. Επομένως, δεν υπήρχαν υποκατάστατα σε ανομοιογενή μορφή.

Προχωρώντας, μπορούν να αναζητηθούν υποκατάστατα ομοιογενή - σε άλλους κλάδους δεξαμενοπλοίων. Η αναζήτηση, από πλευράς μεγέθους, θα κινηθεί στους κλάδους από 15,000 – 20,000 τόνους ως αμέσως μικρότερη κατηγορία, αλλά και στα μεγέθη των δεξαμενοπλοίων Handymax 35,000 τόνων νεκρού βάρους, ως αμέσως μεγαλύτερη κατηγορία.

Για να φανεί αν και σε ποιο βαθμό υποκαθίσταται η μεταφορική υπηρεσία των πλοίων 20,000 έως 30,000 τόνων από τις δύο κοντινότερες κατηγορίες, θα πρέπει να αναφερθεί ότι βασικό στοιχείο των πλοίων αυτού του κλάδου είναι ότι είχαν χαρακτήρα μεταφοράς «δεμάτων». Τι σημαίνει αυτό; Ότι κατασκευαστικά, μπορούσαν να μεταφέρουν περισσότερα διαφορετικά φορτία ή τύπους του ίδιου φορτίου, πλήρως απομονωμένα και χωρίς επιμόλυνση του ενός από το άλλο στην φορτο-εκφόρτωση. Επομένως, ένα πλοίο με αυτή την τεχνική δυνατότητα μπορεί στη διαδικασία της ναύλωσης να κερδίσει περισσότερα χρήματα. Πρακτικά, δε, είναι συνηθέστερο να φορτώνονται με παραπάνω από ένα φορτία.

Τα πλοία της αμέσως μικρότερης κατηγορίας είχαν κατά κανόνα λιγότερα segregations (διαχωρίσεις), δηλαδή μπορούσαν να μεταφέρουν λιγότερα διαφορετικά φορτία ή τύπους φορτίων. Πρακτικά, δε, συνήθως φορτώνονταν σε αυτά, ένα μόνο φορτίο. Ως εκ τούτου, λοιπόν, δύσκολα υπήρχε πλήρης υποκατάσταση της υπηρεσίας των πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων από τη μικρότερη κατηγορία. Ακόμη, σε μία κακή ναυλαγορά, ο Ναυλωτής θα προτιμούσε να φορτώσει ένα φορτίο 15,000 – 20,000 τόνων, σε ένα λίγο μεγαλύτερο πλοίο (π.χ. στο εύρος μεγέθους 20,000 – 30,000 τόνων), για το οποίο θα

---

<sup>30</sup> Pankaj Ghemawat, 2006, σελ. 26

πλήρωνε χαμηλότερο ναύλο από ότι θα πλήρωνε για ένα πλοίο μικρότερο σε μέγεθος (στο εύρος 15,000 – 20,000 τόνων). Θα πλήρωνε, δε, χαμηλότερο ναύλο, επειδή λόγω της μεγαλύτερης χωρητικότητάς του, ο Πλοιοκτήτης του θα μπορούσε να το συμπληρώσει και με μικρότερες παρτίδες φορτίου, έχοντας συνολικά μεγαλύτερο κέρδος. Βεβαίως, υπήρχε σχετική υποκατάσταση, λόγω των ιδίων τύπων φορτίων που μεταφέρονταν: δηλαδή των ελαφρών χημικών, βρώσιμων ελαίων και καθαρών προϊόντων πετρελαίου - τα οποία ήταν κοινά και για τους δύο κλάδους.

Σε ό,τι αφορά την αμέσως μεγαλύτερη κατηγορία των πλοίων Handymax, ούτε εκεί υπήρχε πλήρης υποκατάσταση, διότι τα περισσότερα πλοία αυτής της κατηγορίας δεν ήταν χημικά – δεν είχαν κατηγοριοποίηση τύπου I.M.O. ούτε πολλά segregations, άρα δεν μπορούσαν να μεταφέρουν χημικά φορτία, ούτε μεγάλο αριθμό διαφορετικών φορτίων. Πάντα βεβαίως, με την προαναφερθείσα λογική, υπήρχε ο κίνδυνος Πλοιοκτήτες πλοίων Handymax να τα ναυλώνουν σε χαμηλότερους ναύλους, αλλά αυτό θα επηρέαζε το δικό τους κλάδο και όχι τον αμέσως μικρότερο κλάδο (τον υπό μελέτη). Αυτό είχε επαληθευτεί πρόσφατα, όταν τα έσοδα των πλοίων μεγέθους 20,000 – 25,000 τόνων ήταν υψηλότερα από τα έσοδα των πλοίων μεγέθους 30,000 – 35,000 τόνων.

Ένα χημικό πλοίο στο εύρος μεγέθους 20,000 – 30,000 τόνων – π.χ. το υπό μελέτη χημικό πλοίων των 25,000 τόνων, εφόσον η αγορά κυριαρχούνταν από ναυλώσεις ταξιδιού (Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων του ναυλομεσιτικού οίκου Clarksons, μόνο 2% των ναυλώσεων ήταν Χρονοναυλώσεις, το υπόλοιπο ήταν ναυλώσεις ταξιδιού και Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς.) όπου τα πιο «κατάλληλα» πλοία προτιμώνται, υπήρχε μία «προστασία» στα μικρότερου μεγέθους πλοία. Με άλλα λόγια, παρόλο που αναμενόταν ότι τα υπό μελέτη χημικά πλοία των 25,000 τόνων θα «έκλεβαν» μερικά φορτία από τα μεγαλύτερα Handymax, το αντίθετο δε θα συνέβαινε τόσο εύκολα. Αν συνέβαινε, θα ήταν ένα καταστροφικό σενάριο για την αγορά και θα υπονοούσε κατάρρευση της. Για να αποδειχτεί αυτός ο ισχυρισμός, μελετήθηκαν οι ναυλώσεις ταξιδιού που αφορούσαν στη μεταφορά καθαρών προϊόντων πετρελαίου από πλοία Handysize – Handymax από το 2004 έως το 2007 – όπως αναφέρονταν στη βάση δεδομένων των Clarksons. Έγινε έλεγχος για «ασυνήθιστες» ναυλώσεις ή αλλιώς για ναυλώσεις «πανικού». Τα συγκεντρωτικά τους αποτελέσματα ήταν τα εξής:

- 3 ναυλώσεις πανικού από τις 70 συνολικά το 2007 (ως την περίοδο μελέτης), 4.3%
- 3 ναυλώσεις πανικού από τις 125 συνολικά το 2006, 2.4%
- 1 ναύλωση πανικού από τις 57 συνολικά το 2005, 1,8%

- 2 ναυλώσεις πανικού από τις 168 συνολικά το 2004, 1.2%

### **Συμπερασματικά:**

Βάσει των προαναφερθέντων, η απειλή των υποκαταστάτων ναυτιλιακών υπηρεσιών από χημικά πλοία του αμέσως προηγούμενου και αμέσως επόμενου κλάδου (από πλευράς μεγέθους) ήταν μεσαίας ισχύος, ενώ δεν υπήρχε υποκατάσταση από άλλα μέσα μεταφοράς ή αγωγούς.

**Πέμπτη Δύναμη** που θα αναλυθεί είναι ο **Ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων** στον κλάδο των πλοίων τύπου I.M.O. για μεταφορά χημικών φορτίων και προϊόντων πετρελαίου. Ο βαθμός του Ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι η πιο εμφανής από τις Δυνάμεις στο Υπόδειγμα του Porter, αλλά και αυτή με την οποία οι επιστήμονες οι ασχολούμενοι με τη Στρατηγική εστίασαν ιστορικά. Επηρεάζει την έκταση στην οποία η αξία που δημιουργείται σε ένα κλάδο διαχέεται μέσω του άμεσου Ανταγωνισμού.<sup>31</sup>

Στις περισσότερες βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μία ανταγωνιστική κίνηση από μία επιχείρηση αναμένεται να έχει μία σημαντική επίπτωση στους ανταγωνιστές της και συνεπώς να προκαλέσει ανταπόδοση. Ο έντονος ανταγωνισμός σχετίζεται με την παρουσία μερικών από τους εξής παράγοντες:

- Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μικρός και αυτοί είναι περίπου ίσοι σε μέγεθος, ο ένας παρακολουθεί τις κινήσεις των άλλων πολύ προσεκτικά, ώστε να αντιδράσει με παρόμοιες κινήσεις.
- Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός οδηγεί σε κινήσεις που στόχο έχουν να μειώσουν τις πωλήσεις των ανταγωνιστών, π.χ. σε πόλεμο τιμών.
- Αν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος δεν είναι μοναδικά, αν πρόκειται δηλαδή για αδιαφοροποίητο προϊόν (commodity) / υπηρεσία, με ίδια χαρακτηριστικά ανεξαρτήτως του ποια εταιρεία το / την παρέχει. Τότε, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων.
- Όταν υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη - όπως π.χ. έχουν οι αεροπορικές εταιρείες που πρέπει να πετούν τα αεροπλάνα τους βάσει προγράμματος, ασχέτως αν είναι γεμάτα ή όχι, αλλά και όταν υπάρχουν υψηλά έξοδα

---

<sup>31</sup> Pankaj Ghemawat, 2006, σελ. 24

αποθήκευσης ή όταν το προϊόν είναι φθαρτό, ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων επίσης μεγαλώνει.

- Όταν το κόστος μετακίνησης των πελατών από μία εταιρεία σε μία άλλη, για την ικανοποίηση των αναγκών τους είναι χαμηλό, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι υψηλός.
- Όταν ο μόνος τρόπος, ώστε μία επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγή της, είναι να εγκαταστήσει πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα, αλλά σε μεγάλα μεγέθη, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναγκάζεται να χρησιμοποιεί αυτή τη δυναμικότητα στο μέγιστο - παράγοντας τη μέγιστη δυνατή ποσότητα. Αυτό το κάνει στοχεύοντας να κρατήσει χαμηλό το Μέσο Συνολικό Κόστος του προϊόντος. Το χαμηλότερο Μέσο Συνολικό Κόστος παραγωγής όμως, οδηγεί με τη σειρά του σε πτώση της τιμής του αγαθού ή της υπηρεσίας στην αγορά, άρα και σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό.
- Όταν τα εμπόδια εξόδου μίας επιχείρησης από ένα κλάδο είναι ισχυρά, σημαίνει ότι την αναγκάζουν να παραμένει, άρα αυξάνουν και το επίπεδο του ανταγωνισμού εντός του κλάδου.
- Η μεγάλη ποικιλομορφία των ανταγωνιστών: Οι ανταγωνιστές οι οποίοι έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες ως προς τον τρόπο του «ανταγωνίζεσθαι», είναι πιθανόν συχνά να διασταυρωθούν και ο ένας να προκαλέσει τη θέση του άλλου.<sup>32</sup>

Στη συνέχεια, αναφέρονται μερικά ονόματα ανταγωνιστών της εταιρείας BS, δηλαδή ναυτιλιακών εταιρειών οι οποίες είχαν ήδη στο στόλο τους το Νοέμβριο του 2007 ή είχαν παραγγείλει πριν από την BS, δεξαμενόπλοια μεταφοράς χημικών φορτίων – συμπεριλαμβανομένων των οξέων, βρώσιμων ελαίων και καθαρών προϊόντων πετρελαίου με μεγέθη που κυμαίνονταν από 20,000 έως 30,000 τόνους:

- Rigel Schiffahrts GmbH & Co. KG, Γερμανία
- Ancora Investment Trust, Ελλάδα
- Handytankers Pool, Δανία
- Carl Buttner GmbH & Co. KG, Γερμανία
- Amoretti Armatori Group, Ιταλία

---

<sup>32</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ.13 και Thomas L. Wheelen, J. David Hunger: “Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability”, International Edition, 2010, 12<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ.160

- Bryggen Shipping International, Νορβηγία
- Brostrom Tankers, Σουηδία
- Berlian Laju Tankers, Ινδονησία
- Jo Tankers, Νορβηγία
- Odfjell Tankers, Νορβηγία
- Stolt Tankers, Νορβηγία
- Seacrest Shipping, Ελλάδα
- Eitzen Chemicals, Νορβηγία
- Fairfield Chemical Carriers, Η.Π.Α.
- Navig8 Chemicals Pool, Ηνωμένο Βασίλειο
- Nordic Tankers Pool, Δανία
- Rosneft JSC, Ρωσία
- Capital Ship Management, Ελλάδα
- Primera Maritime, Ελλάδα
- Galata Denizcilik, Τουρκία
- VBG Denizcilik, Τουρκία
- Besiktas Denizcilik, Τουρκία
- Med Marine, Τουρκία
- Mediterranea di Navigazione S.p.a, Ιταλία
- Kaptanoglou Shipping Group, Τουρκία
- Moundreas N.G., Ελλάδα
- Arne Blystad A.S., Νορβηγία
- Άγνωστοι Πλοιοκτήτες

Ακολούθως, παρατίθενται στοιχεία που περιλαμβάνονταν στη βάση δεδομένων του ναυλομεσιτικού οίκου Clarksons (το πλήρες όνομα της βάσης είναι Clarksons Shipping Intelligence Network – S.I.N.), αλλά και στην ιστοσελίδα της Διεθνούς Ένωσης Ανεξάρτητων Πλοιοκτητών Δεξαμενοπλοίων (International Association of Independent Tanker Owners – Intertanko) που αφορούσαν τον Οκτώβριο του 2007. Επειδή τα διαθέσιμα στοιχεία αναφέρονταν σε κατηγορίες μεγέθους 5,000 τόνων, αναλύθηκαν δύο τομείς της αγοράς: ο ένας είναι των πλοίων 20,000 – 24,999 τόνων και ο άλλος των πλοίων 25,000 – 29,999 τόνων. Τα υπό μελέτη πλοία ήταν μεγέθους 25,000 τόνων, αλλά λόγω της ευελιξίας τους αναμενόταν να κινηθούν και στους δύο τομείς. Οι δύο προαναφερθέντες τομείς, λοιπόν, είχαν τα εξής χαρακτηριστικά:

Στόλος 20,000 – 24,999 τόνων

Υπάρχων στόλος: 102 πλοία, 44 εκ των οποίων ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα (43%)

#### Ηλικιακή ανάλυση:

- πλοία 20 ετών +: 66 (65%), 9 εκ των οποίων ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα
- πλοία 15 -19 ετών: 3 (3%), εκ των οποίων 2 ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα
- πλοία 10 – 14 ετών: 4 (4%), εκ των οποίων και τα 4 είναι διπλού τοιχώματος & διπύθμενα
- πλοία 5 – 9 ετών: 16 (16%), εκ των οποίων 16 ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα
- πλοία 0 – 4 ετών: 13 (13%), εκ των οποίων 13 ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα

Το ποσοστό του στόλου που ήταν ηλικίας άνω των 15 ετών ήταν 68%.

Παραγγελίες: 22 πλοία (22% του υπάρχοντος στόλου): 5 για παράδοση εντός του 2007, 12 για παράδοση το 2008 και 5 για παράδοση από το 2009 και μετά

Αν διαιρεθεί ο αριθμός των παραγγελιών με τον αριθμό των πλοίων που ήταν μεγαλύτερα των 15 ετών, το αποτέλεσμα είναι:  $22/69=32\%$ .

#### Στόλος 25,000 - 29,999 τόνων

Υπάρχων στόλος: 196 πλοία, 77 εκ των οποίων ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα (39%)

#### Ηλικιακή Ανάλυση:

- πλοία 20 ετών + : 92 (47%), εκ των οποίων 14 ήταν διπλού τοιχώματος και διπύθμενα
- πλοία 15 – 19 ετών: 45 (23%), εκ των οποίων 12 ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα
- πλοία 10 – 14 ετών: 17 (9%), εκ των οποίων 10 ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα
- πλοία 5 – 9 ετών: 8 (4%), εκ των οποίων 7 ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα
- πλοία 0 – 4 ετών: 34 (17%), εκ των οποίων 34 ήταν διπλού τοιχώματος & διπύθμενα

Το ποσοστό των πλοίων του στόλου που ήταν ηλικίας άνω των 15 ετών ήταν 70%.

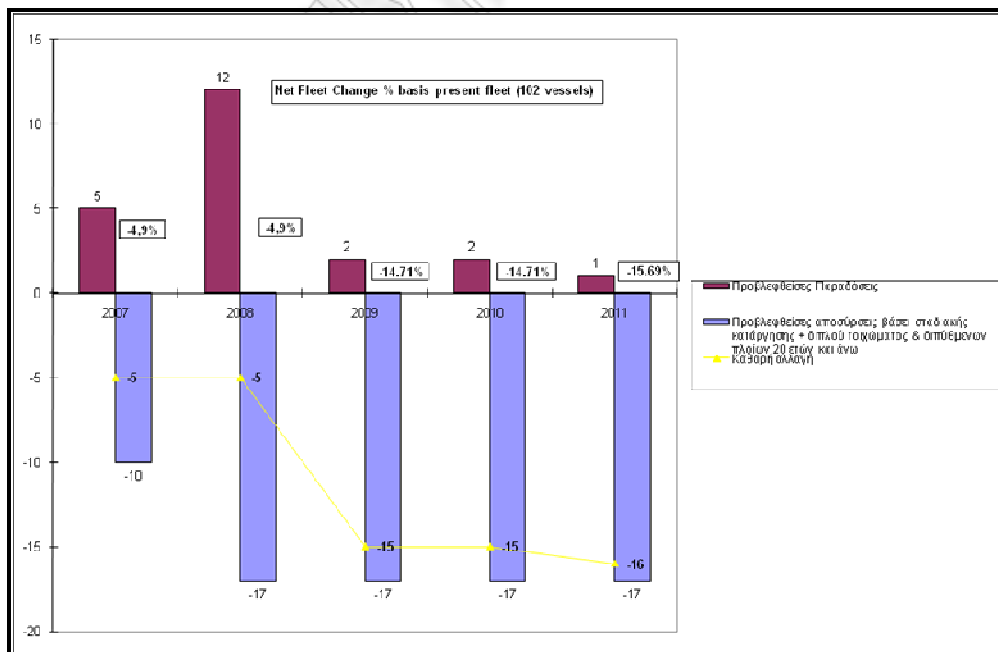
Παραγγελίες: 55 πλοία (28.1% του υπάρχοντος στόλου): 6 για παράδοση εντός του 2007, 9 για παράδοση το 2008 και 40 για παράδοση από το 2009 και μετά

Αν διαιρεθεί ο αριθμός των παραγγελιών με τον αριθμό των πλοίων τα οποία ήταν μεγαλύτερα των 15 ετών, το αποτέλεσμα είναι:  $55/137 = 40,1\%$ .

Αν τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία που αφορούν στους δύο τομείς της αγοράς, ομαδοποιηθούν σε διαγραμματική μορφή, με βάση τη διαθέσιμη πληροφόρηση ως προς τον τότε υπάρχοντα στόλο, τις παραγγελίες πλοίων και τις αναμενόμενες αποσύρσεις πλοίων λόγω του ότι ήταν μονοπύθμενα & μονού τοιχώματος, όπως επίσης και του ότι η ηλικία τους ήταν μεγαλύτερη των 20 ετών (που σήμαινε, όπως προείπαμε, ότι δυσκόλευε η αναζήτηση απασχόλησης τους, καθώς οι μεγάλες Πετρελαϊκές εταιρείες, αλλά και γενικότερα οι Ναυλωτές δεν ήθελαν να ναυλώνουν παλιά πλοία), υπολογίζεται η αναμενόμενη καθαρή αλλαγή στο μέγεθος του στόλου (συγκρινόμενη με τον υπάρχοντα αριθμό πλοίων) για κάθε ένα από τα δύο εύρη μεγέθους, στα επόμενα 5 χρόνια.

Αρχικά παρατίθενται τα αποτελέσματα που αφορούν στο εύρος στόλου 20,000 – 24,999 τόνων, όπου η καθαρή αλλαγή φαίνεται σε ποσοστά.

#### **Αναμενόμενη Καθαρή Αλλαγή στο στόλο μεγέθους 20,000 – 24,999 τόνων, στα επόμενα 5 χρόνια**



**Διάγραμμα 22:** Αναμενόμενη Καθαρή Αλλαγή στο στόλο μεγέθους 20,000 – 24,999 τόνων, στα επόμενα 5 χρόνια

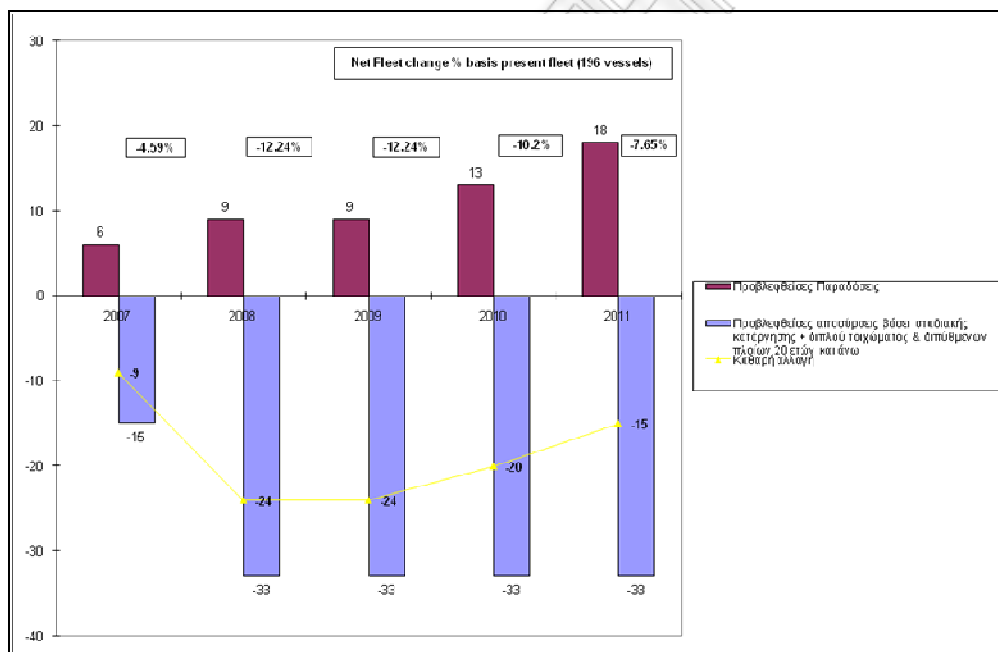
Πηγή: Βάση δεδομένων Clarksons Shipping Intelligence Network – S.I.N. και ιστοσελίδα International Association of Independent Tanker Owners – Intertanko

Να διευκρινιστεί πως για το εύρος μεγέθους πλοίων 20,000 – 24,999 τόνων ο αριθμός των πλοίων που προβλέπεται να αποσυρθούν, προκύπτει ως εξής:

Για το 2007, τα στοιχεία βρέθηκαν από την ιστοσελίδα του Intertanko. Για τα 4 επόμενα έτη από το 2008 έως και το 2011 έχει υπολογιστεί ο μέσος όρος του αθροίσματος δύο αριθμών: των «μονού τοιχώματος και πυθμένα δεξαμενοπλοίων» (στο συγκεκριμένο τομέα της αγοράς αυτός ήταν 58) συν τον αριθμό «των διπλού τοιχώματος και πυθμένα δεξαμενοπλοίων που όμως ήταν μεγαλύτερα των 20 ετών» (εν προκειμένω, ήταν 9). Άρα,  $58 + 9 = 67 / 4 = 17$  πλοία, κάθε χρόνο από το 2008 έως το 2011.

Στη συνέχεια, παρατίθενται διαγραμματικά, τα αποτελέσματα που αφορούν στο εύρος στόλου 25,000 – 29,999 τόνων, όπου η καθαρή αλλαγή επίσης φαίνεται σε ποσοστά.

### Αναμενόμενη Καθαρή Αλλαγή στο στόλο μεγέθους 25,000 – 29,999 τόνων, στα επόμενα 5 χρόνια



**Διάγραμμα 23:** Αναμενόμενη Καθαρή Αλλαγή στο στόλο μεγέθους 25,000 – 29,999 τόνων, στα επόμενα 5 χρόνια

Πηγή: Βάση δεδομένων Clarksons Shipping Intelligence Network – S.I.N. και ιστοσελίδα International Association of Independent Tanker Owners – Intertanko

Να διευκρινιστεί πως για το εύρος μεγέθους πλοίων 25,000 – 29,999 τόνων ο αριθμός των πλοίων που προβλέπεται να αποσυρθούν, προκύπτει ως εξής:

Για το 2007, τα στοιχεία βρέθηκαν από την ιστοσελίδα του Intertanko. Για τα 4 επόμενα έτη από το 2008 έως και το 2011 έχει υπολογιστεί ο μέσος όρος του αθροίσματος δύο



αριθμών: των «μονού τοιχώματος και πυθμένα δεξαμενοπλοίων» (στο συγκεκριμένο τομέα της αγοράς αυτός ήταν 119) συν τον αριθμό «των διπλού τοιχώματος και πυθμένα πλοίων που όμως ήταν μεγαλύτερα των 20 ετών» (εν προκειμένω, ήταν 14). Άρα,  $119 + 14 = 133 / 4 = 33$  πλοία, κάθε χρόνο από το 2008 έως το 2011.

### **Τα συμπεράσματα είναι τα εξής:**

Για τον τομέα των δεξαμενοπλοίων μεγέθους 20,000 – 24,999 τόνων, 56,8% του τότε υπάρχοντος στόλου ήταν μονού τοιχώματος και μονού πυθμένα, ως εκ τούτου έπρεπε να αποσυρθούν. Αν προστίθονταν σε αυτά και τα διπλού τοιχώματος και πυθμένα μεν, γηραιότερα από 20 ετών δε, τα οποία είχαν λιγότερες πιθανότητες απασχόλησης λόγω ηλικίας, το ποσοστό έναντι του τότε υπάρχοντος στόλου αυξανόταν στο 65,6%. Επίσης σύμφωνα με το σχετικό διάγραμμα, η ανάπτυξη του στόλου προβλεπόταν να είναι σταθερά αρνητική. Τα παραπάνω σήμαιναν ότι οι παραγγελίες ήταν λίγες για να αντικαταστήσουν τα πλοία που επρόκειτο να αποσυρθούν. Άρα, από πλευράς στατιστικών στοιχείων, δεν αναμενόταν υπερπροσφορά χωρητικότητας – δηλαδή ένας βασικός επιβαρυντικός παράγοντας για την πτώση της ναυλαγοράς και επομένως, συνέφερε κάποιος να επενδύσει σε χημικά πλοία μεγέθους 20,000 έως 24,999 τόνων, εφόσον αναμενόταν ότι θα είχαν ικανοποιητικό εισόδημα.

Αντίστοιχα:

Για τον τομέα των δεξαμενοπλοίων μεγέθους 25,000 – 29,999 τόνων, 60,7% του τότε υπάρχοντος στόλου ήταν μονού τοιχώματος και μονού πυθμένα, ως εκ τούτου έπρεπε να αποσυρθούν. Αν προστίθονταν σε αυτά και τα διπλού τοιχώματος και πυθμένα μεν, γηραιότερα από 20 ετών δε, τα οποία είχαν λιγότερες πιθανότητες απασχόλησης λόγω ηλικίας, το ποσοστό έναντι του τότε υπάρχοντος στόλου αυξανόταν στο 67,9%. Επίσης σύμφωνα με το σχετικό το διάγραμμα, η ανάπτυξη του στόλου προβλεπόταν να είναι σταθερά αρνητική, παρ' όλες τις περισσότερες παραγγελίες σε ποσοστό του τότε υπάρχοντος στόλου. Τα παραπάνω σήμαιναν ότι οι παραγγελίες και πάλι ήταν λίγες για να αντικαταστήσουν τα πλοία που επρόκειτο να αποσυρθούν. Άρα, από πλευράς στατιστικών στοιχείων, ούτε σε αυτό το εύρος μεγέθους αναμενόταν υπερπροσφορά χωρητικότητας – δηλαδή ένας βασικός επιβαρυντικός παράγοντας για την πτώση της ναυλαγοράς και επομένως, συνέφερε κάποιος να επενδύσει σε χημικά πλοία μεγέθους 25,000 έως 29,999 τόνων, εφόσον αναμενόταν ότι και αυτά θα είχαν ικανοποιητικό εισόδημα.

Βάσει των παραπάνω διαγραμμάτων που δείχνουν αναμενόμενη αρνητική ανάπτυξη του στόλου και στα δύο εύρη μεγέθους - 20,000 έως 24,999 τόνων και 25,000 έως

29,999 τόνων και παρ' όλο που ειδικά στο δεύτερο είχαν γίνει αρκετές παραγγελίες, αναμενόταν ότι οι τιμές των πλοίων θα αυξανόταν. Ο λόγος ήταν ότι και άλλοι Πλοιοκτήτες, θα ήθελαν να επενδύσουν σε παρόμοια πλοία με βάση τον αναμενόμενο αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης των δύο υπό μελέτη τομέων, επομένως όσο μεγαλύτερη ζήτηση θα εκδηλωνόταν από Πλοιοκτήτες για τη ναυπήγηση τέτοιων πλοίων, τόσο τα Ναυπηγεία θα αύξαναν την τιμή τους.

Τα παραπάνω συμπεράσματα που πρέκυψαν από την ανάλυση που διεξήγαγε η BSH (εν συντομία στο εξής θα αναφέρεται έτσι το γραφείο της BS στην Ελλάδα) συμπίπτουν ακριβώς με τα εξής συμπεράσματα του ναυλομεσιτικού οίκου Fearneys, όπως αναφέρονται στην παρουσίασή του με τίτλο: "Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt", October 2007:

- «Ο αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης του στόλου των πλοίων από 20,000 – 30,000 τόνων, ως το 2011 δημιουργεί ευκαιρίες για αυτά τα ξεχασμένα μεγέθη».
- «Το έλλειμμα στην ισορροπία της προσφοράς ως προς τη ζήτηση μπορεί να κλείσει μακροχρόνια, αλλά σίγουρα υπάρχει ένα «αλάθητο» παράθυρο ευκαιρίας στην αγορά σήμερα».

Εν συνεχεία, αναφέρονται όσες παραγγελίες πλοίων από 20,000 έως 30,000 τόνους είχαν επιβιωθεί από την ανάλυση της αγοράς που διενήργησε η Ναυτιλιακή εταιρεία BSH. Οι περισσότερες παραγγελίες πλοίων 25,000 τόνων περιελάμβαναν και αριθμό πλοίων «επιλογής» – δηλαδή ήταν στην ευχέρεια του Πλοιοκτήτη να πει αν τελικά θα τα παρήγγειλε ή όχι σε μία συγκεκριμένη τιμή και υπό άλλους βασικούς όρους που προσυμφωνούνταν όταν παραγγέλονταν τα «σίγουρα» πλοία – αυτά για τα οποία υπήρχε συμφωνία ότι θα ναυπηγούνταν. Επειδή δεν ήταν γνωστό, κατά την εποχή της ανάλυσης της αγοράς από τη BSH, πόσα από αυτά τα πλοία ήταν «επιλογής» και πόσα τελικά θα ναυπηγούνταν, τα παρακάτω στοιχεία περιελάμβαναν και αυτά τα πλοία (ήταν δηλαδή, συνολικά).

Παραγγελίες πλοίων με δεξαμενές βαμμένες με εποξική βαφή (epoxy coating):

- VBG Denizcilik: 2 πλοία 20,000 τόνων, Ναυπηγείο Admarin - Τουρκία
- Kartanoglou Shipping Group: 3 πλοία 20,000 τόνων, Ναυπηγεία Torgem και Cicek - Τουρκία
- Galata Denizcilik; 1 πλοίο 21,500 τόνων, Ναυπηγείο Gisan - Τουρκία
- Moundreas N.G: 4 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο Daesun Shipbuilding – Νότια Κορέα

- Arne Blystad A.S: 8 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο Samho Tongyoung – Νότια Κορέα
- Capital Ship Management: 12 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο Samho Tongyoung – Νότια Κορέα
- Primera Maritime: 2 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο Daesun Shipbuilding – Νότια Κορέα
- Eitzen Group: 4 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο Daesun Shipbuilding – Νότια Κορέα
- Rosneft JSC: 3 πλοία 30,000 τόνων, Ναυπηγείο Factorias Vulcano S.A, Ισπανία
- άγνωστοι Πλοιοκτήτες: 3 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο: Daesun Shipbuilding – Νότια Κορέα

Παραγγελίες πλοίων με δεξαμενές βαμμένες με βαφή Marineline 784 – θεωρητικά έδινε την ίδια αντοχή σε οξεία όπως και όταν το πλοίο είχε δεξαμενές από ανοξειδωτο ασάλι (όχι βαμμένες):

- Seacrest Shipping Co: 6 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο: Daesun Shipbuilding – Νότια Κορέα
- Galata Denizcilik: 2 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο: Admarin, Τουρκία
- Med Marine: 3 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο: Usmed και Eregli, Τουρκία
- Cosmship Management: 8 πλοία 25,000 τόνων, Ναυπηγείο: Daesun Shipbuilding – Νότια Κορέα

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης του ανταγωνισμού στον υπό μελέτη κλάδο, οι προαναφερθέντες παράγοντες που όταν υπάρχουν σε έναν κλάδο, η ισχύς του ανταγωνισμού μεγαλώνει, διαμορφώνονταν ως εξής:

- Ο αριθμός των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων, όπως φάνηκε, δεν ήταν μικρός, επομένως δεν υπήρχε η ανάγκη ο κάθε ένας να μελετά τόσο προσεκτικά τις κινήσεις των άλλων και να αντιδρά με παρόμοιο τρόπο. Αυτό βέβαια, ήταν ένα γενικότερο σχόλιο που αφορούσε στο εύρος μεγέθους 20,000 έως 30,000 τόνων. Γιατί σε ό,τι αφορά τις νέες παραγγελίες για χημικά πλοία χωρητικότητας ακριβώς ίδιας με τα υπό μελέτη για την BS (25,000 τόνων), οι ανταγωνιστές ήταν λιγότεροι σε αριθμό και είχαν παραγγείλει σχεδόν ίδια πλοία. Επομένως, ειδικά σε ό,τι αφορά αυτά τα χημικά πλοία η ρήση περί προσεκτικής μελέτης των κινήσεων των λίγων ανταγωνιστών και της παρόμοιας απάντησης σε αυτές, επαληθεύτηκε. Κάτι που φάνηκε και από τις ίδιες τις πολλές παραγγελίες αυτού ακριβώς του μεγέθους χημικού πλοίου που έγιναν σε λιγότερο από 1 χρόνο.
- Αναφορικά με το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς που όταν συμβαίνει οι εταιρείες οδηγούνται σε «πόλεμο τιμών», σαν τη μόνη λύση για τη δική τους

ανάπτυξη, επειδή ο τομέας των χημικών πλοίων 25,000 τόνων δεν υπήρχε πριν – τότε εγκαινιάζοταν με τις προαναφερθείσες παραγγελίες, δεν μπορούσε να είναι γνωστό αν η εν λόγω ρήση για τον «πόλεμο τιμών» θα επαληθευόταν, παρά μόνο μετά το 2011 όταν καλώς εχούσης της ναυλαγοράς, θα είχαν παραδοθεί όλα τα υπό παραγγελία πλοία.

- Προχωρώντας στο αν η παρεχόμενη υπηρεσία θαλάσσιας μεταφοράς ήταν αδιαφοροποίητη ή όχι, ναι η υπηρεσία της θαλάσσιας μεταφοράς χημικών, βρώσιμων ελαίων και προϊόντων πετρελαίου διαφοροποιούνταν, άρα και η ένταση του ανταγωνισμού διαφοροποιούνταν – τουλάχιστον ως προς τον αριθμό των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων. Αυτό συνέβαινε, επειδή η ίδια η φύση των μεταφερόμενων φορτίων ήταν τέτοια, η οποία απαιτούσε υψηλής ποιότητας και ασφάλειας χειρισμό. Αυτός θα εξασφαλιζόταν με ένα τεχνικά άρτιο πλοίο που θα κάλυπτε όσο το δυνατόν τις ανάγκες των Ναυλωτών, πέρα και πάνω από τις απαιτήσεις των κανονισμών. Με ένα πλοίο που θα το διαχειριζόταν μία αξιόπιστη Διαχειρίστρια εταιρεία που θα φρόντιζε την τεχνική του κατάσταση και την παροχή Πληρωμάτων υψηλής ποιότητας. Αυτή η Διαχειρίστρια εταιρεία θα είχε στρατηγική διαφοροποίησης και μεgalόπνοο όραμα και αποστολή να καταφέρει να ταυτίσει το όνομά της με την αξιόπιστη ποιοτική εξυπηρέτηση των Ναυλωτών και να χτίσει με αυτούς στέρεες σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας. Υπήρχαν πλοιοκτήτριες εταιρείες χημικών πλοίων που συγκέντρωναν τους προαναφερθέντες παράγοντες παροχής ποιοτικής Ναυτιλιακής υπηρεσίας, επομένως διαφοροποιούσαν (μείωναν) και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου.
- Βάσει του προηγούμενου σημείου, αν διαφοροποιούνταν η παρεχόμενη υπηρεσία, το κόστος αλλαγής παρόχου θαλάσσιας μεταφοράς θα αυξανόταν, άρα ο ανταγωνισμός θα μειωνόταν.
- Σε ό,τι αφορά τα υψηλά σταθερά κόστη, γεγονός ήταν πως από όλους τους ανταγωνιστές, άλλοι είχαν πλοία που έχουν αγοραστεί ακριβότερα και άλλοι φθηνότερα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Clarksons S.I.N., κάποια από τα πλοία 25,000 τόνων που είχαν παραγγελθεί στοίχισαν 38 εκατομμύρια δολάρια, κάποια 40, ορισμένα 41, αλλά και κάποια 42! Εκτός της ποιότητας της ναυπήγησης και των επιπλέον τεχνικών χαρακτηριστικών που ίσως ανέμενε κάποιος τα ακριβότερα πλοία να είχαν - ως εκ τούτου και καλύτερες προοπτικές απασχόλησης που θα εκφράζονταν με υψηλότερους ναύλους, οι προοπτικές αυτές δεν ήταν σίγουρο ότι όντως θα επαληθεύονταν. Σίγουρο, πάντως, ήταν ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες που είχαν αγοράσει χημικά πλοία αξίας 42 εκατομμυρίων δολαρίων, έναντι αυτών που είχαν αγοράσει με 38 εκατομμύρια

δολλάρια είχαν 4 εκατομμύρια δολλάρια υψηλότερα Σταθερά κόστη να αποσβέσουν, άρα θα επιδίδονταν σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό για την εξασφάλιση καλύτερης ναύλωσης.

- Ως προς την ύπαρξη υψηλής παραγωγικής δυναμικότητας η οποία απασχολείται στο μέγιστο δυνατόν, αν και αυτό μάλλον αναφέρεται περισσότερο στις βιομηχανίες της ξηράς, κατά έναν τρόπο σχετίζεται και με τη Ναυτιλία υπό το εξής πρίσμα: Αν π.χ οι Πλοιοκτήτες δεν υπολόγισαν καλά την υπάρχουσα ή την μελλοντική ζήτηση για πλοία αυτού του μεγέθους και παρήγγειλαν παραπάνω πλοία από όσα πραγματικά η αγορά χρειαζόταν και δεν ακύρωναν αυτές τις επιπλέον παραγγελίες, θα παρελάμβαναν πρόσθετα πλοία, τα οποία θα προσπαθούσαν με κάθε τρόπο να γεμίσουν με φορτία προς μεταφοράν. Στην προσπάθειά τους αυτή θα ήταν διατεθειμένοι ακόμη και να δεχτούν χαμηλότερους ναύλους από όσο θα χρειαζόνταν για να καλύψουν ακόμη και τα Σταθερά κόστη τους. Επομένως, θα έριχναν το επίπεδο των ναύλων γενικά στην αγορά, δημιουργώντας προηγούμενο που θα επηρέαζε και όλους τους ανταγωνιστές.
- Σε ό,τι αφορά τα εμπόδια εξόδου από την αγορά, δεν ήταν πολύ υψηλά. Αν κάποιος εφοπλιστής συνειδητοποιούσε ότι έκανε λάθος επιλογή παραγγέλοντας χημικά πλοία στον υπό εξέταση κλάδο, θα μπορούσε να προσπαθήσει (όσο νωρίτερα τόσο το καλύτερο) να ακυρώσει τις παραγγελίες που είχε κάνει, επιχειρώντας να έρθει σε συνεννόηση και συμβιβαστική λύση με το Ναυπηγείο και στοχεύοντας στις μικρότερες δυνατές απώλειες. Κι αν ακόμη ένας Πλοιοκτήτης είχε ένα υπάρχον πλοίο αυτής της κατηγορίας το οποίο προέβλεπε ότι δε θα είχε επικερδή εμπορική ζωή, θα μπορούσε είτε να το πουλήσει είτε να το διαλύσει – ανάλογα με το τι θα τον συνέφερε περισσότερο, κρίνοντας βάσει της τότε ηλικίας του πλοίου, της τότε κατάστασης της ναυλαγοράς, καθώς και των τότε διαμορφούμενων αξιών αγοραπωλησιών πλοίων.
- Τέλος, σε ό,τι αφορά τους ποικιλόμορφους ανταγωνιστές οι οποίοι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις ως προς την έννοια του «ανταγωνίζεσθαι» και μπορεί ο ένας να βρει τους υπόλοιπους μπροστά του σε δεδομένη στιγμή, ήταν ένας παράγοντας ο οποίος είχε εφαρμογή στο συγκεκριμένο κλάδο, λόγω των διαφορετικών εθνικότητων των Πλοιοκτητών που είχαν ήδη υπάρχοντα χημικά πλοία αυτής της κατηγορίας ή είχαν παραγγείλει παρόμοια (Έλληνες, Νορβηγοί, Γερμανοί, Τούρκοι, Ιταλοί κ.ο.κ).

### **Συμπερασματικά:**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων στον υπό εξέταση κλάδο, είναι μεσαίας έως μεγάλης ισχύος, με μία παράμετρο να μένει να επαληθευτεί (ή όχι) όταν όλα τα πλοία που έχουν παραγγελθεί, παραδωθούν. Επρόκειτο για το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, που όταν συμβαίνει, οι εταιρείες οδηγούνται σε «πόλεμο τιμών».

Τελειώνοντας με την ανάλυση των Δυνάμεων του Ανταγωνισμού, μένει να μελετηθεί και μία Έκτη κατηγορία δυνάμεων – αυτή των άλλων μεριδιούχων (other stakeholders).

Αυτή αναφέρεται σε δυνάμεις ειδικών κατηγοριών ενδιαφέροντος που βρίσκονται στο Άμεσο ή Μικρο-περιβάλλον (Task environment) και δεν έχουν μελετηθεί προηγουμένως, όπως είναι:

- **οι μέτοχοι της Ναυτιλιακής εταιρείας:** Η απόφαση της αγοράς δεξαμενοπλοίων μεταφοράς χημικών φορτίων, βρώσιμων ελαίων και καθαρών προϊόντων πετρελαίου, ελήφθη από τη Γενική Διοίκηση της Πλοιοκτήτριας Εταιρείας BS, σε συνεργασία με το Τμήμα ή τη Στρατηγική Επιχειρηματική Ομάδα των Δεξαμενοπλοίων, η οποία ως δομή λειτουργούσε από το Παράρτημα της εταιρείας στην Ελλάδα με το όνομα **BSH**. Σε επόμενο σημείο του εν λόγω πονήματος, θα αναλυθεί ποια Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) επέλεξε η BSH που οδήγησε στην επιχειρηματική απόφαση της Επένδυσης σε αυτό το είδος και το μέγεθος δεξαμενοπλοίων. Επειδή όμως η εταιρεία BSH ήταν μέλος ενός Ομίλου εταιρειών - του BS Group, η Επιχειρησιακή Στρατηγική του Ομίλου (Corporate Strategy) θα αναφερθεί επίσης - διότι κάθε επίπεδο στρατηγικής λαμβάνεται υπ' όψιν στη διαμόρφωση της στρατηγικής του επόμενου επιπέδου. Δηλαδή στο Εξωτερικό περιβάλλον της Στρατηγικής Επιχειρηματικής μονάδας – της BSH, εκτός των άλλων στοιχείων συμπεριλαμβανόταν και η Αποστολή, οι Σκοποί και οι Πολιτικές της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.<sup>33</sup>

Συνολικά, ο Όμιλος BS απασχολούσε περίπου 15,000 ναυτικούς και 1,000 υπαλλήλους στη στεριά, κατείχε πάνω από 90 πλοία και διαχειριζόταν πάνω από 600.

---

<sup>33</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ.32.

**Το Όραμα** του ομίλου BS: Να είναι κορυφαίος Πλοιοκτήτης και διαχειριστής πλοίων.

**Η Αποστολή** του ομίλου BS: Να ενισχύει συνεχώς τη θέση του στους βασικούς τομείς της πλοιοκτησίας, πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (containers vessels), δεξαμενοπλοίων μεταφοράς υγροποιημένων αερίων πετρελαίου (Liquified Petroleum Gases – LPG vessels) και δεξαμενοπλοίων μεταφοράς χύδην υγρών φορτίων (bulk liquid tankers). Να αξιοποιεί ευκαιρίες και σε άλλους τομείς της Ναυτιλίας, όταν κρίνεται ιδιαίτερος κερδοφόρος ή απαραίτητος για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων Ναυτιλιακής Διαχείρισης του ομίλου.

**Ο Σκοπός** του ομίλου BS: Η Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων για ναυτιλιακές επενδύσεις να είναι ένας κυλιόμενος μέσος όρος 5 ετών του 15%.

**Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)** του ομίλου BS ως προς τη δραστηριότητα της Πλοιοκτησίας χαρακτηρίζεται ως Στρατηγική Ανάπτυξης / Συγκέντρωσης και πιο συγκεκριμένα ήταν η Στρατηγική της «Οριζόντιας Ανάπτυξης».

Μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει «Οριζόντια Ανάπτυξη» επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της είτε σε άλλες γεωγραφικές περιοχές είτε / και αυξάνοντας το εύρος των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρει στις υπάρχουσες αγορές. Σύμφωνα με τα πορίσματα ερευνών, οι εταιρείες που εφαρμόζουν Στρατηγική Οριζόντιας Ανάπτυξης έχουν υψηλά ποσοστά επιβίωσης. Η Οριζόντια Ανάπτυξη έχει ως αποτέλεσμα την **οριζόντια ολοκλήρωση** – το βαθμό, δηλαδή, στον οποίο μία εταιρεία λειτουργεί σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές στο ίδιο σημείο της **αλυσίδας αξίας**<sup>34</sup> μίας βιομηχανίας.<sup>35</sup> Η Οριζόντια Ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μέσω είτε εσωτερικής ανάπτυξης ή εξωτερικά με εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου. Η

---

<sup>34</sup> **Value Chain – Αλυσίδα Αξίας:** ένα σύνολο δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας, οι οποίες ξεκινούν με τις πρώτες ύλες που προέρχονται από τους προμηθευτές, προχωρούν σε μία σειρά άλλων - που επίσης προσφέρουν αξία και αναφέρονται στην παραγωγή και στην προώθηση ενός προϊόντος / υπηρεσίας και τελειώνει με τα τελικά προϊόντα να φτάνουν στα χέρια των αγοραστών τους μέσω των διανομέων. (Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 191)

<sup>35</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 259

Οριζόντια Ανάπτυξη επιτυγχάνεται όλο και περισσότερο στο σημερινό κόσμο μέσω διεθνούς επέκτασης.

Ο όμιλος και πιο συγκεκριμένα το Τμήμα της Πλοιοκτησίας των Δεξαμενοπλοίων – η BSH είχε ήδη παραγγείλει χημικά πλοία κατηγορίας I.M.O. 3 και I.M.O. 2, αλλά μικρότερου μεγέθους – 16,500 τόνων. Επομένως, η μελετώμενη Επένδυση σε χημικά πλοία τύπου I.M.O. 2, αλλά 25,000 τόνων ήταν συνέχεια μίας οικονομικής δραστηριότητας που ήδη υπήρχε - σε χημικά πλοία μικρότερου μεγέθους και εντασσόταν ακριβώς στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής της Οριζόντιας Ανάπτυξης, βάσει της οποίας, αύξανε το εύρος των υπηρεσιών που θα προσέφερε στην αγορά μικρών χημικών δεξαμενοπλοίων.

**Η Πολιτική του ομίλου BS:** Κανένα project για αγορά νεότευκτων ή μεταχειρισμένων πλοίων να μη γίνεται αποδεκτό, αν ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσής του (Internal Rate of Return – I.R.R) είναι μικρότερος από 8% έως 12% - ώστε να είναι υψηλότερος από το κόστος Κεφαλαίου.

- **Οι εργαζόμενοι / οι εργασιακές ενώσεις:** Αναφορικά με τους εργαζόμενους σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις (στη στεριά), γενικώς δε συνηθιζόταν να συνδικαλιζόνται, όπως ούτε και στην Ελλάδα. Ως προς τους ναυτικούς, ανάλογα με τη χώρα προέλευσής τους, είχαν και τις συνδικαλιστικές εργασιακές ενώσεις τους οι οποίες θέσπιζαν τις ελάχιστες απαιτήσεις που θα έπρεπε να περιλαμβάνονται στις συμβάσεις απασχόλησής τους ανάλογα με τον τύπο του πλοίου και το βαθμό τον οποίον έφεραν. Αυτές οι ελάχιστες απαιτήσεις αναφέρονταν σε θέματα αμοιβών, αδειών, εκπαίδευσης, πιστοποίησης, συνθηκών εργασίας και ξεκούρασης, τηρώντας όσα αναφέρονται στη Συνθήκη του I.M.O. με το όνομα STCW 1995 (Πρότυπα Εκπαίδευσης, Πιστοποίησης και Επιτήρησης – Standards for Training, Certification and Watchkeeping). Αυτών των ενώσεων η ισχύς ήταν σημαντική για την επάνδρωση των πλοίων.

Επιπλέον, υπήρχε και ένας διεθνής οργανισμός με το όνομα ITF (International Transport Workers Federation – Διεθνής Συνασπισμός Εργαζομένων στις Μεταφορές). Αυτός ο οργανισμός αντιπροσώπευε τα συμφέροντα των ναυτικών από 1896, τότε δε, σε παγκόσμια κλίμακα. Αριθμούσε πάνω από 600.000 ναυτικούς μέλη των συμβεβλημένων με αυτό ενώσεων. Λειτουργούσε για να βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας των ναυτικών όλων των υπηκοοτήτων και για να εξασφαλίζει τη θέσπιση



επαρκών κανονισμών έναντι της Ναυτιλιακής βιομηχανίας, για την προστασία των συμφερόντων και των δικαιωμάτων τους. Βοηθούσε τα Πληρώματα, ανεξαρτήτως υπηκοότητας ή σημαίας που έφερε το πλοίο στο οποίο απασχολούνταν. Παλαιότερα, είχε μεγαλύτερη δύναμη. Μπορούσε να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα σε ένα πλοίο αν το σταματούσε σε λιμάνι, αν υπήρχε καταγγελία για καταπάτηση των δικαιωμάτων ενός ναυτικού. Μπορεί το πλοίο να κρατούνταν για μεγάλο διάστημα με συνακόλουθη μεγάλη οικονομική ζημιά για τον Πλοιοκτήτη, μέχρι να διευρευνηθεί η καταγγελία ή μέχρι αυτός να πληρώσει κάποιο μεγάλο ποσό για επανόρθωση. Σήμερα, η δύναμή του έχει περιοριστεί στις Σκανδιναυικές χώρες και στην Αυστραλία.

- **Εμπορικές Ενώσεις:** Οι Πλοιοκτήτες χημικών πλοίων μπορούσαν να συμμετέχουν στους εξής οργανισμούς / εμπορικές ενώσεις, οι οποίοι είχαν δύναμη και επιρροή σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και συγκεκριμένα στο Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (I.M.O):
  - **Intertanko:** International Association of Independent Tanker Owners (Διεθνής Ένωση Ανεξάρτητων Πλοιοκτητών Δεξαμενοπλοίων), ο οποίος προωθεί κεντρικά τα συμφέροντα των πλοιοκτητών δεξαμενοπλοίων στους εξής τομείς: τεχνικό, ασφάλειας, καυσίμων, νομικό, σχετιζόμενο με τα χημικά πλοία, ναυσιπλοΐας, περιβάλλοντος, ναυασφαλίσεων, ανθρώπινου παράγοντα, λιμανιών, Vetting από τις Πετρελαϊκές εταιρείες και Ελέγχου των Λιμενικών Αρχών (Port State Control).
  - **IPTA:** International Parcel Tankers Association (Διεθνής Ένωση Πλοιοκτητών Χημικών Δεξαμενοπλοίων), ο οποίος είναι πιο εξειδικευμένος - για την προώθηση των συμφερόντων των πλοιοκτητών πλοίων μεταφοράς χημικών φορτίων, βρώσιμων ελαίων και καθαρών προϊόντων πετρελαίου στους τομείς ασφάλειας, τεχνικό, φορτίων, κανονισμών, προστασίας του θαλάσσιου περιβάλλοντος και μείωσης των ρύπων στην ατμόσφαιρα από τα πλοία.
  - **BIMCO:** Baltic and International Marine Council (Βαλτικό και Παγκόσμιο Ναυτιλιακό Συμβούλιο) - ένας γενικότερου ναυτιλιακού ενδιαφέροντος οργανισμός, στον οποίο μέλη είναι εκτός από Πλοιοκτήτες κάθε είδους, Ναυλομεσίτες, Διαχειρίστριες εταιρείες και λιμενικοί πράκτορες. Προωθεί γενικά τα συμφέροντα της Ναυτιλιακής βιομηχανίας παγκοσμίως, σε ό,τι σχετίζεται με ναυλώσεις – έχει μεγάλη συμβολή σε προτινόμενα κείμενα ναυλοσυμφώνων, ρήτρες φορτίων, ναυασφαλίσεις, θέματα ναυσιπλοΐας, διαχείρισης πλοίων, ασφάλειας και τεχνικά.

- **οι Κοινότητες:** Η δύναμη των τοπικών κοινοτήτων θα φαινόταν στην απευκταία περίπτωση ενός ναυτικού ατυχήματος που θα συνοδευόταν από περιστατικό θαλάσσιας και / ή παράκτιας ρύπανσης. Πρόκειται για τις ομάδες εκείνες του τοπικού πληθυσμού, οι οποίες θα επηρεάζονταν από αυτή τη ρύπανση – αλιείς, κάτοικοι παράκτιων περιοχών, επιχειρηματίες, παραρτήματα οικολογικών οργανώσεων κ.ο.κ. Σε μία τέτοια περίπτωση, όλες αυτές οι ομάδες ανάλογα με το μέγεθος των επιπτώσεων τις οποίες θα υφίσταντο, θα ζητούσαν αποζημιώσεις από τη Ναυτιλιακή εταιρεία, οι οποίες θα μπορούσαν να είναι τόσο μεγάλες ώστε να οδηγήσουν στο κλείσιμό της. Σίγουρα πάντως, θα κατέστρεφαν τη φήμη της και θα την επιβάρυναν με μακροχρόνιες διαδικασίες νομικής επίλυσης των διαφορών. Επομένως, η δύναμή τους θεωρείται μεγάλη.

- **οι Πιστωτές:** Είναι οι χρηματοδότες της Ναυτιλιακής επιχείρησης για την αγορά των παγίων στοιχείων της – δηλαδή των χημικών πλοίων. Συνήθως, πρόκειται για διάφορες τράπεζες, με παγκόσμια παρουσία όπως είναι η Royal Bank of Scotland ή μικρή ακόμη παγκόσμια παρουσία, αλλά μεγάλη χρηματοδοτική δυνατότητα όπως η Bank of China. Η δύναμή τους είναι γενικά μεγάλη λόγω της ιδιότητάς τους. Είναι ο πρώτος παράγοντας Σταθερού κόστους για μία Ναυτιλιακή επιχείρηση (ο άλλος είναι τα Λειτουργικά έξοδα), ο οποίος μάλιστα δε μειώνεται και υπαγορεύει έναν ελάχιστο ναύλο τον οποίο πρέπει μία Ναυτιλιακή επιχείρηση να κερδίζει για να αποπληρώσει τα δάνεια και τους τόκους της. Αυτή η δύναμη μειώνεται όσο το ποσοστό χρηματοδότησης επί της συνολικής αξίας του πλοίου από τους πιστωτές είναι μικρότερο ή όσο το ποσοστό της αξίας του πλοίου που καλύπτεται με Ίδια Κεφάλαια είναι μεγαλύτερο.

Σε ό,τι αφορά την **επίδραση των «άλλων μεριδιούχων»**, από τα προαναφερθέντα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί **από μεσαίας έως μεγάλης ισχύος** – κατά περίπτωση, ανάλογα με τον μεριδιούχο.

**Τελικό συμπέρασμα από την ανάλυση των Δυνάμεων του Porter** για τον κλάδο των πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων, μεταφοράς χημικών φορτίων, βρώσιμων ελαίων και προϊόντων πετρελαίου είναι ότι **η συνολική επίδραση αυτών των δυνάμεων σε μία Ναυτιλιακή εταιρεία του κλάδου, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μεσαίας ισχύος.**

#### 2.1.4) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Ονομάζεται ένας αριθμός επιχειρηματικών μονάδων / εταιρειών οι οποίες ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, με παρόμοιους πόρους. Έτσι, επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορούν να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά στη δομή, στον προσανατολισμό και στους στόχους. Κατά συνέπεια, δε, μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια Στρατηγική Ομάδα. Η κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σε Στρατηγικές Ομάδες είναι πολύ χρήσιμη σαν τρόπος καλύτερης κατανόησης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι κάποιες Στρατηγικές Ομάδες εντός μίας βιομηχανίας / κλάδου είναι περισσότερο επικερδείς από άλλες.

Για το λόγο ότι η δομή και η κουλτούρα μίας επιχείρησης τείνουν να απεικονίζουν τα είδη των στρατηγικών που ακολουθεί. Με άλλα λόγια, επιχειρήσεις που ανήκουν σε μία συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα εντός του ιδίου κλάδου, τείνουν να είναι ισχυρότεροι ανταγωνιστές και να είναι περισσότερο όμοιες μεταξύ τους, παρά με ανταγωνιστές σε άλλες Στρατηγικές Ομάδες, εντός του ιδίου κλάδου. Είναι ισχυροί ανταγωνιστές και είναι οργανωμένες να λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο.

Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια Στρατηγική Ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους ως προς έναν αριθμό παραγόντων, όπως:

- ο αριθμός των παραγομένων προϊόντων / υπηρεσιών
- η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Οι αγοραστές στους οποίους απευθύνονται.
- η σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- ο αριθμός των εξυπηρετούμενων αγορών

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στην ίδια Στρατηγική Ομάδα παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες ως προς τα μερίδια αγοράς και επηρεάζονται ή αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του Εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις μίας Στρατηγικής Ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη Στρατηγική Ομάδα. Οι Στρατηγικές Ομάδες είναι συνήθως σταθερές και έτσι

ξεχωρίζουν εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των Στρατηγικών Ομάδων (mobility barriers) δημιουργούνται καθώς οι στρατηγικές κάθε Ομάδας δύσκολα αντιγράφονται από επιχειρήσεις άλλης Στρατηγικής Ομάδας, εντός του ίδιου κλάδου. Αποφάσεις για αντιγραφή συνήθως απαιτούν σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου ή / και αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση των Στρατηγικών Ομάδων είναι:

- η καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια Στρατηγική Ομάδα, όσο και του ανταγωνισμού ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες
- Συμβάλλει στον εντοπισμό των επιχειρήσεων που είναι πιθανόν να μεταπηδήσουν από μία Στρατηγική Ομάδα σε μία άλλη.
- Βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και στην εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.<sup>36</sup>

Οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να απεικονιστούν με τη σχεδίαση των θέσεων των ανταγωνιστών στην αγορά σε ένα γράφημα δύο διαστάσεων, με τη χρήση **δύο στρατηγικών μεταβλητών**.

Τα βήματα κατασκευής της εν λόγω απεικόνισης είναι τα εξής:

- 1) Επιλέγονται δύο γενικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις ενός κλάδου μεταξύ τους.
- 2) Σχεδιάζονται οι επιχειρήσεις στο γράφημα και η θέση τους καθορίζεται από τις δύο επιλεγμένες μεταβλητές.
- 3) Σχεδιάζεται ένας κύκλος γύρω από αυτές τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι κοντινότερα η μία στην άλλη, δηλώνοντας έτσι ότι ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα.
- 4) Οι δύο μεταβλητές, βέβαια, δεν πρέπει να έχουν μεγάλη συσχέτιση, αλλιώς οι κύκλοι που προκύπτουν θα εμφανίζονται κατά μήκος της διαγωνίου στο γράφημα, παρέχοντας πολύ λίγη νέα πληροφόρηση, πέρα από την προφανή.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 127 - 128

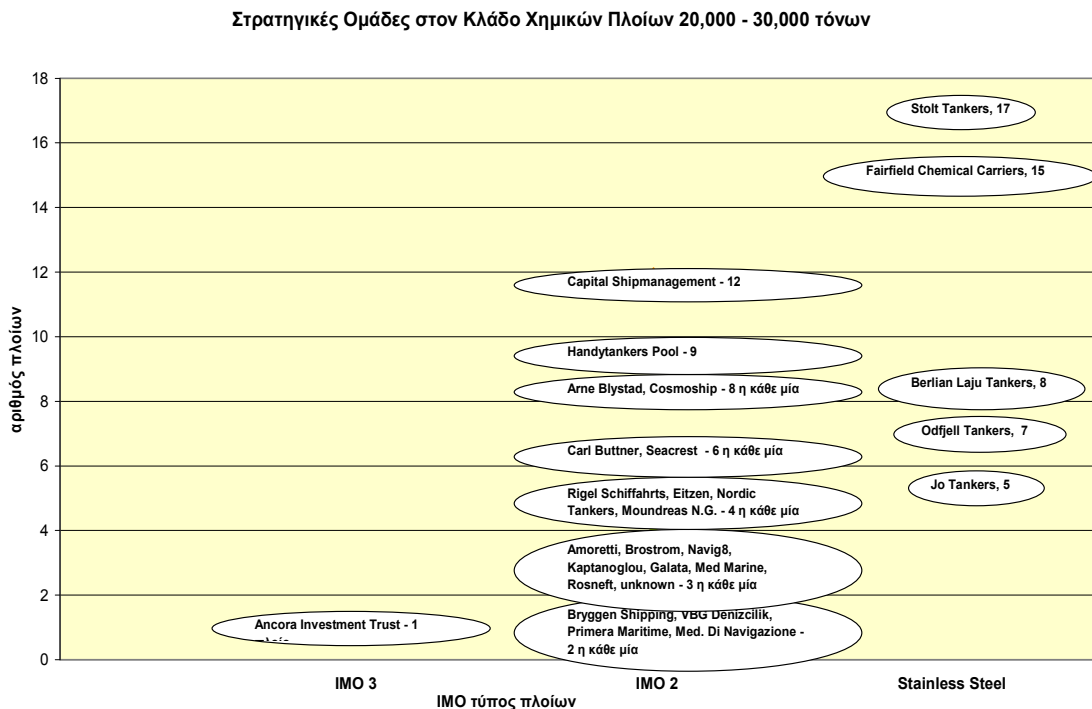
<sup>37</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 162-165

Για την ανάλυση του κλάδου των χημικών πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων, τα δύο κριτήρια που επιλέχθηκαν ως στρατηγικές μεταβλητές για τη δημιουργία στρατηγικών ομάδων ήταν:

A) ο τύπος των χημικών πλοίων, δηλαδή I.M.O. 3, I.M.O. 2 και με δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι (stainless steel) – οι οποίες - όπως προαναφέρθηκε, προορίζονται για τη μεταφορά ιδίως οξέων.

B) ο αριθμός των πλοίων που είχε ήδη η κάθε εταιρεία ή / και πόσες παραγγελίες νεότευκτων πλοίων είχε κάνει.

Τα στοιχεία αφορούσαν όσες εταιρείες είχαν αναφερθεί προηγουμένως (σελ. 57-58) ως ανταγωνίστριες και ήταν αντιπροσωπευτικό δείγμα του κλάδου. Η μορφή του γραφήματος που προκύπτει είναι η εξής:



**Διάγραμμα 24:** Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο Χημικών Πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων

Πηγή: πληροφορίες διαθέσιμες στην εταιρεία BS

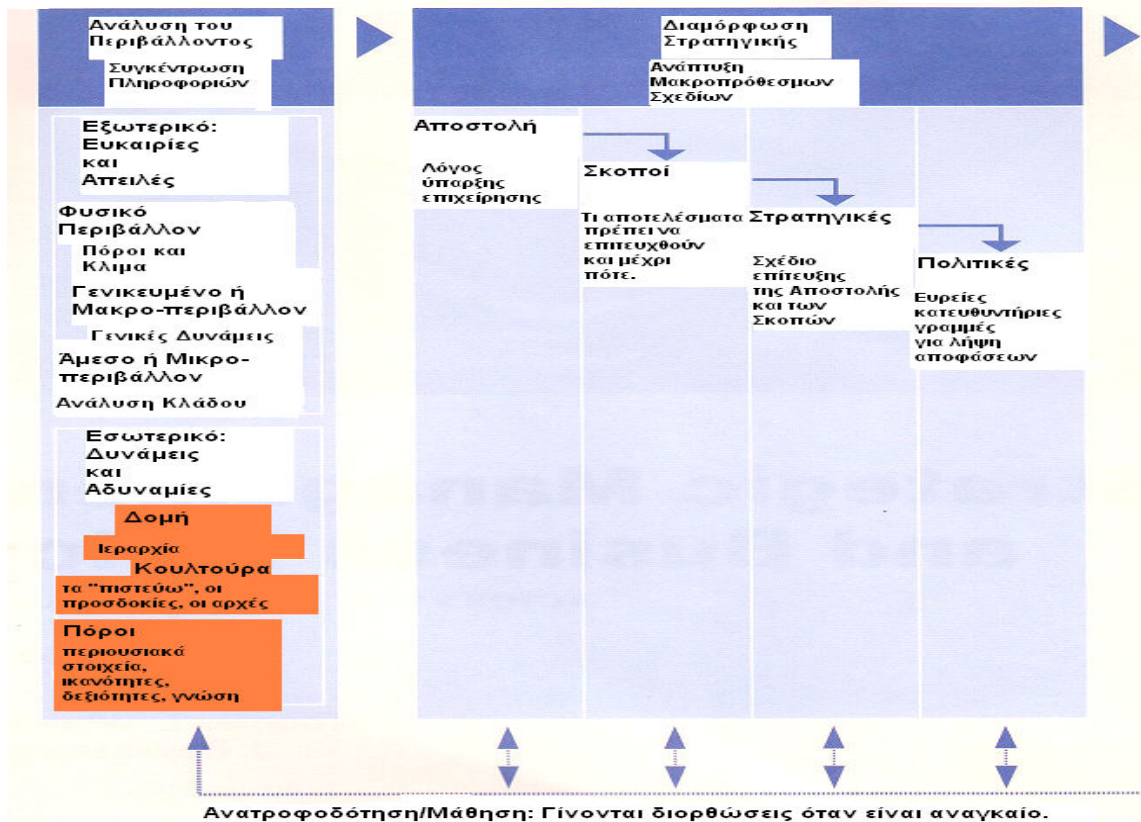
Οι αριθμοί μέσα σε κάθε στρατηγική ομάδα δηλώνουν το πόσα χημικά πλοία σε αυτό το εύρος μεγέθους είχαν οι εν λόγω επιχειρήσεις. Όποιες επιχειρήσεις είχαν ίδιου τύπου και αριθμό πλοίων, βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα. Οι επιχειρήσεις που είναι μόνες τους μία στρατηγική ομάδα, είναι έτσι διότι δεν υπήρχαν άλλες που να είχαν ακριβώς ίδιες και τις δύο μεταβλητές, ως προς τις οποίες εξετάσαμε αυτές τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις (δηλαδή αριθμό και τύπο πλοίων).

Βάσει του παραπάνω διαγράμματος, φαίνεται ότι οι περισσότερες στρατηγικές ομάδες απαρτίζονταν από πλοία τύπου I.M.O. 2 - όπως αυτά τα οποία είχε σκοπό να παραγγείλει η εταιρεία BS. Μόνο ένα πλοίο ανήκε στον τύπο I.M.O. 3. Υπήρχαν δε, και αρκετά πλοία στην κατηγορία των stainless steel. Επομένως, η BS δεν ανταγωνιζόταν στον ίδιο βαθμό με όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις του κλάδου, είτε γιατί ορισμένες είχαν πλοία κατώτερων τεχνικών χαρακτηριστικών και άρα δυνατότητα να μεταφέρουν λιγότερα φορτία (I.M.O. 3), είτε γιατί άλλες είχαν πλοία ανώτερων τεχνικών χαρακτηριστικών (stainless steel) και άρα δυνατότητα μεταφοράς περισσότερων φορτίων από τα υπό μελέτη πλοία της BS, με κόστος, όμως, σημαντικά μεγαλύτερο. Στην περίπτωση, βέβαια, που η BS αγόραζε stainless steel πλοία, οι εμπορικές προοπτικές τους θα ήταν δυσοίωνες υπό το πρίσμα των μακροχρόνιων καθιερωμένων σχέσεων των εταιρειών πλοίων stainless steel με τους Ναυλωτές τους. Αυτές οι σχέσεις είχαν ως αποτέλεσμα τα μακροχρόνια Συμβολαία Εργολαβικής Μεταφοράς και οι Χρονοναυλώσεις για αυτόν τον τύπο πλοίων να δίδονται σε αυτές τις ναυτιλιακές εταιρείες - έναντι μίας άλλης νεοεισερχόμενης εταιρείας, η οποία θα έπρεπε να προσπαθήσει πολύ να κερδίσει έδαφος έναντι «μεγαθηρίων».

#### **2.1.5) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ)**

Μετά την ανάλυση του Φυσικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Μακρο και Μικρο-περιβάλλοντος), ακολουθεί η ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Ομίλου BS (όπως εικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί).

## ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



**Διάγραμμα 25:** Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Thomas Wheelen, J. David Hunger, 2010, "Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ. 185

Ο Όμιλος BS θα επενέδευε στην αγορά των χημικών πλοίων τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων. Στόχος της ανάλυσης είναι να βρεθούν οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες του.

Η ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Ομίλου BS θα γίνει με βάση τις εξής τρεις κατηγορίες παραγόντων:

- δομή Ομίλου
- κουλτούρα
- πόροι

### ΔΟΜΗ ΟΜΙΛΟΥ

**Δομή** είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της Αποστολής της επιχείρησης. Η Δομή

πολλές φορές, ονομάζεται και Διάταξη Εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το Οργανόγραμμα.

Η κατανόηση της Δομής μίας επιχείρησης βοηθά στη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι, εάν η δομή είναι συμβατή με μία προτιθέμενη αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η διαμορφούμενη στρατηγική να υλοποιηθεί. Εάν όμως, η Δομή δεν είναι συμβατή είτε με την παρούσα είτε με μία ενδεχόμενη στρατηγική, είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή δε θα υλοποιηθεί. Η Intel π.χ. είχε αντιμετωπίσει ορισμένα προβλήματα όταν η επιτυχημένη στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθούσε, κάποια στιγμή έπαψε να είναι συμβατή με τη συγκεντρωτική δομή λήψης αποφάσεων που παραδοσιακά είχε.

Τι είχε συμβεί; Η επιχείρηση αναπτύχθηκε πολύ γρήγορα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο Εξωτερικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο για το Γενικό Διευθυντή να παρακολουθεί τις εξελίξεις. Λίγο έλειψε να χαθούν ευκαιρίες εξ αιτίας της εξάρτησης των διευθυντικών στελεχών από το Γενικό Διευθυντή για κατευθυντήριες γραμμές.

Αν η Δομή μίας επιχείρησης δεν υποστηρίζει μία προτεινόμενη στρατηγική, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αποφασίσουν ή να τροποποιήσουν τη Δομή ή να αλλάξουν στρατηγική.<sup>38</sup>

Ο Όμιλος BS ήταν ένας μεγάλος οργανισμός που αποτελούνταν από τις εξής δραστηριότητες, οι οποίες αποτυπώνονται και στο Διάγραμμα της Δομής του Ομίλου που ακολουθεί:

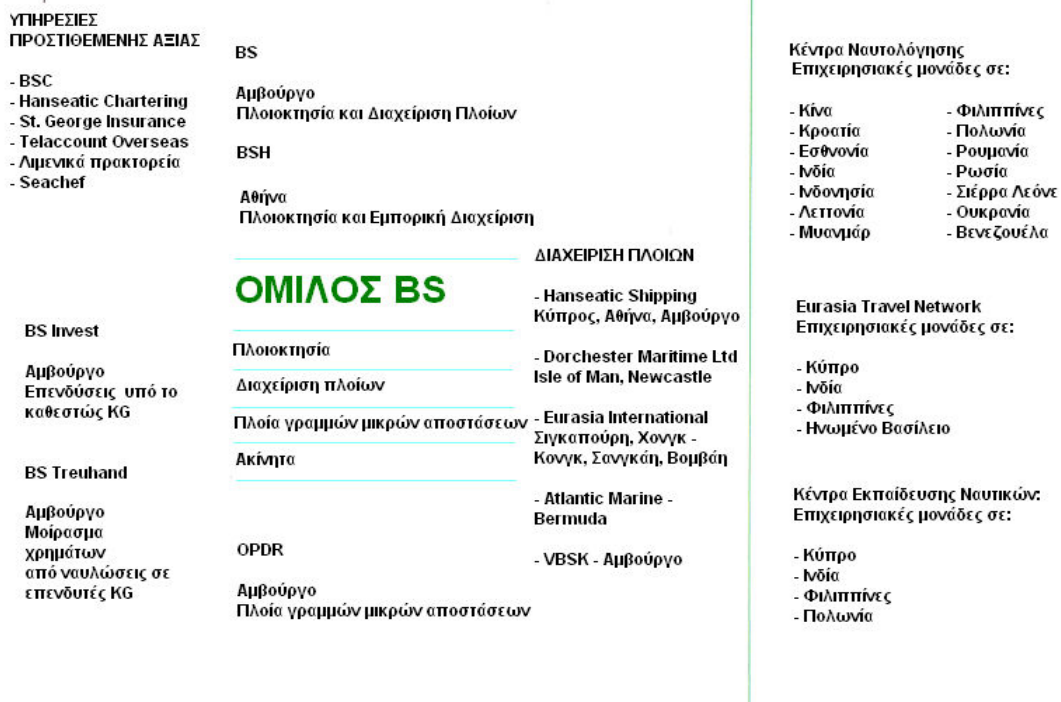


---

<sup>38</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 142, 144



## ΠΟΙΟΙ ΕΙΜΑΣΤΕ.



**Διάγραμμα 26:** Δομή του Ομίλου BS

Πηγή: ιστοσελίδα ομίλου

- την πλοιοκτησία πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (η οποία γίνεται με container vessels), υδροποιημένων αερίων πετρελαίου και πετροχημικών (η οποία γίνεται με LPG – Liquefied Petroleum Gas Carriers) και δεξαμενοπλοίων μεταφοράς αργού πετρελαίου, «βρώμικων» και «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου, χημικών φορτίων και βρώσιμων ελαίων υπό τον γενικό τίτλο “πλοία μεταφοράς χύδην υγρών φορτίων – tankers for liquid transportation in bulk. Αυτή η δραστηριότητα και κυρίως η εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων με τη ναύλωσή τους και το λεγόμενο post-fixing (καθημερινή εμπορική λειτουργία μετά το κλείσιμο της ναύλωσης, που περιλαμβάνει την παρακολούθηση των φορτίων που μεταφέρονται και των προσεγγίσεων στα λιμάνια, την τήρηση των συμφωνηθέντων δρομολογίων και προθεσμιών άφιξης στα λιμάνια και άλλες παρόμοιες δραστηριότητες), γινόταν από το Κεντρικό Γραφείο του Ομίλου στο Αμβούργο για τα πλοία containers και από το γραφείο της Αθήνας - την BSH για όλα τα δεξαμενόπλοια. Και τα δύο γραφεία συνεργάζονταν με τις θυγατρικές Διαχειρίστριες εταιρείες του ομίλου, των οποίων τις παρεχόμενες υπηρεσίες που αφορούσαν στα πλοία του Ομίλου BS επέβλεπε και ήλεγχε το κατάλληλο τμήμα και στελέχη από το Γραφείο του Αμβούργου (Fleetmanagement Department). Επίσης, το Γραφείο του Αμβούργου ήταν υπεύθυνο για όλα τα project ναυπήγησης ή αγοραπωλησίας

πλοίων container, ενώ το γραφείο της Ελλάδας (η BSH) ήταν υπεύθυνο για τα project που αφορούσαν σε όλους τους τύπους δεξαμενοπλοίων.

- Τη Διαχείριση των πλοίων του Ομίλου, την έκαναν, όπως μόλις ειπώθηκε, οι διάφορες θυγατρικές του, οι οποίες βρίσκονταν σε διάφορα μέρη του κόσμου. Οι θυγατρικές της ήταν οι εξής: Dorchester Maritime Ltd με έδρα το Isle of Man στο Ηνωμένο Βασίλειο και γραφείο στο Newcastle - επίσης στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Atlantic Marine με έδρα τη Bermuda, η Hanseatic Shipping με έδρα την Κύπρο και γραφείο στην Αθήνα και στο Αμβούργο, η Eurasia International με γραφεία στο Hong Kong, στη Σιγκαπούρη, στην Κίνα και στην Ινδία, όπως και η VBSK με έδρα το Αμβούργο – η οποία δραστηριοποιούνταν στη Διαχείριση πλοίων που είχαν αγοραστεί υπό το KG καθεστώς (περισσότερα στοιχεία για αυτό, θα παρατεθούν στη συνέχεια).

Οι εταιρείες αυτές ασχολούνταν με το δεύτερο βασικό κομμάτι δραστηριοτήτων του Ομίλου BS, καθώς εκτός από τα πλοία που ανήκαν στην BS, ο όμιλος προσέφερε και υπηρεσίες Διαχείρισης σε ανεξάρτητους Πλοιοκτήτες επ' αμοιβή. Μέσω όλων των προαναφερθέντων θυγατρικών του, ο όμιλος BS διαχειριζόταν συνολικά πάνω από 600 πλοία. Ως Διαχείριση ενός πλοίου, όπως έχει ήδη αναφερθεί, νοούνται οι δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με την Εύρεση και Απασχόληση Πληρωμάτων, τη φροντίδα της τεχνικής κατάστασης των πλοίων, την οργάνωση των δεξαμενισμών τους στα καθορισμένα από το Νηογνώμονα διαστήματα για τη διατήρηση της κλάσης τους, τη φροντίδα των κάθε είδους ασφαλειών των πλοίων, την αγορά των εφοδίων και των αναλωσίμων για το πλήρωμα, τη νηολόγηση των πλοίων, αλλά και την προετοιμασία των δεξαμενοπλοίων για τις επιθεωρήσεις που διεξάγουν οι Πετρελαϊκές εταιρείες και τα αποτελέσματά τους επηρεάζουν την εμπορική τους εκμετάλλευση. Με την αναφορά των δραστηριοτήτων των Διαχειριστριών εταιρειών, γίνεται φανερό πόσο μεγάλη έπρεπε να είναι η συνεργασία με την Πλοιοκτήτρια εταιρεία BS για την εύρυθμη τεχνική και εμπορική λειτουργία των πλοίων της, σε όλες τις φάσεις της λειτουργικής τους ζωής.

- Για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων των Διαχειριστριών εταιρειών του, ο όμιλος είχε δημιουργήσει γραφεία ναυτολόγησης στις εξής χώρες: Κίνα, Κροατία, Εσθονία, Ινδία, Ινδονησία, Λεττονία, Μιανμάρ, Φιλιππίνες, Πολωνία, Ρουμανία, Ρωσία, Σιέρρα Λεόνε, Ουκρανία και Βενεζουέλα, **αλλά** και Κέντρα Εκπαίδευσης Ναυτικών με το μεγαλύτερο να είναι στην Κύπρο. Εκτός της Κύπρου, είχε κέντρα και στην Ινδία, στις Φιλιππίνες και στην Πολωνία.
- Ο Όμιλος BS περιελάμβανε και μία θυγατρική εταιρεία Επιθεώρησης Ναυπήγησης των πλοίων του, αλλά και πλοίων ανεξαρτήτων πλοιοκτητών με το

όνομα BSC, με γραφεία στην Κορέα, στην Κίνα, στο Hong-Kong και στην Πολωνία.

- Επίσης, ο Όμιλος περιελάμβανε και μία αυτόνομη θυγατρική εταιρεία μικρών πλοίων containers - την O.P.D.R., η οποία δραστηριοποιούνταν στη Ναυτιλία γραμμών μικρών αποστάσεων, εκτελώντας δρομολόγια στις περιοχές της Ισπανίας, της Πορτογαλίας και της βορειοδυτικής Αφρικής.
- Ακόμη, πριν αναφέρθηκε ο όρος KG. Επρόκειτο για ένα καθεστώς το οποίο εισήγαγε η γερμανική κυβέρνηση, βάσει του οποίου, διευκολύνονται οι επενδύσεις σε πλοία. Όπως κάποιος θα επένδυε σε μετοχές, με αυτό το καθεστώς μπορούσε να επενδύσει σε μερίδια πλοιοκτησίας. Το καθεστώς KG είχε ως αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια να αυξηθεί κατά πολύ ο αριθμός των πλοίων που ύψωναν τη γερμανική σημαία. Ήταν απαίτηση, τα πλοία που αγοράζονταν υπό αυτό το καθεστώς, να υψώνουν τη γερμανική σημαία και η τεχνική και εμπορική τους διαχείριση να γίνεται από τη Γερμανία. Αναφέρθηκε προηγουμένως η Διαχειρίστρια εταιρεία του ομίλου με το όνομα VBSK, η οποία δραστηριοποιούνταν μόνο στη διαχείριση πλοίων υπό το καθεστώς KG. Ο Όμιλος BS συμμετείχε και αυτός σε αυτό το καθεστώς, έχοντας αγοράσει μερίδια σε πλοία (μαζί με άλλους επενδυτές) και έχοντας συστήσει μία εταιρεία - την BS Invest, η οποία ανέλαμβανε να βρει και να αναπτύξει project αγοραπωλησίας ή ναυπήγησης πλοίων που θα υπάγονταν στο καθεστώς ιδιοκτησίας KG. Τα πλοία που αγοράζονταν / ναυπηγούνταν μέσω της BS Invest, αν και δεν ανήκαν καθ' ολοκληρίαν στον όμιλο BS, έφεραν ως συνθετικό του ονόματός τους τη λέξη BS.<sup>39</sup>
- Σαν συνέχεια της διαδικασίας της εμπορικής εκμετάλλευσης των πλοίων του ομίλου, υπό το καθεστώς του KG, όταν το project ναυπήγησης ή η αγοραπωλησία ενός KG πλοίου ολοκληρωνόταν και τα πλοία πλέον λειτουργούσαν, έπρεπε τα χρήματα τα οποία θα κερδίζονταν από τις ναυλώσεις να μοιραστούν βάσει συγκεκριμένων διαδικασιών στους επενδυτές – Πλοιοκτήτες τους. Με αυτή τη διαδικασία, καθώς και με την τήρηση της σχετικής νομοθεσίας ασχολούταν μία άλλη θυγατρική του Ομίλου – η BS Treuhand.
- Ο Όμιλος κατείχε και τα κτίρια γραφείων που στεγάζονταν η μητρική και ορισμένες θυγατρικές του. Υπήρχαν επίσης και άλλα κτίρια τα οποία ενοικίαζε.

---

<sup>39</sup> Σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του ομίλου BS είναι ότι όλα σχεδόν τα πλοία του (εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων) είχαν ως δεύτερο συνθετικό του ονόματός τους το επώνυμο BS, π.χ. Rudolf BS, Everhard BS κ.ο.κ.

Μία από τις δραστηριότητες του Ομίλου BS, λοιπόν, ήταν στον τομέα της αγοράς των ακινήτων, με ανάπτυξη project για την κάλυψη των δικών του αναγκών. Πρόκειται επίσης για μία διαφοροποιημένη, εν συγκρίσει με το portfolio των βασικών δραστηριοτήτων του.

Εταιρείες προσφοράς Υπηρεσιών Προστιθέμενης Αξίας:

- Hanseatic Chartering: Με έδρα την Κύπρο, η εν λόγω θυγατρική είχε βοηθητικό ρόλο, κυρίως στο post-fixing των πλοίων container του Ομίλου και σε μικρότερο βαθμό των LPG tankers του. Επιπλέον, λειτουργούσε και ως Ναυλομεσίτης για κλείσιμο ναυλώσεων για πλοία ανεξαρτήτων πλοιοκτητών (περισσότερο στον τομέα των δεξαμενοπλοίων).
- St. George Insurance: Είχε έδρα, επίσης, στην Κύπρο και σημαντικό ρόλο στη διαπραγμάτευση των κάθε είδους ασφαλειών για τα πλοία του ομίλου, αλλά λειτουργούσε και ως μεσίτης ναυτιλιακών ασφαλίσεων για ανεξάρτητους Πλοιοκτήτες.
- Telaccount Overseas: Με έδρα την Κύπρο, ασχολούνταν με Υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών των πλοίων.
- Λιμενικά πρακτορεία – Port agencies: Είχε δύο - στο Χονγκ-Κονγκ και στη Σιγκαπούρη.
- Υπηρεσίες ταξιδίων παρέχονταν στα Πληρώματα των υπό διαχείριση πλοίων, στις εταιρείες του ομίλου, αλλά και σε ανεξάρτητους πελάτες, μέσω της εταιρείας Eurasia Travel Network με γραφεία σε διάφορα μέρη του κόσμου.
- Με την εταιρεία Seachef στην Ινδία, ο όμιλος φρόντιζε τις διατροφικές ανάγκες των Πληρωμάτων του.

Ο δόκτωρας Heinrich S. – γόνος της εφοπλιστικής οικογένειας στην οποία ανήκε ο Όμιλος BS - ήταν ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, ο κ. Ascan L. ήταν μέλος της οικογένειας S. και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Η Διοικητική Ομάδα συμπληρωνόταν από τον Chief Executive Officer (CEO), τον Chief Financial Officer (CFO), τον Chief Operating Officer (COO), τον Chartering/Operations Director (Διευθυντή Ναυλώσεων / Επιχειρήσεων) και τον Tanker Division Director (Διευθυντή του Τμήματος Δεξαμενοπλοίων) – ο οποίος ήταν το ίδιο πρόσωπο με τον Γενικό Διευθυντή (Managing Director) της BSH.

Μετά την ανάλυση της Δομής του Ομίλου BS, ακολουθεί η ανάλυση της Κουλτούρας του.

## ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΟΜΙΛΟΥ

**Κουλτούρα** είναι το σύνολο των «πιστεύω», των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την Αποστολή της Επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση το αίσθημα της ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε.», «Αυτό κάνουμε.», «Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξής μας». Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης, όπως π.χ. είναι η έρευνα και η ανάπτυξη στη Hewlett – Packard ή η ποιότητα του προϊόντος στη Mercedes.

Η κουλτούρα, συνήθως, ικανοποιεί σημαντικές λειτουργίες μίας επιχείρησης, όπως:

- Μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζομένους.
- Βοηθά τους εργαζομένους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων.
- Υποστηρίζει τη σταθερότητα της επιχείρησης ως κοινωνικό σύστημα.
- Χρησιμοποιείται ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης και αποτελεί τον οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά.

Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων – μελών μίας επιχείρησης. Για αυτόν το λόγο, μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα μίας επιχείρησης να αλλάζει στρατηγική κατεύθυνση. Μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση, αλλά και μία ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης σε ένα κλάδο. Αντίθετα, μία οποιαδήποτε αλλαγή στην Αποστολή, στους Σκοπούς, στις Στρατηγικές ή στις Πολιτικές πιθανόν να αποτύχει αν δε συμβαδίζει με την αποδεκτή κουλτούρα της επιχείρησης. Οι στρατηγικές που απαιτούν λιγότερες αλλαγές στην κουλτούρα είναι συνήθως πιο ελκυστικές, γιατί απαιτούν μικρότερη προσπάθεια και χρόνο υλοποίησης.

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατόν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες ως προς την κουλτούρα. Η πρώτη περιλαμβάνει αυτές που είναι συντηρητικές και ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου, καθώς και την εφαρμογή καλά δοκιμασμένων λύσεων. Η δεύτερη περιλαμβάνει επιχειρήσεις που είναι καινοτόμες, η κύρια φιλοσοφία τους σχετίζεται με τη ραγδαία ανάπτυξη, ακολουθούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου και αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες. Επομένως, τα ανώτατα στελέχη επιβάλλεται να κατανοήσουν την κουλτούρα της επιχείρησης, αν πρόκειται να διοικήσουν στρατηγικά.

Η Κουλτούρα, όμως, μίας επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει και αυτό που διεθνώς ονομάζεται «στρατηγική μυωπία». Πρόκειται για την κατάσταση αυτή κατά την οποία τα ανώτατα στελέχη δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημασία των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών, επειδή τυφλώνονται από τα ισχυρά κοινά «πιστεύω» που επιβάλλει η Κουλτούρα της επιχείρησης. Σε μία τέτοια περίπτωση, η ισχυρή Κουλτούρα μπορεί να καταλήξει να είναι σημαντικό εμπόδιο επίτευξης των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης.

Πρέπει ακόμη, σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι η Κουλτούρα, όπως και η Δομή μπορούν να αποτελέσουν είτε Δύναμη είτε Αδυναμία για μία επιχείρηση, ανάλογα με το αν συμβαδίζουν με την υπάρχουσα ή με την προτεινόμενη στρατηγική.<sup>40</sup>

Η Κουλτούρα του Ομίλου BS είχε τις ρίζες της στην ιστορία της οικογένειας S. και περιελάμβανε τα εξής: όραμα, αξίες και στόχους.

**Όραμα:** Να είναι ο όμιλος BS κορυφαίος Πλοιοκτήτης και Διαχειριστής πλοίων.

#### **Αξίες:**

1. **Ανεξαρτησία:** Ο όμιλος ήταν οικογενειακή επιχείρηση, με ισχυρή οικονομική θέση.
2. **Δικαιοσύνη:** Αντιμετώπιζε τους συνεργάτες και τους υπαλλήλους με δικαιοσύνη και να τηρούσε τις δεσμεύσεις, διατηρώντας έτσι την καλή του φήμη.
3. **Επιχειρηματικότητα:** ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και της καινοτομίας, συστηματική διαχείριση των κινδύνων, αλλά και ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και τήρηση μη γραφειοκρατικών επιχειρηματικών διαδικασιών.
4. **Οι άνθρωποί του ήταν πραγματικά απαραίτητοι:** επιβράβευση της καλής απόδοσης και των καλών αποτελεσμάτων, αίσθηση υπερηφάνειας για την πολιτισμική ποικιλομορφία του Ομίλου, ευκαιρίες για συνεχή μάθηση και εξέλιξη

#### **Στόχοι:**

- **Ασφάλεια:** Πρώτη του προτεραιότητα ήταν η ασφαλής λειτουργία των πλοίων που κατείχε και διαχειριζόταν, χωρίς θανάτους, τραυματισμούς και βλάβες σε περιουσία ή στο περιβάλλον.

---

<sup>40</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 144 - 147

- **Ανθρώπινοι πόροι:** Να είναι εργοδότης που θα επέλεγαν ιδιαίτερως ικανά στελέχη και ναυτικοί.
- **Ικανοποίηση πελατών:** Να ικανοποιεί και να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών του.
- **Όσο το δυνατόν πληρέστερη παροχή υπηρεσιών:** Να προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που να καλύπτουν όλες τις ανάγκες των πελατών του, παγκοσμίως.
- **Χρηματοοικονομικοί:** Συνεχώς να βελτιώνει τα αποτελέσματά του με τρόπο που να εξασφαλίζει τη διατηρησιμότητα / αειφορία.

**Το όραμα, οι αξίες και οι στόχοι μεταδίδονταν επαρκώς από τη Διοίκηση στα μεσαία και κατώτερα στελέχη, ώστε αφού κατανοηθούν να πραγματοποιηθούν κιόλας από αυτά.**

Μετά την Κουλτούρα του Ομίλου BS, αναλύονται οι Πόροι του.

#### **ΠΟΡΟΙ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ BS ΚΑΙ ΤΗΣ BSH**

**Πόροι** μίας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μία επιχείρηση πόροι, συνήθως, κατατάσσονται σε μία από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

Χρηματοοικονομικοί πόροι: Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται χρηματοοικονομικούς πόρους για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους. Πιο συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη ενδιαφέρονται όσον αφορά στους χρηματοοικονομικούς πόρους για τα εξής:

- 1) την απόκτηση, 2) την κατανομή και 3) τον έλεγχο τους

Φυσικοί πόροι: Αναφέρονται περισσότερο στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, αφορούν στην ιδιοκτησία και στην ικανότητα πρόσβασης στις Πρώτες Ύλες.

Διακρίνονται σε 3 κατηγορίες:

- 1) στις εγκαταστάσεις
- 2) στην τοποθεσία των εγκαταστάσεων

3) στα αποθέματα Πρώτων υλών ή στην πρόσβαση σε φυσικές Πρώτες Ύλες.  
Τεχνολογικοί πόροι: Αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μία επιχείρηση. Συνήθως η αναφορά είναι στην ύπαρξη «πατέντας» για τα προσφερόμενα από αυτήν προϊόντα ή στην διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η τεχνολογία μίας επιχείρησης μπορεί να είναι σημαντικά διαφορετική από τη διαθέσιμη στο Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίζει το κατάλληλο για αυτήν τεχνολογικό επίπεδο, ανάλογα με τους στόχους της και το επίπεδο δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης, οι οποίοι θα χειριστούν αυτήν την τεχνολογία.

Ανθρώπινοι πόροι: Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί, ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στην ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των διαμορφούμενων σκοπών και στην υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους μίας επιχείρησης, να λειτουργήσουν. Επομένως, τα προσόντα του Προσωπικού πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης για την αποδοτική και την αποτελεσματική λειτουργία της.

Σε μία επιχείρηση μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες ανθρωπίνων πόρων:

- το εξειδικευμένο Προσωπικό: Απαιτείται να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες της διοίκησης, ανάλογα με την εργασία που πρέπει να προσφέρουν.
- το διοικητικό Προσωπικό: Είναι τα στελέχη που ενοποιούν τους ανθρώπινους με τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Υπάρχουν επιχειρήσεις, όπως παραδείγματος χάριν, η General Motors ή η Procter & Gamble οι οποίες είναι γνωστές για το άριστο διοικητικό τους Προσωπικό.<sup>41</sup>

Σύμφωνα με τη θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα προκύπτει όταν η επιχείρηση διαθέτει Πόρους και Ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές της.

---

<sup>41</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 147 - 150



Οι Πόροι διακρίνονται γενικά σε:

- **υλικούς:** Στους οποίους περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί (δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης), οι φυσικοί (Πρώτες Ύλες) και οι ανθρώπινοι.
- **άυλους:** Στους οποίους ανήκουν η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη και η πελατεία, καθώς και η Κουλτούρα της επιχείρησης.<sup>42</sup>

Σε αυτήν την κατηγορία ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή στην Πόρων, αναφέρεται εκτός από τον Όμιλο και η BSH και το γραφείο της Πλοιοκτήτριας εταιρείας στην Αθήνα που είναι υπεύθυνο για την Εμπορική διαχείριση όλων των τύπων δεξαμενοπλοίων του Ομίλου, για τα project ναυπήγησης νέων πλοίων, όπως και για τις αγοραπωλησίες πλοίων. Ο λόγος είναι ότι εκτός των πόρων που είχε η BS ως όμιλος, έπρεπε να αναφερθούν και κάποιοι πόροι και ικανότητες που είχε μόνο το γραφείο της Ελλάδας και θα χρησιμοποιούσαν στην SWOT Ανάλυση (βλ. στη συνέχεια) που θα οδηγούσε στην Επένδυση στα χημικά δεξαμενόπλοια των 25,000 τόνων, τα οποία μελετώνται.

### **Περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου (Assets)**

Αυτά διακρίνονται σε Υλικά και σε Άυλα και είναι τα βασικά δομικά στοιχεία ενός οργανισμού:

**A) Υλικά / Απτά περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου:** πλοία, γραφεία σε όλον τον κόσμο (με την υλική διάσταση), ακίνητα υπό την ιδιοκτησία της, καλή χρηματοοικονομική κατάσταση, μεγάλος αριθμός υπαλλήλων στη στεριά και ακόμη μεγαλύτερος στη θάλασσα (ναυτικοί).

**B) Άυλα / Μη απτά περιουσιακά στοιχεία για τον Όμιλο και τη BSH:** ξεκάθαρο όραμα, αποστολή και στόχοι, θετικές αξίες, εξειδικευμένο και αυτοπαρακινούμενο προσωπικό σε στεριά και θάλασσα, παγκόσμια παρουσία, καλή φήμη, παροχή διαφοροποιημένων και ποιοτικών υπηρεσιών σε όλα τα στάδια της Ναυτιλιακής παραγωγικής διαδικασίας, κάθετη ολοκλήρωση, μεγάλη ποσότητα γνώσης διαθέσιμη μέσω των εργαζομένων σε αυτόν και αντλούμενης από την πέραν των 120 χρόνων ιστορίας του - εργαζομένων οι οποίοι έχουν καλές προοπτικές εξέλιξης, πολιτισμική ποικιλομορφία.

---

<sup>42</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 170-171

**Γ) Άυλα / Μη Απτά περιουσιακά στοιχεία για την BSH ειδικότερα:** άρτια κατάρτιση ως προς την τεχνική κατάσταση των πλοίων - του Γενικού Διευθυντή, εξειδίκευση στην ανάλυση της Ναυτιλιακής αγοράς, αναλυτικό πνεύμα από την αρμόδια υπάλληλο που ασχολούνταν με την ανάλυση αυτή και ρεαλιστική αντίληψη της αγοράς από το Γενικό Διευθυντή, το Διευθυντή Ναυλώσεων και την αρμόδια υπάλληλο που ασχολούνταν με τα projects.

#### **Δεξιότητες (Capabilities) του Ομίλου:**

Αναφέρονται στη δυνατότητα ενός ομίλου / μίας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους του / της. Αποτελούνται από επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων, ώστε να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές. Οι **δεξιότητες (capabilities)** εδράζονται σε μία λειτουργία, άρα γίνεται αναφορά π.χ σε δεξιότητες marketing, παραγωγής κ.ο.κ. Όταν αυτές συνεχώς αλλάζουν και αναπροσαρμόζονται προς ένα αβέβαιο περιβάλλον, ονομάζονται «**δυναμικές δεξιότητες**».

Με αυτήν τη λογική, δεξιότητα κάθε εταιρείας του ομίλου (Εφόσον πρόκειται για όμιλο δεν περιορίζεται κανείς στις δεξιότητες κάθε τμήματος του, δηλαδή της κάθε εταιρείας που υπάγεται σε αυτόν, αλλά θεωρώντας τον όμιλο ως ομπρέλα, εφαρμόζεται η θεωρία των Δεξιοτήτων σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας / επιχείρησης), μπορεί να θεωρηθεί το να παρέχει την υπηρεσία για την οποία έχει δημιουργηθεί, εκμεταλλευόμενη τους πόρους της. Π.χ. το ότι η πλοιοκτήτρια εταιρεία BS στο Αμβούργο και στην Αθήνα ναύλωνε, ναυπηγούσε, αγόραζε και πουλούσε πλοία, ενώ π.χ. η θυγατρική της Hanseatic Shipping στην Κύπρο διαχειριζόταν τεχνικά και από πλευράς Πληρωμάτων τα πλοία που τις εμπιστευόταν η Πλοιοκτήτρια εταιρεία BS ή άλλοι Πλοιοκτήτες.

#### **Ικανότητες (Competencies) του Ομίλου:**

**Ικανότητα** είναι μία δια-λειτουργική ολοκλήρωση και συντονισμός δεξιοτήτων.

Ικανότητες του Ομίλου, λόγω της παγκόσμιας παρουσίας του και του μεγέθους των δραστηριοτήτων του ήταν το να έχει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη με κάθε είδους προμηθευτές, των οποίων το προϊόν/υπηρεσία ήταν απαραίτητο για την παροχή των δικών του υπηρεσιών – π.χ. με τους ασφαλιστικούς οργανισμούς ή με τους παρόχους αναλωσίμων για το πλήρωμα, να επιτυγχάνει πολύ καλή πρόσβαση στα

κανάλια διανομής και οικονομίες κλίμακας σε κάθε είδους αγορά προϊόντων / υπηρεσιών.

### **Βασικές ικανότητες – σημεία υπεροχής (core competencies) του Ομίλου:**

Είναι ένα σύνολο ικανοτήτων που ξεπερνάει τα όρια των τμημάτων μίας επιχείρησης (ή των επιχειρήσεων / επιχειρηματικών μονάδων στην περίπτωση ενός ομίλου εταιρειών), διαχέεται σε όλη την επιχείρηση και είναι κάτι το οποίο μία επιχείρηση κάνει εξαιρετικά καλά. Σημείο υπεροχής είναι η ιδέα, ο πυρήνας του ανταγωνισμού, δηλαδή αυτό το οποίο έχει μία εταιρεία και αν το εκμεταλλευτεί θα προοδεύσει – π.χ το νερό της περιοχής του Λουτρακίου, ως πρώτη ύλη για το πολύ γνωστό εμφιαλωμένο νερό «Λουτράκι». Μία επιχείρηση πρέπει συνέχεια να επανεπενδύει σε ένα «σημείο υπεροχής». Αν δεν το κάνει, αυτό κινδυνεύει να γίνει βασικό άκαμπτο σημείο ή ανεπάρκεια – δηλαδή μία δύναμη που με το πέρασμα του χρόνου ωριμάζει και μπορεί να γίνει αδυναμία. Παρόλο που δεν είναι τυπικά ένα περιουσιακό στοιχείο με τη λογιστική έννοια, είναι ένας πολύ πολύτιμος πόρος – διότι δε φθείρεται με τη χρήση. Γενικά, όσο τα «σημεία υπεροχής» χρησιμοποιούνται, τόσο περισσότερο βελτιώνονται και τόσο πιο πολύτιμα γίνονται.<sup>43</sup>

Στην περίπτωση του Ομίλου BS, λοιπόν, «σημεία υπεροχής» ήταν το ότι λόγω της κάθετης ολοκλήρωσής του (υπηρεσίες επιθεώρησης ναυπήγησης, πλοιοκτησία, εμπορική και Τεχνική Διαχείριση πλοίων κλπ), μπορούσε να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο ναυτιλιακό προϊόν για διαφορετικούς πελάτες, αλλά και να μειώνει τον κίνδυνο από έκθεση σε περιορισμένες οικονομικές δραστηριότητες.

**Σε ότι αφορά το γραφείο της BSH**, λόγω της ύπαρξης κάποιων επιπλέον πόρων όπως είναι η ρεαλιστική ανάλυση της Ναυτιλιακής αγοράς και η άρτια τεχνική κατάρτιση, αυτοί οι πόροι οδηγούσαν στο σημείο υπεροχής να μπορεί να ανακαλύπτει ευκαιρίες προς επένδυσιν με καλές προοπτικές σε πλοία που είχαν εκείνα ακριβώς τα τεχνικά χαρακτηριστικά που θα κάλυπταν τις ανάγκες των Ναυλωτών, με όσο το δυνατόν μικρότερη επιβάρυνση κόστους. Αυτή της η υπεροχή είχε αποδειχτεί στο πρόσφατο τότε παρελθόν, με τις πωλήσεις τεσσάρων πλοίων: δύο σύγχρονων δεξαμενοπλοίων μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου των οποίων η τιμή σημείωσε ρεκόρ

---

<sup>43</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 162-165

στις τιμές πωλήσεων αυτού του τύπου πλοίων, (το οποίο μάλιστα δεν είχε ακόμη καταρριφθεί) και άλλων δύο παλαιών πλοίων LPG, σε καλή τιμή και συνοδευόμενων με δύο Χρονοναυλώσεις της BS προς το νέο Πλοιοκτήτη, οι οποίες κλείστηκαν σε χαμηλά επίπεδα, ώστε να επιτρέπουν στην BS να έχει κέρδος από τη συνεχιζόμενη δραστηριότητα με αυτά τα πλοία - ακόμη και όταν έπαψαν να βρίσκονται υπό την πλοιοκτησία της.<sup>44</sup>

Αυτό το «σημείο υπεροχής» της BSH στην ανάπτυξη κερδοφόρων project και ρεαλιστικής αποτύπωσης της Ναυτιλιακής αγοράς αναγνωριζόταν και από την ίδια την BS στο Αμβούργο, όταν κάποιες φορές ζητούσε από τη BSH να γνωμοδοτήσει για project άλλων τύπων πλοίων εκτός των δεξαμενοπλοίων, από τις θυγατρικές του ομίλου που ζητούσαν συνεργασία σε project, αλλά και από ανεξάρτητους επενδυτές / μέλλοντες Πλοιοκτήτες που ανέθεταν στη BSH να διενεργήσει για αυτούς πωλήσεις πλοίων και να χειριστεί τα συμβόλαια ναύλωσής τους, με τη σχετική προμήθεια.

**Βασικός στόχος για μία επιχείρηση είναι η δημιουργία Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Competitive Advantage).** Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ορίζεται η ικανότητα μίας επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της με τρόπο που ο ανταγωνιστές δε μπορούν, δηλαδή να δημιουργεί ενθουσιασμένους πελάτες. Είναι το αποτέλεσμα του να κάνει κάτι με διαφορετικό τρόπο και / ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Αν όλες οι στρατηγικές των επιχειρήσεων ήταν ίδιες καμία επιχείρηση δε θα απολάμβανε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται στο εσωτερικό της επιχείρησης, για αυτό το λέμε και «Αξία».

**Όταν υπάρχει ένα «σημείο υπεροχής – core competence» (βασική ικανότητα) σε μία επιχείρηση η οποία έχει αξία για τον πελάτη (value), τότε έχει δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage).**

Στην περίπτωση της BSH, το ότι μπορούσε να προσφέρει ολοκληρωμένη υπηρεσία ανάπτυξης ενός ναυτιλιακού project, στηριγμένη στην ανάλυση της αγοράς, στην επιλογή πλοίων τα οποία ήταν τεχνικά άρια και είχαν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά

---

<sup>44</sup> Αυτό μπορούσε να γίνει διότι η BS έχοντας χρονοναυλώσει τα εν λόγω πλοία, εξακολουθούσε να έχει την εμπορική τους εκμετάλλευση, ως εκ τούτου τα υπο-ναύλωσε σε άλλους Ναυλωτές στη συνέχεια, κερδίζοντας έναν καλύτερο ναύλο από αυτόν που έδινε στους νέους Πλοιοκτήτες τους για να έχει ακριβώς την εμπορική τους εκμετάλλευση.

που κάλυπταν ακριβώς τις ανάγκες των Ναυλωτών και με βάση τους πόρους που κατείχε η BS ως όμιλος (το ότι μπορούσε να αναλάβει την επίβλεψη της ναυπήγησής τους ή την διενέργεια της αγοράς/πώλησής τους – αν επρόκειτο για υπάρχοντα πλοία, τη διαπραγμάτευση με τους πιστωτικούς οργανισμούς και εν συνεχεία την εμπορική και τεχνική διαχείρισή τους, για πλοία ανεξαρτήτων πλοιοκτητών), είχε αξία για τους πελάτες της - άρα επρόκειτο για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η έννοια της Αξίας (Value) αποτελεί μαζί με άλλες τρεις το λεγόμενο **V.R.I.O. Πλαίσιο (V.R.I.O. Framework)** Ανάλυσης των Ικανοτήτων (Competencies) μιας επιχείρησης. Η λέξη V.R.I.O. προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων: **Value** (αξία) – που μόλις αναφέρθηκε, **Rareness** (σπανιότητα), **Imitability** (δυνατότητα μίμησης) και **Organisation** (αναφέρεται στην οργάνωση της επιχείρησης ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Ειπώθηκε, πως όταν ένα «σημείο υπεροχής» έχει αξία (value) για τον πελάτη γίνεται Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Competitive Advantage). **Αν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει και τα 3 χαρακτηριστικά R.I.O. (Rareness, Low Imitability και Organisation), γίνεται «Διακεκριμένο σημείο υπεροχής» (Distinctive competence) ή με άλλα λόγια, γίνεται «Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Sustainable Competitive advantage).** Η διατηρησιμότητα του Ανταγωνιστικού της Πλεονεκτήματος είναι δε, και ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης<sup>45</sup>.

Με άλλα λόγια, τα 3 στοιχεία του VRIO Πλαισίου που απαιτούνται για τη διατηρησιμότητα του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μεταφράζονται ως εξής:

- Όταν αυτό είναι σπάνιο (rare): Δηλαδή είναι δύσκολο να βρεθεί κάπου αλλού ή με άλλα λόγια, να το προσφέρει άλλη επιχείρηση με την ίδια μορφή.
- Όταν είναι δύσκολο να το μιμηθεί άλλη επιχείρηση (είναι “of low imitability”) ή για να το μιμηθεί θα έχει πολύ μεγάλο κόστος, οπότε γίνεται ασύμφορο.
- Όταν η επιχείρηση είναι με τέτοιο τρόπο οργανωμένη (organisation), ώστε να εκμεταλλεύεται αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το διατηρεί.

Στην περίπτωση της BS ως ομίλου, το ότι μπορούσε να αναλάβει ένα ναυτιλιακό project είτε δικό της είτε ανεξαρτήτων πλοιοκτητών καθ' ολοκληρίαν - σε όλα του τα

---

<sup>45</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 186

στάδια ήταν όντως σπάνιο και δύσκολο να το μιμηθεί κάποιος άλλος όμιλος. Συνήθως οι ναυτιλιακοί όμιλοι είχαν το κομμάτι της πλοιοκτησίας και ίσως και της τεχνικής διαχείρισης, των πλοίων τους - όχι ανεξαρτήτων πλοιοκτητών. Επίσης, δύσκολα θα βρισκονταν όμιλοι που θα είχαν εταιρεία επίβλεψης ναυπήγησης και όλες τις άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στον πελάτη τις οποίες παρείχε η BS. Μπορεί να έχουν και δραστηριότητες σε σχετικές ή όχι βιομηχανίες με τη Ναυτιλία, όπως ο όμιλος Stolt Nielsen, ο οποίος εφαρμόζε την Επιχειρησιακή Στρατηγική της Συσχετισμένης και Ασυσχετίστης Διαποίκιλσης έχοντας υπό την ομπρέλα του τερματικά σε λιμάνια, εταιρεία εμπορευματοκιβωτίων για μεταφορά υγρών φορτίων, αλλά και μία θαλάσσια φάρμα! Ενώ ο όμιλος BS, εφαρμόζοντας περισσότερο την Επιχειρησιακή Στρατηγική της Κάθετης Ολοκλήρωσης επικεντρωνόταν στην παροχή μιας πλήρους Ναυτιλιακής υπηρεσίας.

Άλλος ναυτιλιακός όμιλος δεν είχε αυτήν την οργάνωση και τη στρατηγική (άρα επρόκειτο για κάτι σπάνιο), επομένως παρήγε μία σπάνια υπηρεσία, δύσκολο να τη μιμηθεί επ' ακριβώς άλλος όμιλος, εκτός αν δημιουργούσε παρόμοιες εταιρείες. Κάτι τέτοιο όμως, θα κόστιζε πολύ και επειδή ακριβώς ο όμιλος BS είχε δημιουργηθεί για να παράγει αυτήν την ολοκληρωμένη υπηρεσία, η δομή του ήταν τέτοια (Organisation) ώστε να μπορεί να την πραγματοποιεί – άρα μπορούσε να εκμεταλλεύεται επαρκώς αυτό το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Το γεγονός ότι ο όμιλος BS είχε επιτύχει να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα για την παροχή πλήρους Ναυτιλιακής υπηρεσίας, φαινόταν από τη μακροχρόνια παρουσία του στο χώρο και από την κορυφαία θέση που κατείχε παγκοσμίως, ως Πλοιοκτήτης και Διαχειριστής πλοίων. Ως Διαχειριστής πλοίων, μάλιστα, ήταν στη δεύτερη θέση παγκοσμίως - μετά την εταιρεία V.Ships.

#### **2.1.6) ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ)**

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation) ασχολείται με την ανάπτυξη της Αποστολής, των Σκοπών, των Στρατηγικών και των Πολιτικών μίας επιχείρησης. Ξεκινάει με την ανάλυση της κατάστασής της (Situational Analysis). Πρόκειται για τη διαδικασία της εύρεσης σημείων ταύτισης των εξωτερικών Ευκαιριών (Opportunities) με τις εσωτερικές Δυνάμεις (Strengths), ενώ παράλληλα, στόχος είναι η αντιμετώπιση

των εξωτερικών Απειλών (Threats) και η βελτίωση των εσωτερικών Αδυναμιών (Weaknesses).

Η SWOT, λοιπόν, είναι ένας τρόπος ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων υπό το φως της υπάρχουσας κατάστασης. Η λέξη **SWOT** προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities και **T**hreats και περιγράφει τις Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές που είναι μοναδικές για την κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση. Στόχος είναι μέσω της SWOT Ανάλυσης να απομονωθούν τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, με προσεκτική ανάλυση των τεσσάρων αυτών στοιχείων. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν στη συνέχεια, να διαμορφώσουν στρατηγικές, λαμβάνοντας υπ όψιν τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ανάλυση. Η ανάλυση SWOT δεν έχει μόνο ως αποτέλεσμα την αναγνώριση των Διακεκριμένων Ικανοτήτων μίας επιχείρησης (Distinctive Competencies) ή αλλιώς του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού της Πλεονεκτήματος, αλλά και την αναγνώριση ευκαιριών τις οποίες μία δεδομένη στιγμή, η εταιρεία δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί, λόγω έλλειψης των απαραίτητων πόρων. Με το πέρασμα των χρόνων, η SWOT αποδείχτηκε ότι είναι η αναλυτική τεχνική η οποία σταθερά χρησιμοποιείται στη Στρατηγική Διοίκηση, διότι βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζουν αυξημένη σπουδαιότητα για την επίδοση της επιχείρησης.<sup>46</sup>

Μπορεί να ειπωθεί ότι η ουσία της στρατηγικής είναι το πηλίκο της ευκαιρίας προς την ικανότητα. Μία ευκαιρία από μόνη της δεν έχει πραγματική αξία, αν η επιχείρηση δεν έχει τους πόρους να την εκμεταλλευτεί. Οι Αδυναμίες σε ό,τι αφορά άλλους πόρους μπορούν να αποτρέψουν μία στρατηγική από το να είναι επιτυχημένη. Επομένως, η SWOT ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί προς απόκτηση μίας ευρύτερης εικόνας της έννοιας της στρατηγικής μέσω του τύπου:

SA (Strategic Alternative) = O / (S-W) ή ότι

Εναλλακτικές Στρατηγικές = Ευκαιρίες / (Δυνάμεις – Αδυναμίες).<sup>47</sup>

Πριν αρχίσει η καθ' αυτή SWOT ανάλυση, πρέπει να αναφερθούν ορισμένα επιπλέον στοιχεία που αφορούν την υπό μελέτη Επένδυση σε χημικά πλοία τύπου I.M.O. 2,

---

<sup>46</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 174-175

<sup>47</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 224.

μεγέθους 25,000 τόνων και από τα οποία θα προκύψουν στοιχεία της SWOT ανάλυσης.

- Αναφορικά με τη σταδιακή κατάργηση των μη διπύθμενων και μονού τοιχώματος δεξαμενοπλοίων, πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι:

- Πλοία μεγαλύτερης ηλικίας που ήδη τότε θα έπρεπε να έχουν διαλυθεί, δεν είχαν. Αντ' αυτού λειτουργούσαν, καλύπτοντας τις ανάγκες παράκτιων περιοχών.
- Ο αριθμός των πλοίων που αναμενόταν να διαλυθούν ήταν μεγάλος, λόγω:
  - των χαμηλότερων ναύλων για τα παλαιότερα πλοία
  - των πολύ ελκυστικών τιμών για τις διαλύσεις των πλοίων - κατά τη διάρκεια του 2007, ξεπέρασαν τα 600 δολάρια ανά τόνο ελαφρού εκτοπίσματος (ldt – light displacement ton)<sup>48</sup>.
  - της υψηλής ζήτησης για προς διάλυσιν χωρητικότητα

- Παρ' όλο που οι παραγγελίες πλοίων τύπου I.M.O. 2, 25,000 τόνων είχαν σημειώσει άνοδο τους τελευταίους 12 μήνες, υπήρχε σημαντική έλλειψη χωρητικότητας που θα κάλυπτε την αυξανόμενη ζήτηση. Η σημασία αυτού του στοιχείου αυξανόταν ακόμη περισσότερο, από το γεγονός ότι η «καθαρώς χημική χωρητικότητα», δηλαδή τα πλοία με ανοξειδωτες δεξαμενές ήταν πολύ μεγάλης ηλικίας και οι παραγγελίες ήταν ελάχιστες.

- Ακόμη, η αναθεώρηση της λίστας των φορτίων που υπάγονταν στο Παράρτημα II της M.A.R.P.O.L. είχε ως συνέπεια τα χημικά πλοία να έπρεπε να έχουν ευελιξία ως προς τα φορτία και τις εμπορικές οδούς στις οποίες μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν.

- Σύμφωνα με την προαναφερθείσα παρουσίαση των Fearnleys: “Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt”, October 2007, υπήρχαν ορισμένα στοιχεία τα οποία αποκτούσαν όλο και μεγαλύτερη σημασία ως προς την επιλογή των πλοίων που θα εξυπηρετούσαν αυτόν τον κλάδο:

- ✚ το μικρό βύθισμα
- ✚ η μεταφορική ικανότητα έναντι της ευελιξίας ως προς τα φορτία
- ✚ οι βαφές των δεξαμενών

---

<sup>48</sup> **Τόνος ελαφρού εκτοπίσματος – light displacement ton:** τόνος βάρους πλοίου χωρίς φορτίο, καύσιμα, έρμα, ανταλλακτικά, επιβάτες, πλήρωμα, αλλά με νερό στο λέβητα (boiler).



- ✚ η δυνατότητα ελιγμών κατά την παραμονή στα λιμάνια (π.χ. με τη χρήση συστήματος πρόωσης Azimuth – τρόπος κατασκευής προπέλας, βάσει του οποίου δεν απαιτείται να υπάρχει πηδάλιο στο πλοίο)
- ✚ επιλογή σχεδίου πλοίου ετοιμού (προτύπου, όπως το έχει φτιάξει το Ναυπηγείο, χωρίς πολλές αλλαγές και ίδιο για όλους τους Πλοιοκτήτες που παραγγέλλουν) ή σχέδιο προσαρμοσμένο από τον Πλοιοκτήτη ανάλογα με τις ανάγκες του.

Η τελευταία αναθεώρηση του Παραρτήματος II της M.A.R.P.O.L. αναφορικά με τα βρώσιμα έλαια, αλλά και η μαζική δραστηριότητα διύλισης στην Ασία (κυρίως στην Ινδία), έδειχναν ότι η αγορά θα χαρακτηριζόταν από τη δυνατότητα των πλοίων να μεγιστοποιούν την ποσότητα φορτίου στην κρίσιμη ίσαλο γραμμή (βύθισμα) των 9 μέτρων περίπου, διότι τα βρώσιμα έλαια εξαγονταν κυρίως από λιμάνια των Στενών της Σιγκαπούρης (δηλαδή της Μαλαισίας και της Ινδονησίας) που χαρακτηρίζονταν από το στοιχείο των περιορισμών στο βύθισμα των πλοίων που μπορούσαν να τα προσεγγίσουν. Το ίδιο χαρακτηριστικό, όμως, είχαν και τα ινδικά λιμάνια – τα οποία αναμενόταν ότι θα διαδραμάτιζαν σημαντικότερο ρόλο στις εξαγωγές καθαρών προϊόντων πετρελαίου.

Για τους παραπάνω λόγους, το σχέδιο των πλοίων ήταν προσεκτικά μελετημένο ώστε να είναι ικανά να φορτώνουν τη μέγιστη ποσότητα φορτίου των 25,000 τόνων σε βύθισμα 9.2 μέτρων. Αυτό το πλεονέκτημα διατηρούνταν σε σχέση και με τα μικρότερα μεγέθη πλοίων, διότι στα χημικά πλοία των 25,000 τόνων, η μεταφορική ικανότητα ήταν μεγαλύτερη - δεδομένου ότι οι ποσότητες των φορτίων έτειναν στο να μεγαλώνουν. Για του λόγου το αληθές, η μεταφορική ικανότητα των εν λόγω πλοίων στο ασφαλές βύθισμα των 7 μέτρων (το μέγιστο βύθισμα στη ζώνη καλοκαιριού<sup>49</sup> θα ήταν 9.2 μέτρα) δε θα ήταν μικρότερη των 14,000 τόνων - ποσότητα την οποία χρειαζόνταν τα μικρότερα πλοία, σχεδόν για να γεμίσουν. Επομένως, τα χημικά πλοία I.M.O. 2 των 25,000 τόνων θα μπορούσαν να

---

<sup>49</sup> Το **βύθισμα του πλοίου** καθορίζει τις ποσότητες φορτίου που μπορεί το πλοίο να φορτώσει, ανάλογα με τη θαλάσσια περιοχή που βρίσκεται και την εποχή του έτους. Αυτά με τη σειρά τους καθορίζονται από τις Διεθνείς Ζώνες και Περιοχές Φόρτωσης. Υπάρχουν αντίστοιχα οι ζώνες: θέρους, χειμώνα, οι τροπικές, καθώς και εποχιακές ζώνες. Η ζώνη θέρους επιτρέπει το λεγόμενο βύθισμα θέρους. Συμπίπτει, δε, με το λεγόμενο scantling βύθισμα. **Scantling βύθισμα** ονομάζεται το μέγιστο κατασκευαστικά βύθισμα του πλοίου. Συνήθως, είναι λίγο παραπάνω από το **design βύθισμα**, αν και μπορεί να συμπίπτει, όπως σε αυτά τα πλοία. Το scantling draft (βύθισμα) είναι το μέγιστο βύθισμα μέχρι του οποίου μπορεί να φορτωθεί ένα πλοίο, αν δεν τίθεται θέμα ευστάθειας.

φορτώσουν και μικρότερες παρτίδες φορτίου, ανταγωνιζόμενα με τη μικρότερη κατηγορία.

Εν συνεχεία, η σύγκριση έγινε και με τα μεγαλύτερα πλοία (Handymax). Θεωρώντας ότι είχαν TPC (tones per centimeter) 40 – 45<sup>50</sup>, τα πλοία Handymax θα μπορούσαν να μεταφέρουν την ποσότητα των 25,000 τόνων φορτίου σε βύθισμα από 5.5 έως 6.25 μέτρα. Επομένως, δεν υπήρχε πλεονέκτημα βυθίσματος των υπό μελέτη χημικών πλοίων 25,000 τόνων, σε σχέση με τα μεγαλύτερα πλοία, εφόσον αυτά θα μετέφεραν την ίδια ποσότητα σε βύθισμα 9.2 μέτρων.

Για να ελεγχθεί η καταλληλότητα του βυθίσματος χημικών πλοίων 25,000 τόνων στα περισσότερα εμπορικά λιμάνια, επιλέχθηκαν 240 λιμάνια, βάσει αναφορών σε ναυλώσεις ταξιδιών που υπήρχαν σε market reports, τα οποία ασχολούνταν με την πορεία της χημικής Ναυτιλιακής αγοράς όπως ήταν το Drewry Chemical Forecaster και το Breemar Quincannon Chemical Matrix και βάσει της έκδοσης Lloyds Ports of the World καταγράφηκε το βύθισμά τους και ο τύπος των φορτίων που όλα αυτά τα λιμάνια διαχειρίζονταν. Σκοπός της έρευνας ήταν να καταδείξει αν θα υπήρχε πλεονέκτημα για τα πλοία των 25,000 τόνων έναντι των μικρότερων πλοίων αν τα πλοία των 25,000 τόνων λειτουργούσαν περισσότερο μεταφέροντας ομοιογενείς παρτίδες φορτίου – δηλαδή ως commodity carriers, σε αντίθεση με το να μεταφέρουν περισσότερες διαφορετικές παρτίδες (ως parcel tankers), όντας φορτωμένα στο 60% και πάνω της χωρητικότητάς τους.

Η έρευνα έδειξε ότι υπήρχαν 34 λιμάνια των οποίων το μέγιστο επιτρεπόμενο βύθισμα ήταν μικρότερο των 9.2 μέτρων. Αυτά κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- 1 λιμάνι είχε μικρότερο βύθισμα από 5 μέτρα
- 4 λιμάνια είχαν βύθισμα μεταξύ 5 και 6 μέτρων
- 3 λιμάνια είχαν βύθισμα μεταξύ 6 και 7 μέτρων
- 7 λιμάνια είχαν βύθισμα μεταξύ 7 και 8 μέτρων
- 10 λιμάνια είχαν βύθισμα μεταξύ 8 και 9 μέτρων
- 9 λιμάνια είχαν βύθισμα μεταξύ 9 και 9.2 μέτρων.

Λαμβάνοντας υπόψη τη χωρητικότητα των υπό μελέτη πλοίων στο βύθισμα των 7 μέτρων, η οποία αναμενόταν ότι θα είναι 14,000 τόνοι, όντως είχαν πλεονέκτημα έναντι των μικρότερων χημικών πλοίων (13,500 και 16,500 τόνων) που είχαν

---

<sup>50</sup> **TPC (tons per centimeter)** σημαίνει: Πόσοι τόνοι φορτίου χρειάζονται να φορτωθούν για να μεγαλώσει το βύθισμα ενός πλοίου κατά 1 εκατοστό.

scantling βύθισμα 8.8 μέτρων, στα λιμάνια που το βύθισμα ήταν 7 μέτρα και πάνω. Δηλαδή, τελικά ο αριθμός των μη προσεγγίσιμων λιμανιών ήταν 8 (1 συν 4 συν 3) ή αλλιώς το 3% των συνολικά μελετηθέντων λιμανιών.

- Το σχέδιο των εν λόγω πλοίων ήταν προσεκτικά μελετημένο ώστε να έχει και την εντυπωσιακή σε όγκο μεταφορική ικανότητα των 35,000 κυβικών μέτρων. Τα πλοία θα ήταν σε θέση να ανταγωνιστούν απ' ευθείας με τα μικρότερα χημικά πλοία των 16,500 έως 20,000 τόνων, αλλά όπως προείπαμε και να «κλέβουν» φορτία από την μεγαλύτερη κατηγορία των Handysize (30,000 τόνων) και Handymax (35,000 τόνων), εφόσον αυτά τα μεγέθη πλοίων χαρακτηρίζονταν από μη χημικά πλοία (τύπου I.M.O.), η πλειονότητα των οποίων είχαν **μέσο λόγο μεταφορικής ικανότητας σε όγκο / βύθισμα** περίπου 3,280 (38,800 κυβικά μέτρα / 11.8 μέτρα βύθισμα). Ενώ, στα υπό μελέτη πλοία ο λόγος αυτός ήταν 3,800 (35,000 κυβικά μέτρα / 9.2 μέτρα βύθισμα) και με αρκετά μικρότερα Κόστη Ταξιδιού.<sup>51</sup> Τα φορτία τα οποία θα μπορούσαν, λοιπόν, να κλέβουν από τα μεγαλύτερα πλοία ήταν κυρίως τα καθαρά προϊόντα πετρελαίου και κάποια απλά χημικά (easy chemicals) – όπως η μεθανόλη με Ειδική Πυκνότητα 0.79 και η αιθανόλη – επίσης με Ειδική Πυκνότητα 0.79, στα οποία η μεταφορική ικανότητα του πλοίου σε όγκο είναι σημαντικότερη από ότι η μεταφορική ικανότητά του σε τόνους (βάρος).<sup>52</sup>

Στο παρελθόν, ο όμιλος BS είχε παρόμοια πλοία με τα υπό μελέτη, τα οποία ήταν 27,000 τόνων επίσης I.M.O. 2. Αναλύοντας τα διαθέσιμα λειτουργικά τους ιστορικά στοιχεία, μέχρι και το 2004 οπότε και πουλήθηκαν όλα, φάνηκε ότι η κατά μέσο όρο

---

<sup>51</sup> Είναι τα **Μεταβλητά κόστη του πλοίου**, τα οποία το επιβαρύνουν όταν αυτό παράγει μεταφορική υπηρεσία, έχοντας ναυλωθεί σε Ναύλωση Ταξιδιού ή Συμβόλαιο Εργολαβικής Μεταφοράς. Σε αυτές τις περιπτώσεις επιβαρύνουν τον Πλοιοκτήτη. Πρόκειται συγκεκριμένα για το κόστος των καυσίμων του πλοίου – για την Κύρια μηχανή, τις Ηλεκτρομηχανές και τον εξοπλισμό χειρισμού του φορτίου, τα λιμενικά έξοδα, τα έξοδα καναλιών και διωρύγων και τα έξοδα επιπλέον ασφάλισης και προετοιμασίας του πλοίου όταν αυτό περνάει εμπόλεμες ζώνες ή ζώνες πειρατείας. Αν το πλοίο έχει χρονοναυλωθεί ή έχει κλειστεί σε «Ναύλωση Γυμνού Πλοίου», αυτά τα έξοδα επιβαρύνουν το Ναυλωτή.

<sup>52</sup> **Ειδική Πυκνότητα (Specific Gravity) ενός φορτίου** είναι ο λόγος της μάζας του / τον όγκο του. Φορτία με Ε.Π μικρότερη του 1 (η Ε.Π. του νερού), όπως η μεθανόλη, η αιθανόλη και όλα τα καθαρά προϊόντα πετρελαίου, σημαίνει ότι χρειάζονται περισσότερη χωρητικότητα σε όγκο από ότι σε μάζα για να μεταφερθούν, άρα πρέπει η μεταφορική ικανότητα σε όγκο ενός πλοίου (σε κυβικά μέτρα) να είναι αρκετά μεγαλύτερη από τη μεταφορική του ικανότητα σε μάζα (τόνους). Αυτού του είδους τα φορτία ονομάζονται «ελαφρά». Σε αντίθεση με τα φορτία που η Ε.Π. τους είναι κοντά στο 1 ή μεγαλύτερη, όπως είναι των «βαριών» προϊόντων πετρελαίου ή της μολλάσσας (1.45), στη μεταφορά των οποίων μετράει περισσότερο η μεταφορική ικανότητα του πλοίου σε μάζα. Είναι τα λεγόμενα «βαριά» φορτία.

έμφορτη χωρητικότητα εκτοπίσματος (deadweight)<sup>53</sup> των πλοίων αυτών ήταν 22,700 τόνοι και μόνο σε λιγότερο από το 5% των περιπτώσεων που τα πλοία ήταν φορτωμένα, η έμφορτη χωρητικότητα ήταν πάνω από 25,000 τόνους – οι οποίοι είναι και οι μέγιστοι τόνοι νεκρού βάρους των υπό μελέτη πλοίων. Επομένως, η επιλογή του μεγέθους - σε τόνους, των πλοίων φαινόταν να είναι η σωστή.

- Βεβαίως, υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που επηρέαζαν την απ' ευθείας σύγκριση των I.M.O. 2 πλοίων 25,000 τόνων, με την αμέσως μικρότερη και μεγαλύτερη κατηγορία μεγεθών, όπως η οικονομική ταχύτητα (eco-speed)<sup>54</sup> και η αντίστοιχη κατανάλωση σε αυτήν, τα λιμενικά κόστη – που προσδιορίζονταν και από το μέγεθος του πλοίου κ.ά. Αλλά, το σχέδιο των εν λόγω πλοίων από την CSDC (China Ship Design & Research Institute – επρόκειτο για ναυπηγούς / σχεδιαστές που σχεδίασαν το αρχικό Specification. “Έτσι, λέγεται το βιβλίο με τα τεχνικά χαρακτηριστικά ενός πλοίου. Εκτενής αναφορά σε αυτό θα γίνει στο κεφάλαιο 3.), το οποίο μέσω διαπραγματεύσεων με τον όμιλο BS και με μεγάλη ανάμειξη της BSH, βελτιώθηκε ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του Πλοιοκτήτη με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος βελτιώσεων, είχε ακριβώς επιλεγεί και βελτιστοποιηθεί ώστε να καλύπτει επιτυχώς τον ανταγωνισμό και με τους δύο κοντινότερους κλάδους πλοίων (16,500 – 20,000 τόνων και Handysize / Handymax πλοία).

---

<sup>53</sup> Χωρητικότητα εκτοπίσματος (**dead weight tonnage - dwt**): Υπολογίζεται σε τόνους "νεκρού βάρους". Η χωρητικότητα εκτοπίσματος προσδιορίζει το μέγιστο συνολικό βάρος που μπορεί να μεταφέρει ασφαλώς το πλοίο σε φορτίο, εφόδια, καύσιμα κ.ά. εφόσον διατηρεί το βύθισμα (γραμμή φόρτωσης) που προβλέπεται από τους ισχύοντες κανονισμούς. Από το συνολικό αυτό βάρος, αν αφαιρεθεί το βάρος των καυσίμων, εφοδίων (ύδατος, τροφίμων, κλπ) και έρματος προκύπτει το πραγματικό βάρος που μένει για το φορτίο δηλαδή η πραγματική σε φορτίο μεταφορική ικανότητα του πλοίου, που ονομάζεται Χωρητικότητα φορτίου (*loading or carrying capacity*).

<sup>54</sup> **οικονομική ταχύτητα (economical speed – eco speed)**: Κάποια ταχύτητα χαμηλότερη από την **υπηρεσιακή ταχύτητα (service speed)** εμφόρτου ή αφόρτου (υπό έρμα) κατάστασης του πλοίου. Υπηρεσιακή είναι η ταχύτητα που αναγράφεται στο Building Specification (βιβλίο με λεπτομερή ανάλυση των τεχνικών χαρακτηριστικών του πλοίου). Συνήθως, είναι η ταχύτητα που φτάνει το πλοίο στο 90% των στροφών της Κύριας Μηχανής (90% του MCR – Maximum Continuous Rating ή αλλιώς στο NCR = Normal Continuous Rating). Κάθε ταχύτητα που φτάνει το πλοίο συνοδεύεται από την αντίστοιχη κατανάλωση. Μπορεί, λοιπόν, είτε ο Πλοιοκτήτης - αν το πλοίο είναι σε Ναύλωση Ταξιδιού ή σε Συμβόλαιο Εργολαβικής Μεταφοράς, είτε ο Ναυλωτής - όταν πρόκειται για Χρονοναύλωση ή ναύλωση «πλοίου γυμνού» να επιλέξει το πλοίο του να πλέει σε μία χαμηλότερη από την «κανονική/ υπηρεσιακή» ταχύτητά του, όταν δεν έχει αυστηρό χρονοδιάγραμμα φόρτωσης ή εκφόρτωσης του φορτίου ή φυσικά όταν το πλοίο περιμένει να ναυλωθεί, ώστε να μειώσει την κατανάλωση καυσίμων. Είναι μία πρακτική που εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις κακής ναυλαγοράς ή όταν οι τιμές των ναυτιλιακών καυσίμων είναι υψηλές. Μία οικονομική ταχύτητα μπορεί να αντιστοιχεί στο 70% – 80% του MCR.

Σε μία ρεαλιστική ταχύτητα 15 κόμβων, τα υπό μελέτη πλοία θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά ως προς τους λόγους ταχύτητας / κατανάλωση και με τις δύο κοντινές κατηγορίες, αλλά και να καλύψουν τις απαιτήσεις της μεταφοράς φορτίων σε βάση ναύλωσης ταξιδιού – όπου είναι γρήγορο πλοίο ανταμείβεται με υψηλότερο ναύλο (κυρίως στην καλή αγορά βέβαια) και έχοντας τη δυνατότητα να κάνει περισσότερα ταξίδια. Το πλοία δε θα ήταν τα γρηγορότερα, αλλά λαμβάνοντας υπ' όψιν τις σχετικά μικρής απόστασης διαδρομές που προορίζονταν να κάνουν, το μεγάλο πλεονέκτημα της επιπλέον χωρητικότητας σε όγκο θα υπερνικούσε τη μικρή μείωση της ταχύτητας (0.5 κόμβος μόνο), κάτι το οποίο θα βελτιωνόταν περαιτέρω, από τη μείωση της κατανάλωσης.

- Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι οι συντριπτική πλειοψηφία των παραγγελιών που είχαν ήδη γίνει – δηλαδή αυτές βάσει του σχεδίου του Ναυπηγείου Daesun, αναφερόταν σε πλοία με μόνο 30,000 κυβικά μέτρα χωρητικότητα σε όγκο, η οποία σε πραγματικούς όρους σήμαινε περίπου 4,000 λιγότερους τόνους φορτίου προϊόντων πετρελαίου. Αυτοί οι 4,000 περισσότεροι τόνοι που τα υπό μελέτη πλοία θα μπορούσαν να μεταφέρουν μεταφραζόταν σε χρηματικούς όρους σε \$80,000 επιπλέον έσοδα ανά ταξίδι (θεωρώντας ότι ο ναύλος για καθαρά προϊόντα πετρελαίου για ταξίδια εντός Ευρώπης ήταν \$20/τόνο – το Νοέμβριο του 2007 συγκεκριμένα ήταν \$22/τόνο), κάτι το οποίο ήταν εξαιρετικό εργαλείο marketing των πλοίων, σε κάθε πιθανό Ναυλωτή.

Τα εν λόγω πλοία είχαν σχεδιαστεί ακριβώς για ναυλώσεις ταξιδιών, εφόσον αυτές ήταν η κυριαρχούσα πρακτική απασχόλησης των πλοίων αυτού του κλάδου της αγοράς χημικών πλοίων & προϊόντων πετρελαίου, επομένως η αυξημένη σε όγκο χωρητικότητα τους ήταν εξαιρετικό πλεονέκτημα.

- Βάσει των προαναφερθέντων, η BSH θεωρούσε ότι τα πλοία των 25,000 τόνων ήταν ο τελευταίος τομέας από πλευράς μεγέθους, της αγοράς «των μικρών πλοίων», ενώ τα σχέδια μεγαλύτερων πλοίων, παρά τη μεγαλύτερη δυνατότητα μεταφοράς, έχαναν σε εμπορική ελκυστικότητα λόγω αυξημένων διαστάσεων, υψηλότερης κατανάλωσης, αλλά κυρίως, λόγω του ότι πλησίαζαν τα Handymax (35,000 τόνων) – ένα μέγεθος, δηλαδή, που είχε ήδη ναυπηγηθεί σε μεγάλους αριθμούς.
- Μόλις πρόσφατα, ο όμιλος BS είχε λάβει την απόφαση να συστήσει Ναυτιλιακό Συνασπισμό (Shipping Pool) – σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που

αναφέρθηκαν σε προηγούμενο σημείο, για χημικά πλοία τύπου I.M.O. 3 και I.M.O. 2, μεγέθους 16,500 τόνων, με Διαχειριστή (Pool Manager) την BSH - στα πλαίσια της Αποστολής της οποίας ήταν η Εμπορική Διαχείριση πλοίων. Σε αυτό το Ναυτιλιακό Συνασπισμό, η Εμπορική Διαχείριση δε θα γινόταν μόνο για τα χημικά πλοία πλοιοκτησίας BS, αλλά και για παρόμοια / ίδια πλοία άλλης πλοιοκτησίας. Σε αυτόν, λοιπόν, θα μπορούσαν να ενταχθούν και τα χημικά πλοία I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων.

- Ισχυρό Σύστημα Καθαρισμού Δεξαμενών: Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η τελευταία αναθεώρηση της M.A.R.P.O.L., χαρακτήρισε αρκετά φορτία (και μάλιστα τέτοια που μεταφέρονταν σε μεγάλες ποσότητες) ως «υψηλού ιξώδους». Παρ' όλο που ως τότε, δεν υπήρχαν συγκεκριμένες απαιτήσεις για τη μεταφορά τους, αρμόδιες πηγές του I.M.O. υποδείκνυαν ότι στο μέλλον, αυτά τα φορτία θα απαιτούσαν ιδιαίτερο καθαρισμό μετά την εκφόρτωση - δηλαδή καθαρισμό δεξαμενών ενώ το πλοίο θα ήταν ακόμη στο λιμάνι και άμεση εκφόρτωση των υπολειμμάτων του φορτίου μαζί με το χρησιμοποιούμενο νερό και ενδεχομένως και με τα χημικά που θα είχαν επίσης χρησιμοποιηθεί (slops). Αυτή η προοπτική, όμως, θα επιμήκυνε πολύ το χρόνο παραμονής του πλοίου στα λιμάνια.

Επίσης, αυτή η προοπτική – η οποία έδειχνε ρεαλιστική – θα καθιστούσε το σύστημα καθαρισμού των δεξαμενών των πλοίων το ίδιο σημαντικό με το σύστημα χειρισμού του φορτίου. Για αυτό, τα εν λόγω πλοία σχεδιάστηκαν ώστε να έχουν πολύ ισχυρό σύστημα καθαρισμού και συνοδό εξοπλισμό (λέβητα – boiler, θερμάστρα καθαρισμού δεξαμενών – tank cleaning heater, αντλίες καθαρισμού δεξαμενών – tank cleaning pumps κτλ). Ο σχεδιασμός προέβλεπε 6 δεξαμενές – 3 ζευγάρια, δηλαδή το μισό πλοίο, να καθαρίζονται ταυτόχρονα. Θεωρώντας ότι θα υπήρχαν 2 μηχανές καθαρισμού (tank cleaning machines) σε κάθε δεξαμενή, με δυνατότητα καθαρισμού 15 κυβικών μέτρων / ώρα η καθεμία, απαιτούνταν 180 κυβικά μέτρα την ώρα. Επομένως, η δυνατότητα των αντλιών καθαρισμού δεξαμενών (tank cleaning pumps) και της θερμάστρας καθαρισμού δεξαμενών (tank cleaning heater) έπρεπε να είναι 200 κυβικά μέτρα την ώρα και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι οι λέβητες (boilers) θα μπορούσαν να θερμάνουν γρήγορα.

- Αδρανοποίηση δεξαμενών: Τα υπό μελέτη πλοία ήταν μεγαλύτερα από 20,000 τόνους, για αυτό η εγκατάσταση Συστήματος Αδρανούς Αερίου (Inert Gas System – I.G.S.) απαιτούνταν από τον ανάλογο κανονισμό της S.O.L.A.S. Η

εγκατάσταση του σε αυτόν τον τύπο και το μέγεθος πλοίου, συνιστώνταν για δύο λόγους: α) Ήδη προσφέρονταν ως standard από κορεατικά Ναυπηγεία – το Ναυπηγείο στο οποίο η BS ήθελε να ναυπηγήσει τα πλοία ήταν στην Κίνα, άρα δεν έπρεπε τα πλοία της BS να υστερούν έναντι των ανταγωνιστών, β) Ο συγκεκριμένος τομέας των χημικών πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων κυριαρχούνταν από εμπόρους (Traders) και όχι από μεγάλες Πετρελαϊκές εταιρείες (Majors). Αυτή η κατάσταση φαινόταν ότι επρόκειτο να αλλάξει τα επόμενα χρόνια, αλλά θα απαιτούνταν ικανό χρονικό διάστημα. Οι Traders έθεταν τα πρότυπα της αγοράς και πάντα ήταν πολύ απαιτητικοί ως προς τα χαρακτηριστικά των πλοίων που ναύλωναν, αν και στην πραγματικότητα δεν τα χρησιμοποιούσαν 100% [Π.χ. τότε χρησιμοποιήθηκαν οι 12 συν 1 διαχωρίσεις φορτίων (segregations) στα 12,800 τόνων I.M.O. 2 χημικά πλοία, πλοιοκτησίας BS, που ήταν ναυλωμένα στην εταιρεία Herning Shipping; Ή τότε οι συγκεκριμένοι Ναυλωτές έχασαν κάποιο φορτίο γιατί κάποια από αυτά τα πλοία δεν είχαν IGS;].

Μάλιστα, κατά την περίοδο μελέτης της εν λόγω Επένδυσης, οι Traders ζητούσαν την εγκατάσταση Συστήματος Αδρανοποίησης Δεξαμενών με Γεννήτρια Παραγωγής Αζώτου (Nitrogen Generation System). Το άζωτο είναι το πιο ευγενές αέριο, επομένως η αδρανοποίηση που προσφέρει είναι ανώτερη από του IGS, το οποίο απλώς χρησιμοποιεί τα καυσαέρια του πλοίου. Ως εκ τούτου, είναι ένα σύστημα ακριβότερο συγκριτικά με το I.G.S.

Τα υπό μελέτη πλοία, όμως, επιλέχθηκε να έχουν Σύστημα Αδρανοποίησης με Άζωτο (Nitrogen Generation System), για τους εξής λόγους: 1) λόγω της καλύτερης ποιότητας αδρανοποίησης που προσέφερε, 2) λόγω του ότι ζητούνταν από τους Ναυλωτές, αλλά και 3) γιατί με τα πολλαπλά διαφορετικού τύπου φορτία που μπορούσαν αυτά τα πλοία να μεταφέρουν, η ποιότητα αδρανοποίησης είχε εξαιρετικά σημαντικό ρόλο – ώστε να μπορούν να προετοιμάζονται επαρκώς για τις εναλλαγές φορτίων.

- Πλήρης ύπαρξη διπλού τοιχώματος: Αυτό απαιτούνταν από τις μεγάλες Πετρελαϊκές εταιρείες. Το ιδιαίτερο, όμως, χαρακτηριστικό αυτών των πλοίων ήταν ότι το τοίχωμα θα ήταν διπλό και στις περιοχές όπου θα βρίσκονταν οι δεξαμενές καυσίμων. Αυτό το χαρακτηριστικό δεν το είχαν πολλά πλοία – ακόμη και τα πολύ σύγχρονα.

- Εγκατάσταση συστήματος στεγνώματος δεξαμενών (Cargo Tank Drying System) : Σε συνδυασμό με το γρήγορο σύστημα Καθαρισμού των δεξαμενών, που περιγράφηκε προηγουμένως, το σύστημα για το γρήγορο στέγνωμα θα επέτρεπε στα πλοία να μπαίνουν στα λιμάνια και να φορτώνουν γρηγορότερα, ελαχιστοποιώντας το χρόνο αναμονής.
- Εγκατάσταση αγωγού φορτο-εκφόρτωσης στην πρύμνη του πλοίου: Πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για τα λιμάνια της Μεσογείου, στα οποία η προσόρμιση κατά μήκος της προβλήτας είτε δε γινόταν ή δεν ήταν ασφαλής. Τα πλοία, δηλαδή, θα μπορούσαν να φορτοεκφορτώνουν και από την πρύμνη.
- Αποδοτικό / ευέλικτο σύστημα βαφής δεξαμενών: Δύο ήταν οι επιλογές για τα εν λόγω πλοία: είτε φαινολική εποξική βαφή (phenolic epoxy coating) είτε Marineline 784 (Marineline coating). Η οργανικής φύσεως φαινολική εποξική βαφή που κατασκεύαζε η εταιρεία Sigma Coatings, με το όνομα “Phenguard” ήταν η καταλληλότερη ανάμεσα στις φαινολικές εποξικές βαφές που υπήρχαν στην αγορά - διότι η αντίσταση της στη διάβρωση από τα διάφορα φορτία ήταν καλή, επιπλέον όμως, επέτρεπε και το μικρότερο διάστημα αποκατάστασης της, όταν αλλάζουν τα φορτία – άρα, μείωνε το νεκρό χρόνο (idle time)<sup>55</sup>. Το μεγαλύτερο διάστημα αποκατάστασης που θα απαιτούνταν ήταν 10 μέρες από όταν θα είχε τελειώσει η εξαγωγή των αερίων του φορτίου που παραμένουν μετά την εκφόρτωση (διαδικασία gas-freeing), σε φορτία όπως η αιθανόλη. Σε αυτό το διάστημα, δε θα έπρεπε να φορτωθεί αιθανόλη στις δεξαμενές ή άλλο φορτίο με παρόμοιες (ως προς τη βαφή) ιδιότητες. Άρα, θα μπορούσε να φορτωθεί είτε ένα άλλο φορτίο που δε θα είχε ιδιότητες «διαβρωτικού φορτίου – aggressive cargo», όπως έχει η αιθανόλη είτε οι δεξαμενές να παραμείνουν άδειες για 10 μέρες μετά το gas-freeing.

Η εμφάνιση, όμως, της βαφής Marineline 784 – κατασκευαστής της οποίας ήταν η εταιρεία Advanced Polymer Coatings, και τα συμβόλαια που έκλεισε για βαφή πλοίων τα τελευταία χρόνια, οδήγησαν τους Ναυλωτές να ζητούν πλοία με δεξαμενές βαμμένες με Marineline 784. Τα πλεονεκτήματα της ήταν: α) η

---

<sup>55</sup> **Idle time:** Πρόκειται για το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ της προηγούμενης και της επόμενης ναύλωσης, είτε γιατί δεν βρίσκεται αμέσως η επόμενη, είτε γιατί το πλοίο πρέπει να περιμένει λόγω τεχνικών παραγόντων – όπως η αποκατάσταση της δομής της βαφής στις δεξαμενές, μεταξύ των φορτίων.



«θεωρητική» ισοδυναμία που παρείχε στις δεξαμενές με τις ανοξειδωτες δεξαμενές – αν και δεν είχε ακόμη εγκριθεί από ορισμένους Νηογνώμονες, η χρήση της για τα περισσότερα οξέα. Επομένως, δεν είχε διασφαλιστεί επίσημα η δυνατότητα φόρτωσης οξέων εν συγκρίσει με τη Sigma Phenguard και β) ο γρήγορος καθαρισμός, εφόσον δεν αποτελούνταν από κολλώδες υλικό, κάτι το οποίο ήταν σημαντικό για μεταφορά μεθανόλης / αιθανόλης, οπότε δε θα χρειαζόταν να υπάρχει διάστημα αποκατάστασης - όπως ίσχυε για τη φαινολική εποξική βαφή Phenguard.

Ειδικά μετά τη μεταφορά μεθανόλης, ακόμη και η βαφή Marineline 784, είχε κάποιους μικρούς περιορισμούς, οι οποίοι όμως δεν ίσχυαν για τα συγκεκριμένα πλοία, εφόσον θα είχαν εγκατεστημένο το σύστημα γρήγορου στεγνώματος των δεξαμενών και το σταθερό ανεμιστήρα που θα ελευθέρωνε τα εναπομείναντα αέρια του φορτίου μετά την εκφόρτωση (fixed gas-freeing fan).

Η επιλογή όμως της βαφής Marineline 784 είχε και μειονεκτήματα, όπως ήταν το υψηλότερο κόστος (20% μεγαλύτερο σε σχέση με τη Sigma Phenguard), η δύσκολη εφαρμογή στις δεξαμενές, ο μικρότερος απαιτούμενος χρόνος ανανέωσης της βαφής (7 – 8 χρόνια, ενώ για τις εποξικές βαφές ήταν περίπου 12 – 13 χρόνια), ο οποίος όμως θα εξαρτόταν από τα φορτία που μεταφέρονταν και την επεξεργασία της. Στο στάδιο, βέβαια, της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης της Επένδυσης - όπως θα δούμε και στη συνέχεια, υπολογίστηκε ότι αυτή η ανανέωση / recoating θα γινόταν στα 10 χρόνια.

Επρόκειτο, ακόμη, για ένα προϊόν που δεν είχε πλήρως εξεταστεί σε πραγματική χρήση. Επίσης, διεσπαρμένες ζημιές (ρωγμές ιδίως στα σημεία των συγκολλήσεων στις δεξαμενές) είχαν αναφερθεί από εταιρείες που πρώτες το χρησιμοποίησαν στις δεξαμενές των πλοίων τους. Αυτές, δε, οι ρωγμές χρειάζονταν συχνά βάψιμο – για να επιδιορθωθούν. Αυτό το βάψιμο δεν είναι πάντα δυνατόν να γίνει, ιδίως σε σχετικά μεγάλα πλοία – όπως τα 25,000 τόνων χημικά I.M.O. 2 που μελετώνται, όπου η πρόσβαση δεν είναι πάντα εύκολη. Μόλις όμως γίνονταν οι απαραίτητες επισκευές, θα μπορούσε να φορτωθεί φορτίο αμέσως. Επιπλέον, από εταιρείες ήδη πελάτες της APC, είχε αναφερθεί, ότι η συσκευασία που περιείχε τα υλικά για την επισκευή (repair kit) ήταν εύχρηστη. Τέλος, η εταιρεία που παράγει τη βαφή – η Advanced Polymer Coatings ήταν ακόμη μία σχετικά μικρή εταιρεία, άρα ήταν αμφισβητήσιμο το αν

θα μπορούσε να απορροφήσει μεγάλες απαιτήσεις από τη BS, αν κάτι δεν πήγαινε καλά.

Τελικά, όμως, επιλέχθηκε να βαφτούν οι δεξαμενές φορτίου με τη βαφή Marineline 784, παρ' όλο που είχε αξιοσημείωτα μειονεκτήματα. Αυτή η επιλογή έγινε λόγω των πολύ σημαντικών πλεονεκτημάτων της, αλλά και της εμπιστοσύνης στην ύπαρξη της θυγατρικής εταιρείας του ομίλου που θα ήταν υπεύθυνη για την επίβλεψη της ναυπήγησης (της BSC). Διότι η BSC, λόγω της πείρας και της μεγάλης τεχνικής της γνώσης, θα εξασφάλιζε ότι η δυσκολότερη εφαρμογή του προϊόντος στις δεξαμενές (συγκριτικά με το Sigma Phenguard) θα γινόταν επιτυχώς - προλαμβάνοντας έτσι πιθανές ζημιές / ρωγμές στη βαφή, στο μέλλον.

- Επίσης, η επιλογή της BS εκτός από το απλό στρώμα βαφής σε όλη την έκταση των δεξαμενών φορτίου, να ενισχύσει αυτό και με ένα επιπλέον στρώμα βαφής με χρήση ινών fiberglass στον πυθμένα τους και σε ύψος 0,5 μέτρου από αυτόν, έναντι της διάβρωσης από οξέα, βελτιώνει ακόμη περισσότερο το εύρος των φορτίων που μπορούσε το πλοίο να φορτώσει, προλαμβάνοντας ταυτόχρονα πιθανές ζημιές που μπορούσαν οι δεξαμενές να υποστούν, λόγω της μεταφοράς περισσότερο διαβρωτικών φορτίων.

- Τέλος, η BSH, πριν καταλήξει στα χαρακτηριστικά που ήθελε να έχουν τα πλοία που θα ναυπηγούσε, διενεργούσε διεξοδική μελέτη και λεπτομερή ανάλυση όλων των διαθέσιμων σχεδίων πλοίων της αγοράς – τα οποία βρισκόταν στη βιβλιοθήκη σχεδίων πλοίων και τεχνικών τους χαρακτηριστικών που υπήρχε στο γραφείο – με εστίαση στους βασικούς σχεδιαστικούς παράγοντες που θα χαρακτήριζαν τα πλοία σε όλη την εμπορική ζωή τους και δεν επρόκειτο να αλλάξουν. Ιδίως, εστίαζε σε ό,τι αφορούσε τις διαστάσεις του πλοίου και στο κατά πόσο το κύτος ήταν βελτιστοποιημένο για καλύτερη απόδοση ταχύτητας με όσο το δυνατόν μικρότερη κατανάλωση. Επομένως, οι παράμετροι ταχύτητα και συνακόλουθη κατανάλωση ήταν βαρύνουσας σημασίας. Γενικά, η αξιολόγηση που γινόταν σχετιζόταν πολύ με τα χαρακτηριστικά του συστήματος διαχείρισης φορτίου, με τις ανάγκες παραγωγής ηλεκτρισμού - κυρίως για να δουλεύουν αποδοτικά τα μηχανήματα χειρισμού του φορτίου, με το σύστημα καθαρισμού και στεγνώματος των δεξαμενών και γενικά με τον εξοπλισμό του πλοίου.

Με λίγα λόγια, δινόταν μεγαλύτερη σημασία σε εκείνα τα τεχνικά χαρακτηριστικά του πλοίου που θα αύξαναν την εμπορική ελκυστικότητά του, με απώτερο σκοπό να αυξηθεί λόγω αυτών ο ναύλος που αυτό το πλοίο θα κέρδιζε. Το επίπεδο του εξοπλισμού των πλοίων της BS, επιλεγόταν ώστε να ξεπερνά τα πρότυπα του εκάστοτε κλάδου στον οποία αυτά δραστηριοποιούνταν. Η ασφάλεια και η σιγουριά ότι όλα θα λειτουργούσαν κανονικά, αν υπήρχε κάποιο πρόβλημα ήταν οι βασικοί παράγοντες που συνέβαλλαν σε αυτό. Π.χ. το ότι τα δεξαμενόπλοια της είχαν 2 λέβητες (boilers), ενώ τα περισσότερα είχαν 1 (έστω και με μεγαλύτερη δυνατότητα θέρμανσης) αποφασίστηκε να ισχύει διότι ειδικά τα χημικά πλοία μεταφέρουν φορτία που χρειάζονται θέρμανση - όπως τα βρώσιμα έλαια, αλλά και καλό καθαρίσμα μετά την εκφόρτωση. Αν χαλούσε, λοιπόν, το ένα boiler εν κινήσει, τι θα γινόταν με το φορτίο; Θα πάγωνε και μετά ποιος θα αναλάμβανε την ευθύνη για τις απαιτήσεις των Ναυλωτών; Και άλλα παρόμοια.

Όλα τα δεξαμενόπλοια της BS είχαν: διπλό τοίχωμα, ακόμη και στις περιοχές που βρισκόταν οι δεξαμενές καυσίμων, δύο λέβητες (boilers), διπλό σύστημα καυσίμων στο Μηχανοστάσιο (για καύσιμο υψηλότερης περιεκτικότητας σε θείο και χαμηλότερης), σταθερό σύστημα δειγματοληψίας αερίων (fixed gas sampling system) στις περιοχές των περιβλημάτων των δεξαμενών φορτίου και των δεξαμενών καυσίμων, δύο μηχανές καθαρισμού (tank cleaning machines) σε κάθε δεξαμενή, αυξημένη δυναμικότητα των θερμαστών καθαρισμού των δεξαμενών (tank cleaning heaters) και των αντλιών καθαρισμού των δεξαμενών (tank cleaning pumps), μία κατασκευή παρόμοια με προπέλα με περίβλημα - στο κάτω μέρος της πλώρης που βοηθούσε στους ελιγμούς των πλοίων (bow thruster), με στόχο να μειώνει την ανάγκη για ρυμουλκά, άρα και τα κόστη λιμένων, αλλά και γερανό χειρισμού της μάνικας που συνδεόταν με τους αγωγούς μεταφοράς φορτίου (hose handling crane).

Αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο, θα αναφερθεί ποια ακριβώς τεχνικά χαρακτηριστικά η BSH μελέτησε για να καταλήξει στο ότι τα υπό μελέτη πλοία θα είχαν τη μορφή που συμφωνήθηκε με το Ναυπηγείο.

Επίσης, πριν από κάθε παραγγελία, η BSH διενεργούσε εμπορική ανάλυση του κλάδου της αγοράς στον οποίο προέβλεπε ότι θα απασχολούνταν τα πλοία - για να αναγνωριστούν οι μηχανισμοί που μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση τους και εφάρμοζε τεχνικές βελτιστοποίησης, όπως ήταν η ανάλυση

των βασικών διαστάσεων, του βυθίσματος και της ποσότητας του φορτίου που μπορούσαν να μεταφέρουν σε διαφορετικά βυθίσματα.

Όπως φάνηκε από την προηγούμενη ανάλυση, τα στοιχεία που αναφέρονταν στην παρουσίαση της Fearnleys “Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt”, October 2007, ότι αποκτούσαν όλο και μεγαλύτερη σημασία ως προς την επιλογή των πλοίων που θα εξυπηρετούσαν αυτήν την αγορά, είχαν καλυφθεί όλα από την BS και την BSH κατά την ανάλυση και Επένδυση στα πλοία I.M.O. 2, 25,000 τόνων.

## **ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT**

Βάσει όλης της ανάλυσης που έχει γίνει μέχρι τώρα στο Κεφάλαιο 2, ακολουθεί η λίστα με τις Δυνάμεις, τις Αδυναμίες, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που σχετίζονταν με την Επένδυση σε δεξαμενόπλοια τύπου I.M.O. 2, 25,000 τόνων – μεταφοράς χημικών προϊόντων, βρώσιμων ελαίων και καθαρών προϊόντων πετρελαίου και που ήταν μοναδικές για τον Όμιλο BS και την BSH ειδικότερα - ως την επιχειρηματική μονάδα που εισηγήθηκε αυτήν την Επένδυση.

### **ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Strengths)**

- ξεκάθαρο όραμα, αποστολή και σκοποί της Επιχειρησιακής Στρατηγικής (Corporate Strategy)
- επιτυχημένη Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) Οριζόντιας Ανάπτυξης επί μακρό χρονικό διάστημα
- συμμετοχή σε παγκόσμιους ναυτιλιακούς οργανισμούς και ενώσεις που επηρέαζαν τις εξελίξεις στη Ναυτιλία γενικά έχοντας επιρροή στο Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (I.M.O.).
- Θετικές επιχειρηματικές αξίες και συγκεκριμένοι στόχοι που μεταδίδονταν επαρκώς από τη Διοίκηση στα μεσαία και κατώτερα στελέχη, ώστε αφού κατανοηθούν, να πραγματοποιηθούν κιόλας.

## - Περιουσιακά στοιχεία του Ομίλου (Assets)

A) Απτά / υλικά: πλοία, γραφεία σε όλον τον κόσμο, ακίνητα υπό την ιδιοκτησία του, καλή οικονομική κατάσταση, μεγάλος αριθμός υπαλλήλων στη στεριά και ακόμη μεγαλύτερος στη θάλασσα.

B) Μη απτά / άυλα στοιχεία για τον Όμιλο και τη BSH: ξεκάθαρο όραμα, αποστολή και στόχοι, θετικές αξίες, εξειδικευμένο και αυτοπαρακινούμενο προσωπικό σε στεριά και θάλασσα, παγκόσμια παρουσία, καλή φήμη, παροχή διαφοροποιημένων και ποιοτικών υπηρεσιών σε όλα τα στάδια της Ναυτιλιακής παραγωγικής διαδικασίας, κάθετη ολοκλήρωση, μεγάλη ποσότητα γνώσης διαθέσιμη μέσω των εργαζομένων σε αυτόν και αντλούμενης από την πέραν των 120 χρόνων ιστορίας του, εργαζομένων οι οποίοι έχουν καλές προοπτικές εξέλιξης, πολιτισμική ποικιλομορφία.

Γ) Μη απτά / άυλα στοιχεία για την BSH ειδικότερα: άρτια τεχνική γνώση, εξειδίκευση στην ανάλυση της Ναυτιλιακής αγοράς, αναλυτικό πνεύμα και ρεαλιστική αντίληψη της αγοράς.

## - Ικανότητες (Competencies) του Ομίλου:

Ικανότητες του Ομίλου, λόγω της παγκόσμιας παρουσίας του και του μεγέθους των δραστηριοτήτων του ήταν το να έχει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη με κάθε είδους προμηθευτές, πολύ καλή πρόσβαση στα κανάλια διανομής και οικονομίες κλίμακας σε κάθε είδους αγορά προϊόντων / υπηρεσιών.

## - Βασικές ικανότητες – σημεία υπεροχής (Core competencies) του Ομίλου:

Στην περίπτωση του Ομίλου BS, «σημεία υπεροχής» ήταν το ότι λόγω της κάθετης ολοκλήρωσής του (υπηρεσίες επιθεώρησης ναυπήγησης, πλοιοκτησία, εμπορική και Τεχνική Διαχείριση πλοίων κλπ), μπορούσε να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο ναυτιλιακό προϊόν για διαφορετικούς πελάτες και μείωνε τον κίνδυνο από έκθεση σε περιορισμένες οικονομικές δραστηριότητες.

**Σε ότι αφορά το γραφείο της BSH**, λόγω της ύπαρξης των επιπλέον πόρων της ρεαλιστικής ανάλυσης της Ναυτιλιακής αγοράς και της άρτιας τεχνικής γνώσης, **οδηγούσε στο σημείο υπεροχής** να μπορεί να ανακαλύπτει ευκαιρίες προς

επένδυσιν με καλές προοπτικές σε πλοία που είχαν εκείνα ακριβώς τα τεχνικά χαρακτηριστικά που θα κάλυπταν τις ανάγκες των Ναυλωτών. Αυτά, δε, γινόταν με όσο το δυνατόν μικρότερη επιβάρυνση κόστους, οδηγώντας στην ανάπτυξη κερδοφόρων project.

- Στην περίπτωση της BSH αλλά και του ομίλου γενικότερα, το ότι μπορούσε να προσφέρει ολοκληρωμένη υπηρεσία ανάπτυξης ενός ναυτιλιακού project σε ανεξάρτητους Πλοιοκτήτες, στηριγμένη στους πόρους που προαναφέρθηκαν και με βάση τους πόρους που κατέχει η BS ως όμιλος, είχε αξία για τους πελάτες της - άρα επρόκειτο για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

- Επειδή αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την BSH και για την BS ως όμιλο ήταν επιπλέον και:

- ✚ σπάνιο
- ✚ δύσκολα μιμούμενο ή απαιτούσε μεγάλες οικονομικές θυσίες για να το μιμηθεί κάποιος άλλος όμιλος και
- ✚ αναπτυσσόταν σε έναν οργανισμό (την BS) που ήταν με τέτοιο τρόπο οργανωμένος ώστε να το εκμεταλλεύεται,

κατέληγε να γίνεται Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Distinctive Competence) – που είναι και ο απώτερος στόχος μίας οποιασδήποτε επιχείρησης. Το ότι το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ομίλου ήταν Διατηρήσιμο φαινόταν και από τη μακροχρόνια παρουσία του στο χώρο και από τη θέση που κατείχε παγκοσμίως, ως κορυφαίος Πλοιοκτήτης και Διαχειριστής πλοίων. Ως Διαχειριστής πλοίων, δε, ήταν στη δεύτερη θέση παγκοσμίως, μετά την εταιρεία V.Ships.

- Σύλληψη της ιδέας για την κατασκευή χημικών πλοίων μικρού βυθίσματος που θα τους επέτρεπε να προσεγγίζουν στη συντριπτική πλειονότητα των εμπορικών λιμανιών του κόσμου.
- Σύλληψη της ιδέας για την κατασκευή χημικών πλοίων με μεγαλύτερη χωρητικότητα σε κυβικά μέτρα (μάλιστα, μεγαλύτερη και από τους ανταγωνιστές) συγκριτικά με τη χωρητικότητα σε τόνους, που θα τους επέτρεπε να φορτώνουν σημαντικά μεγαλύτερη ποσότητα ελαφρών φορτίων (όπως τα καθαρά προϊόντα πετρελαίου και κάποια «ελαφρά» χημικά, ως και 4,000 τόνους). Το παραπάνω θα επέτρεπε στην περίπτωση των καθαρών προϊόντων

πετρελαίου, τα εν λόγω πλοία να κερδίζουν έως και \$80,000 παραπάνω ανά ταξίδι σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

- Τα εν λόγω πλοία δε θα ήταν τα γρηγορότερα, αλλά λαμβάνοντας υπ' όψιν τις σχετικά μικρής απόστασης διαδρομές που προορίζονταν να κάνουν, το μεγάλο πλεονέκτημα της επιπλέον χωρητικότητας σε όγκο που είχαν, θα υπερνικούσε τη μικρή μείωση της ταχύτητας (0.5 κόμβος μόνο). Αυτό, δε, θα βελτιωνόταν από τη μείωση της κατανάλωσης, λόγω χαμηλότερης ταχύτητας.
- Βάσει του μικρού τους βυθίσματος και της μεγάλης χωρητικότητας σε όγκο, τα υπό μελέτη πλοία θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν με την αμέσως μικρότερη κατηγορία των 15-20,000 τόνων και να «κλέψουν» φορτία από την αμέσως μεγαλύτερη των 30,000 – 35,000 τόνων, χωρίς τα μεγαλύτερα πλοία εύκολα να μπορούν να κάνουν το ίδιο – εκτός αν η ναυλαγορά ήταν πολύ κακή.
- ύπαρξη ισχυρού συστήματος καθαρισμού δεξαμενών
- ύπαρξη ισχυρού συστήματος στεγνώματος δεξαμενών
- ύπαρξη συστήματος αδρανοποίησης δεξαμενών με χρήση αζώτου – πολύ χρήσιμοι, ιδιαίτερα στη μεταφορά της μεθανόλης
- ύπαρξη αγωγού φορτοεκφόρτωσης και στην πρύμνη
- Πλήρης ύπαρξη διπλού τοιχώματος (double hull) ακόμη και στις περιοχές που βρίσκονταν οι δεξαμενές καυσίμων.
- Επιλογή του προϊόντος της εταιρείας Advanced Polymer Coatings, με το όνομα Marineline 784 ως βαφή για τις δεξαμενές φορτίου των πλοίων. Αυτό το προϊόν είχε τα εξής πλεονεκτήματα:
  - α) «θεωρητική» ισοδυναμία με τα πλοία με ανοξειδωτες δεξαμενές - άρα δυνατότητα του πλοίου για φόρτωση περισσότερων φορτίων από αυτή που θα εξασφάλιζε η βαφή Sigma Phenguard (δεύτερη εναλλακτική) και β) γρήγορο καθαρισμό - σημαντικό πλεονέκτημα όταν μεταφέρεται μεθανόλη / αιθανόλη. Σε ό,τι αφορά αυτά τα δύο φορτία (και τα παρόμοια με αυτά), επιπλέον, δε θα χρειαζόταν να υπάρχει διάστημα αποκατάστασης, όπως ισχύει για τη φαινολική εποξική βαφή Sigma Phenguard, ελαχιστοποιώντας το «νεκρό χρόνο».

Είχε, επίσης, ως πλεονέκτημα το ότι μετά την οποία επισκευή – ανανέωση του στρώματος της βαφής σε ορισμένα σημεία, θα μπορούσε να φορτωθεί αμέσως φορτίο.

Η συσκευασία που είχε τα υλικά για την επισκευή (repair kit) ήταν εύχρηστη.

Βέβαια, επιλέχθηκε να βαφτούν οι δεξαμενές φορτίου με βαφή Marineline 784, παρ' όλο που είχε και αξιοσημείωτα μειονεκτήματα, λόγω των πολύ σημαντικών πλεονεκτημάτων και της εμπιστοσύνης στη δύναμη της ύπαρξης της θυγατρικής εταιρείας του ομίλου που θα ήταν υπεύθυνη για την επίβλεψη της ναυπήγησης (της BSC), η οποία λόγω της πείρας και της τεχνικής της γνώσης, θα εξασφάλιζε ότι η δυσκολότερη εφαρμογή του προϊόντος στις δεξαμενές (συγκριτικά με το Sigma Phenguard) θα γινόταν επιτυχώς, προλαμβάνοντας έτσι πιθανές ζημιές / ρωγμές της βαφής στο μέλλον.

- Επίσης, η επιλογή της BS εκτός από το απλό στρώμα βαφής σε όλη την έκταση των δεξαμενών φορτίων, να ενισχύσει αυτό με τη χρήση ινών fibreglass στον πυθμένα της δεξαμενής και σε ύψος 0,5 μέτρου από αυτόν, έναντι της διάβρωσης από οξέα, θα βελτίωνε ακόμη περισσότερο το εύρος των φορτίων που θα μπορούσαν τα πλοία να φορτώσουν, προλαμβάνοντας ταυτόχρονα πιθανές ζημιές που θα μπορούσαν να προκληθούν στις δεξαμενές, λόγω της μεταφοράς πιο διαβρωτικών φορτίων.

- Το ότι η BS θα συμμετείχε στο συνολικό κόστος αγοράς των εν λόγω πλοίων κατά 40%, ήταν σημαντική δύναμη που μείωνε την εξάρτησή της από τις τράπεζες λόγω των δανείων.

- Η BSH, πριν καταλήξει στα χαρακτηριστικά που ήθελε να έχουν τα πλοία που θα ναυπηγούσε, διενεργούσε διεξοδική μελέτη και λεπτομερή ανάλυση όλων των διαθέσιμων σχεδίων πλοίων της αγοράς – με εστίαση στους βασικούς σχεδιαστικούς παράγοντες που θα χαρακτήριζαν τα πλοία σε όλη την εμπορική ζωή τους και δεν επρόκειτο να αλλάξουν. Δινόταν περισσότερη σημασία σε εκείνα τα τεχνικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα αύξαναν την εμπορική ελκυστικότητά τους, με απώτερο σκοπό να αυξηθεί λόγω αυτών ο ναύλος που αυτά θα κέρδιζαν. Το επίπεδο του εξοπλισμού των πλοίων της BS, επιλεγόταν ώστε να ξεπερνά τα πρότυπα του εκάστοτε κλάδου στον οποία αυτά θα δραστηριοποιούνταν.



- Τέλος, πριν την παραγγελία, η BSH διενεργούσε εμπορική ανάλυση του κλάδου της αγοράς στον οποίο προέβλεπε ότι θα απασχολούνταν τα πλοία, για να αναγνωριστούν οι μηχανισμοί που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση και εφαρμόζε τεχνικές βελτιστοποίησης – όπως π.χ. η ανάλυση των βασικών διαστάσεων, του βυθίσματος και της ποσότητας του φορτίου που θα μπορούσαν να μεταφέρουν σε διαφορετικά βυθίσματα.

### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)**

- Τα υπό μελέτη IMO 2 πλοία, 25,000 τόνων εν συγκρίσει με τα μεγαλύτερα πλοία (Handymax), θεωρώντας ότι εκείνα είχαν ένα νούμερο TPC (tones per centimeter) 40 – 45, αποδεικνυόταν πως δεν είχαν πλεονέκτημα βυθίσματος.
- Τα πλοία προβλεπόταν ότι θα είχαν ρεαλιστική υπηρεσιακή ταχύτητα 15 κόμβων, ενώ ανταγωνιστικά σχέδια είχαν 15,5 κόμβους.
- Τα μειονεκτήματα της βαφής δεξαμενών φορτίου Marineline 784 – που τελικά επιλέχθηκε ήταν: το υψηλότερο κόστος (20% μεγαλύτερο σε σχέση με τη Sigma Phenguard), η δύσκολη εφαρμογή στις δεξαμενές, ο μικρότερος απαιτούμενος χρόνος ανανέωσης της βαφής (7 – 8 χρόνια, ενώ για τις εποχικές βαφές ήταν περίπου 12 – 13 χρόνια, εξαρτώμενος βέβαια από τα φορτία που θα μεταφέρονταν και την επεξεργασία της), επρόκειτο για ένα προϊόν που δεν είχε πλήρως εξεταστεί σε πραγματική χρήση, εμφάνιζε διεσπαρμένες ζημιές (ρωγμές ιδίως στα σημεία των συγκολλήσεων στις δεξαμενές) που χρειάζονταν συχνά βαψίματα. Αυτά, δε, τα βαψίματα δεν ήταν πάντα δυνατόν να γίνουν - ιδίως σε σχετικά μεγάλα πλοία – όπως τα υπό μελέτη, όπου η πρόσβαση μπορεί να μην είναι πάντα εύκολη. Τέλος, η εταιρεία που την παρήγε – η Advanced Polymer Coatings ήταν μία σχετικά μικρή εταιρεία κατά το διάστημα μελέτης της εν λόγω επένδυσης, άρα ήταν αμφισβητήσιμο το αν θα μπορούσε να απορροφήσει μεγάλες απαιτήσεις, από τη BS αν κάτι δεν πήγαινε καλά.

### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)**

- Η σταδιακή κατάργηση των μονοπύθμενων (single bottom) και μονού τοιχώματος (single side) δεξαμενοπλοίων, όπως θεσπίστηκε από τον Ι.Μ.Ο. ως το 2015. Για δεξαμενόπλοια στο εύρος μεγέθους 20-25,000 τόνων νεκρού βάρους 56,8% του υπάρχοντος στόλου θα είχε συνέπειες, διότι δεν ήταν διπλού

πτυθμένα και διπλού τοιχώματος. Στο εύρος μεγέθους 25-30,000 τόνων το ποσοστό ήταν 60,7%.

- Αναθεώρηση του Παραρτήματος II (Annex II) της συνθήκης M.A.R.P.O.L., σύμφωνα με το οποίο:

Από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2007:

- ο Ορισμένα φορτία απαιτούσαν πιο εξελιγμένα χημικά πλοία (από I.M.O. 3 απαιτούσαν I.M.O. 2)
  - ο Τα δεξαμενόπλοια κατηγορίας I.M.O., θα συνέχιζαν να μεταφέρουν «ελαφρά» (καθαρά) προϊόντα πετρελαίου, εκτός των χημικών φορτίων.
  - ο Ορισμένα φορτία που προηγουμένως μεταφερόταν σε απλά δεξαμενόπλοια προϊόντων πετρελαίου, πλέον, απαιτούσαν χημικά πλοία – τύπου I.M.O.
- Η παγκόσμια οικονομία βρισκόταν σε τροχιά ανάπτυξης. Ιδίως οι «οικονομίες BRIC (Brazil, Russia, India, China)» είχαν τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης.
- Ακόμη, η Κίνα και η Ινδία είχαν τους μεγαλύτερους πληθυσμούς στον κόσμο, οπότε η ζήτηση για πρώτες ύλες σε υγρή μορφή και δη σε χημικά προϊόντα, αλλά και οι εξαγωγές προϊόντων πετρελαίου ήταν αυξημένη, καθώς οι οικονομίες τους ήταν σε φάση ανοικοδόμησης.
- Από την προαναφερθείσα μεταβλητή προέκυπτε ότι και η ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες (όντας παράγωγος ζήτηση) θα αυξανόταν, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης.
- Συγκεκριμένα, δε, για τη ζήτηση «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου, οι προοπτικές ήταν θετικές - τόσο για τις «καθιερωμένες αγορές» (Η.Π.Α., Δυτική Ευρώπη, αλλά και για την «αναπτυσσόμενη οικονομία» της Κίνας, η οποία σε ότι αφορά στις εισαγωγές προϊόντων πετρελαίου και στη ζήτηση δεξαμενοπλοίων μεταφοράς τους, ξεπερνούσε χώρες όπως η Κορέα και η Ιαπωνία.
- Αναφορικά με τη μεταφορά προϊόντων πετρελαίου, οι μέσες αποστάσεις αναμενόταν να αυξηθούν.

- Αναμενόταν μεγάλη αύξηση της δυναμικότητας διύλισης, για projects σε εξέλιξη - κυρίως στην Ινδία.
- Η σχέση προσφοράς προς ζήτησιν χωρητικότητας για τα χημικά πλοία των 25,000 τόνων, προβλεπόταν ότι θα παρουσίαζε μεγάλο χάσμα στα χρόνια 2008 και 2009, το οποίο κυρίως εξηγούνταν από τις πολλές αναμενόμενες παραδόσεις χημικών πλοίων μεγέθους μικρότερου των 25,000 τόνων, ενώ τα έτη 2010 και 2011 η κατάσταση αναμενόταν να εξομαλυνθεί με ένα λειτουργικό πλεόνασμα υπολογιζόμενο μόλις στο 2,6%.
- Οι οικονομίες κλίμακας οδηγούσαν τις ποσότητες των μεταφερόμενων φορτίων στο να μεγαλώνουν.
- αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού
- αύξηση του προσδόκιμου ζωής παγκοσμίως
- βελτίωση του βιωτικού επιπέδου παγκοσμίως
- εισαγωγή και αύξηση σημασίας της έννοιας «βιωσιμότητα / διατηρησιμότητα (sustainability)» στις δραστηριότητες των κοινωνιών
- οι βελτιωμένες μέθοδοι παραγωγής σε Ναυπηγεία χωρών όπως η Κίνα
- οι βελτιωμένες τηλεπικοινωνιακές δυνατότητες
- οι βελτιωμένες τεχνολογίες ναυπήγησης πλοίων
- Οι οικονομίες κλίμακας - ως εμπόδιο εισόδου στον κλάδο δεν ήταν μεγάλο.
- Η Διαφοροποίηση της υπηρεσίας που μπορούσε να προσφέρει ο όμιλος BS, λόγω της δομής και της τεχνογνωσίας του.
- Το Κόστος αλλαγής προτίμησης: Εφόσον η BS είχε τη δυνατότητα προσφοράς διαφοροποιημένης ποιοτικά υπηρεσίας, το κόστος αλλαγής προτίμησης για τους Ναυλωτές ήταν υψηλότερο.

- Η καλή πρόσβαση στα κανάλια διανομής, δηλαδή στους ναυλομεσιτικούς οίκους.
- Η δομή του ομίλου BS με την ύπαρξη εταιρειών διαχείρισης πλοίων και η ύπαρξη του γραφείου της BSH που λειτουργούσε ως Εμπορικός Διαχειριστής / Εκπρόσωπος του Πλοιοκτήτη, υπεύθυνος για την εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων του, δημιουργούσαν συνέργειες και ευκαιρίες μείωσης της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών υπηρεσιών στη BS, αλλά και εξασφάλισης παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, σε όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.
- Τα ίδια αποτελέσματα μπορούσαν να επιτευχθούν για τον όμιλο BS και με την ύπαρξη της θυγατρικής εταιρίας επίβλεψης ναυπήγησης - της BSC, σε ό,τι αφορούσε τα Ναυπηγεία και τους κατασκευαστές του εξοπλισμού των πλοίων.
- Η δυνατότητα των μεγάλων πετρελαϊκών/χημικών εταιρειών να δημιουργήσουν δικές τους ναυτιλιακές εταιρείες - όταν αυτές για να λειτουργήσουν θα έπρεπε να ναυλώσουν πλοία διαθέσιμα στην αγορά, οπότε υποψήφια θα μπορούσαν να είναι τα υπό μελέτη χημικά πλοία της BS.
- Το γεγονός ότι μέσα σε ένα χρόνο είχε αυξηθεί ο αριθμός των ναυπηγείων που ήταν διατεθειμένα να ναυπηγήσουν πλοία σαν τα υπό μελέτη, δήλωνε ότι αυξανόμενη της προσφοράς, η διαπραγματευτική τους δύναμη μειωνόταν.
- Η μεγάλη ποσότητα των ναυτιλιακών υπηρεσιών που θα αγόραζε ένας Ναυλωτής θα μπορούσε να είναι Ευκαιρία, υπό την έννοια της καλλιέργειας μίας συνεργατικής σχέσης που θα μπορούσε να γίνει μακροχρόνια και πολύ προσοδοφόρα για τη BS.
- Δεν ήταν συχνό φαινόμενο ούτε ο συνασπισμός των πετρελαϊκών / χημικών εταιρειών – εκτός των περιπτώσεων συνένωσης / εξαγοράς ούτε των Εμπόρων (Traders), επομένως δεν αυξανόταν περεταίρω η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Το μεγάλο μέγεθος των Ναυλωτών σίγουρα ήταν ευκαιρία, την οποία αν αξιοποιούσε σωστά η BS, θα μεγάλωνε, θα ήταν κερδοφόρα και θα βελτίωνε περεταίρω το ήδη καλό όνομά της στην αγορά.

- Το σύστημα Εξέτασης (Vetting) που εφαρμόζαν οι Πετρελαϊκές και χημικές εταιρείες μέσω των επιθεωρήσεων που διεξήγαν στα καράβια, αλλά και στα γραφεία των ναυτιλιακών εταιρειών, τα αποτελέσματα των οποίων δημοσιεύονταν, μπορούσε να είναι ευκαιρία για τα πλοία της BS. Διότι λόγω αυτού, η προσπάθεια των τεχνικών διαχειριστών να διατηρούν τα εν λόγω χημικά πλοία σε καλό λειτουργικό επίπεδο θα αυξανόταν, επομένως αναμενόταν ότι θα είχαν καλά αποτελέσματα (αποδοχές των πλοίων με λίγα ή καθόλου ή μικρής σημασίας σχόλια). Αυτά, δε, τα καλά αποτελέσματα με τη σειρά τους, θα βελτίωναν την εμπορική ελκυστικότητα των πλοίων και την πιθανότητα να κερδίζουν υψηλότερους ναύλους.
- Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι η BP ήταν ένας από τους ηγέτες της αγοράς, αναμενόταν ότι θα οδηγούσε και άλλες Πετρελαϊκές εταιρείες να λειτουργήσουν με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή να υιοθετήσουν παρόμοια πρότυπα για την ηλικία και το είδος της κατασκευής των δεξαμενοπλοίων (να είναι καθ' ολοκληρίαν διπύθμενα και διπλού τοιχώματος). Αυτή η πιθανή εξέλιξη θα ήταν καλή για την BS, η οποία είχε παραγγείλει σύγχρονα διπύθμενα & διπλού τοιχώματος πλοία.
- Τα χημικά πλοία στα οποία θα επενέδυε η BS, λόγω των κατασκευαστικών τους χαρακτηριστικών (μικρού βυθίσματος και υψηλής σε όγκο χωρητικότητας), θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν τα χημικά πλοία της αμέσως μικρότερης κατηγορίας (15-20,000 τόνων), αλλά και να πάρουν ορισμένα φορτία από τα πλοία Handysize και Handymax (τα αμέσως μεγαλύτερα). Από την άλλη πλευρά, τα εν λόγω μεγαλύτερα πλοία δε θα μπορούσαν εύκολα να πάρουν φορτία από τα 25,000 τόνων I.M.O. 2 χημικά πλοία – και αν γινόταν, θα υποδήλωνε γενικότερα χαμηλή ναυλαγορά.
- Δεν υπήρχε υποκατάσταση της υπηρεσίας θαλάσσιας μεταφοράς των προϊόντων που θα μετέφεραν τα I.M.O. 2 πλοία ούτε από άλλα μέσα μεταφοράς ούτε από αγωγούς.
- Για τον τομέα του στόλου από 20,000 – 25,000 τόνους, βάσει των στατιστικών στοιχείων, αποδεικνυόταν ότι οι παραγγελίες ήταν λίγες για να καλύψουν τα πλοία που αναμενόταν να αποσυρθούν, επομένως συνέφερε κάποιος να επενδύσει σε χημικά πλοία μεγέθους από 20,000 έως 25,000 τόνων, εφόσον η προσφορά χωρητικότητας αναμενόταν να είναι χαμηλή (εφόσον οι παραγγελίες δε θα έφταναν να καλύψουν ούτε τα υπό απόσυρση πλοία).

- Για τον τομέα του στόλου από 25,000 – 30,000 τόνους: Ομοίως και εδώ, με βάση τα στατιστικά στοιχεία, παρ' όλες τις περισσότερες παραγγελίες σε ποσοστό του τότε υπάρχοντος στόλου, αυτές ήταν λίγες για να καλύψουν τα πλοία που αναμενόταν να αποσυρθούν, επομένως, συνέφερε κάποιος να επενδύσει και σε χημικά πλοία μεγέθους από 25,000 έως 30,000 τόνων.

Και στους δύο υπο-κλάδους, λοιπόν, διαφαινόταν η αρνητική ανάπτυξη του στόλου παρ' όλο που ειδικά στο δεύτερο, είχαν γίνει αρκετές παραγγελίες, αλλά λόγω του ότι αυτές ήταν λίγες για να καλύψουν τα πλοία που θα αποσύρονταν, υπήρχε προοπτική για περισσότερες, δηλαδή αναμενόταν μεγαλύτερη ζήτηση υπηρεσιών από τα Ναυπηγεία, άρα και αύξηση των τιμών των πλοίων. Επομένως, καλό θα ήταν η BS να επενδύσει το συντομότερο δυνατόν στα υπό μελέτη πλοία, ώστε να επωφεληθεί των σχετικά χαμηλών τιμών, όσο αυτές ακόμη υπήρχαν.

- Υπήρχαν αρκετές ναυτιλιακές εταιρείες χημικών πλοίων που είχαν χημικά πλοία κατώτερων τεχνικών χαρακτηριστικών που τους έδιναν τη δυνατότητα να μεταφέρουν λιγότερα φορτία (I.M.O. 3), ενώ η BS θα παρήγγειλε πλοία I.M.O. 2.
- Ο αριθμός των πλοίων που αναμενόταν να διαλυθούν ήταν μεγάλος – άρα θα οδηγούσε σε μεγάλη μείωση της προσφοράς χωρητικότητας, λόγω:
  - των χαμηλότερων ναύλων που κέρδιζαν τα παλαιότερα πλοία
  - των πολύ ελκυστικών τιμών για τις διαλύσεις των πλοίων
  - της υψηλής ζήτησης για προς διάλυση χωρητικότητα
- Αναφέρθηκε ότι παρά τις αυξημένες παραγγελίες πλοίων τύπου I.M.O. 2, 25,000 τόνων τους τελευταίους 12 μήνες, υπήρχε σημαντική έλλειψη χωρητικότητας για να καλύψει την αυξανόμενη ζήτηση. Η σημασία, όμως, αυτού του στοιχείου αυξανόταν από το γεγονός ότι η «καθαρώς χημική χωρητικότητα», δηλαδή τα πλοία με ανοξειδωτες δεξαμενές ήταν επίσης πολύ μεγάλης ηλικίας και οι σχετικές παραγγελίες ήταν ελάχιστες.
- Βάσει των προαναφερθέντων, η BSH θεωρούσε ότι τα πλοία των 25,000 τόνων ήταν ο τελευταίος τομέας της αγοράς «των μικρών πλοίων», ενώ τα μεγαλύτερα πλοία, παρά τη μεγαλύτερη δυνατότητα μεταφοράς, έχαναν σε εμπορική ελκυστικότητα λόγω αυξημένων διαστάσεων, υψηλότερης κατανάλωσης, αλλά

και του ότι πλησίαζαν τα πλοία Handymax (35,000 τόνων) – ένα μέγεθος/τομέα, δηλαδή, που είχε ήδη ναυπηγηθεί σε μεγάλους αριθμούς.

- Το έλλειμμα στην ισορροπία της προσφοράς ως προς τη ζήτηση μπορούσε να κλείσει μακροχρόνια, αλλά σίγουρα υπήρχε ένα «αλάθητο» παράθυρο ευκαιρίας στην αγορά στη δεδομένη στιγμή - όπως πίστευε η BSH και όπως αναφερόταν σε σχετική παρουσίαση της Fearnleys που προαναφέρθηκε.
- Αν η BS αποφάσιζε να εισάγει τα υπό μελέτη πλοία στο υπάρχον Pool (Ναυτιλιακό Συνασπισμό) των επίσης μικρότερων χημικών πλοίων – μεγέθους 16,500 τόνων που θα διαχειριζόταν η BSH, τότε η BSH, με περισσότερα πλοία θα μπορούσε να διεκδικήσει περισσότερα και καλύτερα Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς και Χρονοναυλώσεις από σημαντικούς Ναυλωτές και να συνδυάσει καλύτερα τα ταξίδια που θα έκαναν τα πλοία – με στόχο να μειώσει πολύ το «νεκρό χρόνο – idle time» τους.

#### **ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)**

- Η δυνατότητα των μεγάλων πετρελαϊκών / χημικών εταιρειών να δημιουργήσουν δικές τους ναυτιλιακές εταιρείες - όταν αυτές λειτουργούσαν μόνο με δικής τους πλοιοκτησίας πλοία.
- Η μεγάλη ποσότητα των ναυτιλιακών υπηρεσιών που θα αγόραζε ένας Ναυλωτής, θα μπορούσε να αυξήσει τη διαπραγματευτική του δύναμη έναντι της BS.
- Το μεγάλο μέγεθος των Ναυλωτών μπορούσε και αυτό να είναι απειλή για την BS, λόγω της αυξημένης διαπραγματευτικής τους δύναμης.
- Αν η BS αποφάσιζε να ακολουθήσει την είσοδο των υπό μελέτη πλοίων στο Pool ήδη υπήρχε για μικρότερα πλοία 16,500 τόνων, το οποίο θα διαχειριζόταν η BSH, αυτό το νέο Pool θα είχε να ανταγωνιστεί σκληρά με ήδη υπάρχοντα παλαιότερα και μεγαλύτερα (ως προς τον αριθμό των πλοίων και των Συμβολαίων Εργολαβικής Μεταφοράς – CoA, τα οποία διαχειρίζονταν).

- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την αγορά ενός χημικού πλοίου τύπου I.M.O. 2 και μεγέθους 25,000 τόνων ήταν μεγαλύτερες από ότι για την αγορά ενός απλούστερου πλοίου μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου ίδιου μεγέθους.
- Το σύστημα Εξέτασης (Vetting) που εφαρμόζαν οι Πετρελαϊκές και χημικές εταιρείες μπορούσε να είναι απειλή για τα πλοία της BS όταν αυτά θα είχαν ένα κακό αποτέλεσμα στις σχετικές επιθεωρήσεις (είτε δηλαδή να μη γίνουν τελικά αποδεκτά είτε αν γίνουν, να υπάρχουν πολλά και / ή πολύ σοβαρά σχόλια), διότι έτσι θα μειωνόταν η εμπορική τους ελκυστικότητα και οι πιθανότητες να κερδίζουν υψηλούς ναύλους.
- Αν η Ναυτιλιακή υπηρεσία της BS αντιπροσώπευε ένα μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους του προϊόντος για τους Ναυλωτές, θα άλλαζαν ευκολότερα πάροχο της Ναυτιλιακής μεταφορικής υπηρεσίας.
- Επίσης, αν το περιθώριο κέρδους των Ναυλωτών ήταν χαμηλό, το αποτέλεσμα θα ήταν το ίδιο.
- Αν οι Ναυλωτές ήταν καλά πληροφορημένοι για την επικρατούσα κατάσταση προσφοράς ναυτιλιακών υπηρεσιών και για το πού κυμαίνονταν οι ναύλοι, η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι της BS μπορούσε να αυξηθεί
- Σε ό,τι αφορά τις νέες παραγγελίες για πλοία τύπου και χωρητικότητας ακριβώς ίδιων με τα υπό μελέτη (I.M.O. 2, 25,000 τόνων), οι ανταγωνιστές ήταν αρκετοί και είχαν παραγγείλει σχεδόν τα ίδια πλοία. Επομένως, υπήρχε ανάγκη προσεκτικής μελέτης από την BS, των κινήσεων των ανταγωνιστών, με σκοπό να απαντήσει με παρόμοιες κινήσεις. Η περιγραφόμενη κατάσταση επαληθεύτηκε από τις ίδιες τις πολλές παραγγελίες χημικών πλοίων των ίδιων τύπου και μεγέθους - που έγιναν σε λιγότερο από 1 χρόνο.
- Αναφορικά με το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, που όταν συμβαίνει οι εταιρείες οδηγούνται σε «πόλεμο τιμών», επειδή ο τομέας των χημικών πλοίων 25,000 τόνων δεν υπήρχε πριν, αυτή η πιθανή απειλή θα μπορούσε να επαληθευτεί μετά το 2011, όταν καλώς εχούσης της ναυλαγοράς, θα είχαν παραδοθεί όλες οι παραγγελίες.



- Τα υψηλότερα σταθερά κόστη που είχε να καλύψει η BS, η οποία αγόρασε τα υπό μελέτη χημικά πλοία 41 εκατομμύρια δολάρια, έναντι άλλων πλοιοκτητών που αγόρασαν ίδιου μεγέθους (σε τόνους) και τύπου πλοία 38 ή 39 εκατομμύρια δολάρια, αντίστοιχα. Άρα η ανάγκη εξασφάλισης υψηλότερων ναύλων για την BS ήταν μεγαλύτερη.
- Το ότι μπορεί να έγιναν πολλές παραγγελίες ίδιων χημικών πλοίων (I.M.O. 2, 25,000 τόνων) λανθασμένα, θα οδηγούσε - αν όλα αυτά παραδίδονταν, λόγω της μεγάλης προσφοράς, σε πτώση του επιπέδου των ναύλων, για όλον τον κλάδο.
- Η δύναμη των τοπικών κοινοτήτων έναντι της BS θα ήταν μεγάλη απειλή στην απευκαία περίπτωση ενός ναυτικού ατυχήματος που θα συνοδευόταν από περιστατικό θαλάσσιας και / ή παράκτιας ρύπανσης.
- Η δύναμη των τραπεζών - ως χρηματοδοτών της BS για την αγορά των εν λόγω πλοίων ήταν γενικά μεγάλη, λόγω της ιδιότητάς τους, αλλά και λόγω του ότι το ποσό που είχαν δανείσει δε μειωνόταν, αν δε μπορούσε να αποπληρωθεί. Επομένως, υπαγόρευαν έναν ελάχιστο ναύλο τον οποίο έπρεπε η BS να κερδίζει για να αποπληρώνει τα δάνεια και τους τόκους της, για την αγορά των εν λόγω πλοίων.
- Πλοία μεγαλύτερης ηλικίας που ήδη θα έπρεπε να είχαν διαλυθεί, δεν είχαν. Αντ' αυτού, λειτουργούσαν καλύπτοντας τις ανάγκες παράκτιων περιοχών.
- Το έλλειμμα στην ισορροπία της προσφοράς ως προς τη ζήτηση θα μπορούσε να κλείσει μακροχρόνια.

Εφόσον ολοκληρώθηκε η SWOT ανάλυση για τον όμιλο BS, το επόμενο θέμα μελέτης είναι η επιλογή της Ανταγωνιστικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Business Strategy) που ακολούθησε το Τμήμα των Δεξαμενοπλοίων του ομίλου - δηλαδή η BSH, ως προς την επένδυση και εμπορική εκμετάλλευση των χημικών πλοίων I.M.O. 2, 25,000 τόνων.

## 2.2) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (BUSINESS STRATEGY)

Τι είναι η στρατηγική;

- Είναι το σχέδιο (road map) για την επίτευξη ενός σκοπού (Objective).
- Είναι το αποτέλεσμα μιας καλομελετημένης ανάλυσης (Situation analysis).
- Εφόσον επηρεάζεται από τις περιβαλλοντικές μεταβλητές, μπορεί να αλλάξει.

Ποιες είναι οι Τρεις Κύριες Στρατηγικές Ερωτήσεις;

1. Πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα; Ποια είναι η κατάσταση – Situation analysis – SWOT. Πρόκειται για την πρώτη κολόνα του σχεδιαγράμματος της Στρατηγικής Διοίκησης – την Ανάλυση του Περιβάλλοντος – Environmental Scanning.
2. Πού θέλει να βρεθεί; Δηλαδή:
  - Ποιες είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες επιθυμεί η επιχείρηση να εμπλακεί και ποια είναι η θέση της αγοράς στην οποία θέλει να βρεθεί;
  - Ποιες είναι οι ανάγκες των αγοραστών που θέλει να καλύψει;
  - Ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα; Αυτά πρέπει να είναι μετρήσιμα – Είναι οι σκοποί (Objectives).

Αυτή η ερώτηση απαντάται από τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής (Strategy Formulation) - τη δεύτερη κολόνα της Στρατηγικής Διοίκησης.

3. Πώς θα φτάσει εκεί; Εδώ πρόκειται για την τρίτη κολόνα της Στρατηγικής Διοίκησης – την Υλοποίηση της Στρατηγικής (Strategy Implementation).

Και υπάρχει και ένα 4<sup>ο</sup> στάδιο - που είναι ο έλεγχος του αν όντως έφτασε η επιχείρηση εκεί που είχε σκοπό και αντιστοιχεί στην τέταρτη και τελευταία κολόνα της Στρατηγικής Διοίκησης – «Αξιολόγηση και Έλεγχος».<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ. 3, 10

## **Ποια είναι τα Επίπεδα της Στρατηγικής;**

Σε μία μεγάλη, διευρυμένη, πολυτμηματική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν 3 αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το Επιχειρησιακό (Corporate-level Strategy), το Επιχειρηματικό (Business-level strategy) και το Λειτουργικό (Functional-level strategy).

**Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)** ορίζει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα έχει ο οργανισμός, καθώς και πώς οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν. Περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής τοποθέτησης απέναντι στην ανάπτυξη και στη διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών. Δημιουργεί συνέργειες στις επιμέρους Επιχειρηματικές Μονάδες οι οποίες βρίσκονται κάτω από την «ομπρέλα» του ομίλου. Ακόμη, αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν α) στους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιδωθεί ο όμιλος, β) στη ροή χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και γ) στη σχέση της επιχείρησης με τις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση στο εξής τριπλό ερώτημα: Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (Τότε πρόκειται για Επιχειρησιακές Στρατηγικές Ανάπτυξης).

Σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (Αναφέρεται στις Επιχειρησιακές Στρατηγικές Σταθεροποίησης).

Ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (Πρόκειται για τις Επιχειρησιακές Στρατηγικές Περισυλλογής).

**Οι Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)** εστιάζουν στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ή στα προϊόντα / υπηρεσίες που αυτή προσφέρει στο συγκεκριμένο κλάδο / τομέα της αγοράς στον οποία αυτή δραστηριοποιείται. Είναι εξαιρετικής σημασίας, αφού έρευνες δείχνουν ότι οι επιπτώσεις των κινήσεων μίας

επιχείρησης / στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας<sup>57</sup> έχουν διπλές σε ισχύ συνέπειες στη συνολική επίδοση της εταιρείας (ομίλου), εν συγκρίσει με τις Επιχειρησιακές (Corporate) Στρατηγικές ή άλλες επιπτώσεις της αγοράς. Μπορούν να είναι ανταγωνιστικές (να μάχεται δηλαδή η εκάστοτε επιχείρηση εναντίων όλων των ανταγωνιστών της για να αποκτήσει πλεονέκτημα) και / ή συνεργατικές (να συνεργάζεται με μία ή περισσότερες άλλες επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών). Όπως, η Επιχειρησιακή Στρατηγική ασχολείται με το σε ποιες βιομηχανίες ο όμιλος πρέπει να δραστηριοποιηθεί, η Επιχειρηματική Στρατηγική ασχολείται με τον τρόπο που η επιχείρηση πρέπει να ανταγωνίζεται σε κάθε βιομηχανία / κλάδο<sup>58</sup> και σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε επιχειρηματική μονάδα. Με άλλα λόγια, μέσω της Επιχειρηματικής Στρατηγικής η επιχείρηση πρέπει να παρέχει στον πελάτη μεγαλύτερη αξία από αυτήν που μπορεί να προσφέρει ένας ανταγωνιστής.

Τρία θέματα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για τη διαμόρφωση κατάλληλων επιχειρηματικών στρατηγικών. **Ποιος, τι και πώς.** Δηλαδή ποιους πελάτες θα εξυπηρετεί μία επιχείρηση, ποιες είναι οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι απαιτήσεις των πελατών τις οποίες θα ικανοποιήσει και πώς αυτές οι ανάγκες, οι επιθυμίες, οι απαιτήσεις θα ικανοποιηθούν μέσω της Επιχειρηματικής στρατηγικής της.

Σύμφωνα με τον Michael Porter, η Ανταγωνιστική / Επιχειρηματική Στρατηγική είναι ένας συνδυασμός Σκοπών τους οποίους έχει η επιχείρηση και Πολιτικών με τις οποίες θέλει να τους επιτύχει. Ο Porter απεικονίζει τη σχέση ανάμεσα στους σκοπούς και στις πολιτικές σαν έναν τροχό στον οποίο οι ακτίνες (Πολιτικές) θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τον άξονα (Σκοποί), ενώ παράλληλα οι ακτίνες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους για να μπορέσει ο τροχός να κινηθεί – όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:

---

<sup>57</sup> **Στρατηγική Επιχειρηματική Ομάδα (Strategic Business Unit – SBU)** είναι τα τμήματα ή σύνολα τμημάτων που αποτελούνται από ανεξάρτητα τμήματα προϊόντος – αγοράς και τους έχει δωθεί η υπευθυνότητα και η διαχείριση για τις δικές τους λειτουργικές περιοχές. Μία στρατηγική επιχειρηματική ομάδα μπορεί να είναι οποιοδήποτε μεγέθους ή επιπέδου, αλλά πρέπει να έχει 1) ξεχωριστή Αποστολή (Mission), 2) αναγνωρίσιμους ανταγωνιστές, 3) εστίαση στην αγορά, 4) έλεγχο των επιχειρηματικών λειτουργιών της. (Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 196)

<sup>58</sup> Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 231

## ο Τροχός της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής



**Διάγραμμα 27:** Ο Τροχός της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2006, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις: Γ. Μπένου, σελ. 232

Προαναφέρθηκε ότι μέσω της Επιχειρηματικής Στρατηγικής η επιχείρηση πρέπει να παρέχει στον πελάτη μεγαλύτερη αξία από αυτήν που μπορεί να προσφέρει ένας ανταγωνιστής. Και πώς θα γίνει αυτό; Σύμφωνα με τον M. Porter, καμία επιχείρηση δε μπορεί να έχει επιτυχώς κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου με το να κάνει «λίγο από όλα». Εφόσον στόχος της Επιχειρηματικής Στρατηγικής είναι να προσφέρει αξία στον πελάτη μεγαλύτερη από ότι ένας ανταγωνιστής, δηλαδή να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό μπορεί να το κάνει είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν / μία υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος είτε προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν / μία προτιμητέα υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία, όμως, υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της.

Επομένως:

**το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μπορεί να είναι είτε πλεονέκτημα κόστους είτε διαφοροποίησης.**

Ως εκ τούτων, τρεις είναι οι Επιχειρηματικές Στρατηγικές – με βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως εικονίζονται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:



**Διάγραμμα 28: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Πηγή: Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ. 30

- ✚ Ηγεσίας κόστους
- ✚ Διαφοροποίησης
- ✚ Εστίασης (είτε με βάση το Κόστος είτε με βάση τη Διαφοροποίηση)

Έχουν οριστεί οι 3 αυτές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές, με βάση δύο κριτήρια:

- α) το ποιος είναι ο στρατηγικός τους στόχος – δηλαδή αν απευθύνονται σε όλη την αγορά ή σε ένα τμήμα της (niche)
- β) το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – αν δηλαδή πρόκειται για **διαφοροποίηση** - δηλαδή αν η επιχείρηση προσφέρει μοναδική και ανώτερη αξία στον πελάτη της σε σχέση με την ποιότητα, τα ειδικά χαρακτηριστικά και την εξυπηρέτηση μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή για **χαμηλή θέση κόστους**, δηλαδή αν η επιχείρηση σχεδιάζει, παράγει και προωθεί ένα συγκρίσιμο προϊόν / υπηρεσία πιο αποδοτικά από ότι οι ανταγωνιστές της.

Στη συνέχεια, αναλύονται καθεμία από τις 3 αυτές ανταγωνιστικές στρατηγικές:

- **Ηγεσία κόστους (Cost leadership):** Η συνισταμένη του χαμηλότερου κόστους παροχής της υπηρεσίας και του στρατηγικού στόχου - που είναι ολόκληρη η αγορά. Η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα σε ένα κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Η βασική ιδέα της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μία πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος /

υπηρεσίας. Στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση, ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής στον κλάδο. Με βάση αυτό το στόχο:

- Προσπαθεί να αναγνωρίσει αποδοτικότητες σε όλες τις λειτουργίες.
- Διατηρεί τα Γενικά Έξοδα στο ελάχιστο.
- Το προϊόν / η υπηρεσία που προσφέρει πρέπει να γίνεται αντιληπτό / ή ως συγκρίσιμο / η σε ποιότητα με αυτά που προσφέρονται από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Αλλιώς δε θα μπορεί να ανταγωνιστεί μαζί τους. Με άλλα λόγια, κάποια επιχείρηση που έχει στρατηγική ηγεσίας κόστους, δεν μπορεί να παραμελήσει εντελώς την ποιότητα των παρεχομένων / προϊόντων / υπηρεσιών της.

Έχοντας μία επιχείρηση εξασφαλίσει ηγεσία κόστους, θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων. Ενδεικτικό παράδειγμα από το χώρο της μόδας είναι η ύπαρξη της παγκόσμιας αλυσίδας καταστημάτων ένδυσης και υπόδησης “Zara” με έμφαση στην πολύ προσιτή μόδα για όλο το νεανικό πληθυσμό.

- **Διαφοροποίηση (Differentiation):** Η συνισταμένη της διαφοροποίησης του προϊόντος / υπηρεσίας και του στρατηγικού στόχου που είναι ολόκληρη η αγορά. Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στη δημιουργία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας μοναδικής στο είδος της και ικανής να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Προτείνει την προσφορά προϊόντων / υπηρεσιών μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αυτές είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν και συνήθως, κοστίζουν ακριβά.

Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με πολλούς τρόπους όπως: η απόκτηση και η εξάπλωση της φήμης μίας επιχείρησης, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας, οι τεχνολογικές καινοτομίες κ.λ.π. Συχνά, η διαφοροποίηση του προϊόντος έχει σαν αποτέλεσμα την προσφορά του σε υψηλότερη τιμή σε σχέση με την ποιότητα του. Σε άλλες περιπτώσεις, όμως, είναι δυνατόν να επιτευχθούν και τα δύο – δηλαδή και υψηλή τιμή και μοναδικότητα προϊόντος.

Το σημείο που πρέπει να γίνει αντιληπτό για την εν λόγω στρατηγική είναι ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση είναι ή θεωρείται από τους πελάτες ότι είναι μοναδική. Η κύρια υπόθεση στην οποία βασίζεται η

στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι πελάτες επιθυμούν να πληρώσουν μία υψηλότερη τιμή για το προϊόν ή την υπηρεσία που είναι ή φαίνεται ότι είναι μοναδική. Με αυτόν τον τρόπο, η διαφοροποίηση διαμορφώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας πελάτες περισσότερο πιστούς στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή. Συνεπώς, οι πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να ψάξουν για άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα / υπηρεσίες, επειδή είναι ικανοποιημένοι.

Το κόστος, από την πλευρά του, δε θα πρέπει να αγνοείται σε αυτήν τη στρατηγική, αλλά δε θα είναι ο πρωταρχικός παράγοντας διαμόρφωσής της. Διότι όταν το κόστος είναι πολύ υψηλό, ίσως η επιχείρηση δε θα είναι σε θέση να αντισταθμίσει το επιπλέον κόστος με υψηλότερες τιμές. Στις περιπτώσεις αυτές, η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, θα πρέπει να προβεί στις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να μειώσει το κόστος σε περιοχές που δε συνδέονται άμεσα με το διαφοροποιημένο παράγοντα.

Επομένως, τα βασικά χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Διαφοροποίησης είναι τα εξής:

- Τοποθετεί την επιχείρηση ξεχωριστά από τους ανταγωνιστές της.
- Η διαφοροποίηση βασίζεται στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση, στη σχεδίαση του προϊόντος / υπηρεσίας και στην εικόνα αυτών.
- Οι αγοραστές θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μία τιμή που να υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης.

Όπως συμβαίνει με την επιτυχημένη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους για άλλους λόγους, έτσι και όταν η Στρατηγική της Διαφοροποίησης είναι επιτυχημένη επιτρέπει σε μία επιχείρηση να έχει υψηλά κέρδη, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Ενδεικτικό παράδειγμα, επίσης από το χώρο της μόδας, είναι η ύπαρξη της εταιρείας Louis Vuitton που προσφέρει γυναικείες τσάντες, ταξιδιωτικό εξοπλισμό και αξεσουάρ, τα οποία θεωρούνται ως η επιτομή της κομψότητας και για αυτό το λόγο, το κόστος για την απόκτησή τους είναι εξαιρετικά μεγάλο.

- **Εστίαση (Focus):** Είναι η συνισταμένη είτε του χαμηλότερου κόστους παραγωγής είτε της διαφοροποίησης με το στρατηγικό στόχο που είναι ένα τμήμα της αγοράς (niche). Στοχεύει είτε σε πλεονέκτημα κόστους είτε σε



πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο, όμως, τμήμα της αγοράς. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, μία γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

Η Στρατηγική της Εστίασης βασίζεται στην αρχή ότι μία επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά - εστιάζοντας σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς, από τους ανταγωνιστές της οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Με άλλα λόγια, αυτό που προσπαθούν να κάνουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική είναι να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά, βασίζοντας τις λειτουργικές τους πολιτικές πάνω σε αυτήν την ιδέα. Το αποτέλεσμα είναι η επιχείρηση είτε να γίνει ηγέτης κόστους στο συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό είτε να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες μόνο σε αυτό.<sup>59</sup>

Συνοψίζοντας, τα χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Εστίασης είναι τα εξής:

- Δεν γίνεται καμία προσπάθεια εξυπηρέτησης όλης της αγοράς.
- Η εφικτότητά της εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος της αγοράς που έχει επιλεγεί και την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης.

Παράδειγμα επιχειρηματικής στρατηγικής εστίασης με βάση το κόστος (επίσης από το χώρο της ένδυσης) είναι το κατάστημα “Extra Large”, στην περιοχή της Καλλιθέας, το οποίο εστιάζει στα ρούχα για ευτραφείς πελάτες, πολύ χαμηλού, όμως, κόστους, απευθυνόμενο και στην αντίστοιχη κατηγορία πελατών.

Αντίστοιχο παράδειγμα επιχειρηματικής στρατηγικής εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση είναι η ύπαρξη της αλυσίδας καταστημάτων ένδυσης “Marina Rinaldi”, η οποία και αυτή εστιάζει στα ρούχα για ευτραφείς κυρίες, με έμφαση στην υψηλή ποιότητα σχεδιασμού και υλικών - άρα στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Φυσικά, απευθύνεται σε διαφορετική κατηγορία πελατών.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 229 - 242

<sup>60</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ. 30-31 και παραδόσεις μαθήματος και Thomas L. Wheelen et. al. 2010, σελ. 233-234

**Τέλος, η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy)** αφορά κυρίως στη μεγιστοποίηση της Παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Δίνει απάντηση στην ερώτηση: «Πώς υποστηρίζεται η Επιχειρηματική Στρατηγική;»

Έτσι, τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης π.χ. το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα Παραγωγής, το τμήμα Μάρκετινγκ, το Χρηματοοικονομικό τμήμα κ.ά. αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στους περιορισμούς και στα όρια που έχουν τεθεί από την Επιχειρηματική και κατ' επέκτασιν από την Επιχειρησιακή Στρατηγική, ώστε να συνδυάσουν ικανότητες και δραστηριότητες για την επίτευξη της Επιχειρηματικής Στρατηγικής.

Τα επίπεδα της Στρατηγικής δεν είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό και συνεχώς επηρεάζει το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση. Π.χ. το εξωτερικό περιβάλλον ενός τμήματος περιλαμβάνει όχι μόνο τους παράγοντες που είναι οι πλέον σημαντικοί για το τμήμα, αλλά και την Αποστολή, τους Σκοπούς, τις Στρατηγικές και τις Πολιτικές όλης της επιχείρησης.

Επομένως, η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα με κάποιους περιορισμούς. Οι εμφανείς περιορισμοί σε κάθε επίπεδο είναι η στρατηγική του ανώτερου επιπέδου. Για αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των ανώτερων επιπέδων. Με άλλα λόγια, όσο χαμηλότερα στην ιεραρχία είναι ο φορέας που πρέπει να διαμορφώσει στρατηγική (τμήμα, επιχείρηση, όμιλος), τόσο η αντίστοιχη στρατηγική περιορίζεται.

Από την άλλη πλευρά, όπως προαναφέρθηκε, ισχύει και το ότι η κάθε επιπέδου στρατηγική υποστηρίζει τη στρατηγική του αμέσως ανώτερου επιπέδου. Δηλαδή, οι Λειτουργικές Στρατηγικές υποστηρίζουν την ακολουθούμενη Επιχειρηματική Στρατηγική – σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων

(Κόστους ή Διαφοροποίησης). Όλα, δε, τα παραπάνω συγκλίνουν και οδηγούν στην Επιχειρησιακή Στρατηγική του ομίλου.<sup>61</sup>

Στο σημείο αυτό, όμως, καλό είναι να αναφερθεί για ποιους λόγους η Στρατηγική είναι σημαντική συγκεκριμένα για τις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις:

- ✓ Διευκολύνει την αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών.
- ✓ Προσφέρει έναν αντικειμενικό τρόπο επίλυσης επιχειρηματικών προβλημάτων.
- ✓ Παρέχει ένα πλαίσιο βελτίωσης της εσωτερικής και εξωτερικής συνεργασίας.
- ✓ Βοηθά στον έλεγχο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- ✓ Ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις όταν εμφανίζονται απειλές.
- ✓ Βοηθά στη λήψη καλύτερων αποφάσεων.
- ✓ Καθοδηγεί προς την αποτελεσματική κατανομή των πόρων.
- ✓ Παρέχει μεθόδους διοίκησης της αλλαγής.
- ✓ Καλλιεργεί τη συνοχή στη διοίκηση της Ναυτιλιακής επιχείρησης.<sup>62</sup>

Με βάση τα παραπάνω θεωρητικά στοιχεία και παραθέτοντας ξανά το γνωστό διάγραμμα της Στρατηγικής Διοίκησης από το βιβλίο των Wheelen και Hunger, εστιασμένο στη δεύτερη κολόνα της, δηλαδή στη Διαμόρφωση της Στρατηγικής (Strategy formulation), θα αναλυθεί στη συνέχεια η Επιχειρηματική Στρατηγική της BSH που αφορούσε στην επένδυση σε χημικά πλοία τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων.

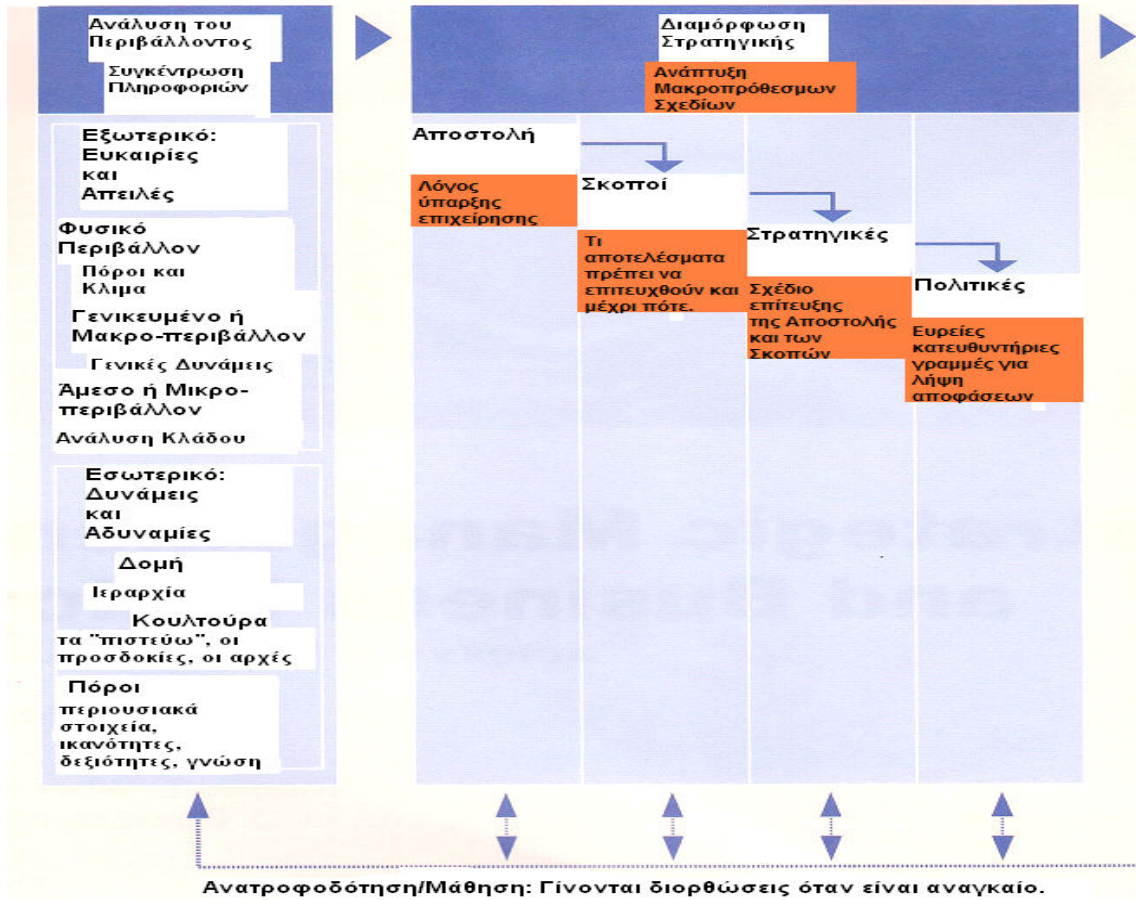


---

<sup>61</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 183 - 188

<sup>62</sup> Υ.Η.Υ. Lun, Κ.- Η. Lai, Τ.Κ.Ε. Cheng: “Shipping and Logistics Management”, Springer, 2010, σελ. 61

## ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



**Διάγραμμα 29:** Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης – Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: Thomas Wheelen, J. David Hunger, 2010, "Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability", 12<sup>th</sup> edition, Pearson, σελ. 223

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, η Διαμόρφωση της Στρατηγικής έχει τα εξής στάδια, στηριγμένη πάντα στην Ανάλυση του Περιβάλλοντος η οποία έχει ήδη γίνει και η σύνοψη των ευρημάτων της βρίσκεται στη SWOT ανάλυση. Πρόκειται για τα:

**Όραμα (Vision) της BSH – Τι ήθελε η επιχείρηση να γίνει:**

- **Μακροχρόνια προοπτική:** Να γίνει ένας από τους πιο αξιόπιστους συνεργάτες στην αγορά των δεξαμενοπλοίων και συγκεκριμένα των μικρών χημικών δεξαμενοπλοίων. Ο Όμιλος είχε μακροχρόνια προοπτική για το τμήμα των ιδιόκτητων δεξαμενοπλοίων του. Η μεταφορά ενέργειας είναι από τη φύση της μία μακροπρόθεσμη εργασία που απαιτεί αφοσίωση και η BSH ήταν εκεί για να αντιμετωπίσει αυτήν την πρόκληση.

- **Ανάπτυξη εμπιστοσύνης:** Ο στόχος της BSH ήταν να αναπτύξει σχέσεις αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης με τους Ηγέτες της Αγοράς. Ήθελε, με το πέρασμα των ετών, οι Ναυλωτές των πλοίων της να τη θεωρούν ως συνεργάτη και όχι απλώς σαν πάροχο Ναυτιλιακής υπηρεσίας. Η υπηρεσία που παρείχε και η επίδοσή της θα μεγιστοποιούνταν μόνο μέσω ενός συνεχούς, ειλικρινούς και εποικοδομητικού διαλόγου με τους πελάτες της. Ένας διάλογος, ο οποίος θα οδηγούνταν από τον αλληλοσεβασμό.
- **Να κάνει τη διαφορά:** Είχε αναγνωρίσει τι χρειαζόταν η αγορά από έναν «καινούριο παίκτη» και ήταν αφοσιωμένη στο να το παράσχει. Μπορούσε να προσφέρει στην αγορά ένα στόλο από ευέλικτα, οικονομικά και καλοσχεδιασμένα πλοία, καθώς και να προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες στους Ναυλωτές. Η αποδοτική διαχείριση του στόλου θα εξασφάλιζε την απρόσκοπτη λειτουργία των πλοίων που θέλουν οι Ναυλωτές. Εκμεταλλευόμενη και την καλή φήμη του Ομίλου BS, θα μπορούσε, πραγματικά, να κάνει τη διαφορά στην αγορά. Στόχος της BSH δεν ήταν μόνο να «προσελκύει» απασχόληση για τα πλοία, αλλά να πείθει ότι ήταν «Οι κατάλληλοι άνθρωποι για να συνεργαστεί κάποιος μαζί τους».

**Έκφραση της Αποστολής (Mission Statement) της BSH: Ποιος ήταν ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης:**

Η BSH είχε συσταθεί για να προσφέρει ποιοτικές και αξιόπιστες ναυτιλιακές υπηρεσίες μεταφοράς χύδην υγρών φορτίων, ενισχύοντας τη θέση του ομίλου στον οποίο ανήκε (του ομίλου BS) ως Ιδιοκτήτη και Διαχειριστή δεξαμενοπλοίων (LPG, χημικών και μεταφοράς αργού πετρελαίου και προϊόντων του) και πείθοντας τους Ναυλωτές ότι ήταν η κατάλληλη εταιρεία για να συνεργαστούν μαζί της.

**Σκοποί (Objectives) της BSH – Τι αποτελέσματα έπρεπε να επιτευχθούν και μέχρι πότε:**

Να φτάσει ο υπό εμπορική διαχείριση στόλος των χημικών πλοίων σε 5 χρόνια από το 2006 (η BSH συστάθηκε στην Ελλάδα το 2005), σε αριθμό τα 20 πλοία.

Αντίστοιχα, για δεξαμενόπλοια μεταφοράς υδροποιημένου αερίου (LPG tankers) αυτός ο αριθμός ήταν 15 πλοία, ενώ για δεξαμενόπλοια μεταφοράς αργού και προϊόντων του (oil / oil product tankers) ήταν 10.

**Επιχειρηματική (Business) Στρατηγική της BSH – Σχέδιο για την επίτευξη της Αποστολής και των Σκοπών αναφορικά με το πώς αυτή θα ανταγωνιζόταν συγκεκριμένα στον κλάδο χημικών πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων:**

Βάσει της SWOT Ανάλυσης που προηγήθηκε, αλλά και του διατυπωμένου Οράματος της BSH, της Αποστολής και των Σκοπών της, η Επιχειρηματική Στρατηγική που επιλέχθηκε από την BSH ήταν η Στρατηγική της Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy).

Οι πόροι και το Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα του ομίλου και της BSH τους έδιναν τη δυνατότητα να παράγουν μία ολοκληρωμένη Ναυτιλιακή υπηρεσία και να αναπτύσσουν ένα πλήρες ναυτιλιακό project, λόγω της Καθετοποίησης των Δραστηριοτήτων του Ομίλου. Επίσης, οι Δυνάμεις του Ομίλου γενικά, της BSH, αλλά και αυτές που προέκυπταν από το σχέδιο των εν λόγω πλοίων ειδικότερα, υπερτερούσαν κατά πολύ των Αδυναμιών τους ή των Αδυναμιών που προέκυπταν από το σχέδιο. Οι Ευκαιρίες που είχε να αξιοποιήσει η BSH, ήταν πολύ περισσότερες από τις Απειλές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος. Όλα αυτά σε συνδυασμό με το Όραμα, την Αποστολή και το Σκοπό της BSH ως προς τα χημικά πλοία (ο οποίος θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ήταν αρκετά απαιτητικός), οδήγησαν **στην επιλογή της Επιχειρηματικής Στρατηγικής της Διαφοροποίησης (Differentiation)**, διότι θεωρήθηκε πως ήταν αυτή που συνδυάζε με τον καλύτερο τρόπο όλα τα προαναφερθέντα.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει πάλι να αναφερθεί, ότι πρόσφατα ο όμιλος BS είχε λάβει την απόφαση να συστήσει Ναυτιλιακό Συνασπισμό (Shipping Pool) – σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο σημείο, για χημικά πλοία τύπου I.M.O. 3 και I.M.O. 2, μεγέθους 16,500 τόνων, με Διαχειριστή (Pool Manager) την BSH - στα πλαίσια της Αποστολής της οποίας ήταν η Εμπορική Διαχείριση πλοίων. Μόνο που αυτή τη φορά αυτή η Διαχείριση δε θα γινόταν μόνο για τα χημικά πλοία πλοιοκτησίας BS, αλλά και για παρόμοια / ίδια πλοία διαφορετικής πλοιοκτησίας. Σε αυτό το Ναυτιλιακό Συνασπισμό θα μπορούσαν να ενταχθούν και τα χημικά πλοία I.M.O. 2, 25,000 τόνων.

Με άλλα λόγια, το όραμα της BSH ήταν να ξεχωρίσει κατά πολύ στον κλάδο των χημικών δεξαμενοπλοίων και είχε τους πόρους να το επιτύχει με την παροχή ποιοτικής υπηρεσίας προς όλη την αγορά των εν λόγω πλοίων, χωρίς γεωγραφικό ή άλλου είδους περιορισμό. Επομένως, η επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης

προσέφερε την επιθυμητή και αντιληπτή από το Ναυλωτή μοναδικότητα της Ναυτιλιακής υπηρεσίας, σε όλο το εύρος της αγοράς μικρών χημικών πλοίων 20,000 – 30,000 τόνων. Και αυτή η μοναδικότητα υποστηριζόταν ακριβώς από την υψηλή ποιότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών των πλοίων, ώστε να παρέχουν ευελιξία ως προς τα μεταφερόμενα φορτία, αλλά και την ποιοτική τεχνική και εμπορική τους διαχείριση, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των Ναυλωτών και ακόμη και να ξεπερνούν τα πρότυπα της αγοράς. Λόγω, δε αυτής της μοναδικότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, τα πλοία είχαν περισσότερες δυνατότητες να εξασφαλίζουν υψηλότερους ναύλους σε σχέση με τα πλοία των ανταγωνιστών.

### **2.3) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (STP – Segmentation, Targeting, Positioning)**

Εφόσον επιλέχθηκε η Ανταγωνιστική Επιχειρηματική Στρατηγική της Διαφοροποίησης, η εν λόγω Οικονομοτεχνική Ανάλυση προχωρά στη χρήση του Στρατηγικού Μάρκετινγκ (Strategic Marketing), όπως εκφράζεται μέσα από το λεγόμενο STP – Segmentation, Targeting, Positioning, για την παροχή υπηρεσιών μεταφοράς από τα χημικά πλοία τύπου I.M.O. 2, 25,000 τόνων.

Αρχικά, παρατίθεται ο ορισμός του Marketing:

**«Το Marketing ασχολείται με την αναγνώριση και την ικανοποίηση των ανθρωπίνων και κοινωνικών αναγκών με κέρδος.»<sup>63</sup>**

Ακολουθεί ο ορισμός του Στρατηγικού Μάρκετινγκ:

**«Είναι η συνειδητή προσπάθεια να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα στις αγορές στόχους.»**

Σε αυτό το σημείο, να διευκρινιστεί ότι η λέξη «αγορά» είναι ορισμός που αναφέρεται σε υποσύνολα αγοραστών με ενιαίες ανάγκες, διαφοροποιημένες από τις ανάγκες άλλων υποσυνόλων.

---

<sup>63</sup> Πέτρος Μάλλιαρης, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Διοίκηση Μάρκετινγκ» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ. 1

Σε ότι αφορά την έννοια «αγορά στόχος», για την οποία θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση στη συνέχεια, δείχνει την υπάρχουσα τάση να εξελίσσεται η ενασχόληση του marketing από τη λογική του ενός προϊόντος για όλους, στη λογική του ενός προϊόντος για τον κάθε αγοραστή.<sup>64</sup>

Εφόσον, όμως, η παρούσα εργασία αναφέρεται στη μελέτη μίας ναυτιλιακής επένδυσης, δηλαδή χημικών πλοίων τα οποία θα παρείχαν τη ναυτιλιακή μεταφορική υπηρεσία για χημικά φορτία, «καθαρά» προϊόντα πετρελαίου και βρώσιμα έλαια, σε αυτό το σημείο πρέπει να εξεταστούν ορισμένα σημαντικά γενικότερα θέματα που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, με το πώς το Μάρκετινγκ ασκείται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά και με το ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής υπηρεσίας, ειδικότερα.

### **Τι σημαίνει υπηρεσία;**

Σύμφωνα με τον ορισμό που αναφέρει ο Gummesson: «Υπηρεσία είναι κάτι το οποίο μπορεί να αγοραστεί και να πουληθεί, αλλά δε μπορείς να το ρίξεις στα πόδια σου».

### **Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών γενικά:**

1. Οι υπηρεσίες είναι διαδικασίες που αποτελούνται από δραστηριότητες ή σειρές δραστηριοτήτων.
2. Οι υπηρεσίες, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα.
3. Ο πελάτης συμμετέχει σαν συν-παραγωγός στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό.<sup>65</sup>

**Οι εμφανέστερες διαφορές μεταξύ ενός προϊόντος και μίας υπηρεσίας είναι οι εξής και αναφέρονται για να επισημανθεί ότι συχνά απαιτούνται διαφορές στην προσέγγιση του Μάρκετινγκ, μεταξύ των δύο.**

---

<sup>64</sup> Πέτρος Μάλλιαρης, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Διοίκηση Μάρκετινγκ» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σελ.1.

<sup>65</sup> Christian Gronroos: "Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition", Wiley, 2007, σελ. 52-53



- 1) Μία υπηρεσία δε μπορεί να πατενταρισθεί και να σχεδιαστεί με τον ίδιο τρόπο όπως ένα προϊόν.
- 2) Η ποιότητα μίας υπηρεσίας δε μπορεί να είναι εγγυημένη με τον ίδιο τρόπο όπως η ποιότητα ενός προϊόντος. Η ποιότητα ενός προϊόντος μπορεί να ελεγχθεί με ακρίβεια σε κάθε στάδιο της παραγωγής – το οποίο στάδιο με τη σειρά του, λαμβάνει χώρα σε ελεγχόμενες συνθήκες.
- 3) Μία υπηρεσία δε μπορεί να τοποθετηθεί σε ένα ράφι, με σκοπό να χρησιμοποιηθεί αργότερα σε απάντηση των απαιτήσεων των πελατών.
- 4) Ένας αδιάφορος πωλητής δεν κρύβει οπωσδήποτε την εγγενή αξία και την ποιότητα ενός υλικού προϊόντος, αλλά ένας πωλητής άυλης υπηρεσίας συχνά θεωρείται ως αναπόσπαστο κομμάτι της προσφοράς της.
- 5) Η αξία ενός προϊόντος μπορεί να υπολογιστεί στην ώρα της αγοράς, ενώ η πραγματική αξία μίας υπηρεσίας μπορεί μόνο να υπολογιστεί στη λήξη της. Επομένως, η αγορά μίας υπηρεσίας χαρακτηρίζεται από τον πολύ μεγαλύτερο ρόλο της εμπιστοσύνης, σε σχέση με την αγορά ενός προϊόντος.

Ένα από τα προβλήματα, όμως, που συνδέονται με την έννοια των υπηρεσιών σχετίζεται με το γεγονός ότι παρόλο που ένα προϊόν θεωρείται υλικό, ενώ μία υπηρεσία άυλη, στην πραγματικότητα υπάρχουν πολλές διαφοροποιήσεις στο βαθμό της αυλότητας.

**Ο Philip Kotler είχε ορίσει 4 κατηγορίες διαφοροποίησης – τις παρακάτω, οι οποίες ξεκινούν από το «καθαρό» προϊόν και φτάνουν στην «καθαρή» υπηρεσία:**

A) ένα καθαρώς υλικό προϊόν: Μία υλική προσφορά όπως είναι η ζάχαρη, το κάρβουνο ή το τσάι. Καμία υπηρεσία δεν αγοράζεται μαζί με το προϊόν.

B) Ένα υλικό προϊόν με συνοδές υπηρεσίες όπως είναι το να τίθεται το προϊόν σε λειτουργία, η εκπαίδευση όσων το χειρίζονται και η συντήρησή του.

Εδώ, η προσφορά έχει χτιστεί πάνω στις υπηρεσίες για να αυξήσει την απήχηση στον καταναλωτή, όπως συμβαίνει με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή με τα εξαρτήματα των μηχανημάτων.

Γ) μία υπηρεσία με συνοδά μικρά προϊόντα (ή υπηρεσίες)

Σε αυτήν την περίπτωση, η προσφορά είναι βασικά για μία υπηρεσία ή οποία έχει και ένα στοιχείο προϊόντος. Π.χ. οι εκτιμητές ακινήτων των οποίων η πραγματογνωμοσύνη συνοψίζεται σε μία έκθεση. Ομοίως, οι αεροπορικές εταιρείες οι οποίες προσφέρουν γεύματα κατά τη διάρκεια της πτήσης ή ακόμη και ψυχαγωγία.

Δ) Μία «καθαρή» υπηρεσία, μέσω της οποίας ο πελάτης αγοράζει εμπειρογνωμοσύνη. Στην προκειμένη περίπτωση, η προσφορά είναι μία αυτόνομη υπηρεσία, όπως είναι παροχή υπηρεσιών από ψυχολόγο.<sup>66</sup>

### **Το Μάρκετινγκ των Ναυτιλιακών Εταιρειών**

Το Μάρκετινγκ των Εμπορικών Ναυτιλιακών Εταιρειών είναι εφαρμοσμένη η επιστήμη του Μάρκετινγκ που ασκείται από Επιχείρηση προς Επιχείρηση (Business to Business – B2B Marketing), η οποία ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών των Ναυλωτών (Charterers) και των Φορτωτών (Shippers) για θαλάσσια μεταφορά αγαθών, με βασικό στόχο το κέρδος της Ναυτιλιακής επιχείρησης.

Αυτή η ικανοποίηση των μεταφορικών αναγκών προϋποθέτει από τη Ναυτιλιακή επιχείρηση από τη μία πλευρά, έγκυρη **διάγνωση** της ναυτιλιακής αγοράς ώστε να κατανοήσει και να αναμένει τις μεταφορικές ανάγκες των πελατών και από την άλλη πλευρά, κατάλληλη **οργάνωση, σχεδιασμό και έλεγχο** της Ναυτιλιακής επιχείρησης. Όσο περισσότερο η Ναυτιλιακή επιχείρηση προσπαθεί να ανακαλύψει τι ζητούν οι πελάτες της, να προσαρμόσει την Πολιτική Ναυλώσεων (Chartering Policy) της στις απαιτήσεις τους, να προσφέρει κατάλληλες μεταφορικές υπηρεσίες, να διαπραγματευτεί το ναύλο ως συνάρτηση του τι προσφέρει, αλλά και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με την αγορά στην οποία στοχεύει, τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει να επιτύχει την καταλληλότερη, αποδοτικότερη και πιο μακράς διάρκειας εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων της.

Όλες οι Ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένες δυνατότητες όσον αφορά τα μέσα, τους πόρους και τις διαχειριστικές ικανότητες για τα πλοία τους. Αυτό σημαίνει ότι είναι αδύνατον να εκμεταλλευτούν όλες τις ευκαιρίες της ναυτιλιακής αγοράς με την ίδια αποτελεσματικότητα. **Η σύνδεση των δυνατοτήτων της Ναυτιλιακής επιχείρησης με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της** είναι θεμελιώδης για την παροχή των επιθυμητών μεταφορικών υπηρεσιών, την ικανοποίηση άρα και τη διατήρηση της σχέσης με τους ναυλωτές, επομένως και για την εμπορική επιτυχία της επιχείρησης. Η Ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να οργανώνει τους πόρους της με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόζει τα στάδια της διαδικασίας Μάρκετινγκ και να επιτυγχάνει μακράς διάρκειας και αποτελεσματικότερη Εμπορική Διαχείριση των πλοίων της.

---

<sup>66</sup> Malcolm McDonald - Andrian Payne: "Marketing Planning for Services", Butterworth – Heinemann, 1996, σελ. 7 – 8.

Η λειτουργία ενός συστήματος Μάρκετινγκ απαιτεί την επιλογή της κατάλληλης πολιτικής Μάρκετινγκ και την ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων με συνέχεια και περιοδικότητα.

Συμπερασματικά, η λειτουργία του Μάρκετινγκ απαιτεί:

**έγκυρη διάγνωση, σχεδιασμό, οργάνωση, εφαρμογή και έλεγχο** της προσπάθειας του Μάρκετινγκ.

Οι παραπάνω δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους και λαμβάνουν χώρα δια μέσου και με τους ανθρώπους οι οποίοι λειτουργούν σε οργανωμένες ομάδες. Αυτή η διαδικασία πρέπει να νοείται ως συνεχής, η οποία δε σταματά στο χρόνο και περιλαμβάνεται στις λειτουργίες της διοίκησης.

### Χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής υπηρεσίας

Η ναυτιλιακή υπηρεσία έχει έναν αριθμό διακριτών χαρακτηριστικών, τα οποία τη διαφοροποιούν από τα προϊόντα και έχουν επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο μαρκετάρεται.

Αυτά είναι:

η αϋλότητα (intangibility), η φθαρτότητα (perishability), η αδυναμία κατοχής της υπηρεσίας (non-ownership of service), η μη δυνατότητα διαχωρισμού (inseparability), η μεταβλητότητα (variability) και η προσαρμογή (adaptation), όπως φαίνονται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:

### Χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής υπηρεσίας



**Διάγραμμα 30:** Χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής υπηρεσίας

Πηγή: *Evi Plomaritou, 2008, Marketing of Shipping Companies – A tool for Improvement of Chartering Policy, Stamoulis Publications, σελ. 34*

## η αύλότητα

Η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία είναι επίδοση. Συνεπώς, δε μπορεί να τη δει ή να την αισθανθεί κάποιος, να τη γευθεί ή να την αγγίξει, όπως μπορούν τα προϊόντα να γίνουν αντιληπτή με τις αισθήσεις. **Η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία δε μπορεί να γίνει αντιληπτή με καμία από τις αισθήσεις** και δε μπορεί ακριβώς να εξετασθεί πριν το κλείσιμο της ναύλωσης. Τα άυλα στοιχεία της διαδικασίας που χαρακτηρίζουν τις μεταφορικές υπηρεσίες όπως η αξιοπιστία, η τιμιότητα κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων της ναύλωσης, η προσοχή του πληρώματος κ.λ.π. μπορούν να επιβεβαιωθούν μόνο όταν το φορτίο θα έχει εκφορτωθεί. Επομένως, η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία ονομάζεται «προϊόν εμπειρίας (transport good)».

Εφόσον η «μεταφορική εμπειρία» είναι άυλη, η υπηρεσία είναι υποκειμενικά αξιολογούμενη. Οι Ναυλωτές μπορούν να στηρίζονται στις κρίσεις άλλων που προηγουμένως είχαν ναυλώσει το πλοίο για πληροφορίες πριν το κλείσιμο της δικής τους ναύλωσης. Όμως, οι πληροφορίες των άλλων ναυλωτών θα στηρίζονται στη βάση των δικών τους απαιτήσεων μεταφοράς και είναι θα είναι γνώμες που θα διαφέρουν ως προς την αξία της εμπειρίας και την αξιολόγηση της ναυτιλιακής υπηρεσίας.

Η έλλειψη της φυσικής απόδειξης την οποία η αυλότητα υπονοεί, αυξάνει το επίπεδο της αβεβαιότητας την οποία αντιμετωπίζει ο Ναυλωτής όταν πρέπει να επιλέξει μεταξύ ανταγωνιστικών πλοίων διαφορετικών εταιρειών. **Ένα σημαντικό κομμάτι του προγράμματος Μάρκετινγκ επομένως, θα περιλαμβάνει τη μείωση της αβεβαιότητας του πελάτη με την προσθήκη φυσικής απόδειξης.** Αυτή η φυσική απόδειξη μπορεί να διακριθεί σε περιφερειακή και απαραίτητη.

Η **περιφερειακή απόδειξη** χρησιμοποιείται για να επιβεβαιώσει τη μεταφορική υπηρεσία, χωρίς να είναι υποκατάστατό της. Ένα παράδειγμα είναι η Φορτωτική (Bill of Lading) η οποία είναι απόδειξη παραλαβής του φορτίου προς μεταφοράν, αλλά είναι άχρηστη χωρίς την ύπαρξη του πλοίου.

Η **απαραίτητη απόδειξη** είναι το ίδιο το πλοίο το οποίο προσφέρει τη μεταφορική υπηρεσία, αλλά δε μπορεί ο Ναυλωτής να έχει την κυριότητά του. Η σημαία του, η ηλικία του, η μεταφορική του ικανότητα, ο εξοπλισμός χειρισμού του φορτίου του επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το Ναυλωτή για την πραγματοποίηση μίας ναύλωσης.

Οι αποδείξεις είναι εξέχουσας σημασίας για τα διαφημιστικά προγράμματα. Πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένες, ώστε να δίνουν την κατάλληλη πληροφόρηση και σιγουριά στο Ναυλωτή.

### **η φθαρτότητα**

**Οι μεταφορικές υπηρεσίες διαφέρουν από τα προϊόντα στο ότι δεν μπορούν να αποθηκευτούν.** Παραδείγματος χάριν, μία Ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται κρουαζιερόπλοια και προσφέρει καμπίνες για ένα ταξίδι από Ελλάδα προς Ιταλία που ξεκινά στις 9 π.μ. δε μπορεί να πουλήσει τις οποίες άδειες καμπίνες μετά την έναρξη του ταξιδιού. Η προσφορά της υπηρεσίας εξαφανίζεται και οι άδειες καμπίνες δε μπορούν να αποθηκευτούν για να ικανοποιήσουν μία αύξηση της ζήτησης, η οποία μπορεί να προκύψει στις 10 π.μ.

Η φθαρτότητα των υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα να πρέπει να δωθεί μεγαλύτερη προσοχή στη διαχείριση της ζήτησης μέσω της εξισορρόπησης των κορυφών της ζήτησης, όπως επίσης και στον προγραμματισμό της υπηρεσίας, ώστε να γίνεται όπως πρέπει η παροχή της.

Η λύση του προβλήματος της φθαρτότητας των ναυτιλιακών υπηρεσιών μπορεί να είναι ο συγχρονισμός της προσφοράς με τη ζήτηση. Η ζήτηση για θαλάσσιες υπηρεσίες που μετριέται σε τονο-μίλια φορτίου είναι ασταθής και εύκολα αλλάζει – κάποιες φορές μάλιστα, μέχρι και 10% – 20% κατά τη διάρκεια του έτους. Είναι επίσης υποκείμενη σε περισσότερο μακροχρόνιες αλλαγές της τάσης. Κοιτάζοντας πίσω στο χρόνο, υπήρξαν περιπτώσεις κατά τις οποίες η ζήτηση για θαλάσσιες υπηρεσίες αυξανόταν γρήγορα για παρατεταμένη περίοδο – όπως συνέβη στη δεκαετία του 1960. Υπήρχαν, όμως και άλλες περιπτώσεις κατά τις οποίες η ζήτηση είτε παρέμεινε στάσιμη είτε υποχώρησε ιδιαίτερα - κατά τη δεκαετία που ακολούθησε την κρίση του πετρελαίου του 1973.

### **η αδυναμία κατοχής της υπηρεσίας**

**Η αδυναμία κατοχής της υπηρεσίας σχετίζεται με την αυλότητα και τη φθαρτότητά της.** Όταν η μεταφορική υπηρεσία παρέχεται, δε γίνεται καμία μεταβίβαση κυριότητας του πλοίου από τον Πλοιοκτήτη στο Ναυλωτή. Ούτε ακόμη και στην περίπτωση της Ναύλωσης Πλοίου Γυμνού, στην οποία ο Ναυλωτής έχει την εμπορική διαχείριση του πλοίου. Ο Ναυλωτής αγοράζει απλώς το δικαίωμα σε μία διαδικασία υπηρεσίας – η οποία είναι η μεταφορά προϊόντων δια θαλάσσης.

## η μη δυνατότητα διαχωρισμού

Όπως προαναφέρθηκε, η παραγωγή και η κατανάλωση ενός προϊόντος είναι δύο διακριτές λειτουργίες, ενώ η κατανάλωση μίας υπηρεσίας είναι αδιαχώριστη από την παραγωγή της. Οι Παραγωγοί και οι Καταναλωτές της υπηρεσίας πρέπει κανονικά να αλληλεπιδράσουν ώστε να πραγματοποιηθούν τα οφέλη της υπηρεσίας – δηλαδή πρέπει να συναντηθούν και οι δύο σε ένα κοινώς κατάλληλο τόπο και χρόνο, ώστε ο Παραγωγός να μπορέσει άμεσα να περάσει τα πλεονεκτήματα της υπηρεσίας στον Καταναλωτή. Επομένως, το Μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες γίνεται ένα μέσο διευκόλυνσης της περίπλοκης αλληλεπίδρασης μεταξύ Παραγωγού και Καταναλωτή και δεν είναι απλώς ένα μέσο ανταλλαγής.

Η μη δυνατότητα διαχωρισμού έχει μία σειρά σημαντικών επιπτώσεων για τις μεταφορικές υπηρεσίες. Υπό τη λογική ότι ενώ τα προϊόντα αρχικά παράγονται, στη συνέχεια πωλούνται και τελικά αγοράζονται και καταναλώνονται, η μη δυνατότητα διαχωρισμού κάνει αυτή τη διαδικασία να διαφοροποιείται για τη θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία. **Δηλαδή, πρώτα πωλείται μέσω της διαπραγμάτευσης και του κλεισίματος της ναύλωσης και μετά παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα με τη μεταφορά των προϊόντων δια θαλάσσης.**

Στην περίπτωση των προϊόντων, οι Καταναλωτές δεν είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και σε γενικές γραμμές, αν το προϊόν που παραλαμβάνουν συμφωνεί με τις προσδοκίες τους, είναι ικανοποιημένοι. Ενώ σε ό,τι αφορά τις υπηρεσίες, η συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγική διαδικασία είναι πολύ σημαντική για τον ορισμό του τελικού οφέλους. Παραδείγματος χάριν, σε μία Ναύλωση Ταξιδιού ο ρόλος του Ναυλωτή στην φορτοεκφόρτωση είναι καθοριστικός, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση της Χρονοναύλωσης, στην οποία ο Ναυλωτής έχει την εμπορική διαχείριση του πλοίου.

## η μεταβλητότητα

Λόγω του ότι η θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα, αλλά και επειδή οι Ναυλωτές αποτελούν μέρος της ναύλωσης, μπορεί να θεωρηθεί ότι **η μεταφορική υπηρεσία είναι πάντα μοναδική – υπάρχει μόνο μία φορά και ποτέ δεν επαναλαμβάνεται ακριβώς.** Οι καιρικές συνθήκες, η ασυνέπεια του Πληρώματος και οι απεργίες στα λιμάνια είναι μερικοί από τους παράγοντες που

προκαλούν τη μεταβλητότητα της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας. Αυτό δημιουργεί προβληματισμούς για την ποιότητα της υπηρεσίας και για θέματα ομοιομορφίας.

Σε ό,τι αφορά τις υπηρεσίες, η μεταβλητότητα έχει επιπτώσεις στους πελάτες ως προς τις διαδικασίες της παραγωγής, όπως έχει και για τους Ναυλωτές σε σχέση με την εκτέλεση της ναύλωσης. Αυτό το τελευταίο στοιχείο συμβάλλει ώστε η μεταβλητότητα να δημιουργεί μεγαλύτερα προβλήματα στις υπηρεσίες από ότι στα προϊόντα. Επειδή οι πελάτες, συνήθως, εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής μίας υπηρεσίας την ίδια ώρα που την καταναλώνουν – όπως εμπλέκονται οι Ναυλωτές κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της ναύλωσης – μπορεί να είναι δύσκολο να υπάρξει παρατήρηση και έλεγχος ώστε να διασφαλιστούν συνεπή πρότυπα. Ειδικότερα προβλήματα μπορούν να εμφανιστούν όταν το Προσωπικό εμπλέκεται στην προσφορά υπηρεσιών επί τη βάση του ενός προς έναν (όπως είναι το Πλήρωμα ενός πλοίου κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού), όπου δεν υπάρχει εύκολη μέθοδος παρακολούθησης και ελέγχου.

Η μεταβλητότητα της μεταφορικής υπηρεσίας μπορεί επίσης, να προκαλέσει προβλήματα στο χτίσιμο εμπορικού ονόματος (brand) στις υπηρεσίες, εν συγκρίσει με τα προϊόντα – διότι για αυτά συνήθως είναι σχετικά εύκολο να ενσωματωθούν διαδικασίες παρατήρησης και ποιοτικού ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία, ώστε να διασφαλιστεί ότι ένα brand χαρακτηρίζεται από παραγωγική συνέπεια.

Ο τομέας των μεταφορικών υπηρεσιών προσπαθεί να μειώσει τη μεταβλητότητα με το να εστιάζει σε μεθόδους που σχετίζονται με την επιλογή, την εκπαίδευση, την παρακίνηση και τον έλεγχο του Προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι προσφορές των εν λόγω υπηρεσιών έχουν απλοποιηθεί, εργασίες έχουν από-εξειδικευτεί και το Προσωπικό έχει αντικατασταθεί από μηχανές. Παραδείγματος χάριν, η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange) στο Εμπορικό Ναυτικό που χρησιμεύει για την κατάρτιση των ναυλοσυμφώνων και των Φορτωτικών, αλλά και η χρήση μηχανημάτων στην επιβατηγό ναυτιλία για την αυτόματη έκδοση των εισιτηρίων είναι μερικοί τρόποι για τη μείωση της μεταβλητότητας των μεταφορικών υπηρεσιών.

## **η προσαρμογή**

**Βασικό χαρακτηριστικό των μεταφορικών υπηρεσιών είναι η προσαρμογή τους στις απαιτήσεις των Ναυλωτών.** Το ίδιο συμβαίνει και με τις Ναυτιλιακές εταιρείες. Μία Ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να εστιάσει τις προσπάθειές της στην ικανοποίηση των αναγκών μίας κατηγορίας ναυλωτών ή των αναγκών μερικών κατηγοριών ναυλωτών.

Για παράδειγμα, τα πλοία OBO (ore, bulk, oil carriers – μεταφοράς σιδηρομεταλλεύματος, χύδην ξηρού φορτίου, αλλά και πετρελαίου) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μεταφορά τόσο χύδην ξηρού, αλλά και χύδην υγρού φορτίου, σύμφωνα με τις αποφάσεις των Πλοιοκτητών και τις απαιτήσεις των Ναυλωτών.<sup>67</sup>

Το Στρατηγικό Μάρκετινγκ, όπως αναφέρθηκε ήδη, αποτελείται από τρία στοιχεία: 1) Segmentation (Τμηματοποίηση), 2) Targeting (Στόχευση), 3) Positioning (Τοποθέτηση). Η προσφορά του είναι ότι αντί οι επιχειρήσεις να διασπείρουν τις προσπάθειές τους ως προς το Marketing, εστιάζουν στους πελάτες που έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να ικανοποιηθούν.

**Τμηματοποίηση (Segmentation)** ορίζεται ο τρόπος να μοιράζεται η εκάστοτε αγορά σε μικρότερα κομμάτια - τμήματα, οι συγκεκριμένες ανάγκες, προτιμήσεις και προοπτικές των οποίων διαφέρουν και μπορούν να αξιολογηθούν και να κριθούν ξεχωριστά. Η Τμηματοποίηση είναι ένα βασικό διαγνωστικό εργαλείο του Μάρκετινγκ. Με αυτόν τον τρόπο, οι ανάγκες των πελατών μπορούν να ικανοποιηθούν πιο αποτελεσματικά, κάτι το οποίο με τη σειρά του, ανοίγει την προοπτική της αφοσίωσης από τους πελάτες, καθώς και της διατήρησής τους.<sup>68</sup>

Είναι επίσης σημαντικό να θυμάται κάποιος ότι οι πελάτες στη σχέση τους με τον πάροχο μίας υπηρεσίας, συχνά θέλουν οι πάροχοι να τους αναγνωρίζουν και να τους συμπεριφέρονται σαν ξεχωριστά πρόσωπα, παρ' όλο που είναι μέρος ενός μεγαλύτερου τμήματος. Επομένως, η επιχείρηση δεν πρέπει να «τυφλωθεί» από το γεγονός ότι ίσως έχει ως πελάτες της μαζικές αγορές και μπορεί να χρησιμοποιήσει την έννοια της Τμηματοποίησης για αναλυτικούς σκοπούς. Οι πελάτες συχνά θέλουν να τους συμπεριφέρονται σαν «τμήματα του ενός». Οι απ' ευθείας επαφές υπάρχουν φυσιολογικά στις πλείστες των υπηρεσιών και προσφέρουν ένα καλό εναρκτήριο σημείο για την εξατομικευμένη προσέγγιση των πελατών. Επιπλέον, η Τεχνολογία της Πληροφορίας (Information Technology) που είναι διαθέσιμη στις επιχειρήσεις σήμερα, υποστηρίζει την εξατομικευμένη προσέγγιση των πελατών.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Evi Plomaritou: "Marketing of Shipping Companies – A tool for improvement of Chartering Policy", Stamoulis Publications, 2008, σελ. 33-39

<sup>68</sup> Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, σελ. 81

<sup>69</sup> Christian Gronroos, 2007, σελ. 362



Ειδικότερα στη Ναυτιλία, οι διαφορετικοί Ναυλωτές έχουν και διαφορετικές μεταφορικές ανάγκες. Δε χρειάζονται όλοι την ίδια μεταφορική υπηρεσία ή όφελος και δε ναυλώνουν όλοι ένα συγκεκριμένο πλοίο για τους ίδιους λόγους. Επομένως και εδώ, η διαδικασία της υποδιαίρεσης της ναυτιλιακής αγοράς σε διακριτά τμήματα Ναυλωτών που έχουν την ίδια πολιτική ναυλώσεων ή παρόμοιες μεταφορικές ανάγκες καλείται **Τμηματοποίηση Ναυτιλιακής Αγοράς (Shipping Market Segmentation)**. Σύμφωνα με τον M. Evans (1997), η Τμηματοποίηση περιλαμβάνει ομοιογενή αγοραστική συμπεριφορά εντός ενός τμήματος, αλλά ετερογενή αγοραστική συμπεριφορά μεταξύ τμημάτων. Κάθε τμήμα μπορεί να επιλεγεί ως αγορά στόχος που θα προσεγγιστεί με μία διακριτή στρατηγική Μάρκετινγκ.

Η διαδικασία ξεκινά με μία βάση τμηματοποίησης – μία μεταφορική υπηρεσία – συγκεκριμένο παράγοντα που αντικατοπτρίζει τις διαφορές στις απαιτήσεις των Ναυλωτών ή τις αντιδράσεις ως προς τις μεταβλητές του Μάρκετινγκ (όπως, η αγοραστική συμπεριφορά, η χρηστικότητα, τα οφέλη που αναζητούνται, οι προθέσεις, η προτίμηση ή η πιστότητα). Στη συνέχεια, επιλέγονται περιγραφικά κριτήρια, που βάσει αυτών μπορούν να οριστούν τμήματα και επακόλουθες ανταγωνιστικές στρατηγικές. Παραδείγματα τέτοιων περιγραφικών κριτηρίων είναι τα δημογραφικά, τα γεωγραφικά, τα ψυχογραφικά, το μέγεθος του πελάτη και ο κλάδος. Σύμφωνα με τον C. Lovelock (1996), για να έχουν στρατηγική αξία τα τμήματα που προκύπτουν, πρέπει να είναι μετρήσιμα, προσβάσιμα, επαρκώς διαφορετικά για να δικαιολογούν μία πραγματική αλλαγή στρατηγικής, ουσιώδη και ανθεκτικά.

Μετά την Ανάλυση των Ευκαιριών και των Απειλών, η Ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να επιλέξει ελκυστικά τμήματα της αγοράς, με στόχο να δημιουργήσει επιτυχημένες στρατηγικές για αυτά. Ο σκοπός της Τμηματοποίησης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εστιάσει τις προσπάθειές της στις πιο πολλά υποσχόμενες ευκαιρίες.

Όπως έχει προαναφερθεί, οι Ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν μοναδικές δεξιότητες σχετικά με τα μέσα, τους πόρους και τις διαχειριστικές ικανότητες σε σχέση με τα πλοία τους. Αυτό σημαίνει ότι είναι αδύνατον να εκμεταλλευτούν όλες τις πιθανότητες της ναυτιλιακής αγοράς με παρόμοια αποτελεσματικότητα. Η αντιστοίχιση των δεξιοτήτων της επιχείρησης με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών είναι θεμελιώδης για την παροχή των επιθυμητών μεταφορικών υπηρεσιών, για την ικανοποίηση και τη διατήρηση των Ναυλωτών και επομένως, για την εμπορική επιτυχία της επιχείρησης.

Η σύγχρονη πρακτική του Μάρκετινγκ απαιτεί την Τμηματοποίηση της αγοράς, την αξιολόγηση των τμημάτων της, όπως επίσης και την επιλογή και τη στόχευση εκείνων των τμημάτων τα οποία η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα. **Οι προσεγγίσεις Τμηματοποίησης** είναι οι ακόλουθες:

- **Γεωγραφική** Τμηματοποίηση, η οποία βασίζεται σε κριτήρια όπως η τοποθεσία και το μέγεθος των πόλεων, η πυκνότητα του πληθυσμού και το κλίμα κάθε περιοχής.
- **Δημογραφική** Τμηματοποίηση, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η εθνικότητα, το εισόδημα και η κοινωνική τάξη των πελατών.
- **Ψυχογραφική** Τμηματοποίηση, η οποία γίνεται με βάση τον τρόπο ζωής, την προσωπικότητα και την αυτο-αντίληψη των πελατών.
- **Διαχρονική** Τμηματοποίηση, η οποία γίνεται έχοντας ως βάση τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- **Συμπεριφορική** Τμηματοποίηση, η οποία γίνεται με βάση τη συμπεριφορά των αγοραστών και τη στάση τους απέναντι στο προϊόν ή στην υπηρεσία.
- Τμηματοποίηση **ανάλογα με τις Επιχειρήσεις** – αυτή βασίζεται σε χαρακτηριστικά των Επιχειρήσεων τα οποία είναι παρόμοια με τα δημογραφικά των καταναλωτών, εκτός του ότι πλέον ο πληθυσμός αποτελείται από Επιχειρήσεις και όχι από πρόσωπα.

Η κατάλληλη Τμηματοποίηση της αγοράς απορρέει από το συνδυασμό δύο ή περισσοτέρων προσεγγίσεων.

Η Τμηματοποίηση της ναυτιλιακής αγοράς είναι συμπεριφορική, εφόσον βασίζεται στην αγοραστική συμπεριφορά των Ναυλωτών – Φορτωτών. Τα τμήματα της αγοράς απορρέουν από τις ανάγκες των Ναυλωτών – Φορτωτών για θαλάσσια μεταφορά φορτίου με ένα συγκεκριμένο τύπο πλοίου, προς μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και βάσει συγκεκριμένων συμφωνηθέντων όρων ναύλωσης.

Η ναυτιλιακή αγορά είναι το άθροισμα ξεχωριστών τμημάτων που διακρίνονται ως προς το είδος του φορτίου, το είδος του πλοίου, τις εμπορικές διαδρομές, το είδος και τη διάρκεια της ναύλωσης. Σε κάθε τμήμα, η αγοραστική συμπεριφορά των Ναυλωτών – Φορτωτών παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά. Η Τμηματοποίηση της ναυτιλιακής αγοράς μπορεί να γίνει επί τη βάσει των ακόλουθων 5 κριτηρίων:

1. Ανάλογα με **το είδος των πλοίων** μπορεί να τμηματοποιηθεί στις αγορές των: Χύδην Ξηρών και Διπλού Καταστρώματος,<sup>70</sup> Δεξαμενοπλοίων, μεταφοράς Υγροποιημένου Φυσικού Αερίου (Liquified Natural Gas – LNG) / Υγροποιημένων Αερίων Προϊόντων Πετρελαίου (Liquified Petroleum Gases – LPG), Συνδυασμένων μεταφορών (Combined Carriers)<sup>71</sup>, μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων, RO/RO (Roll on/Roll off)<sup>72</sup>, πλοίων Ψυγείων (Reefer), Εξειδικευμένων πλοίων (Specialised Vessels)<sup>73</sup> κ.λ.π.
2. Ανάλογα με **το είδος του φορτίου**, η ναυτιλιακή αγορά μπορεί ευρέως να διαιρεθεί στις αγορές: Χύδην Ξηρού Φορτίου, Χύδην Υγρού Φορτίου, Εξειδικευμένων Φορτίων και στην αγορά Γενικού Φορτίου.
3. Ανάλογα με **το είδος των Εμπορικών Διαδρομών**, η ναυτιλιακή αγορά μπορεί να χωριστεί σε πολλά τμήματα, όπως η αγορά της Μεσογείου, της Καραϊβικής κ.τ.λ.
4. Ανάλογα με **τη διάρκεια της Ναύλωσης** σε αγορές Ταξιδιού (Spot) και Χρονοναύλωσης
5. Ανάλογα προς **το είδος της Ναύλωσης** σε αγορές Ναύλωσης Ταξιδιού, Χρονοναύλωσης, Ναύλωσης Γυμνού Πλοίου και Συμβολαίων Εργολαβικής Μεταφοράς.

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής Αγοράς ως προς 4 κριτήρια:

- το είδος του πλοίου
- το είδος του φορτίου

<sup>70</sup> **Tweendeckers:** Πλοία γενικού φορτίου με 2 ή και κάποιες φορές 3 καταστρώματα. Το πάνω κατάστρωμα ονομάζεται κύριο κατάστρωμα και το κάτω tweendeck. Φορτία σε μορφή δεμάτων ή τσαντών μπορούν να μπουν πάνω από το tweendeck. Κάτω δε, από αυτό βρίσκεται το αμπάρι, το οποίο χρησιμοποιείται για τη μεταφορά γενικού φορτίου.

<sup>71</sup> **Combomed carriers:** Είναι πλοία που μπορούν να μεταφέρουν διαφορετικούς τύπους φορτίων. Γνωστός εκπρόσωπος τους είναι το O.B.O. (ore, bulk, oil). Πρόκειται για πλοίο μεταφοράς σιδηρομεταλλεύματος, άλλων χύδην ξηρών φορτίων και πετρελαίου.

<sup>72</sup> **RO/RO πλοία:** Πρόκειται για πλοία που μεταφέρουν τροχήλατα φορτία, όπως αυτοκίνητα, φορτηγά, ημι-ρυμουλκούμενα φορτηγά και ρυμουλκούμενα οχήματα. Όλα αυτά μπαίνουν και βγαίνουν από τα πλοία χρησιμοποιώντας τους δικούς τους τροχούς, σε αντίθεση με τα πλοία LO/LO (Lift on – Lift off), τα οποία έχουν γερανό για τη φορτοεκφόρτωση του φορτίου. Τα πλοία RO/RO έχουν ράμπες για τη φορτοεκφόρτωση των φορτίων.

<sup>73</sup> **Specialised πλοία:** Πλοία που έχουν σχεδιαστεί για την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τέτοια είναι τα πλοία για την κατάσβεση πυρκαγιών, τα τουριστικά πλοία, τα θαλάσσια ταξί κ.ο.κ.

- το είδος της ναύλωσης
- το είδος του εμπορίου

#### Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής αγοράς

Τύπος Πλοίου Μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων	Τύπος φορτίου			
	Χύδην ξηρό	Χύδην υγρό	Γενικό	Ειδικό
Χύδην ξηρού φορτίου				
Χημικών ουσιών				
Υγροποιημένων αερίων πετρέλαιου / Υγροποιημένου φυσικού αερίου (LPG / LNG)				
Πολλαπλών χρήσεων				
Με σύστημα Roll on - Roll off (Ro-Ro)				
Δεξαμενόπλοια				
Πλοία ψυχγεία				
Ειδικού τύπου				
Συνδισσμένων Μεταφορών				
	Είδος εμπορίου			

**Διάγραμμα 31:** Τμηματοποίηση της Ναυτιλιακής αγοράς

Πηγή: *Evi Plomaritou, 2008, Marketing of Shipping Companies – A tool for Improvement of Chartering Policy, Stamoulis Publications, σελ. 70*

Σε αυτό το σημείο, μπορεί να γίνει μία διάκριση των προηγούμενων κριτηρίων Τμηματοποίησης σε θεμελιώδη και επεξηγηματικά. Το είδος του πλοίου και το είδος του φορτίου μπορούν να ονομαστούν θεμελιώδη κριτήρια, διότι το πλοίο και το φορτίο είναι οι πρωταγωνιστές σε κάθε θαλάσσια εμπορική μεταφορά. Τα γεωγραφικά κριτήρια, το είδος και η διάρκεια της ναύλωσης έχουν επεξηγηματική σημασία. Αν π.χ. κάποιος αναφέρεται στην αγορά της Μεσογείου, αυτή η αναφορά από μόνη της είναι ανεπαρκής ως προς το να δώσει νόημα και να ορίσει ένα τμήμα της αγοράς με κοινά χαρακτηριστικά. Νόημα μπορεί να δώσει μόνο στην περίπτωση που η δεύτερη διάκριση αναφέρεται ως επεξηγηματικός παράγων για κάποια από τα τμήματα που απορρέουν από τις θεμελιώδεις διακρίσεις. Επομένως, η γεωγραφική περιοχή και τα κριτήρια που αναφέρονται στη ναύλωση αποτελούν τη βάση για την υπο-κατανομή κάθε κυρίου τμήματος της αγοράς που απορρέει από τα θεμελιώδη κριτήρια. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, τα δύο θεμελιώδη κριτήρια δε λειτουργούν αθροιστικά για τη διαμόρφωση των τμημάτων. Διότι αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα είναι ότι μία ομάδα φορτίων μεταφέρεται από μία κατηγορία πλοίων. Ως εκ τούτου, σε γενικούς

και απλοποιημένους όρους μπορεί να λεχθεί ότι μία αγορά πλοίων συνήθως εξυπηρετεί / αντιστοιχίζεται σε μία αγορά φορτίου.

Οι ανάγκες των Ναυλωτών, όπως και η αγοραστική τους συμπεριφορά διαφοροποιούνται από τμήμα σε τμήμα. Σε κάθε τμήμα, όμως, η αγοραστική συμπεριφορά των Ναυλωτών παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά. Μία απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματικό ναυτιλιακό Μάρκετινγκ είναι η κατανόηση των διαφορετικών αναγκών των Ναυλωτών – Φορτωτών, που πιθανόν να έχουν στα παραπάνω τμήματα της αγοράς. Ανικανότητα κατανόησης αυτών των αναγκών οδηγεί σε αδυναμία δημιουργίας σωστού Σχεδίου Μάρκετινγκ και προσφοράς των επιθυμητών μεταφορικών υπηρεσιών σε αποδεκτά επίπεδα ναύλου. Για κάθε τμήμα της ναυτιλιακής αγοράς, κατάλληλες Στρατηγικές Μάρκετινγκ πρέπει να σχεδιάζονται, όπως και να προσφέρεται ένα κατάλληλο Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix – για το οποίο θα γίνει εκτενής ανάλυση σε επόμενο σημείο της εν λόγω εργασίας).

### **Αξιολόγηση των Τμημάτων της αγοράς**

Η Ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να **αξιολογεί τα τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς** μελετώντας τα εξής:

- 1. το Μέγεθος του τμήματος:** Πρέπει η Ναυτιλιακή επιχείρηση να εξετάσει αν ένα συγκεκριμένο τμήμα έχει το σωστό μέγεθος. Το κατάλληλο μέγεθος του τμήματος είναι σχετικό, διότι οι μεγάλες Ναυτιλιακές επιχειρήσεις συνήθως προτιμούν τμήματα με μεγάλους όγκους ναυλώσεων και αποφεύγουν τα μικρά τμήματα, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις αποφεύγουν τα μεγάλα τμήματα διότι απαιτούν πολλούς πόρους.
- 2. η Ανάπτυξη του τμήματος:** Η ανάπτυξη του τμήματος είναι επιθυμητή στο βαθμό που οι επιχειρήσεις θέλουν να αυξήσουν τις ναυλώσεις. Όμως, υπάρχει ο κίνδυνος οι ανταγωνιστές να μπουν γρήγορα στο αναπτυσσόμενο τμήμα και να μειώσουν την κερδοφορία της επιχείρησης.
- 3. η Δομική Ελκυστικότητα του τμήματος:** Ένα τμήμα μπορεί να έχει το επιθυμητό μέγεθος και την επιθυμητή ανάπτυξη, αλλά να μην είναι ελκυστικό ως προς την κερδοφορία. Η Ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί πιθανές επιπτώσεις των δυνάμεων οι οποίες καθορίζουν τη μακροχρόνια ελκυστικότητα της αγοράς, καθώς και τη μακροχρόνια κερδοφορία του εν λόγω τμήματος της αγοράς. Τέτοιες δυνάμεις είναι οι εξής: οι ανταγωνιστικές Ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο Ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τα υποκατάστατα της ναυτιλιακής υπηρεσίας (όπως η από αέρος μεταφορά), οι

οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες, τα εμπόδια εισόδου ή εξόδου από την αγορά, η δομή του ανταγωνισμού και οι απειλές από υποκατάστατες υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των Ναυλωτών και των Προμηθευτών κ.λ.π.

- 4. οι Σκοποί και οι Πόροι της Επιχείρησης:** Ακόμη και στην περίπτωση που ένα τμήμα της αγοράς έχει το κατάλληλο μέγεθος, την επιθυμητή ανάπτυξη και από δομικής απόψεως είναι καλό, η Ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να λάβει υπ' όψιν τους Σκοπούς και τους Πόρους που κατέχει σε σχέση με αυτό το τμήμα. Ορισμένα ελκυστικά τμήματα της αγοράς μπορεί να απορριφθούν, διότι δε βοηθούν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της μακροχρόνια. <sup>74</sup>

Με βάση τα προαναφερθέντα, η αγορά των χημικών πλοίων, θα μπορούσε να τμηματοποιηθεί σε δύο υπο-αγορές – των πλοίων με βαμμένες δεξαμενές φορτίου και αυτών που είχαν δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι. Οι βασικές διαφορές των δύο υπο-αγορών ήταν στον αριθμό και στο είδος των φορτίων που οι δύο υπο-κατηγορίες πλοίων μπορούσαν να μεταφέρουν. Δηλαδή τα πλοία με δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι (stainless steel) μπορούσαν να μεταφέρουν πολύ περισσότερα φορτία και ιδίως διαβρωτικά χημικά – π.χ. οξέα (βλ. φωσφορικό, θειικό, οξικό), σε σχέση με τα απλούστερα χημικά, τα βρώσιμα έλαια και τα καθαρά προϊόντα πετρελαίου που μεταφέρονταν από τα χημικά πλοία με τις βαμμένες δεξαμενές. Το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιούσε τις δύο κατηγορίες ήταν το μεγαλύτερο κόστος ναυπήγησης και αγοραπωλησίας πλοίων με δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι, σε σχέση με αυτά που είχαν βαμμένες δεξαμενές.

Τα είδη των φορτίων που μετέφεραν τα χημικά πλοία με βαμμένες δεξαμενές, στα οποία περιλαμβάνονταν και τα I.M.O. 2 πλοία των 25,000 τόνων που μελετώνται, κάλυπταν τις εξής τρεις αγορές: Χημικών φορτίων και βιο-ντίζελ<sup>75</sup>, καθαρών προϊόντων πετρελαίου και βρώσιμων ελαίων.

---

<sup>74</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 67 - 72

<sup>75</sup> **Βιο-ντίζελ (bio-diesel):** Λέγεται το καύσιμο το οποίο δεν αποτελείται μόνο από υδρογονάνθρακες, αλλά είναι μείγμα αυτών με εστέρες που βρίσκονται σε βρώσιμα φυτικά και ζωικά έλαια. Ανάλογα με την περιεκτικότητα ενός τέτοιου καυσίμου σε μη-υδρογονάνθρακες, έχει το διακριτικό B συν το ποσοστό αυτών. Π.χ.

- 100% biodiesel αναφέρεται σαν **B100**, ενώ
- 20% biodiesel, έχει 80% υδρογονάνθρακες ονομάζεται **B20**
- 5% biodiesel, έχει 95% υδρογονάνθρακες ονομάζεται **B5**

**Πίνακας 2: Αντιπροσωπευτικά φορτία της αγοράς «Χημικών και Βιο-ντήζελ»**

Πηγή: *Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007*

**ΑΓΟΡΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟ-ΝΤΗΖΕΛ**

μέγεθος παρτίδας φορτίου (τόνοι)	φορτίο	από	προς
10000	βιο-ντήζελ	Κόλπο των Η.Π.Α.	Ευρώπη
11000	βιο-ντήζελ	Χιούστον	ΑΡΑ (Αμστερνταμ/Ρόττερδαμ/Αμβέρσα)
10000	καυστική σόδα	Ευρώπη	Ευρώπη
24000	UAN (urea ammonium nitrate)	Κλαϊπέντα	Ανατολική Ακτή Η.Π.Α.
25000	UAN (urea ammonium nitrate)	Νοβοροσίσκ	Ανατολική Ακτή Η.Π.Α. ή Κόλπο Η.Π.Α.
11000	UAN (urea ammonium nitrate)	Γκντάνσκ	Χάμιλτον (Καναδά)
25000	UAN (urea ammonium nitrate)	Νοβοροσίσκ	Ρίβερ Πλέιτ
25000	UAN (urea ammonium nitrate)	Κλαϊπέντα	Ανατολική Ακτή Η.Π.Α.
13000	μεθανόλη	Ιράν	Μεσόγειο / Ευρώπη
14000	γλυκόλες	Σουαίμπα	Μεσόγειο
13000	μεθανόλη	Ιράν	Μεσόγειο / Ευρώπη
14000	γλυκόλες	Σουαίμπα	Μεσόγειο

**Πίνακας 3: Αντιπροσωπευτικά φορτία της αγοράς «Καθαρών προϊόντων πετρελαίου»**

Πηγή: *Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007*

**ΑΓΟΡΑ ΚΑΘΑΡΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ**

μέγεθος παρτίδας φορτίου (τόνοι)	φορτίο	από	προς
14000	reformate	Σιγκαπούρη	Άπω Ανατολή
17000	νάφθα	Λιβύη	Ιταλία
20000	condensate	Λιβύη	Ιταλία
20000	βενζίνη (gasoline)	Αραβικός Κόλπος	Αραβικό Κόλπο
20000	βενζίνη (gasoline)	Ταϊβάν	Δυτική Ακτή Η.Π.Α.
20000	καύσιμο jet	Ελλάδα	Λίβανο
20000	gas oil	Σικελία	Βενετία
20000	gas oil	Ισπανία	Μεσόγειο
20000	βενζίνη (gasoline)	Βόρεια Κίνα	Σιγκαπούρη
22000	βενζίνη (gasoline)	Βαλτική	Ευρώπη
22000	βενζίνη (gasoline)	Βαλτική	Μεγάλη Βρετανία / Ευρώπη
22000	βενζίνη (gasoline)	Ευρώπη	Ευρώπη

Ένα γνωστό όνομα φορτίου που εμπίπτει στην κατηγορία bio-diesel είναι το FAME (Fatty Acid Methyl Ester).

**Πίνακας 4:** Αντιπροσωπευτικά φορτία της αγοράς «Βρώσιμων ελαίων»

Πηγή: *Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007*

**ΑΓΟΡΑ ΒΡΩΣΙΜΩΝ ΕΛΑΙΩΝ**

μέγεθος παρτίδας φορτίου (τόνοι)	φορτίο	από	προς
25-30,000	ακατέργαστο έλαιο φοινίκων	Στενά Σιγκαπούρης	Ρόττερταμ
15-22000	κατεργασμένο έλαιο φοινίκων	Στενά Σιγκαπούρης	Πακιστάν
25000	κατεργασμένο έλαιο φοινίκων	Στενά Σιγκαπούρης	Ανατολική Αφρική
25000	σογιέλαιο / ηλιέλαιο	Νότιος Αμερική	Μπαγκλαντές
25000	σογιέλαιο / ηλιέλαιο	Νότιος Αμερική	Ανατολική Μεσόγειος
20000	σογιέλαιο / ηλιέλαιο	Νότιος Αμερική	Μαύρη Θάλασσα
20000	σογιέλαιο / ηλιέλαιο	Νότιος Αμερική	Νότια Αφρική / Ινδία
15000	σογιέλαιο / ηλιέλαιο	Νότιος Αμερική	Καριβική
15-20000	σογιέλαιο / ηλιέλαιο	Νότιος Αμερική	Δυτική Ακτή Νότιας Αμερικής
20000	σογιέλαιο / ηλιέλαιο	Νότιος Αμερική	Ρόττερταμ
10-15000	σογιέλαιο	Κόλπος Η.Π.Α.	Κίνα
15000	σογιέλαιο	Κόλπος Η.Π.Α.	Ανατολική Μεσόγειος
25000	σογιέλαιο	Κόλπος Η.Π.Α.	Ινδία / Πακιστάν
20000	μολάσσες	Πακιστάν	Ταϊβάν
21000	μολάσσες	Ανατολική Αφρική	Μεσόγειος / Ευρώπη

**Στόχευση (Targeting):** Όταν έχουν αναγνωριστεί τα ελκυστικά τμήματα της αγοράς, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν κατάλληλα συστήματα διαλογής, ώστε να επιλέξουν αυτά που θα γίνουν το κέντρο της προσοχής τους – οι στόχοι τους. Με άλλα λόγια, είναι οι αγορές στις οποίες αποφασίζουν να μπουν. Σε ό,τι αφορά την παροχή των υπηρεσιών, είναι συχνά δύσκολο να ικανοποιηθούν τα τμήματα - στόχοι της αγοράς (target groups) που αποτελούνται από πελάτες με ευρέως διαφοροποιημένες ανάγκες και επιθυμίες. Επειδή οι πελάτες συχνά συναντώνται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, επηρεάζουν την αντίληψη των άλλων πελατών για την υπηρεσία. Παραδείγματος χάριν, μία οικογένεια που κάνει πικ-νικ στο πάρκο ένα Σάββατο απόγευμα δεν ταιριάζει πολύ με μία παρέα ανθρώπων που καταναλώνουν αλκοόλ στο πάρκο. Αν μία επιχείρηση στοχεύει σε τμήματα της αγοράς τα οποία είναι πολύ διαφορετικά μεταξύ τους, είναι καλό να είναι διαχωρισμένα. Τέλος, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών, συνήθως, δε μπορεί να ικανοποιήσει πολύ διαφορετικές ανάγκες και



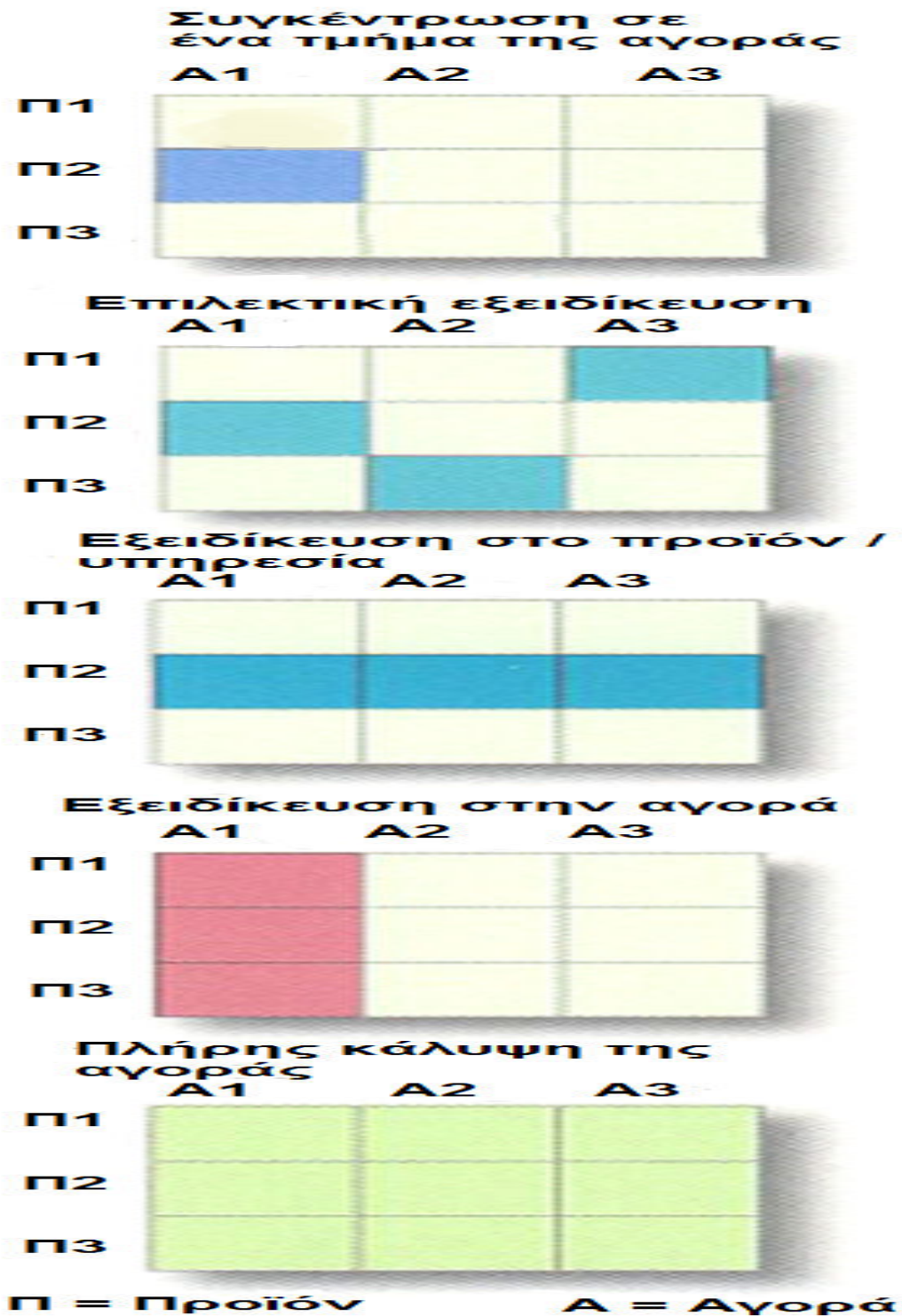
επιθυμίες. Αυτό συμβαίνει, λόγω του γεγονότος ότι οι υπηρεσίες είναι περίπλοκα φαινόμενα και η παραγωγή μίας υπηρεσίας είναι επίσης ένα πολύπλοκο έργο.<sup>76</sup>

Η Ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει **να στοχεύει στο όσο το δυνατόν καλύτερο τμήμα (ή τμήματα) της αγοράς και να επιλέγει την αγορά-στόχο (target-market)**. Η αγορά - στόχος είναι το σύνολο των Ναυλωτών – Φορτωτών οι οποίοι έχουν τις ίδιες μεταφορικές ανάγκες, εκφράζουν προθυμία για την αγορά των μεταφορικών υπηρεσιών και δείχνουν μεγάλη αγοραστική δύναμη. Μία θεμελιώδης προϋπόθεση για την αναγνώριση ενός τμήματος σαν αγορά – στόχο, είναι η οικονομική του βιωσιμότητα. Σύμφωνα με τα σχήματα που ακολουθούν υπάρχουν 5 Τρόποι Στόχευσης, ο καθένας με τα δικά του χαρακτηριστικά, τους οποίους πρέπει να εφαρμόζουν και οι Ναυτιλιακές επιχειρήσεις:

---

<sup>76</sup> Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, σελ. 362

# Τρόποι Στόχευσης (Targeting)



**Διάγραμμα 32:** Τρόποι Στόχευσης (Targeting)

Πηγή: Philip Kotler, Kevin. L. Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen, 2009, *Marketing Management, European Edition, Pearson Prentice Hall*, σελ. 357

Στα παραπάνω σχήματα τα σύμβολα P1, P2, P3 αντιστοιχούν σε διαφορετικά προϊόντα (products), ενώ τα σύμβολα M1, M2, M3 αντιστοιχούν σε διαφορετικές αγορές (markets).

### **1) Συγκέντρωση σε ένα τμήμα της αγοράς (Single-segment concentration)**

Ισχύει στην περίπτωση που η Ναυτιλιακή επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει μεταφορικές υπηρεσίες σε ένα και μόνο τμήμα της αγοράς. Εστιάζει μόνο σε ένα τμήμα της αγοράς, με στόχο να κατακτήσει ένα μεγάλο μέρος του. Ένα παράδειγμα συγκέντρωσης μόνο σε ένα τμήμα της αγοράς είναι η ελληνική Ναυτιλιακή εταιρεία “Lavinia Corporation”, η οποία διαχειρίζεται πλοία ψυγεία (reefers) και προσφέρει μεταφορικές υπηρεσίες αποκλειστικά στην αγορά των πλοίων ψυγείων. Μέσω εστιασμένου Μάρκετινγκ, η επιχείρηση κερδίζει μία ισχυρή θέση στο τμήμα αυτό της αγοράς, λόγω της καλύτερης γνώσης των αναγκών του. Αν η επιχείρηση επιτύχει μία καλή θέση στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, μπορεί να διασφαλίσει υψηλή απόδοση για τις επενδύσεις της. Από την άλλη πλευρά, όμως, το εστιασμένο Μάρκετινγκ έχει ρίσκο, λόγω της πιθανότητας πολλοί ανταγωνιστές να εισέλθουν στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή λόγω πιθανής πτώσης της ζήτησης για θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες.

### **2) Επιλεκτική εξειδίκευση (Selective specialisation)**

Όταν η επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει τις μεταφορικές υπηρεσίες της σε έναν αριθμό τμημάτων της αγοράς, τα οποία έχουν προοπτικές και ταιριάζουν με τους πόρους της. Μπορεί να υπάρχει ελάχιστη ή και καθόλου συνεργασία μεταξύ αυτών των τμημάτων. Η Επιλεκτική εξειδίκευση βασίζεται στο διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ, σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς με προσφορές και στρατηγικές προσαρμοσμένες στο κάθε τμήμα. Μία Ναυτιλιακή επιχείρηση που χρησιμοποιεί Επιλεκτική εξειδίκευση είναι η “Bergesen”, με έδρα στη Νορβηγία, η οποία κατέχει LPG και LNG δεξαμενόπλοια, δεξαμενόπλοια μεταφοράς αργού πετρελαίου, δεξαμενόπλοια μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου, χημικά πλοία, αλλά και πλοία FPSO (floating production storage and offloading – εν πλω παραγωγής, αποθήκευσης και εκφόρτωσης, που χρησιμοποιούνται στη

υπεράκτια βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου).<sup>77</sup> Με όλα αυτά τα διαφορετικά είδη πλοίων, προσφέρει τις μεταφορικές της υπηρεσίες στα αντίστοιχα τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς. Αυτή η στρατηγική έχει ένα βασικό πλεονέκτημα – το ότι ακόμη και αν κάποια τμήματα πάψουν να είναι κερδοφόρα, η επιχείρηση μπορεί να είναι κερδοφόρα στα υπόλοιπα.

### **3) Εξειδίκευση στο προϊόν ή στην υπηρεσία (Product or Service specialisation)**

Με αυτόν τον τρόπο Στόχευσης (Targeting), όπου η Ναυτιλιακή επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου είδους μεταφορικής υπηρεσίας, την οποία προσφέρει σε πολλά τμήματα της αγοράς. Παράδειγμα τέτοιας Ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η ελληνική “Costamare Shipping Company”, η οποία χρονοναυλώνει τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων της σε μεγάλες εταιρείες διαχείρισης τέτοιων πλοίων, όπως είναι οι A.P Moeller – Maersk, Cosco, MSC, Hapag Lloyd και Evergreen Marine. Μέσω αυτής της Στόχευσης έχει αποκτήσει καλή φήμη σε αυτόν τον εξειδικευμένο τομέα ναυτιλιακών υπηρεσιών. Αλλά γενικά, η Εξειδίκευση στην υπηρεσία έχει ρίσκο διότι υπάρχει η πιθανότητα μείωσης της ζήτησης για το συγκεκριμένο είδος πλοίων, στην περίπτωση που αυτά αντικατασταθούν από άλλο τύπο ή από πιο εξελιγμένη τεχνολογία.

### **4) Εξειδίκευση στην αγορά (Market specialisation)**

Ο συγκεκριμένος τρόπος στόχευσης ισχύει όταν η Ναυτιλιακή επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην ικανοποίηση των πολλών αναγκών μίας συγκεκριμένης ομάδας Ναυλωτών. Τέτοια Ναυτιλιακή εταιρεία είναι η “Europan”, με έδρα στο Βέλγιο, η οποία έχει μόνο δεξαμενόπλοια διαφόρων μεγεθών για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των Ναυλωτών στην αγορά του πετρελαίου. Αποκτά, δηλαδή, φήμη με το να καλύπτει τις ανάγκες μίας συγκεκριμένης ομάδας Ναυλωτών. Αλλά και η στόχευση της Εξειδίκευσης στην Αγορά έχει το ρίσκο της πιθανής εισόδου νέων ανταγωνιστών.

### **5) Πλήρης κάλυψη της αγοράς (Full market coverage)**

Όταν μία Ναυτιλιακή επιχείρηση προσπαθεί να καλύψει όλες τις κατηγορίες των Ναυλωτών μέσω όλων των δυνατών ειδών πλοίων που χρειάζονται. Παραδείγματος

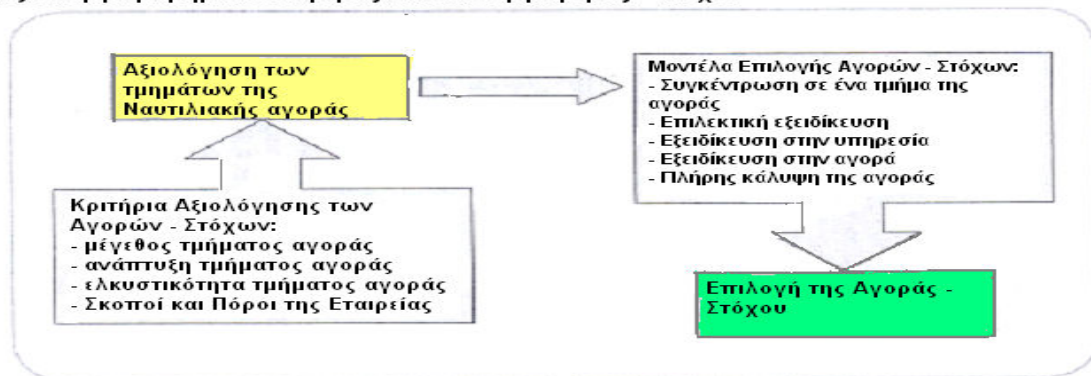
---

<sup>77</sup> **FPSO:** Πλοίο το οποίο έχει σχεδιαστεί ώστε να λαμβάνει υδρογονάνθρακες οι οποίοι παράγονται σε κοντινές πλατφόρμες ή από το θαλάσσιο πυθμένα, να τους επεξεργάζεται και να αποθηκεύει το πετρέλαιο μέχρι να εκφορτωθεί σε κάποιο δεξαμενόπλοιο ή λιγότερο συχνά να μεταφερθεί μέσω αγωγού.

χάριν, μόνο ένας ναυτιλιακός κολοσσός όπως η “Mitsui OSK Lines”, με έδρα στην Ιαπωνία, ο οποίος διαχειρίζεται πλοία μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου, πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, κρουαζιερόπλοια, πλοία πορθμεία, πλοία εσωτερικών μεταφορών, ρυμουλκά, δεξαμενόπλοια, πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων, LPG δεξαμενόπλοια, χημικά δεξαμενόπλοια και πλοία μοναδοποιημένων φορτίων, μπορεί να αναλάβει τη στόχευση της Πλήρους κάλυψης της ναυτιλιακής αγοράς. Αυτήν θα την επιτύχει μέσω διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ, με το σχεδιασμό ποικίλων προγραμμάτων Μάρκετινγκ και με την προσφορά ποικίλων μεταφορικών υπηρεσιών σε κάθε τμήμα της αγοράς. Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση δε μπορεί να χρησιμοποιήσει μη - διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ.<sup>78</sup>

Το διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζει σχηματικά όσα προαναφέρθηκαν για την Τμηματοποίηση και τη Στόχευση της αγοράς:

**Αξιολόγηση Τμημάτων Αγοράς και επιλογή Αγοράς - Στόχου**



**Διάγραμμα 33:** Αξιολόγηση Τμημάτων Αγοράς και επιλογή Αγοράς Στόχου

Πηγή: *Evi Plomaritou, 2008, Marketing of Shipping Companies – A tool for Improvement of Chartering Policy, Stamoulis Publications, σελ. 75*

**Από τους προαναφερθέντες Τρόπους Στόχευσης (Targeting), η BS με τα χημικά πλοία I.M.O. 2, 25,000 τόνων, είχε επιλέξει την πλήρη κάλυψη της αγοράς.** Αυτός ο Τρόπος Στόχευσης ήταν σύμφωνος με την Επιχειρηματική Στρατηγική της Διαφοροποίησης που είχε επιλέξει. Βάσει αυτού, θα προσπαθούσε να καλύψει όλες τις ομάδες των πελατών (Ναυλωτών), μεταφέροντας με τα πλοία της όλα τα φορτία που κατασκευαστικά και από πλευράς βαφής δεξαμενών μπορούσε, σε όλον τον κόσμο. Θεωρείται ότι τα σύμβολα Π1, Π2, Π3 αντιστοιχούν σε όλους τους τύπους προϊόντων που μπορούσαν τα πλοία I.M.O. 2 να μεταφέρουν, δηλαδή Π1 = χημικές ουσίες και βιο-ντίζελ, Π2 = βρώσιμα έλαια, Π3 = καθαρά προϊόντα πετρελαίου και τα σύμβολα Α1,

<sup>78</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 72 - 75

A2, A3 κ.ο.κ αντιστοιχούν σε όλες τις διαφορετικές αγορές - βάσει γεωγραφικής περιοχής που αυτά τα πλοία θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν (Μεσόγειος, Ευρώπη, Μέση Ανατολή, Άπω Ανατολή, Ανατολικές Ακτές Η.Π.Α., Δυτικές Ακτές Η.Π.Α. κ.ο.κ). Όπως φάνηκε από τους παραπάνω Πίνακες (2 – 4), οι τόποι προέλευσης και προορισμού όλων αυτών των τύπων φορτίων μπορούσαν να είναι ο,πουδήποτε στην υδρόγειο. Με τον επιλεγμένο Τρόπο Στόχευσης θα εξασφαλιζόταν η κάλυψη όλων των αγορών και όλων των διαφορετικών φορτίων.

**Τοποθέτηση (Positioning):** Το να προσφέρει μία επιχείρηση αποδοτικά το σωστό προϊόν στη σωστή αγορά στόχο, ώστε να εξασφαλίζει ένα Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και αποδεκτά επίπεδα κέρδους. Και αυτό ισχύει διότι κάθε αγορά – στόχος απαιτεί ξεχωριστή προσοχή από τη Στρατηγική Διοίκηση, ώστε να εξασφαλιστεί ότι το κατάλληλο μείγμα των ωφελειών για τους πελάτες, ενσωματώνεται σε κατάλληλες προσφορές προϊόντων / υπηρεσιών στην αγορά, ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών ως προς την αντιλαμβανόμενη αξία τους. Η επιμονή στην προσεκτική ανάλυση των αναγκών των αγορών-στόχων, επιτρέπει σε κάθε επιχείρηση να οικοδομεί ισχυρές αξίες, οι οποίες μπορούν να είναι διακριτές.<sup>79</sup>

Ο λόγος που οι αξίες πρέπει να είναι ισχυρές και διακριτές είναι διότι ασχέτως του τι περιλαμβάνει η υπηρεσία που προσφέρει μία επιχείρηση, το αν είναι ή όχι επιτυχημένη, καθορίζεται από την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για αυτήν.

Με άλλα λόγια, Τοποθέτηση (Positioning) είναι το να μπορεί η επιχείρηση να αναπτύξει και να επικοινωνήσει ένα διαφορετικό πλεονέκτημα το οποίο θα κάνει την παρεχόμενη από αυτήν υπηρεσία ανώτερη και διακεκριμένη στην αντίληψη των πελατών. Αυτή η διαφοροποίηση είναι δυνατόν να βασίζεται είτε σε αντικειμενικά (στηρίζονται σε γεγονότα) κριτήρια είτε σε υποκειμενικά (στηρίζονται περισσότερο στην εικόνα και στην επικοινωνία) κριτήρια.

Κάθε υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να θεωρηθεί διαφορετική από τον πελάτη, διότι οι αγοραστές έχουν διαφορετικές ανάγκες και επομένως ελκύονται από διαφορετικές προσφορές. Μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να είναι πρόθυμη να

---

<sup>79</sup> Philip Kotler, Kevin. L. Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen: “Marketing Management”, European Edition, 2009, Pearson Prentice Hall, σελ. 334-341, 355-375.

ανακαλύψει τι διαφορετικό θα μπορούσε να προσφέρει, το οποίο να ικανοποιεί τα εξής κριτήρια:

- **Σπουδαιότητα:** Η διαφορά να εκτιμάται ιδιαίτερα από μία επαρκώς μεγάλη ή ελκυστική αγορά.
- **Διακρίτοτητα:** Η διαφορά είναι ευδιάκριτα ανώτερη από των άλλων υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται.
- **Να επικοινωνείται εύκολα:** Είναι δυνατόν να επικοινωνηθεί η διαφορά με απλό και ισχυρό τρόπο.
- **Ανωτερότητα:** Η διαφορά να μην είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.
- **Προσιτότητα κόστους:** Οι πελάτες – στόχοι να θέλουν να πληρώσουν για αυτήν τη διαφορά, δηλαδή να αντιπροσωπεύει αξία για αυτούς.
- **Κερδοφορία:** Η επιχείρηση που παρέχει την υπηρεσία να επιτυγχάνει επιπλέον κέρδη σαν αποτέλεσμα της εισαγωγής αυτής της διαφοράς.

Ασχέτως του ποια επιλογή Τοποθέτησης γίνει από μία επιχείρηση, οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές πρέπει να τηρούνται:

- ✓ Η Τοποθέτηση πρέπει να έχει νόημα για την αγορά – στόχο.
- ✓ Η Τοποθέτηση πρέπει να είναι πιστευτή. Εξωφρενικές δηλώσεις ότι η επιχείρηση είναι η μεγαλύτερη ή η καλύτερη, οι οποίες είναι ξεκάθαρα αναληθείς θα αποδειχτούν αντιπαραγωγικές.
- ✓ Η Τοποθέτηση πρέπει να είναι μοναδική. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν μία Τοποθέτηση, με βάση την οποία θα μπορούν με συνέπεια να αποδίδουν καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους σε μία δεδομένη αγορά.

Στη συνέχεια, παρατίθενται ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η μοναδικότητα θα μπορούσε να μετατραπεί σε Τοποθέτηση:

- Ηγέτης ως προς το μερίδιο αγοράς: η μεγαλύτερη εταιρεία
- Ηγέτης ως προς την ποιότητα: η εταιρεία με τις πιο αξιόπιστες υπηρεσίες
- Ηγέτης ως προς την υπηρεσία: Η εταιρεία που ανταποκρίνεται καλύτερα, π.χ στο χειρισμό προβλημάτων.
- Ηγέτης ως προς την τεχνολογία: Η εταιρεία «που βρίσκει ευκολότερα το δρόμο» / πρώτη ανοίγει νέους δρόμους.
- Ηγέτης ως προς την καινοτομία: η πιο δημιουργική εταιρεία

- Ηγέτης ως προς την ευελιξία: η πιο καλά προσαρμοζόμενη εταιρεία
- Ηγέτης ως προς τις σχέσεις: η περισσότερο αφοσιωμένη εταιρεία
- Ηγέτης ως προς το κύρος: η περισσότερο «αποκλειστική» εταιρεία
- Ηγέτης ως προς τη γνώση: η εταιρεία με τις καλύτερες λειτουργικές / τεχνικές γνώσεις
- Παγκόσμιος ηγέτης: η εταιρεία με την καλύτερη τοποθέτηση για τις παγκόσμιες αγορές
- Ηγέτης ευκαιρίας: Η εταιρεία που προσφέρει την υπηρεσία της στη χαμηλότερη τιμή.
- Ηγέτης αξίας: Η εταιρεία που προσφέρει την υπηρεσία της με την καλύτερη σχέση τιμής – χρησιμότητας.

Δεν πρέπει να ξεχνούν οι επιχειρήσεις ότι όπως συμβαίνει και με τις ίδιες τις υπηρεσίες που προσφέρουν, η Τοποθέτησή τους μπορεί να έχει περιορισμένη διάρκεια ζωής. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επανεξετάζεται από καιρού εις καιρόν, για να διασφαλιστεί ότι δεν έχει ξεπεραστεί και ότι είναι ακόμη σχετική με τις αγορές – στόχους της.

Η Τοποθέτηση των υπηρεσιών, λόγω του ότι επιτρέπει την αναγνώριση ευκαιριών της αγοράς οι οποίες δεν ικανοποιούνται από τους ανταγωνιστές, επηρεάζει την βελτίωση και τον ανασχεδιασμό των όποιων υπάρχοντων προσφορών και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών. Επιτρέπει επίσης, την εξέταση των πιθανών κινήσεων των ανταγωνιστών, συμβάλλοντας έτσι στη Διαμόρφωση της Στρατηγικής.

Πάνω από όλα, όμως, η Τοποθέτηση μίας επιχείρησης δίνει στους πελάτες της αγοράς – στόχου το λόγο για να αγοράζουν τις υπηρεσίες της. Αυτός, εξάλλου, είναι και ο σκοπός του Μάρκετινγκ.<sup>80</sup>

Η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητα της Τοποθέτησης είναι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες επιχειρηματικής ανάπτυξης και κερδοφορίας. **Η διαδικασία Τοποθέτησης σε μία Ναυτιλιακή εταιρεία** περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

---

<sup>80</sup> Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, σελ. 96 - 97, 102 - 103



1. Πρέπει η Ναυτιλιακή εταιρεία να εντοπίσει τις πιθανές διαφορές στις θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες που παρέχει, εν συγκρίσει με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
2. Πρέπει να εφαρμόσει κριτήρια επιλογής στις σημαντικότερες διαφορές οι οποίες θα της παράσχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Πολλοί επιχειρηματίες προτιμούν την προώθηση μόνο ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία αγορά – στόχο.
3. Τελικώς, μία Ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να δείξει στην αγορά – στόχο ότι διαφέρει από τους ανταγωνιστές της.

Μία Ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να αποφύγει τις εξής **παγίδες ως προς την Τοποθέτησή** της:

- **Όχι ξεκάθαρη Τοποθέτηση:** Όταν οι Ναυλωτές – Φορτωτές δε γνωρίζουν τίποτα ιδιαίτερο για το προσφερόμενο πακέτο ναυτιλιακών υπηρεσιών.
- **Μη - Εμφατική Τοποθέτηση:** Όταν οι Ναυλωτές – Φορτωτές έχουν περιορισμένη εικόνα για τις μεταφορικές υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η Ναυτιλιακή επιχείρηση.
- **Συγκεχυμένη Τοποθέτηση:** Όταν οι Ναυλωτές – Φορτωτές έχουν μία όχι ξεκάθαρη εικόνα των μεταφορικών υπηρεσιών, λόγω των πολλών ισχυρισμών της επιχείρησης.
- **Επισφαλής Τοποθέτηση:** Όταν οι Ναυλωτές – Φορτωτές έχουν δυσκολία να πιστέψουν τους ισχυρισμούς της Ναυτιλιακής επιχείρησης, ως προς το προσφερόμενο πακέτο ναυτιλιακών υπηρεσιών.<sup>81</sup>

Στην περίπτωση των υπό μελέτη χημικών πλοίων I.M.O. 2, 25,000 τόνων, η τοποθέτηση τους ήταν αυτή του **«έξυπνου μεταφορέα»**. Η συγκεκριμένη τοποθέτηση συνίστατο στο ότι όντας πλοία που προορίζονταν να μεταφέρουν «καθαρά» προϊόντα πετρελαίου, χημικά φορτία (ως επί το πλείστον «εύκολα / ελαφρά» χημικά – όχι διαβρωτικά, όπως τα οξέα) και βρώσιμα έλαια σε όλα τα μέρη του κόσμου, θα είχαν τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθούν σε πολλές και διαφορετικές αγορές λόγω α) της ευελιξίας τους ως προς τα φορτία που θα μπορούσαν να μεταφέρουν και β) της μεγιστοποίησης της μεταφορικής δυναμικότητας σε διαφορετικά βυθίσματα την οποία θα μπορούσαν να επιτύχουν, εξ αιτίας της πολύ μεγάλης μεταφορικής ικανότητας σε κυβικά μέτρα που θα είχαν.

---

<sup>81</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 95

Λόγω του ευέλικτου μεγέθους τους, σε άλλες περιοχές αναμενόταν να λειτουργούν ως «μεταφορείς αδιαφοροποίητων φορτίων – commodity carriers», όπως είναι τα καθαρά προϊόντα πετρελαίου και τα βρώσιμα έλαια, ενώ σε άλλες περιοχές, αναμενόταν να λειτουργούν σαν «μεταφορείς παρτίδων φορτίων – parcel carriers», κάνοντας χρήση του χημικού τους χαρακτήρα.

#### **2.4) ΠΩΣ ΑΣΚΕΙΤΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. - ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η άσκηση του Μάρκετινγκ μπορεί να ειπωθεί από πολλές οπτικές. Ο παραδοσιακός τρόπος είναι ο τρόπος του Philip Kotler, βάσει του οποίου μετά την Τμηματοποίηση (Segmentation), τη Στόχευση (Targeting) και την Τοποθέτηση (Positioning), η Στρατηγική Διοίκηση πρέπει να ασχοληθεί με το «Μείγμα Μάρκετινγκ». Το μείγμα Μάρκετινγκ προτάθηκε από τον McCarthy, ο οποίος ταξινόμησε τις δραστηριότητες Μάρκετινγκ σαν Μείγμα Μάρκετινγκ σε 4 ευρείες κατηγορίες, οι οποίες ονομάζονταν τα 4 Π (4Ps) του Μάρκετινγκ, από τα αρχικά των κατηγοριών αυτών στα Αγγλικά. Όλες αυτές οι κατηγορίες δε, άρχιζαν με το γράμμα "p". Ήταν οι: product (προϊόν), price (τιμή), place (τόπος) και promotion (προώθηση). Η πρώτη λίστα είχε 52 στοιχεία. Τα 4 στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ επεκτάθηκαν σε 7 Π (7Ps), από τον Boden, ο οποίος είχε έναν μεγαλύτερο προσανατολισμό προς τις υπηρεσίες και συμπεριέλαβε τα: process (service process) – τη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας, physical evidence – τη φυσική απόδειξη και people (participants) – τους ανθρώπους (συμμετέχοντες). Μία ανάλυση μεταξύ ακαδημαϊκών σε Ευρώπη και Μεγάλη Βρετανία κατέδειξε τη δυσαρέσκεια με τα 4Π (4Ps) του Μείγματος Μάρκετινγκ και πρότεινε τη χρήση του Μείγματος Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών ως αυτού που απεικόνιζε το πραγματικό περιβάλλον Μάρκετινγκ.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ έχει ένα μείγμα βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων αποφάσεων Μάρκετινγκ να λάβει, όταν η επιχείρηση έχει επιλέξει την αγορά – στόχο. Πρέπει ακόμη να συνενώσει όλες τις αποφάσεις που σχετίζονται με το Μείγμα Μάρκετινγκ, ώστε η προώθηση να ταιριάζει στο προϊόν, η διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική τιμολόγησης κ.ο.κ. Τα 7 Π (7Ps) αντιπροσωπεύουν την άποψη της επιχείρησης για τα εργαλεία Μάρκετινγκ που έχει διαθέσιμα για να επηρεάσει τους αγοραστές. Από την άποψη του πελάτη, κάθε εργαλείο Μάρκετινγκ έχει σχεδιαστεί ώστε να προσφέρει κάποιο πλεονέκτημα σε αυτόν. Οι επιχειρήσεις που είναι επιτυχημένες, ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους και ξεπερνούν τις προσδοκίες τους οικονομικά, με ευχέρεια, αλλά και με αποτελεσματικά προϊόντα και υπηρεσίες, καλά τιμολογημένα, επικοινωνημένα με

ενδιαφέροντα τρόπο και διανεμημένα εγκαίρως ή μέσω μίας διαδικασίας και ανθρώπων που δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον. Όλα αυτά οδηγούν σε ένα εμπορικό όνομα (brand)<sup>82</sup> που οι πελάτες υποστηρίζουν.

Από τα προαναφερθέντα στοιχεία, είναι εμφανές ότι η υπηρεσία που προσφέρει μία επιχείρηση είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών τις οποίες κάνει μέσω του Μείγματος Μάρκετινγκ, αλλά και ότι αυτό προσφέρει μία τεράστια γκάμα επιλογών στον ενασχολούμενο με το Μάρκετινγκ, ο οποίος αποφασίζει να εξερευνήσει όλες τις δυνατότητές του.<sup>83</sup>

Η **Αξία** είναι κεντρική ιδέα του Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί και ως ο εντοπισμός, η δημιουργία, η μετάδοση επικοινωνιακά, η παράδοση και ο έλεγχος της αξίας στον πελάτη. Η **Ικανοποίηση** αντικατοπτρίζει την αντίληψη ενός προσώπου για την επίδοση (ή το αποτέλεσμα) ενός προϊόντος ή υπηρεσίας εν συγκρίσει με τις προσδοκίες του. Αν η επίδοση είναι χαμηλότερη των προσδοκιών, ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος και απογοητευμένος, αν ταιριάζει με τις προσδοκίες του είναι ικανοποιημένος, αν τις ξεπερνά είναι ευχαριστημένος.<sup>84</sup>

Το Μείγμα Μάρκετινγκ εικονίζεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί:

---

<sup>82</sup> **Brand:** Είναι ένα όνομα που δίνεται σε κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή σε ομάδες προϊόντων ή υπηρεσιών. Υπάρχει για να ξεχωρίζει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από τους ανταγωνιστές του / της. Είναι η ενσωμάτωση της καλής θέλησης των πελατών συσσωρευμένης κατά τη διάρκεια της ζωής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. (Philip Kotler et. al. 2009, σελ. 425)

<sup>83</sup> Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, σελ. 19-20

<sup>84</sup> Philip Kotler et. al. 2009, σελ. 17

# Μείγμα Μάρκετινγκ

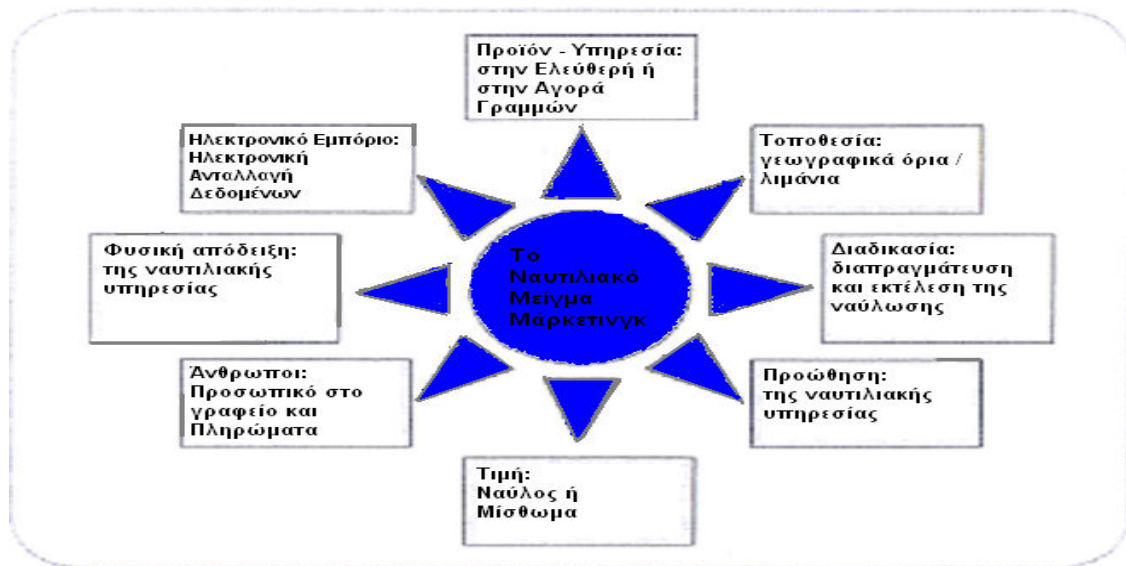


## Διάγραμμα 34: Μείγμα Μάρκετινγκ

Πηγή: Βασισμένο σε Philip Kotler, Kevin. L. Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen, 2009, *Marketing Management, European Edition*, Pearson Prentice Hall, σελ. 17

Επειδή η θαλάσσια μεταφορά διαφόρων φορτίων σε πλοία τύπου I.M.O. 2, 25,000 τόνων είναι υπηρεσία, θα μελετηθούν και τα 7Π (7Ps) του Μείγματος Μάρκετινγκ. Βέβαια, η Ναυτιλία είναι ως «βιομηχανία» ιδιαίτερη σε σχέση με τις βιομηχανίες της ξηράς και η παραγόμενη υπηρεσία της είναι επίσης ιδιόμορφη. Επομένως, κάποια από τα στοιχεία του Μείγματος Μάρκετινγκ ενδέχεται να μην ισχύουν καθόλου ή να ισχύουν με διαφορετική μορφή από ότι στις επιχειρήσεις της ξηράς. Επιπλέον, οι ειδικοί του Μάρκετινγκ της Ναυτιλίας θεωρούν ότι υπάρχει και άλλο ένα στοιχείο στο Μείγμα Μάρκετινγκ – αυτό του «Εμπορίου χωρίς χαρτιά (Paperless trade) ή Ηλεκτρονικού Εμπορίου», σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί. Αυτό απεικονίζει το Μείγμα Μάρκετινγκ που ισχύει στη Ναυτιλία.

## Το Μείγμα Μάρκετινγκ στη Ναυτιλία



**Διάγραμμα 35:** Το Μείγμα Μάρκετινγκ στη Ναυτιλία

Πηγή: *Evi Plomaritou, 2008, Marketing of Shipping Companies – A tool for Improvement of Chartering Policy, Stamoulis Publications, σελ. 86*

Η ανάλυση συνεχίζεται με τη μελέτη κάθε στοιχείου / εργαλείου του Μείγματος Μάρκετινγκ, την εφαρμογή του στη Ναυτιλία και τη σύνδεσή του με την επένδυση της BS στα πλοία IMO 2, 25,000 τόνων:

### **Product / Service – Προϊόν / Υπηρεσία**

Το βασικότερο εργαλείο του Μείγματος Μάρκετινγκ μίας Ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η ναυτιλιακή μεταφορική υπηρεσία – που παρέχεται στην «ελεύθερη αγορά (tramp market)» ή στην «αγορά γραμμών (liner market)» – η οποία αντιπροσωπεύει την προσφορά της επιχείρησης στην αγορά και περιλαμβάνει και την έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας αυτής.

Η ναυτιλιακή υπηρεσία στην αγορά γραμμών προσφέρει μεταφορά φορτίων τα οποία είναι πολύ μικρά για να γεμίσουν ένα ολόκληρο πλοίο ή ένα αμπάρι του (ο χώρος μεταφοράς φορτίων στα πλοία που μεταφέρουν χύδην ξηρό φορτίο) και πρέπει να ομαδοποιηθούν με άλλα για να μεταφερθούν. Τα πλοία αυτά λειτουργούν σύμφωνα με μία τακτική διαφημισμένη υπηρεσία μεταξύ λιμανιών, μεταφέροντας φορτίο βάσει σταθερών τιμών για κάθε εμπόρευμα – αν και εκπτώσεις μπορούν να γίνουν σε τακτικούς πελάτες.

Η μεταφορά πληθώρας μικρών φορτίων τακτικά, δημιουργεί στον Πλοιοκτήτη πλοίων γραμμών μία περισσότερο πολύπλοκη διοικητικής φύσεως εργασία, από ότι έχει ένας Πλοιοκτήτης πλοίων της ελεύθερης αγοράς. Από την άλλη πλευρά, η ελεύθερη αγορά προσφέρει ευκαιρίες για μεταφορά φορτίων σε μεγάλες ποσότητες. Αρκετά διαφορετικά φορτία μπορούν να φορτωθούν σε ένα πλοίο, κάθε ένα από τα οποία μπορεί να γεμίζει ένα αμπάρι ή ακόμη και μέρος του αμπαριού, σε μία παραδοσιακά ελεύθερη μεταφορική υπηρεσία, χωρίς τακτικά και προαποφασισμένα δρομολόγια.<sup>85</sup>

Πιο συγκεκριμένα, το στοιχείο της υπηρεσίας (εφόσον η αναφορά είναι για τη ναυτιλιακή υπηρεσία χημικών πλοίων IMO II, 25,000 τόνων) υποδιαιρείται στα εξής:

- **η ποικιλία της υπηρεσίας:** Όντως, θα υπήρχε μεγάλη ποικιλία στη ναυτιλιακή υπηρεσία την οποία θα προσέφεραν τα υπό μελέτη χημικά πλοία, μεγέθους 25,000 τόνων. Αναφερόταν στη μεταφορά μίας μεγάλης γκάμας φορτίων που θα ενέπιπταν στις 3 βασικές κατηγορίες των: ελαφρών χημικών και βιο-ντήζελ, των βρώσιμων ελαίων και των «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου (Συνολικά, επρόκειτο για κάποιες εκατοντάδες πιθανά φορτία.) σε λιμάνια ο,ποιοδήποτε μέρους του κόσμου. Η υπηρεσία που θα προσέφεραν αυτά τα πλοία μπορούσε να έχει διπλό χαρακτήρα: «μεταφοράς αδιαφοροποίητου προϊόντος (λειτουργία, δηλαδή, ως commodity carriers)» και «μεταφοράς παρτίδων φορτίου (λειτουργία, δηλαδή, ως parcel carriers)». Ως commodity carriers θα λειτουργούσαν για τα «καθαρά» προϊόντα πετρελαίου και τα βρώσιμα έλαια, ενώ, ως parcel carriers θα λειτουργούσαν για τα «ελαφρά» χημικά και το βιο-ντήζελ, λόγω των μικρότερων παρτίδων στις οποίες αυτά μεταφέρονταν.

Βασική ιδέα για τον τρόπο απασχόλησης αυτών των πλοίων ήταν το να λειτουργούν ως μεταφορείς καθαρών προϊόντων πετρελαίου, ευέλικτου μεγέθους, οι οποίοι θα μπορούσαν να προσεγγίσουν στην πλειονότητα των εμπορικών λιμένων και να είναι ανταγωνιστικοί από πλευράς κόστους μεταφοράς, σε παραπάνω από μία αγορές.

- **η ποιότητα της υπηρεσίας:** Η μεταφορά τόσων διαφορετικών τύπων φορτίων, τα περισσότερα από τα οποία (τα χημικά φορτία και τα βρώσιμα έλαια) είχαν ειδικές απαιτήσεις χειρισμού ως προς τη διατήρηση ή την αύξηση θερμοκρασίας φορτοεκφόρτωσης, το αν οι βαφές των δεξαμενών είχαν αντίσταση σε αυτά τα

---

<sup>85</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 80

φορτία, το πόσο εύκολος ήταν ο καθαρισμός των δεξαμενών και των σωληνώσεων μεταφοράς μετά την εκφόρτωση τους και η προετοιμασία του πλοίου για το επόμενο φορτίο, σε ποιους περιβαλλοντικούς κανονισμούς υπόκεινταν αυτά τα φορτία, πόσο γρήγορα θα φορτοεκφόρτωναν τα πλοία, τι σύστημα αδρανοποίησης των δεξαμενών θα είχαν - ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα έκρηξης, το πόση εξειδικευμένη γνώση θα χρειαζόταν να έχει το πλήρωμα για το χειρισμό αυτών των φορτίων, αν και σε ποιο βαθμό θα καλύπτονταν οι λειτουργικές και εμπορικές απαιτήσεις των Ναυλωτών – ιδίως όταν αυτοί θα ήταν Majors ή μεγάλοι Traders, συν όλους τους άλλους περιβαλλοντικής φύσεως κανονισμούς στους οποίους βέβαια θα υπόκεινταν σαν όλα τα πλοία - όπως για τις περιοχές SECA, την ύπαρξη διαχωρισμένων δεξαμενών έρματος κτλ, υποδηλώναν ότι η BS έπρεπε να προσφέρει ποιοτική υπηρεσία που να καλύπτει όλα τα προαναφερθέντα και πολλά άλλα ακόμη.

- **ο σχεδιασμός της υπηρεσίας:** Ο προορισμός των πλοίων αυτών, όπως προαναφέρθηκε, ήταν να λειτουργούν σαν «μεταφορείς αδιαφοροποίητων φορτίων», αλλά και σαν μεταφορείς «παρτίδων φορτίου». Π.χ. να φορτώνουν έλαιο φοινίκων από λιμάνια της Μαλαισίας και της Ινδονησίας (στα Στενά της Σιγκαπούρης), όπου το μέγιστο επιτρεπόμενο βύθισμα ήταν μεταξύ 8 και 9 μέτρων στα λιμάνια με την περισσότερη κίνηση (όπως το Sandakan) και να εκφορτώνουν σε άλλα λιμάνια της Ασίας. Μέχρι τότε, οι εν λόγω μεταφορές γίνονταν κυρίως με πλοία μονού τοιχώματος και πυθμένα 10,000 - 15,000 τόνων, τα οποία, σταδιακά, θα αποσύρονταν. Τα υπό μελέτη πλοία θα είχαν το πλεονέκτημα να μπορούν να μεταφέρουν στο μέγιστο βύθισμα των 9,2 μέτρων, περίπου 25,000 τόνους βρώσιμων ελαίων – κάτι το οποίο δεν θα ήταν δυνατόν για τα μικρότερα πλοία π.χ. των 16,500 τόνων και μη οικονομικό για τα μεγαλύτερα π.χ των 35,000 τόνων.

Παρομοίως, σαν «μεταφορείς αδιαφοροποίητων φορτίων – commodity carriers», θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν στις μεταφορές των καθαρών προϊόντων πετρελαίου από την Ινδία στην Ευρώπη, τα οποία ως τότε μεταφέρονταν από πλοία Handymax, σε παρτίδες μέχρι 20,000 τόνων. Επίσης, σαν «μεταφορείς παρτίδων – parcel carriers», θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν κυρίως στις μεταφορές εντός Ευρώπης, όπου μεταφέρονταν μικρές παρτίδες φορτίων (χημικών και «ελαφρών» χημικών), ενώ στην επιστροφή, παρτίδες «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου προσέφεραν καλύτερη «τοποθέτηση – positioning» για την επόμενη

ναύλωση και τη δυνατότητα του καλύτερου συνδυασμού ταξιδιών (triangulation of voyages), μειώνοντας έτσι το νεκρό χρόνο.

- **Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της υπηρεσίας:**

- μεταφορά πάρα πολλών διαφορετικών φορτίων σε υγρή μορφή. Το καθένα από τα οποία φορτία είχε τις δικές του απαιτήσεις χειρισμού, άρα διαφοροποιούσε πολύ την προσφορά αυτής της μεταφορικής υπηρεσίας.
- πολύ εξελιγμένα πλοία - τεχνικά και λειτουργικά
- εξελιγμένη βαφή δεξαμενών. Έδινε μεγάλη ευελιξία ως προς τον αριθμό των φορτίων και αύξανε την προστασία του πλοίου από τη διάβρωση.
- Υπήρχε η απαίτηση εξειδικευμένων Πληρωμάτων που να χειρίζονται επαρκώς ένα τόσο εξειδικευμένο πλοίο και τόσα διαφορετικά φορτία.
- Τα πλοία θα είχαν μικρό βύθισμα για τις διαστάσεις τους, επομένως θα μπορούσαν να προσεγγίσουν στη μεγάλη πλειονότητα των εμπορικών λιμανιών.
- Τα πλοία θα είχαν πολύ μεγάλη μεταφορική ικανότητα σε όρους όγκου, κάτι εξαιρετικά σημαντικό για τη μεταφορά «ελαφρών φορτίων» (κυρίως καθαρών προϊόντων πετρελαίου και «ελαφρών» χημικών).

- **Το εμπορικό όνομα της υπηρεσίας (brand name):** Στόχος της BSH ήταν να δωθεί σε αυτά τα πλοία η έννοια του αξιόπιστου και ποιοτικού μεταφορέα. Με άλλα λόγια, ήθελε το όνομα BS να παραπέμπει στον «κατάλληλο συνεργάτη» και όχι απλώς σε έναν πάροχο Ναυτιλιακής υπηρεσίας για τα μεγάλα ονόματα Ναυλωτών του κλάδου.

Επί τη βάση αυτού του brand name που ήθελε να χτίσει γύρω από τα πλοία I.M.O. 2, 25,000 τόνων, η BSH δεν ενδιαφερόταν να τα ναυλώσει σε άλλους Πλοιοκτήτες – ανταγωνιστές (Brostom Tankers, Eitzen Chemicals, Nordic Tankers), οι οποίοι λειτουργούσαν και ως Ναυλωτές.

Ο στόχος ήταν αυτά τα πλοία να τα διαχειρίζεται εμπορικά η BSH, εφαρμόζοντας κάποια από τις εξής επιλογές. Όλες όμως αυτές οι πιθανές επιλογές απασχόλησης στηρίζονταν στο καλό όνομα του Ομίλου BS και της BSH, αλλά και στις Δυνάμεις τους, πάνω στις οποίες θα έχτιζαν και το brand name των πλοίων:

α) Συμμετοχή των χημικών πλοίων I.M.O. 2, 25,000 τόνων στον υπάρχοντα Ναυτιλιακό Συνασπισμό (Shipping Pool) που είχε συσταθεί για χημικά πλοία και των δύο I.M.O. τύπων (2 και 3), μεγέθους 16,500 τόνων. Τη διαχείριση αυτού του



συνασπισμού πλοιοκτητών θα είχε η BSH (Θα ήταν, δηλαδή, ο Pool Manager). Οι αγορές των δύο μεγεθών ήταν παρόμοιες και σίγουρα θα εμφανίζονταν ευκαιρίες συνδυασμού ταξιδιών, υποκατάστασης πλοίων<sup>86</sup> και μείωσης του «νεκρού χρόνου».

β) Δημιουργία ενός ανεξάρτητου Συνασπισμού Πλοιοκτητών με τη συμμετοχή νέων μελών / επενδυτών και / ή των ιδίων που συμμετείχαν στο Συνασπισμό των χημικών πλοίων 16,500 τόνων. Αυτός ο συνασπισμός θα λειτουργούσε ξεχωριστά με διαφορετικό χαρτοφυλάκιο απασχόλησης.

γ) Κλείσιμο ανεξαρτήτων ναυλώσεων (εκτός Ναυτιλιακού Συνασπισμού) με την BSH σαν Εμπορικό Διαχειριστή, επί τη βάση της καλύτερης δυνατής προσπάθειας. Η εστίαση θα ήταν περισσότερο στη Ναύλωση Ταξιδιού (αυτό βέβαια θα ίσχυε και για τους Συνασπισμούς), αλλά και στην αναζήτηση ευκαιριών στη Χρονοναύλωση, οι οποίες τότε ήταν πολύ σπάνιες, αλλά σίγουρα θα εμφανίζονταν με την ανάπτυξη αυτής της νέας αγοράς (των χημικών πλοίων I.M.O. 2, 25,000 τόνων).

Η ναυλαγορά χροναυλώσεων αναμενόταν να κυριαρχείται από τους μεγάλους εμπόρους (Major Traders), οι οποίοι παροδοσιακά έπαιρναν μέτρα μείωσης του κινδύνου, επομένως, προτιμούσαν να ναυλώνουν πλοία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης ήταν περισσότερο γενναιόδωροι (ως προς το ναύλο που πλήρωναν) από τις μεγάλες Πετρελαϊκές εταιρείες οι οποίες εισέρχονταν στις Χρονοναυλώσεις με περισσότερο συντηρητισμό και καθυστέρηση. Η BSH είχε δει ακριβώς αυτή τη διαπίστωση να επαληθεύεται, τα προηγούμενα χρόνια στον τομέα των MR (medium range – μεσαίου εύρους) δεξαμενοπλοίων, χωρητικότητας 40,000 – 55,000 τόνων, μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου – «καθαρών» και «βρώμικων» αλλά και σε ορισμένα απλά χημικά πλοία (τύπου I.M.O. 3), όπου η ναυλαγορά περιόδου αναπτύχθηκε από το τίποτα, εμφανίζοντας σταθερούς ναύλους, παρά τις μαζικές παραγγελίες που έγιναν στο μεταξύ.

Είτε με την προοπτική εισόδου των I.M.O. 2 πλοίων 25,000 τόνων στο Ναυτιλιακό Συνασπισμό του οποίου Διαχειριστής θα ήταν η BSH είτε αυτά ναυλώνονταν ανεξάρτητα από την BSH και με το δεδομένο ότι οι 2 από τους 3 προαναφερθέντες Πλοιοκτήτες - ανταγωνιστές ήταν οι ίδιοι Ναυτιλιακοί Συνασπισμοί (Brostrom

---

<sup>86</sup> **Υποκατάσταση πλοίου:** Όταν για κάποιο λόγο ένα ναυλωμένο πλοίο δεν μπορεί να παρέχει τη μεταφορική υπηρεσία για την οποία έχει ναυλωθεί (π.χ δε μπορεί να φτάσει στο λιμάνι φόρτωσης εντός του συμφωνηθέντος χρονικού περιθωρίου) και ο Πλοιοκτήτης ή ο Ναυτιλιακός Συνασπισμός έχουν και άλλα διαθέσιμα πλοία – μη ναυλωμένα τη δεδομένη στιγμή, μπορούν να υποκαταστήσουν το πλοίο αυτό με ένα άλλο, συνήθως παρόμοιας χωρητικότητας και τεχνικών χαρακτηριστικών.

Tankers και Nordic Tankers), δε θα είχε νόημα να υπο-ναυλώνει η BSH – ως Διαχειριστής Ναυτιλιακού Συνασπισμού τα εν λόγω πλοία σε άλλους Ναυτιλιακούς Συνασπισμούς, αφού αυτή η κίνηση θα αναιρούσε το λόγο υπάρξεως του Ναυτιλιακού Συνασπισμού τον οποίο η ίδια θα διαχειριζόταν.

- **Συσκευασία:** Επειδή η μεταφορά χημικών φορτίων, βρώσιμων ελαίων και προϊόντων πετρελαίου από χημικά πλοία 25,000 τόνων, τύπου I.M.O. 2, ήταν υπηρεσία, δεν υφίστατο αυτή η παράμετρος.
- **Μεγέθη:** 25,000 τόνοι νεκρού βάρους (deadweight). Σε ό,τι αφορά την αγορά τους, όπως προαναφέρθηκε, δεν υπήρχε πριν. Τότε δημιουργούνταν, δεδομένων των παραγγελιών. Αναφορικά με τα μεγέθη των παρτίδων φορτίων που τα εν λόγω πλοία μπορούσαν να μεταφέρουν, οι συνηθέστερες ήταν: 1000, 2,000, 5,000, 10,000, 15,000, 20,000 και 25,000 τόνων (για την ακρίβεια 24,000 +, αν αφαιρούνταν τα καύσιμα και τα άλλα βάρη του πλοίου – εφόδια, νερό κ.ο.κ).
- **Εγγυήσεις:** Δεν υφίσταντο με τη συνηθισμένη έννοια που αφορά στα διάφορα προϊόντα βιομηχανιών της ξηράς. Υπήρχαν, όμως, οι λεγόμενοι βασικοί όροι των Συμβολαίων Ναύλωσης (Ναυλοσυμφώνων), οι οποίοι λειτουργούσαν σαν εγγυήσεις για την ασφαλή μεταφορά των φορτίων δια θαλάσσης, δηλαδή:
  - A) να είναι το πλοίο αξιόπλοο (seaworthy)
  - B) να είναι το πλοίο κατάλληλο για τη μεταφορά του / των συγκεκριμένου / ων φορτίου / ων (cargoworthy)

Αυτοί οι δύο βασικοί όροι (Conditions) των ναυλοσυμφώνων ήταν εξαιρετικής σημασίας. Αν δημιουργούνταν απαίτηση έναντι της BS και αποδεικνυόταν ότι δεν τηρούσε αυτούς τους δύο όρους, σίγουρα θα επωμιζόταν το βάρος της αποζημίωσης, το οποίο σίγουρα θα ήταν επαχθές.

- **Επιστροφές (Returns):** Η εν λόγω έννοια, δεν ισχύει καθόλου στη ναυτιλιακή επιχείρηση. Από τη στιγμή που παρέχεται η ναυτιλιακή υπηρεσία, δε μπορεί να γίνει επιστροφή της, όπως συμβαίνει με ένα ελαττωματικό προϊόν βιομηχανιών της στεριάς.

## Τιμή υπηρεσίας (Price)

Σε όλους τους τομείς της ελεύθερης ναυτιλιακής αγοράς, η τιμή της ναυτιλιακής υπηρεσίας, δηλαδή ο ναύλος, εξαρτάται από τη διαπραγματευτική ικανότητα των δύο μερών – του Πλοιοκτήτη και του Ναυλωτή στη δεδομένη στιγμή και υπόκειται στις γενικές συνθήκες της αγοράς και στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της κάθε ναύλωσης.

Παρ' όλα αυτά, ο ναύλος κάθε κλεισίματος (fixture - άλλη έκφραση για την έννοια της ναύλωσης) έχει διακυμάνσεις εν σχέση με το γενικό επίπεδο του ναύλου της αγοράς – το οποίο καθορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί είναι οι παράγοντες, προβλέψιμοι και απρόβλεπτοι, που επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες κάθε στιγμή και κατά συνέπεια και το ναύλο που αντιστοιχεί. Στη ναυτιλία γραμμών, ο ναύλος μένει σταθερός για πολύ χρόνο και προκαθορίζεται από τα ναυολόγια (tariffs).<sup>87</sup>

Πιο συγκεκριμένα, το στοιχείο της τιμής της ναυτιλιακής υπηρεσίας υποδιαιρείται στα εξής:

- **List price:** Η τιμή του παραγωγού για την πώληση του προϊόντος του στη λιανική αγορά, που καθορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση. Αναφέρεται κυρίως σε καταναλωτικά αγαθά και δεν ισχύει ούτε στη Ναυτιλία γενικά, αλλά ούτε και στην αγορά των χημικών πλοίων τύπου I.M.O. 2, 25,000 τόνων ειδικά.

Στη Ναυτιλία η τιμή της μεταφορικής υπηρεσίας λέγεται **ναύλος**, αν πρόκειται για Ναύλωση Ταξιδιού ή Συμβόλαιο Εργολαβικής Μεταφοράς ή **μίσθωμα** όταν πρόκειται για Χρονοναύλωση ή Ναύλωση Γυμνού Πλοίου.

Γεγονός, πάντως, είναι ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνει επιτυχής πρόβλεψη του μελλοντικού επιπέδου των ναύλων (για λόγους συντομίας και όπως συμβαίνει στη

---

<sup>87</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 80

Ναυτιλιακή πρακτική, στο εξής, η λέξη ναύλος θα περιλαμβάνει και την έννοια του μισθώματος). Μόλις, στο πολύ πρόσφατο παρελθόν δημοσιεύτηκαν από τον Ομότιμο Καθηγητή του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Αλέξανδρο Γουλιέλμο, κάποιες μελέτες σχετικά με τη δυνατότητα πρόβλεψης της ναυλαγοράς μέσω της «Θεωρίας του Χάους», αλλά και μέσω της «Τεχνικής και της Θεμελιώδους ανάλυσης», κάποιες από τις οποίες, όμως, χρειάζονται μεγάλο αριθμό ιστορικών τιμών ναύλων – οι οποίες στην προκειμένη περίπτωση δεν ήταν διαθέσιμες για τους λόγους που θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Στην πράξη, η BSH χρησιμοποιούσε τις παρακάτω μεθόδους ως στοιχείο της ανάλυσης που θα οδηγούσε στην απόφαση Επένδυσης (ή μη) σε συγκεκριμένους τύπους και μεγέθη δεξαμενοπλοίων. Επίσης, από την περαιτέρω ανάλυση θα φανεί κατά πόσο εφαρμόστηκαν στη μελέτη της Επένδυσης σε I.M.O. 2 πλοία, 25,000 τόνων:

- 1) **μέσο όρο ιστορικών στοιχείων TCE (Time Charter Equivalent rate – ναύλων ταξιδίων που έχουν εκφραστεί σε όρους μισθωμάτων Χρονοναύλωσης)<sup>88</sup> και TC (Time Charter rate)**, ο οποίος εισαγόταν στον Υπολογισμό Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (I.R.R.) της Επένδυσης - που θα μελετηθεί στο Κεφάλαιο 5. Όσο παλαιότερα ήταν τα ιστορικά στοιχεία, τόσο πιο αξιόπιστη ήταν η εξαγωγή του μέσου όρου και η χρήση του σε ένα από τα πιθανά σενάρια που μελετώνταν για την αξιολόγηση της Επένδυσης.
- 2) **γραμμική παρεμβολή**: Βάσει αυτής της μεθόδου, πρέπει να υπάρχουν δύο μεγέθη πλοίων ένα μικρότερο από αυτό που μελετάται και ένα μεγαλύτερο, με τα αντίστοιχα στοιχεία για το ύψος των ναύλων είτε ιστορικά είτε προβλέψεις μελλοντικών ναύλων και εφαρμόζοντας το μαθηματικό τύπο της γραμμικής παρεμβολής (**linear interpolation**), εξάγεται είτε ο κατά προσέγγιση ναύλος που θεωρείται ότι θα αντιστοιχούσε σε ιστορικές τιμές για το υπό μελέτη μέγεθος είτε η κατά προσέγγιση πρόβλεψη ναύλου που θεωρείται ότι θα αντιστοιχεί στο υπό μελέτη μέγεθος. Π.χ αν μπορούσε αυτή η μέθοδος να εφαρμοστεί για τα I.M.O. 2 πλοία των 25,000 τόνων, θα έπρεπε να υπάρχουν τα ιστορικά στοιχεία ή οι προβλέψεις ναύλων 2 άλλων μεγεθών π.χ 22,000 και 27,000 τόνων. Δεν υπήρχαν όμως και ακριβώς, για αυτό το λόγο δε μπορούσε

---

<sup>88</sup> Το **TCE** είναι το τι αποδίδει μία Ναύλωση Ταξιδιού σε όρους χιλιάδων \$/ημέρα - όπως εκφράζεται και το μίσθωμα της Χρονοναύλωσης, αντί για όρους \$/τόνο φορτίου - όπως εκφράζεται ο ναύλος ταξιδιού. Περιλαμβάνει το νεκρό χρόνο – δηλαδή το ταξίδι υπό έρμα ή/και την αναμονή για την επόμενη ναύλωση, αλλά όχι τον εμπορικό νεκρό χρόνο – το να περιμένει το πλοίο για να κλειστεί σε μία καλύτερη ναύλωση.

αυτή η μέθοδος να εφαρμοστεί. Διότι, όπως θα φανεί στη συνέχεια, τα ιστορικά στοιχεία που ήταν διαθέσιμα αφορούσαν μόνο σε συγκεκριμένα μεγέθη και ήταν μοναδικές τιμές. Πάντως, η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιούνταν περισσότερο για την προσέγγιση προβλέψεων ναύλων ή ιστορικών τιμών ναύλων για χημικά πλοία.

- 3) **προσέγγιση ναύλου με βάση τη χωρητικότητα των πλοίων σε κυβικά μέτρα**. Πρόκειται για μέθοδο εφαρμόσιμη στα LPG πλοία - διότι η μεταφορική δυναμικότητα σε αυτά μετράται σε κυβικά μέτρα. Χρησιμοποιεί προβλέψεις ή ιστορικές τιμές ναύλων - αντίστοιχα, για ένα μέγεθος κοντινό στο μέγεθος της χωρητικότητας των πλοίων LPG που μελετάται και με την «απλή μέθοδο των τριών» υπολογίζεται ο ζητούμενος ναύλος. Επομένως, ούτε αυτή η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί για τα υπό μελέτη πλοία.

Η ανάλυση της τιμής της Ναυτιλιακής υπηρεσίας (του ναύλου) συνεχίζεται με τα διαθέσιμα ιστορικά στοιχεία:

Δεν υπήρχαν αξιόπιστα ιστορικά στοιχεία για αυτόν τον τομέα της χημικής Ναυτιλιακής αγοράς – δηλαδή για τα πλοία I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων, κυρίως για δύο λόγους: α) ο στόλος ήταν μικρός και δεν υπήρχε συγκεκριμένη αγορά για τέτοια πλοία στο παρελθόν, β) οι ναυλώσεις δεν αναφέρονταν, κυρίως λόγω του ότι ελάχιστα πλοία χρονοναυλώνονταν, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία ναυλωνώταν ανά ταξίδι. Πρέπει επίσης να σημειωθεί, ότι τομέας αυτός της Ναυτιλιακής αγοράς χαρακτηριζόταν από κρυψίνοια και οι Ναυλομεσίτες δεν ανακοίνωναν τις ναυλώσεις για να τη διατηρήσουν. Το ότι δεν ανακοίνωναν τις ναυλώσεις εξηγούνταν από το γεγονός ότι τα περισσότερα από τα ενεργά ναυλομεσιτικά γραφεία σε αυτήν την αγορά ήταν μικρά εξειδικευμένα γραφεία που ανέπτυσαν άμεσες και μακροχρόνιες σχέσεις με τους Πλοιοκτήτες, επομένως θεωρούσαν ότι αυτός ο «κλειστός κύκλος» ήταν προς όφελος και των δύο πλευρών (κάτι ασυνήθιστο για την επικρατούσα ναυλομεσιτική κουλτούρα). Άλλος παράγοντας ήταν ότι οι Ναυλομεσίτες αυτής της αγοράς ήταν αποκεντρωμένοι και δε στηρίζονταν στα μεγάλα ναυλομεσιτικά γραφεία του Λονδίνου ή του Όσλο - τα οποία, συνήθως, είχαν και ειδικά τμήματα ανάλυσης της Ναυτιλιακής αγοράς εν γένει, τα οποία μάλιστα, εξέδιδαν αναφορές για τις ναυλώσεις που κλείνονταν σε διαφορετικούς τομείς της.

Παρ' όλα αυτά, η BSH βρήκε ορισμένα ιστορικά στοιχεία για ναύλους Χρονοναυλώσεων από τον ναυλομεσιτικό οίκο Braemar Quincannon της

Σιγκαπούρης, σύμφωνα με τον πίνακα που ακολουθεί. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτά τα στοιχεία αναφέρονται στον τομέα της αγοράς 20,000 – 25,000 τόνων I.M.O. 2 για πλοία με βαμμένες δεξαμενές, όπως και με δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι. Σε ό,τι αφορά τα πλοία με βαμμένες δεξαμενές, επρόκειτο περισσότερο για παλιά, που ως βαφή δεξαμενών είχαν zinc silicate - περιείχε πυριτικό άλας ψευδαργύρου<sup>89</sup>, όχι Marineline, ούτε καν φαινολική εποξική (που ήταν το πρότυπο για τα περισσότερα σύγχρονα χημικά πλοία κατά την υπό μελέτη χρονική περίοδο). Επίσης, αναφέρονται μόνο σε συγκεκριμένες Χρονοναυλώσεις που έγιναν με ναυλομεσίτη την ίδια την Braemar Quincannon.

**Πίνακας 5:** Ιστορικά στοιχεία Χρονοναυλώσεων για πλοία τύπου IMO 2, μεγέθους 20,000 – 25,000 τόνων

Πηγή: Braemar Quincannon Shipbrokers, Ιούνιος 2007

έτη	πλοία με βαμμένες δεξαμενές (\$/ημέρα)	πλοία με δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι (\$/ημέρα)
2002	10950	16375
2003	11075	15550
2004	12550	16525
2005	13900	19475
2006	14900	22125
2007 (ως τότε)	17550	24750

Επιπλέον, το δελτίο ανάλυσης της αγοράς “Drewry Chemical Forecaster”, έδινε ιστορικές τιμές ναύλων σε TCE (Time Charter Equivalent), δηλαδή ισοδύναμο μισθώματος Χρονοναύλωσης σε δολάρια ανά ημέρα - βασισμένο σε ναυλώσεις ταξιδίων, για πλοία 22,000 – 24,000 τόνων I.M.O. 2. Αυτές οι τιμές, όμως, χαρακτηρίζαν επίσης και τα πλοία των 25,000 τόνων I.M.O. 2. Οι εν λόγω ιστορικές τιμές εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί (για πλοία με βαμμένες δεξαμενές, αλλά και για πλοία με δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι). Είναι πραγματικά εντυπωσιακό το γεγονός ότι σε όλα τα έτη και στις δύο κατηγορίες πλοίων, οι ναύλοι που αναφέρουν και οι δύο πηγές σχεδόν συμπίπτουν – το οποίο είναι σημάδι ακριβούς αναφοράς και από τις δύο πηγές.

<sup>89</sup> Αυτού του είδους η βαφή χρησιμοποιούνταν σε παλιά χημικά πλοία, ιδιαιτέρως σε αυτά που θα μετέφεραν μεθανόλη, αλλά κατά την υπό μελέτη χρονική στιγμή, είχε σχεδόν εγκαταλειφθεί.

**Πίνακας 6:** Ιστορικά στοιχεία TCE για πλοία τύπου IMO 2, μεγέθους 22,000 – 24,000 τόνων

Πηγή: *Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007*

έτη	πλοία με βαμμένες δεξαμενές (\$/ημέρα)	πλοία με δεξαμενές από ανοξειδωτο ατσάλι (\$/ημέρα)
2002	10937	16117
2003	11074	15553
2004	12550	16526
2005	13889	19472
2006	14875	22125
2007 (ως τότε)	18000	25000

Οι βραχυχρόνιες προοπτικές της ναυλαγοράς χημικών πλοίων (κατά την υπό μελέτη περίοδο – Οκτώβριος / Νοέμβριος 2007) ήταν ότι οι ναύλοι θα διατηρηθούν σε σταθερά επίπεδα. Μάλιστα, αναμενόταν να αυξηθούν μακροχρόνια. Οι παράγοντες που συνέβαλλαν θετικά σε αυτές τις προοπτικές ήταν η σχεδιαζόμενη αύξηση της παραγωγής των πετρελαϊκών βιομηχανιών, οι κανονιστικές αλλαγές που αφορούσαν στο στόλο και οι υψηλές τιμές των αδιαφοροποίητων προϊόντων (commodities) που τα χημικά πλοία μετέφεραν. Πάντα βεβαίως, υπήρχε κάποια αβεβαιότητα για την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας γενικά, από την οποία προέκυπτε ένα αρνητικό ρίσκο.

Επίσης, σύμφωνα με την παρουσίαση των Fearnleys, που έχει ήδη προαναφερθεί, με τίτλο: “Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt”, October 2007:

- ✓ Επί τη βάση της σταδιακής απόσυρσης παλαιότερου στόλου μεγέθους 10,000 – 30,000 τόνων, οι ναύλοι αναμενόταν να αυξηθούν για συγκεκριμένα μεγέθη.
- ✓ Η αναμενόμενη αυτή άνοδος θα ενισχυόταν από την άνοδο της ζήτησης.
- ✓ Οι γενικές προοπτικές για τη μεταφορά «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου μακροχρόνια, έδειχναν καλές για όλα τα μεγέθη πλοίων.

Η Ναυτιλία ως οικονομική δραστηριότητα, όμως, έχει το βασικό χαρακτηριστικό των λεγόμενων «κύκλων» – **«ναυτιλιακών κύκλων»**, όπως ονομάζονται συγκεκριμένα. Αφορούν στις ναυλαγορές και στις αξίες των πλοίων (νεότευκτων και μεταχειρισμένων). Πρόκειται για την επαναλαμβανόμενη τάση των ναύλων και των αξιών των πλοίων να αυξάνονται και μετά από κάποιο διάστημα να μειώνονται. Υπάρχει βέβαια μία

υστέρηση της προσαρμογής των αξιών των πλοίων σε σχέση με τις διακυμάνσεις της ναυλαγοράς. Οι κύκλοι αυτοί μπορεί να είναι:

- μικρής διάρκειας: 3-4 ετών
- μέσης διάρκειας: 6 - 9, 9 -10 ή και 20 ετών
- μεγάλης διάρκειας: ουσιαστικά είναι γενικότερης φύσεως, είναι εμπορικοί κύκλοι: 54-60 ετών<sup>90</sup>

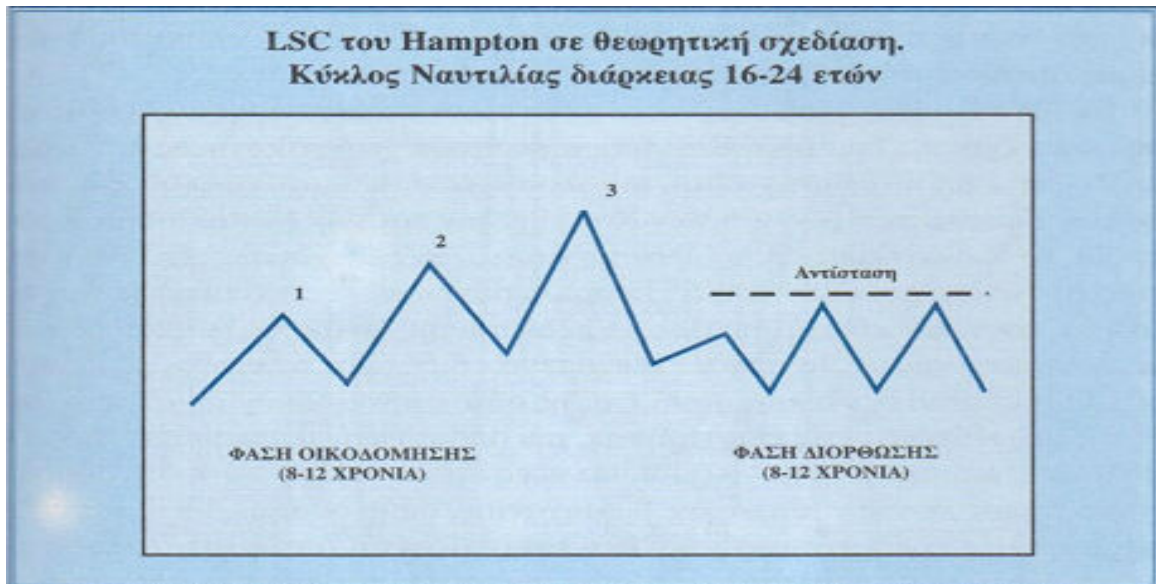
Επειδή η Επένδυση της BS σε αυτά τα πλοία ήταν μακροχρονίου ορίζοντα (όπως θα φανεί και στο κεφάλαιο 5 – «Αξιολόγηση της Επένδυσης»), τουλάχιστον 15 ετών, η ανάλυση που ακολουθεί θα στηριχτεί στη θεωρία της «Μέσης Διάρκειας Ναυτιλιακών Κύκλων – 20 ετών» του M. Hampton.

Ο M. Hampton (1986 και 1990) με ένα άρθρο και μία μονογραφία αντίστοιχα, εντόπισε πρώτος τον από τον ίδιο αποκαλούμενο **«μακράς διάρκειας» ναυτιλιακό κύκλο ή «Long Shipping Cycle», διάρκειας περίπου 20 ετών**. Αυτός ο κύκλος (στο εξής LSC) αποτελείται από δύο ξεχωριστές περιόδους: α) μία διάρκειας 8 – 12 ετών που αποκαλείται **«Φάση Οικοδόμησης»** και β) μία διάρκειας επίσης 8-12 ετών που αποκαλείται **«Φάση Διόρθωσης»**. Βεβαίως, στη Ναυτιλία υπάρχουν και **κύκλοι σύντομης διάρκειας (short shipping cycles)**, κατά τη διάρκεια των οποίων λαμβάνονται αποφάσεις για επενδύσεις σε καινούρια πλοία και για διαλύσεις πλοίων. Στη διάρκεια όμως του LSC, οι αποφάσεις είναι ευρύτερες και αφορούν τόσο τους Πλοιοκτήτες, όσο και τις τράπεζες και τα Ναυπηγεία και αφορούν παραμονή ή έξοδο από τη Ναυτιλιακή αγορά. Πολλές Ναυτιλιακές επιχειρήσεις (νέες) εισέρχονται στη Ναυτιλιακή αγορά στη φάση οικοδόμησης (στον τρίτο και τελευταίο σύντομο κύκλο του LSC – φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα). Πολλές επιχειρήσεις επίσης, εξωθούνται θεληματικά ή και αναγκαστικά να εγκαταλείψουν τον κλάδο στη φάση διόρθωσης. Το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζει τη θεωρητική σχεδίαση του LSC του Hampton.

---

<sup>90</sup> Αλέξανδρος Μ. Γουλιέλμος: «Χρηματοδότηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», 1998, Εκδόσεις Σταμούλη, Κεφάλαιο 3: «Το φαινόμενο του Εμπορικού και Ναυτιλιακού Κύκλου».





**Διάγραμμα 36:** LSC (Μακράς διάρκειας ναυτιλιακός κύκλος) του Hampton σε θεωρητική σχεδίαση. Κύκλος Ναυτιλίας διάρκειας 16 – 24 ετών.

Πηγή: Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ., 1998, «Χρηματοδότηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 109

Σύμφωνα με τον Hampton, η Φάση Οικοδόμησης αποτελείται από τρεις μικρότερους κύκλους που σχηματίζουν τρεις αντίστοιχες κορυφές ναύλων αυξανόμενου ύψους, συνολικής διάρκειας 8 – 12 ετών (Μέσος όρος είναι 10 έτη). Στη Φάση Οικοδόμησης και στη διάρκεια των εναλλασσομένων μικρότερων κύκλων, προσελκύονται νέοι επενδυτές και διευκολύνονται στην επέκταση του στόλου και στον εκσυγχρονισμό του. Σε αυτή τη διαδικασία, όπως προαναφέρθηκε, συμμετέχουν και οι τράπεζες και τα Ναυπηγεία – που επεκτείνουν τα περιουσιακά τους στοιχεία τα σχετιζόμενα με τη Ναυτιλία. Οι τρεις μικρότεροι κύκλοι λειτουργούν σαν κλίμακα, στην τελευταία άνοδο της οποίας έχουν αναπτυχθεί σημαντικά οι στόλοι και έχουν συναφθεί πολλά ναυτιλιακά δάνεια. Η κερδοφορία είναι υψηλή και όσοι λαμβάνουν τις αποφάσεις, διακατέχονται από αισιοδοξία. Όλοι επιδιώκουν την ανάπτυξη και οι υψηλοί ναύλοι που παρατηρούνται στο σημείο 3 του παραπάνω διαγράμματος, οδηγούν σε υψηλές παραγγελίες. Οι παραλαβές των πλοίων βέβαια, λόγω της χρονικής υστέρησης της κατασκευής, συνεχίζονται και μετά το σημείο 3 και δημιουργούν υπερπροσφορά. Με αυτόν τον τρόπο, ο ναυτιλιακός κύκλος των 20 ετών εισέρχεται στη Φάση της Διόρθωσης.

Η Φάση διόρθωσης, αποτελείται από επίσης 3 μικρότερους κύκλους διάρκειας 8 – 12 ετών (Μέσος όρος και εδώ είναι τα 10 έτη), με τον πρώτο να έχει μικρότερη κορυφή

ναύλου, ενώ οι επόμενοι δύο έχουν ισούψεις κορυφές και εκφράζουν την αντίστασή τους στην πτώση.<sup>91</sup>

Η Φάση Οικοδόμησης, έχει τα εξής κοινά χαρακτηριστικά:

- 1) υψηλά επίπεδα ναυλαγοράς
- 2) παραγγελίες εξειδικευμένων τύπων πλοίων: Αξίζει να αναλυθεί περαιτέρω. Δηλαδή, οι παραγγελίες πραγματοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια της Φάσης Οικοδόμησης και ο στόλος εκσυγχρονίζεται στη διάρκεια των δύο πρώτων μικρότερων κύκλων της. Δεν αναστέλλονται όμως στη διάρκεια του τρίτου, διότι δημιουργείται η ιδέα ότι ένας συγκεκριμένος τύπος πλοίου είναι ο «ιδανικός» για τη μελλοντική κάλυψη μίας συγκεκριμένης Ναυτιλιακής αγοράς. Αυτός συγκεντρώνει τις προτιμήσεις των εφοπλιστών, οδηγώντας σε ένα επίπεδο παραγγελιών μέχρι και 50% του υπάρχοντος στόλου του ίδιου τύπου και μεγέθους, π.χ. οι αθρόες παραγγελίες πλοίων VLCC (Very Large Crude Carriers (πολύ μεγάλων πλοίων μεταφοράς αργού πετρελαίου – 200,000 έως 320,000 τόνων) το 1973 και τα μεγέθους Panamax (60,000 – 80,000 τόνων, που μπορούν να διέλθουν από το κανάλι του Παναμά) πλοία ξηρού φορτίου το 1980-1981.
- 3) γενικό ενθουσιασμό για τις επενδύσεις σε πλοία
- 4) οικονομική ευρωστία και αυξημένη επενδυτική δράση των εφοπλιστών
- 5) τάση των τραπεζών να χορηγούν ναυτιλιακά δάνεια
- 6) ανάπτυξη της ναυπηγικής δραστηριότητας

Κοινά χαρακτηριστικά στη Φάση Διόρθωσης:

- 1) χημηλή ναυλαγορά και χαμηλές τιμές πλοίων
- 2) υψηλοί ρυθμοί διαλύσεων
- 3) αναστολή εφοπλιστικών επενδύσεων<sup>92</sup>

Βάσει των προαναφερθέντων, φαίνεται ότι η BS κατά την υπό μελέτη περίοδο, βρισκόταν χρονικά στη Φάση Οικοδόμησης του Ναυτιλιακού Κύκλου του Hampton. Αν θεωρούνταν ότι η φάση αυτή θα διαρκούσε 10 χρόνια (κατά μέσο όρο) και έχοντας ήδη 5 πλήρων ετών ιστορικά στοιχεία – μέσους όρους TCE και TC, ορίζοντάς τα ως σημεία στο σύστημα συντεταγμένων x και y, **με την εύρεση της γραμμής τάσης τους και την προέκτασή της στα επόμενα 5 έτη** (το μικρό πλήθος των στοιχείων δεν επιτρέπει μεγαλύτερη αξιόπιστη πρόβλεψη), βρίσκονται ως σημεία πάνω στη γραμμή τάσης τα

---

<sup>91</sup> Γουλιέλμος Α.Μ: ό.π, 1998, σελ. 108-111

<sup>92</sup> Γουλιέλμος Α.Μ: ό.π, 1998, σελ. 114-117

προβλεπόμενα ύψη των ναύλων τα επόμενα 5 έτη. Με προβολή των συντεταγμένων αυτών των σημείων στους άξονες χ και ψ αντίστοιχα (έτη, μέσο ύψος ναύλου), βρίσκουμε ακριβώς το αναμενόμενο ύψος ναύλων για τα 5 επόμενα έτη. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι τα υπάρχοντα σημεία είναι οι ετήσιοι μέσοι όροι των ναύλων Χρονοναυλώσεων και Ταξιδίων – όπως είχαν δωθεί από το ναυλομεσιτικό οίκο Braemar Quincannon και όπως αναφέρονταν στο Drewry Chemical Forecaster 2ου εξαμήνου του 2007, με σκοπό να υπάρξει μία πληρέστερη εικόνα για την κίνηση της συγκεκριμένης αγοράς κατά τη διάρκεια των ετών 2002 – 2007 και τα τελικά νούμερα να είναι πιο αντιπροσωπευτικά.

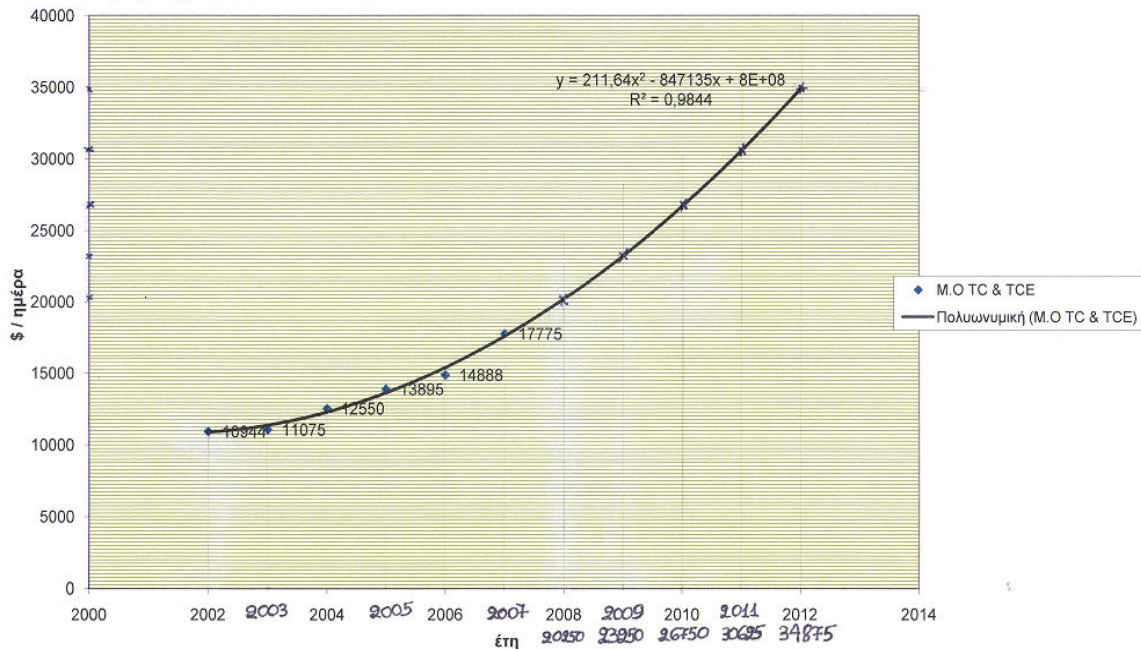
Ακολουθεί η εξαγωγή των μέσω όρων αριθμητικά και ο διαγραμματικός υπολογισμός των προβλεπομένων ναύλων τα έτη 2008 – 2012:

**Πίνακας 7:** Αριθμητική εξαγωγή μέσω όρων ιστορικών στοιχείων ναύλων Χρονοναυλώσεων και TCE βάσει των Πινάκων 5 και 6

Πηγή: Πίνακες 5 και 6

year	TC rate	TCE rate	M.O
2002	10950	10937	10944
2003	11075	11074	11075
2004	12550	12550	12550
2005	13900	13889	13895
2006	14900	14875	14888
2007 (ως τότε)	17550	18000	17775
<b><u>M.O</u></b>	-	-	<b><u>14750</u></b>

**Μέσος όρος ιστορικών στοιχείων χρονοναυλώσεων & ταξιδίων και προβλέψεις ναύλων 2008 - 2012**



**Διάγραμμα 37:** Διαγραμματικός υπολογισμός των προβλεπομένων ναύλων τα έτη 2008 – 2012, βάσει των στοιχείων του πίνακα 7

Πηγή: Πίνακας 7

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, οι προβλεπόμενοι ναύλοι διαμορφώνονταν ως εξής:

**Πίνακας 8:** Προβλεπόμενοι ναύλοι για τα έτη 2008 – 2012 βάσει του μέσου όρου των ιστορικών στοιχείων Χρονοναυλώσεων και TCE των ετών 2002 – 2007 (ως τότε)

Πηγή: Διάγραμμα 37

year	M.O TC και TCE rate
2008	20250
2009	23250
2010	26750
2011	30625
2012	34875

Τα πλοία, σύμφωνα με το Συμβόλαιο Ναυπήγησης (Shipbuilding Contract), επρόκειτο να παραδωθούν κατά τη διάρκεια του έτους 2010.

Σε ό,τι αφορά την πρόβλεψη των επόμενων ετών τα οποία μάλλον θα ενέπιπταν στη Φάση Διόρθωσης του Ναυτιλιακού Κύκλου του Hampton, θα ήταν πολύ επίφοβη. Μπορεί η πτώση του ναυλοδείκτη να είναι μεγαλύτερη από ότι θα προβλεπόταν και οι

προβλέψεις να μην ήταν καθόλου ρεαλιστικές. Σίγουρα πάντως, δε θα μπορούσε να γίνει με τη μέθοδο της «γραμμής τάσης», η οποία εφορμόστηκε προηγουμένως.

- **Εκπτώσεις (Discounts):** Δεν ορίζονται στους ναύλους χημικών πλοίων, με τις μορφές που υπάρχουν στις επιχειρήσεις της στεριάς (έκπτωση για γρήγορη πληρωμή, έκπτωση για αγορά μεγαλύτερης ποσότητας, έκπτωση από τον παραγωγό προς τους εμπόρους όταν αυτοί αναλαμβάνουν εκτός της πώλησης να ασχοληθούν και με άλλες διαδικασίες όπως την αποθήκευση και την τήρηση αρχείων, αλλά και έκπτωση ανάλογα με την εποχή παροχής του προϊόντος / υπηρεσίας – για τη λεγόμενη χαμηλή περίοδο, όπου αυτά δεν ζητούνται πολύ).<sup>93</sup> Υπάρχει βέβαια, η πιθανότητα ο Πλοιοκτήτης να μειώσει λίγο την τιμή του ναύλου ταξιδίου που ζητά (από το ύψος που είχε προϋπολογίσει) για να κερδίσει τη ναύλωση. Σε Ναύλωση Ταξιδίου αυτού του είδους η έκπτωση μπορεί πιο εύκολα να γίνει όταν το χημικό πλοίο λειτουργεί ως «μεταφορέας δεμάτων – parcel carrier». Μία έκπτωση στο μίσθωμα της Χρονοναύλωσης (πάλι σε σχέση με το αρχικά αποφασισμένο προς διαπραγμάτευση) μπορεί επίσης να αποφασιστεί από τον Πλοιοκτήτη όταν το όνομα του Ναυλωτή είναι πολύ σημαντικό, όπως π.χ. αν η BSH ήθελε να ναυλώσει ένα από τα εν λόγω πλοία στη BP ή στη Shell. Σε αυτήν την περίπτωση, ίσως είναι διατεθειμένος να ναυλώσει το πλοίο του και λίγο χαμηλότερα από την «αγορά» για να εξασφαλίσει συνεργασία με ένα πετρελαϊκό κολοσσό με καλές προοπτικές.

- **Επιδόματα (Allowances):** Ως πληρωμές μιας επιχείρησης ώστε να κερδίσει τη συμμετοχή του μεταπωλητή σε πρόσθετα προγράμματα ή ως κάποιο χρηματικό ποσό για την επιστροφή ενός παλιού αντικειμένου όταν αγοράζεται ένα νέο, επειδή αφορούν βιομηχανικά προϊόντα, δεν εμφανίζονται στη Ναυτιλία γενικά, επομένως δεν αφορούσαν ούτε τα υπό μελέτη πλοία.<sup>94</sup>

- **Περίοδος αποπληρωμής (Payment Period):** Σε ό,τι αφορά τη Ναύλωση Ταξιδίου, συνήθως, η πληρωμή του ναύλου γίνεται μετά την εκφόρτωση. Αν πρόκειται για Χρονοναύλωση, είτε συμφωνείται 30 μέρες πριν (30 days in advance) είτε 15 μέρες πριν (15 days in advance), δηλαδή είτε προπληρώνεται το μίσθωμα στην αρχή του μήνα για όλο το μήνα είτε στην αρχή των 15 ημέρων για τις επόμενες 15 μέρες. Η δεύτερη επιλογή προτιμώνταν από την BSH διότι εξασφάλιζε μεγαλύτερη ρευστότητα

---

<sup>93</sup> Philip Kotler et. al. 2009, σελ. 599

<sup>94</sup> Philip Kotler et. al. 2009, σελ. 599

στην επιχείρηση. Αναφορικά με τις ναυλώσεις Εργολαβικής Μεταφοράς και «Πλοίου Γυμνού», η πληρωμή του ναύλου γίνεται όπως συμφωνείται στα σχετικά ναυλοσύμφωνα.

- **Όροι πίστωσης (Credit Terms):** Οι συμφωνηθέντες όροι μεταξύ πωλητή και αγοραστή σχετικά α) με το ποσό της πληρωμής, β) με το μέγιστο χρόνο που διατίθεται για την πληρωμή του, γ) με την έκπτωση για την πληρωμή σε μετρητά ή για σύντομη πληρωμή και δ) το ποσό ή το ποσοστό της ποινής για καθυστερημένη πληρωμή. Αν αυτά εφαρμοστούν στην περίπτωση της BSH, α) το ποσό της πληρωμής είναι ο ναύλος, β) ως προς το μέγιστο χρόνο πληρωμής, αυτός διαμορφώνεται ανάλογα με τον τύπο ναύλωσης, όπως αναφέρθηκε στην αμέσως προηγούμενη παράγραφο «Περίοδος πληρωμής», γ) έκπτωση για σύντομη πληρωμή του ναύλου δεν υπάρχει (η πληρωμή είναι πάντα σε μετρητά δια μεταφοράς μεταξύ τραπεζικών λογαριασμών), δ) Αναφορικά με την ποινή για καθυστερημένη πληρωμή ναύλου, στη Ναύλωση Ταξιδιού αυτή είναι ότι η BSH έχει δικαίωμα της κράτησης του φορτίου μέχρι να γίνει η πληρωμή του ναύλου (lien). Αν πρόκειται για Χρονοναύλωση, η BSH μπορεί να στείλει μία ειδοποίηση στο Ναυλωτή ότι έχει καθυστερήσει την πληρωμή του μισθώματος. Αν μετά από μία εβδομάδα (από την λήψη της ειδοποίησης) δεν πληρώσει ο Ναυλωτής το χρωστούμενο μίσθωμα συν τον σχετικό τόκο, η BSH μπορεί να αποσύρει το πλοίο από τη ναύλωση χωρίς προκατάληψη (without prejudice) έναντι των άλλων δικαιωμάτων που μπορεί να έχει βάσει του ναυλοσυμφώνου ή ειδάλλως. Με άλλα λόγια, με πιθανή απόφαση της BSH να αποσύρει το πλοίο από τη ναύλωση, δε θίγονται ό,τι άλλα επιπλέον δικαιώματα έχει βάσει του ναυλοσυμφώνου.

Αναφορικά με τον τόκο που πρέπει να πληρωθεί εκτός του χρωστούμενου μισθώματος, αυτός μετράει από την επόμενη της ημέρας που έπρεπε να πληρωθεί το μίσθωμα και συμπεριλαμβάνει την ημέρα που τελικά γίνεται η πληρωμή. Το ετήσιο επιτόκιο είναι 1% υψηλότερο από το «Πρωταρχικό Επιτόκιο των Η.Π.Α. (US Prime Interest Rate)», όπως θα ανακοινωνόταν από την τράπεζα Chase Manhattan της Νέας Υόρκης στις 12:00 η ώρα Νέας Υόρκης, την ημερομηνία που έπρεπε να πληρωθεί το μίσθωμα. Αν δεν ανακοινωνόταν τέτοιο επιτόκιο εκείνη την ημέρα, θα λαμβανόταν υπ' όψιν το επιτόκιο που ανακοινώθηκε την επόμενη μέρα, υπολογισμένο βάσει ενός έτους που έχει 360 μέρες ή έχει 12 μήνες των 30 ημερών και συντιθέμενο ανά εξάμηνο.

## **Πρώθηση υπηρεσίας (Promotion)**

Η Πρώθηση αφορά στις πολλαπλές ενέργειες που αναλαμβάνει μία Ναυτιλιακή εταιρεία για να διαδώσει στους Ναυλωτές τα πλεονεκτήματα του στόλου της και να τους πείσει να κλείσουν μία ναύλωση. Η αϋλότητα της ναυτιλιακής υπηρεσίας καθιστά την άμεση προώθηση της αδύνατη, υπό την έννοια ότι δεν έχει κάποιο υλικό στοιχείο που θα μπορούσε να προωθηθεί με τη χρήση των συνηθισμένων καναλιών προώθησης.

Η προώθηση της ναυτιλιακής υπηρεσίας απαιτεί έμφαση στα συγκεκριμένα οφέλη που η υπηρεσία προσφέρει. Τα πιθανά οφέλη είναι περισσότερο απτά για το Ναυλωτή, ο οποίος καλείται να αποφασίσει αν θέλει να ξεκινήσει διαπραγματεύσεις με τη Ναυτιλιακή εταιρεία κάνοντας επίσημη προσφορά (firm offer) στον Πλοιοκτήτη.

Η προώθηση των ωφελειών της ναυτιλιακής υπηρεσίας μπορεί να γίνει μέσω της διαφήμισης, του ναυτιλιακού τύπου, της συμμετοχής σε εκθέσεις κ.λ.π. Η διαφήμιση συγκεκριμένα, θεωρείται σαν ένας από τους βασικούς παράγοντες του ανταγωνισμού ο οποίος δε στηρίζεται στην τιμή της υπηρεσίας. Η ναυτιλιακή υπηρεσία, όπως, αναφέρεται και σε άλλο σημείο, είναι «αγαθό εμπειρίας», τα χαρακτηριστικά του οποίου γίνονται γνωστά μετά τη ναύλωση. Η διαφήμιση μπορεί να προσφέρει στους Ναυλωτές – αυτούς που δεν έχουν προηγούμενη συνεργασία με τη Ναυτιλιακή επιχείρηση – την απαραίτητη πληροφόρηση, ώστε να υπογράψουν το ναυλοσύμφωνο με αυτήν. Κάνει το πλοίο και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, γνωστές.

Οι Ναυτιλιακές εταιρείες οι οποίες προσφέρουν ποιοτικές μεταφορικές υπηρεσίες έχουν κίνητρο να τις διαδίδουν μέσω της διαφήμισης και να θέτουν τους ανταγωνιστές τους που πιθανόν να προσφέρουν κατώτερης ποιότητας υπηρεσίες, σε μειονεκτική θέση.<sup>95</sup> Αναλυτικότερα, το στοιχείο της Πρώθησης της ναυτιλιακής υπηρεσίας υποδιαιρείται στα εξής:

### **- Πρώθηση πωλήσεων (Sales promotion)**

Είναι απαραίτητο να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών «Πρώθηση» και «Πρώθηση πωλήσεων». Η μεν πρώτη είναι γενική και ορίζει ένα από τα Π (Ps) του Μείγματος Μάρκετινγκ, ενώ η δεύτερη αναφέρεται σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα

---

<sup>95</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 83

που είναι σχεδιασμένη για να κάνει μία συγκεκριμένη προσφορά σε συγκεκριμένους πελάτες εντός ενός περιορισμένου χρονικού διαστήματος. Με άλλα λόγια, με την Προώθηση πωλήσεων προσφέρεται σε κάποιον, κάτι το οποίο είναι διαφορετικό από τους συνήθεις όρους και τις προϋποθέσεις που σχετίζονται με μία συναλλαγή. Μία τέτοια ιδιαίτερη προσφορά, πρέπει να περιλαμβάνει υλικά οφέλη τα οποία δεν εμπεριέχονται στο συνηθισμένο πακέτο της υπηρεσίας, που λαμβάνει ο πελάτης.<sup>96</sup>

Προώθηση πωλήσεων στα χημικά πλοία I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων, δε θα γινόταν όπως για ένα προϊόν μίας βιομηχανίας της στεριάς. Θα υπήρχε, βεβαίως και εδώ προώθηση της Ναυτιλιακής μεταφορικής υπηρεσίας. Αυτή θα γινόταν από τους υπαλλήλους του Τμήματος Ναυλώσεων της BSH, αλλά και από τον ίδιο το Γενικό Διευθυντή της, με προγραμματισμένα ταξίδια σε διάφορα μέρη του κόσμου, όπου ήταν συγκεντρωμένοι οι Ναυλωτές – στόχοι, όπως στο Ντουμπάι για την αγορά της Μέσης Ανατολής, στη Σιγκαπούρη και στο Τόκιο για τις αγορές της Άπω Ανατολής και της Κίνας, αλλά και στο Κοννέκτικατ των Η.Π.Α., όπου βρισκόταν η μεγαλύτερη οργανωμένη Ναυτιλιακή κοινότητα της χώρας η CMA (Connecticut Maritime Association), η οποία μάλιστα οργάνωνε και ναυτιλιακό συνέδριο, κάθε χρόνο.

Στόχος αυτών των ταξιδιών θα ήταν η παρουσίαση των εν λόγω πλοίων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους απ' ευθείας σε Ναυλωτές - στις πλείστες βέβαια των περιπτώσεων οι σχετικές συναντήσεις θα οργανώνονταν από ναυλομεσιτικούς οίκους σε συνεννόηση με την BSH – δηλώνοντας την ισχυρή παρουσία των ναυλομεσιτών που υπήρχε και σε αυτήν την αγορά (όπως σε όλες άλλωστε), αλλά και τη μεγάλη σημασία τους στην προώθηση των πλοίων.

Στην πρακτική ναύλωσης των χημικών πλοίων, στην πράξη περισσότερο προωθούν τα πλοία οι Ναυλομεσίτες με τη δικαιοδοσία που τους δίνουν οι Πλοιοκτήτες, έχοντας απ' ευθείας επικοινωνία με τους Ναυλωτές, παρά οι ίδιοι οι Πλοιοκτήτες. Η BSH ήθελε να διαφοροποιηθεί κάπως σε αυτό το κομμάτι. Η λογική της δεν ήταν να καταργήσει τους Ναυλομεσίτες (οι οποίοι κάποιες φορές μπορούν να απορροφήσουν τις «τριβές» μεταξύ πλοιοκτητών και Ναυλωτών, βοηθώντας να μην έρθουν οι δύο πλευρές σε απ' ευθείας αντιπαράθεση), αλλά με την απ' ευθείας επικοινωνία και την παρουσίαση των πλοίων στους Ναυλωτές θα δημιουργούσε σχέσεις συνεργασίας, μέσα από τις οποίες

---

<sup>96</sup> Malcolm McDonald – Andrian Payne, 1996, σελ. 157



θα πραγματοποιόταν το Όραμα και η Αποστολή της BSH να πείσει τους Ναυλωτές ότι ήταν η κατάλληλη εταιρεία για να συνεργαστούν μαζί της.

- **Διαφήμιση (Advertising) – Διαδίκτυο (Internet):** Αν τελικά αυτά τα πλοία συμμετείχαν στο Pool των μικρότερων χημικών πλοίων μεγέθους 16,500 τόνων, που θα διαχειριζόταν η BSH, υπήρχε στο σχεδιασμό της να δημιουργήσει ιστοσελίδα όπου θα παρουσιάζονταν τα πλοία και τα χαρακτηριστικά τους, ώστε αυτά να είναι άμεσα προσβάσιμα από κάθε ενδιαφερόμενο πιθανό Ναυλωτή και ναυλομεσίτη. Επίσης, είχε δημιουργηθεί η λεγόμενη «**περιγραφή ναύλωσης – charter description**», μία σύνοψη έκτασης 5 σελίδων που περιελάμβανε τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά του πλοίου (τύπο, βασικές διαστάσεις, είδος και ιπποδύναμη κύριας μηχανής κ.ο.κ) που θα ενδιέφεραν έναν πιθανό Ναυλωτή, ώστε να σχηματίσει μία ρεαλιστική εικόνα για το πλοίο και να δει αν όντως τον ενδιέφερε να το ναυλώσει. Αυτή η περιγραφή θα αποσπελλόταν ακόμη και πριν την παράδοση των εν λόγω πλοίων, σε Ναυλομεσίτες και Ναυλωτές, ώστε να προετοιμάσει την αγορά για την έλευση τους και να διαγνώσει το υπάρχον ενδιαφέρον για αυτά τα πλοία από τους Ναυλωτές. Θα τυπώνονταν, επίσης και δισέλιδα φυλλάδια που θα περιείχαν στη μία όψη κάποια βασικά στοιχεία για το Pool, ενώ στη δεύτερη θα αναφέρονταν τα πολύ βασικά τεχνικά τους χαρακτηριστικά (τύπος, μέγεθος σε τόνους, χωρητικότητα σε κυβικά μέτρα, αναμενόμενο έτος παράδοσης, αριθμός διαφορετικών φορτών που θα μπορούσαν να φορτωθούν, είδος βαφής δεξαμενών, είδος μέσου θέρμανσης δεξαμενών).
- **Πωλητές (Sales force):** Δεν υπάρχουν όπως για ορισμένα προϊόντα βιομηχανιών της στεριάς. Το ρόλο τους θα αναλάμβανε το Τμήμα Ναυλώσεων της BSH και οι Ναυλομεσίτες.
- **Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations)**

Τα έργα που συνήθως εμπίπτουν στην κατηγορία των Δημοσίων Σχέσεων - τις οποίες κάνει μία επιχείρηση, είναι τα εξής:

- η δημιουργία ή η διατήρηση μίας εικόνας
- η υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων επικοινωνίας
- ο χειρισμός συγκεκριμένων θεμάτων ή προβλημάτων
- η ενδυνάμωση της Τοποθέτησης (Positioning)
- η υποστήριξη στη δημιουργία νέων υπηρεσιών

- ο επηρεασμός συγκεκριμένων ομάδων πληθυσμού

Η δημιουργία μίας επιχειρηματικής εικόνας είναι αυξημένης σημασίας στην εποχή μας. Ο λόγος είναι ότι οι πελάτες έχουν εξελιχθεί και θέλουν να γνωρίζουν περισσότερες πληροφορίες, σχετικά με την εταιρεία με την οποία ξεκινούν μία σχέση. Για αυτό, οι εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει την έννοια της ανάπτυξης της εικόνας, σαν μία προσπάθεια διαφοροποίησής τους από τους ανταγωνιστές. Παραδείγματος χάριν, υπάρχει τράπεζα που λέγεται ότι είναι η «Η Τράπεζα που ακούει» ή άλλη που «Της αρέσει να λέει ναι» κ.λ.π.

### **Εργαλεία Δημοσίων Σχέσεων**

Μία ευρεία γκάμα προσεγγίσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο σχεδιασμό ενός προγράμματος Δημοσίων Σχέσεων. Αυτή περιλαμβάνει τα εξής:

- εκδόσεις: π.χ. δελτία τύπου, ετήσιες εκθέσεις, φυλλάδια, αφίσες, άρθρα, βίντεο και εκθέσεις των υπαλλήλων
- γεγονότα: π.χ. συνεντεύξεις τύπου, σεμινάρια, συνέδρια
- Ιστορίες οι οποίες δημιουργούν ενδιαφέρον από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, όπως π.χ. νέα συμβόλαια ή σχεδιαστικές καινοτομίες.
- εκθέσεις και επιδείξεις
- χορηγίες, όπως π.χ. σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς, αθλητικά γεγονότα, θέατρο και άλλες τέχνες, προγράμματα επ' ωφελεία κοινοτήτων

Όπως ισχύει και με τα υπόλοιπα στοιχεία της επικοινωνίας, ένα πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να ακολουθεί μία συνολική διαδικασία η οποία αποτελείται από τον ορισμό των Σκοπών, τον καθορισμό των καλύτερων δραστηριοτήτων Δημοσίων Σχέσεων, την ενοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων κατά την περίοδο του προγραμματισμού και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.<sup>97</sup>

Τις Δημόσιες σχέσεις που απαιτούνταν για την Εμπορική Διαχείριση των υπό μελέτη πλοίων, θα αναλάμβανε να κάνει το Τμήμα Ναυλώσεων της BSH, αλλά και ο Γενικός της Διευθυντής, ο οποίος μάλιστα, συνέλαβε την ιδέα κατασκευής των εν λόγω πλοίων και των τελικών τεχνικών τους χαρακτηριστικών. Εφόσον επρόκειτο για καινούριο σχέδιο και μέγεθος πλοίων, ο ρόλος της BSH ως Εμπορικού τους

---

<sup>97</sup> Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, σελ. 162-164

Διαχειριστή θα ήταν πολύ σημαντικός και αυξημένος, διότι θα έπρεπε να γίνουν εκείνες οι επαφές που απαιτούνταν με παράγοντες της αγοράς (Ναυλωτές και Ναυλομεσίτες), που, όπως προαναφέρθηκε, θα εξασφάλιζαν ότι τα πλοία θα γινόταν γνωστά στα κατάλληλα κανάλια αυξάνοντας τις προοπτικές τους για την επίτευξη καλών ναυλώσεων.

#### - **Άμεσο Μάρκετινγκ (Direct marketing)**

Το Άμεσο Μάρκετινγκ συχνά θεωρείται ότι είναι ένα άλλο όνομα για το διαφημιστικό ταχυδρομείο μέσω e-mail. Αυτό δεν είναι σωστό, διότι η έννοια περιλαμβάνει μία πληθώρα μέσων επικοινωνίας, εκ των οποίων το e-mail (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) είναι μόνον ένα. Υπάρχουν 6 κύριες προσεγγίσεις ως προς το Άμεσο Μάρκετινγκ:

- διαφημιστικό ταχυδρομείο μέσω e-mail
- παραγγελία μέσω ταχυδρομείου
- διαφήμιση μέσω άμεσης απάντησης: Πρόκειται για μέθοδο προώθησης, μέσω της οποίας ο υποψήφιος πελάτης καλείται να απαντήσει άμεσα στο διαφημιστή μέσω μίας συσκευής που προσφέρεται κατά τη διάρκεια της διαφήμισης.
- τηλεπωλήσεις
- απ' ευθείας πώληση
- ψηφιακό Μάρκετινγκ (με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας)

Σε κάθε εκστρατεία Άμεσου Μάρκετινγκ, τα παραπάνω μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε ξεχωριστά είτε σε συνδυασμό. Όταν χρησιμοποιείται σωστά, δηλαδή όταν στοχεύονται καλά επιλεγμένοι πελάτες με εξατομικευμένους τρόπους επικοινωνίας – οι οποίοι είναι σχετικοί με αυτούς, το Άμεσο Μάρκετινγκ δεν είναι μόνον πολύ αποδεκτό, αλλά μπορεί και να αποφέρει θεαματικά αποτελέσματα.<sup>98</sup>

Ως η χρήση από μία Ναυτιλιακή εταιρεία του ταχυδρομείου, του τηλεφώνου, του φαξ, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή του διαδικτύου ώστε να επικοινωνήσει άμεσα ή να αναζητήσει απάντηση ή διάλογο από / με συγκεκριμένους Ναυλωτές. Κατά περίπτωση, θα μπορούσε να γίνει χρήση από τη BSH ορισμένων από αυτούς τους τρόπους π.χ. αποστολή ευχετηρίων χριστουγεννιάτικων καρτών σε Ναυλωτές

---

<sup>98</sup> Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, σελ. 164

και ναυλομεσίτες, αλλά και η σχεδιαζόμενη ιστοσελίδα στην οποία θα παρουσιάζονταν τα τεχνικά χαρακτηριστικά των πλοίων – κάνοντας χρήση εποπτικών μέσων - φωτογραφιών και σχεδίων των πλοίων. Επιπλέον, άμεσο Μάρκετινγκ είναι τα προαναφερθέντα σχεδιασμένα ταξίδια σε διάφορες περιοχές του κόσμου για γνωριμία με τους Ναυλωτές (πρωτίστως), αλλά και με τους Ναυλομεσίτες.

### **Τόπος (Place)**

Στο Ναυτιλιακό Μείγμα Μάρκετινγκ μπορεί στην έννοια Τόπος να προστεθεί και η έννοια Λιμάνια. Περιλαμβάνει γενικά τη γεωγραφική τοποθέτηση του πλοίου εν συγκρίσει με τη γεωγραφική τοποθέτηση του φορτίου προς μεταφοράν, τα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης, τα λιμάνια παράδοσης και επαναπαράδοσης του πλοίου (στην περίπτωση της Χρονοαύλωσης ή της Ναύλωσης Γυμνού Πλοίου), αλλά και τα γεωγραφικά και εμπορικά όρια της διαχείρισης του πλοίου κ.λ.π.<sup>99</sup> Ειδικότερα, δε, περιλαμβάνει τα εξής:

#### **- Παγκόσμια κανάλια (Global channels)**

Οι αποφάσεις μίας επιχείρησης για τα κανάλια επηρεάζουν ποιος λαμβάνει μέρος στην παροχή της υπηρεσίας, σε όρους επιχειρήσεων και ανθρώπων. Ένα κανάλι αποτελείται από τους εξής:

- τον πάροχο της υπηρεσίας
- (Πιθανόν) τους ενδιάμεσους όπως είναι οι αντιζέντηδες (agents), οι μεσίτες (brokers) ή οι δικαιούχοι (franchisees) της σύμβασης Δικαιόχρησης (Franchising)
- τους πελάτες

Ενώ παραδοσιακά, οι υπηρεσίες παρέχονταν μέσω άμεσων πωλήσεων (π.χ. των κάθε είδους επαγγελματιών), στις μέρες μας εμπλέκονται μεσάζοντες – π.χ. τα ταξιδιωτικά πρακτορεία που λειτουργούν ως ενδιάμεσοι για την αγορά αεροπορικών, ξενοδοχειακών και ψυχαγωγικών υπηρεσιών. Οι ευρείες επιλογές καναλιών εικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

---

<sup>99</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 83



**Διάγραμμα 38:** Επιλογές καναλιών για εταιρείες παροχής υπηρεσιών

Πηγή: Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, *Marketing Planning for Services*, Butterworth – Heinemann, σελ. 180

Η τελική, δε, επιλογή στηρίζεται σε διάφορους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν είτε αυτόνομα είτε σε συνδυασμό. Οι εν λόγω παράγοντες είναι οι εξής:

- η ευκολία και η προσβασιμότητα των πελατών
- Η προστιθέμενη αξία την οποία προσφέρουν.
- Τα περιθώρια κέρδους τα οποία επιδιώκουν.
- Η κάλυψη της αγοράς την οποία προσφέρουν.
- η φήμη και η αξιοπιστία
- Η συμβατότητά τους με την επιχείρηση που τους επιλέγει.

Συνεπώς, στα Κανάλια της Ναυτιλιακής υπηρεσίας που θα προσέφερε η BSH μέσω των χημικών της πλοίων τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων, θα υπήρχαν οι εξής: η BSH ως Πλοιοκτήτης / Εμπορικός Διαχειριστής, οι Ναυλωτές – πελάτες και οι Ναυλομεσιτικοί Οίκοι (Ship-broking houses) ως μεσάζοντες. Άρα, στη εμπορική ναυτιλία και δη στην αγορά των χημικών πλοίων, η έννοια που είχε εφαρμογή από τις προεικονισθείσες των μεσαζόντων, είναι αυτή του broker.

**Ανάλογα με την περιοχή στην οποία βρίσκονταν τα διαθέσιμα φορτία προς μεταφοράν και στην οποία είχαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, υπήρχαν και οι αντίστοιχοι Ναυλομεσίτες (Ship-brokers), π.χ: οι Clarkson Specialised Products και Barry Rogliano Salles (BRS) για την Ευρώπη, η Braemar Quinncannon για την αγορά της Άπω Ανατολής και η MJLF & Associates για την αγορά των Η.Π.Α.. Ο κάθε ένας από αυτούς τους Ναυλομεσίτες εκτός από φορτία για ναυλώσεις ταξιδιού για τα οποία λειτουργούσε ως ενδιάμεσος, συνεργαζόταν με τους Ναυλωτές της συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής και για πιθανές Χρονοναυλώσεις ή Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς. Αυτό το χαρακτηριστικό του τρόπου συνεργασίας της BSH με τους

Ναυλομεσίτες – το οποίο ισχύει γενικά και για τη συνεργασία των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων με τους Ναυλομεσίτες, επιβεβαιώνει τη διαπίστωση που ισχύει για τα Κανάλια παροχής των υπηρεσιών γενικά: ότι δηλαδή η επιλογή των καναλιών πολύ σπάνια μπορεί να γίνει χωρίς να ληφθεί υπ' όψιν το θέμα της τοποθεσίας.<sup>100</sup>

- **Κάλυψη (Coverage):** Σύμφωνα με τη Στοχοθεσία (Targeting) που είχε γίνει για αυτά τα πλοία, ο προορισμός τους, όπως προαναφέρθηκε, ήταν να λειτουργούν σαν «μεταφορείς αδιαφοροποίητων φορτίων – commodity carriers», π.χ. «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου, αλλά και σαν μεταφορείς «παρτίδων φορτίου – parcel carriers» χημικών και βρώσιμων ελαίων και να καλύπτουν όλη την υδρόγειο. Πιθανότερες αγορές, όμως, όπου θα δραστηριοποιούνταν ήταν η ενδο-ευρωπαϊκή και ενδο-ασιατική, εφόσον θα κινούνταν περισσότερο σε μικρής απόστασης εμπόρια. Π.χ. θα μπορούσαν να φορτώνουν έλαιο φοινίκων από λιμάνια της Μαλαισίας και της Ινδονησίας και να εκφορτώνουν σε άλλα λιμάνια της Ασίας. Παρομοίως, σαν μεταφορείς «αδιαφοροποίητων φορτίων – commodity carriers», θα μπορούσαν να δραστηριοποιηθούν στις μεταφορές των «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου από την Ινδία στην Ευρώπη. Επίσης, σαν «μεταφορείς παρτίδων – parcel carriers», θα μπορούσαν να λειτουργούν κυρίως στις μεταφορές εντός Ευρώπης, όπου μεταφέρονταν μικρές παρτίδες (χημικών και «ελαφρών» χημικών) και στην επιστροφή να φορτώνουν μεγαλύτερες παρτίδες «καθαρών» προϊόντων πετρελαίου.
- **Τοποθεσίες (Locations):** Η έδρα του γραφείου της BSH, που θα είχε την εμπορική εκμετάλλευση των εν λόγω πλοίων βρισκόταν στην Αθήνα. Αναφορικά με τον Τεχνικό Διαχειριστή και τον Διαχειριστή Πληρωμάτων τους, ο Όμιλος BS προσανατολιζόταν να είναι το γραφείο της θυγατρικής της εταιρείας “Eurasia” στη Σιγκαπούρη.
- **Αποθέματα (Inventory):** Δεν ορίζεται στη Ναυτιλιακή επιχείρηση η δημιουργία αποθεμάτων. Η Ναυτιλιακή υπηρεσία δεν μπορεί να «αποθηκευτεί» προς χρήσιν αργότερα.

---

<sup>100</sup> Malcolm McDonald – Andrian Payne, 1996, σελ. 179 - 181

- **Μεταφορά (Transport):** Δεν πρόκειται για κάποιο προϊόν. Η ίδια η παρεχόμενη υπηρεσία από την BSH μέσω των χημικών πλοίων I.M.O. 2, 25,000 τόνων, είναι μεταφορική.

### **Φυσική απόδειξη (Physical evidence)**

Τα στοιχεία που αποτελούν φυσική απόδειξη είναι τα μέσα με τα οποία, με το πέρασμα του χρόνου, οι αξίες ενός brand επικοινωνούνται εκ νέου. Δια αυτής παρέχονται υλικά στοιχεία σε μία υπηρεσία, η οποία σε μεγάλο βαθμό είναι άυλη. Η φυσική απόδειξη επίσης, υποστηρίζει την Τοποθέτηση και την εικόνα της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία.

Μπορεί, επίσης, να δώσει υλική υποστήριξη στο αποτέλεσμα της εμπειρίας χρήσης της υπηρεσίας. Παραδείγματος χάριν, οι τράπεζες παραδοσιακά έχτιζαν προσόψεις με εξαιρετικά περίτεχνα διακοσμητικά και χώρους υποδοχής των πελατών, ώστε να δίνουν την εντύπωση του πλούτου, της σημαντικότητας και της αλληλεγγύης.<sup>101</sup>

Γενικότερα στη Ναυτιλία, η έννοια της Φυσικής Απόδειξης περιλαμβάνει το φυσικό περιβάλλον εντός του οποίου παρέχεται η υπηρεσία, δηλαδή: τα χαρακτηριστικά των πλοίων, όπως είναι το όνομα, το έτος ναυπήγησης, η εθνικότητα, η μεταφορική ικανότητα, η ταχύτητα, το βύθισμα, το πλάτος, το μήκος, ο εξοπλισμός χειρισμού του φορτίου, ο αριθμός και το είδος των αμπαριών ή των δεξαμενών, η κατανάλωση καυσίμων, η εμπορική ταχύτητα κ.λ.π.

Πριν υπογραφεί ένα ναυλοσύμφωνο μεταξύ Πλοιοκτήτη και Ναυλωτή, ο Πλοιοκτήτης έχει την υποχρέωση να ελέγξει την καταλληλότητα του πλοίου του για την πραγματοποίηση της μεταφοράς – κάτι το οποίο περιγράφεται από την έννοια «αξιοπλοΐα (seaworthiness). Η αξιοπλοΐα του πλοίου και η ικανότητά του να δέχεται και να μεταφέρει φορτίο (cargo worthiness) είναι συμπληρωματικά στοιχεία.

Η υποχρέωση του Πλοιοκτήτη να προσφέρει ένα αξιόπλοο πλοίο αναλύεται σε περεταίρω υποχρεώσεις που αφορούν σε όλα τα τμήματά του επομένως και στη μηχανή, στις προμήθειες και στα ανταλλακτικά. Υποχρεώνεται να παράσχει ένα πλοίο που έχει ναυπηγηθεί, εξοπλιστεί, εφοδιαστεί και επανδρωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να

---

<sup>101</sup> Malcolm McDonald – Andrian Payne, 1996, σελ. 147 - 148

μεταφέρει με ασφάλεια το φορτίο στον προορισμό του και να ξεπερνά τους συνήθεις θαλάσσιους κινδύνους. Η ικανοποίηση των Ναυλωτών από την καλή επίδοση του πλοίου θα οδηγήσει στην επανάληψη της ναύλωσης.<sup>102</sup>

Ειδικότερα, δε το στοιχείο της Φυσικής Απόδειξης αναλύεται στα εξής για την υπό μελέτη Ναυτιλιακή εταιρεία και επένδυση:

- **Περιβάλλον υπηρεσίας (Service environment):** Το περιβάλλον παροχής της μεταφορικής υπηρεσίας των υπό μελέτη πλοίων θα ήταν η θάλασσα κατά τη διάρκεια της μεταφοράς και τα λιμάνια ή τα τερματικά (terminals) όταν τα φορτία φορτώνονταν ή εκφορτώνονταν.

- **Ακοή (Sound), Όραση (Sight), Όσφρηση (Smell), Γεύση (Taste) και Αφή (Touch):** Η ακοή, η όραση και η αφή θα σχετίζονταν με την προσόρμιση των υπό μελέτη πλοίων στα λιμάνια, με την διαδικασία φορτοεκφόρτωσης τους, αλλά και με το χειρισμό του φορτίου και τις άλλες διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τον πλου. Η αίσθηση της όσφρησης δεν πρέπει να ενεργοποιείται κατά τη διάρκεια αυτών των διαδικασιών, διότι αν συμβεί θα σημαίνει πιθανή διαρροή φορτίου ή ότι κάποιο πρόβλημα υπήρξε στο χειρισμό του φορτίου. Βέβαια, η όσφρηση θα ενεργοποιείται και στη διαδικασία της πετρέλευσης των πλοίων (όταν λαμβάνουν καύσιμα). Η μόνη αίσθηση που δε σχετίζεται με την παροχή της Ναυτιλιακής υπηρεσίας γενικά – επομένως ούτε και με τα I.M.O. 2 πλοία, 25,000 τόνων, είναι η αίσθηση της γεύσης.

- **Αποδείξεις παροχής υπηρεσίας (Service evidence):** Είναι τα παρακάτω έγγραφα, τα οποία θα ισχύουν για τα υπό μελέτη πλοία:

Η **Φορτωτική** ή Φορτωτικές [**Bill(s) of Lading**] την / τις οποία / ες υπογράφει ο καπετάνιος ή ο λιμενικός πράκτορας (Port Agent), εκ μέρους του καπετάνιου και περιλαμβάνει λεπτομέρειες για το φορτίο, ποιος είναι ο Φορτωτής / Αποστολέας (Shipper) και ο Παραλήπτης του φορτίου (Consignee), αλλά και το όνομα του πλοίου και του καπετάνιου. Η Φορτωτική έχει 3 λειτουργίες:

A) Δηλώνει την παραλαβή του φορτίου από το πλοίο - προς μεταφοράν.

B) Είναι απόδειξη ύπαρξης ναυλοσυμφώνου – Δεν αντικαθιστά, όμως, το ναυλοσύμφωνο.

---

<sup>102</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 83 - 84



Γ) Είναι έγγραφο κυριότητας. Όποιος νόμιμα έχει τη Φορτωτική στα χέρια του, μπορεί να απαιτήσει να του παραδωθεί το φορτίο στην εκφόρτωση, διότι έχει την κυριότητά του.

Εκτός της Φορτωτικής, απόδειξη παροχής της υπηρεσίας ή καλύτερα Απόδειξη της Φόρτωσης είναι το λεγόμενο **Mate Receipt** (Έγγραφο Παραλαβής από τον υποπλοίαρχο). Πρόκειται για ένα έγγραφο, στο οποίο καταγράφονται από τον υποπλοίαρχο που είναι υπεύθυνος για την φορτοεκφόρτωση, το λιμάνι φόρτωσης, τα ονόματα των Αποστολέων, τα διαφορετικά φορτία και η ποσότητα του καθενός, λεπτομέρειες για το ναύλο και το λιμάνι προορισμού του κάθε φορτίου. Οι πληροφορίες που υπάρχουν σε αυτό το έγγραφο χρησιμοποιούνται για την έκδοση των Φορτωτικών.

Άλλο έγγραφο που αποδεικνύει την παροχή της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας είναι το λεγόμενο **LoI (Letter of Indemnity – Επιστολή Αποζημίωσης)**. Πρόκειται για ένα έγγραφο που υπογράφεται από το Ναυλωτή και απευθύνεται προς τον Πλοιοκτήτη. Εκδίδεται στις εξής τρεις περιπτώσεις:

A) Όταν ούτε μία από τις 3 αυθεντικές φορτωτικές δεν έχει φτάσει στο λιμάνι εκφόρτωσης, ώστε να την έχει στα χέρια του ο Παραλήπτης του φορτίου - ο οποίος αναφέρεται σε αυτήν. Είναι συνήθης κατάσταση να μην έχει φτάσει, διότι η Φορτωτική χρησιμοποιείται σαν η βασική ασφάλεια της πληρωμής του Πωλητή από τον Αγοραστή του φορτίου, μέσω της λεγόμενης Πιστωτικής Επιστολής (Letter of Credit) την οποία εκδίδει η τράπεζα. Επειδή, όμως, όλη αυτή η διαδικασία η οποία εμπλέκει και τράπεζες μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα, συνήθως το πλοίο φτάνει στο λιμάνι προορισμού και ο Παραλήπτης του φορτίου δεν έχει στα χέρια του μία αυθεντική Φορτωτική. Ο Πλοιοκτήτης όμως δεν είναι καλυμμένος αν παραδώσει το φορτίο σε αυτόν που αναγράφεται στη Φορτωτική, διότι αυτός δεν θα έχει στα χέρια του την αυθεντική Φορτωτική. Ως εκ τούτου, ο Ναυλωτής με την παροχή της Επιστολής Αποζημίωσης (LoI) αναλαμβάνει να αποζημιώσει τον Πλοιοκτήτη αν προκύψει οποιοδήποτε πρόβλημα από την παράδοση του φορτίου (σύμφωνα με τις εντολές του Ναυλωτή) σε έναν Παραλήπτη, χωρίς αυτός να έχει στα χέρια του αυθεντική Φορτωτική.

B) Όταν αλλάζει το λιμάνι / μέρος εκφόρτωσης σε σχέση με αυτό που αναγράφεται στη Φορτωτική. Και αυτό είναι σύνηθες, διότι κατά τη διάρκεια του πλου, ο κάτοχος του φορτίου μπορεί να το πουλήσει σε άλλον και αυτός σε άλλον, επομένως όταν έρθει η ώρα να ξεφορτώσει το πλοίο, να πρέπει να πάει σε άλλο λιμάνι / τερματικό κ.ο.κ. από αυτό που αρχικά αναγραφόταν στη Φορτωτική. Και σε αυτήν την περίπτωση ο Πλοιοκτήτης είναι ακάλυπτος. Επομένως, και πάλι ο Ναυλωτής

αναλαμβάνει να τον αποζημιώσει αν προκύψει πρόβλημα με την παράδοση του φορτίου σε άλλο λιμάνι / μέρος εκφόρτωσης, η οποία, όμως, έγινε σύμφωνα με τις εντολές του.

Γ) Όταν αλλάζει και το λιμάνι / μέρος εκφόρτωσης και δεν έχει φτάσει σε αυτό η αυθεντική Φορτωτική. Είναι συνδυασμός των δύο παραπάνω περιπτώσεων.

Τέλος, άλλα έγγραφα που δηλώνουν την παροχή της Ναυτιλιακής υπηρεσίας είναι τα λεγόμενα «**έγγραφα του φορτίου – cargo documents**», που εκδίδονται κατά τη φόρτωση και περιέχουν ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το είδος και την ποσότητα του φορτίου, τις συνθήκες φόρτωσης – θερμοκρασία και πίεση, τα λιμάνια φόρτωσης και προορισμού, τους αριθμούς των φορτωτικών που έχουν εκδοθεί για κάθε παρτίδα κ.ο.κ. Άλλο έγγραφο που στέλνεται σε Πλοιοκτήτες και Ναυλωτές κατά τη διάρκεια του ταξιδιού είναι το λεγόμενο **temperature log** – ημερολόγιο καταγραφής των θερμοκρασιών φόρτωσης, πλεύσης και εκφόρτωσης για κάθε μέρα που διαρκεί ένα ταξίδι για κάθε ξεχωριστό φορτίο που είναι φορτωμένο σε κάθε δεξαμενή.

### **Άνθρωποι (People)**

Ένα στοιχείο το οποίο απασχολεί τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι η διασφάλιση του ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες είναι της ίδιας υψηλής ποιότητας, ασχέτως του τρόπου με τον οποίο παρέχονται – μέσω των ανθρώπων. Μέσω αυστηρών κριτηρίων επιλογής και εκπαίδευσης μπορεί να διατηρηθεί η ποιότητα στις περισσότερες περιπτώσεις.

Σαφέστατα, οι άνθρωποι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην παροχή των υπηρεσιών. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σε τελική ανάλυση, είναι κυρίως θέμα του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι επιλέγονται, εκπαιδεύονται, ενθαρρύνονται και διοικούνται – διότι όλα αυτά επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Με το πέρασμα του χρόνου, όλο και περισσότερες εταιρείες το αναγνωρίζουν, επομένως δίνουν περισσότερη προσοχή στους διαφορετικούς ρόλους τους οποίους οι άνθρωποι μπορούν να παίξουν σε ό,τι αφορά στην επικοινωνία με τους πελάτες, αλλά και στο Μάρκετινγκ γενικά.

Οι άνθρωποι, όχι μόνο παίζουν σημαντικό ρόλο στις συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και των πελατών τους, αλλά μπορούν να γίνουν και πηγή διαφοροποίησης της υπηρεσίας. Προσθέτοντας αξία στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και μεγιστοποιώντας τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους, οι

άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>103</sup>

Οι Ανθρώπινοι πόροι συντείνουν στην προσφορά της κατάλληλης μεταφορικής υπηρεσίας στο Ναυλωτή. Οι Ανθρώπινοι πόροι σε μία Ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελούνται από τους υπαλλήλους του γραφείου και τα Πληρώματα των πλοίων. Οι σχέσεις του Πληρώματος κάθε πλοίου με τους Ναυλωτές πρέπει να είναι άριστες, ιδίως στην περίπτωση της Χροναύλωσης – όπου ο Ναυλωτής έχει την εμπορική διαχείριση του πλοίου.

Τόσο οι υπάλληλοι της Ναυτιλιακής εταιρείας όσο και τα Πληρώματα πρέπει να έχουν τα κατάλληλα προσόντα και τις επαγγελματικές δεξιότητες, αλλά και την πείρα, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του πλοίου και να επιτυγχάνεται η αποδοτικότητά του.

Η Πλοιοκτήτρια εταιρεία πρέπει να τηρεί τους σχετικούς κώδικες, τα πρότυπα ή τις οδηγίες που εκδίδονται από τους διεθνείς ναυτιλιακούς οργανισμούς, τις αρχές των κρατών και τα νηολόγια ως προς την επαγγελματική εκπαίδευση των ναυτικών, με στόχο οι δεξιότητές τους να ταιριάζουν με αυτές που αναφέρονται στα απαιτούμενα πιστοποιητικά, στους κανονισμούς ασφαλείας και καθορίζονται από τις πρόσφατες εξελίξεις στον κλάδο.<sup>104</sup>

Πιο συγκεκριμένα, το στοιχείο των ανθρώπων για την εν λόγω Ναυτιλιακή εταιρεία και επένδυση, αναλύεται περαιτέρω στα εξής:

- **Συμμετέχοντες (Participants):** Στην παροχή της μεταφορικής υπηρεσίας από τα χημικά πλοία I.M.O. 2, 25,000 τόνων θα συμμετείχαν: η BSH ως Εμπορικός Διαχειριστής (μέσω όλων των τμημάτων της), οι Ναυλωτές, τα Πληρώματα των πλοίων αυτών, η Διαχειρίστρια εταιρεία, οι Ναυλομεσίτες, οι Λιμενικοί πράκτορες, οι Λιμενικές αρχές, οι Μεσίτες<sup>105</sup> και οι Πάροχοι ναυτιλιακών καυσίμων.

---

<sup>103</sup> Malcolm McDonald – Andrian Payne, 1996, σελ. 181,183

<sup>104</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 81

<sup>105</sup> **Μεσίτες καυσίμων (Bunker brokers):** Πρόκειται για τις εταιρείες εκείνες που αναλαμβάνουν να φέρουν σε επικοινωνία τους Πλοιοκτήτες και τους Παρόχους ναυτιλιακών καυσίμων, οι οποίοι με τη

- **Προσωπικό (Staff):** Πρωτίστως, είναι οι εργαζόμενοι στα διάφορα Τμήματα της BSH, αλλά και σε όλες τις άλλες εταιρείες που θα συμμετείχαν στην παροχή της Ναυτιλιακής υπηρεσίας από τα εν λόγω πλοία.
- **Αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών (Customer - to - Customer interaction):** Έχοντας την έννοια του ότι π.χ. όταν κάποιος άρρωστος βρίσκεται στο νοσοκομείο, οι άλλοι ασθενείς μπορούν να τον βοηθήσουν να σκεφτεί ότι δεν είναι ο μόνος που δεν είναι καλά, εφόσον υπάρχει πάντα κάποιος που είναι χειρότερα από αυτόν, δεν ορίζεται<sup>106</sup>.
- **Συν-δημιουργία (Co-creation):** Οι ασχολούμενοι με το Μάρκετινγκ στις μέρες μας ωθούνται στο να δώσουν το «πηδάλιο» σε μία νέα γενιά καταναλωτών οι οποίοι θέλουν περισσότερο έλεγχο πάνω στο brand και αυτό ισχύει για πολλά προϊόντα και υπηρεσίες. Εμπλέκουν τον καταναλωτή από την αρχή.<sup>107</sup> Κάτι τέτοιο, όμως, δεν ισχύει για τη Ναυτιλία. Οι Πλοιοκτήτες είναι γενικά αυτόνομοι και ανεξάρτητοι στη λήψη των επιχειρηματικών τους αποφάσεων σχετικά με την παρεχόμενη από αυτούς μεταφορική υπηρεσία. Εν προκειμένω, η BSH όντας τμήμα ενός οικογενειοκρατούμενου ομίλου ακολουθούσε αυτήν τη λογική. Εννοείται πως είχε επηρεαστεί από τις ανάγκες των Ναυλωτών για τη μεταφορά χημικών προϊόντων, τις οποίες θα προσπαθούσε να καλύψει ναυπηγώντας τα κατάλληλα πλοία από πλευράς τεχνικών χαρακτηριστικών, αλλά αυτό θα ήταν δική της επιλογή και δε θα γινόταν σε συνεργασία με κάποιους πιθανούς Ναυλωτές. Διότι, τότε, θα έπρεπε να ναυπηγήσει πλοία προσαρμοσμένα ακριβώς στις ανάγκες των συγκεκριμένων Ναυλωτών και αυτό θα την περιόριζε εν σχέση με όλους τους υπόλοιπους.

Η Συν-δημιουργία ως λογική θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε προϊόντα όπως τα καλλυντικά ή σε υπηρεσίες όπως αυτές που προσφέρει η εταιρεία Yahoo, αλλά όχι σε κεφαλαιουχικά αγαθά τόσο μεγάλης αξίας όπως είναι τα πλοία, αν ήδη πριν τη ναυπήγησή τους, δεν είχε εξασφαλιστεί ικανοποιητική μακροχρόνια απασχόληση (π.χ Χρονοναύλωση ή Συμβόλαια Εργολαβικής Μεταφοράς) με ένα Ναυλωτή που

---

σειρά τους μπορεί να είναι είτε οι ίδιες οι Πετρελαϊκές εταιρείες π.χ. Shell, BP είτε έμποροι καυσίμων π.χ. Brilliant Maritime Services ή Addax Petroleum).

<sup>106</sup> Philip Kotler et. al. 2009, σελ. 670

<sup>107</sup> Philip Kotler et. al. 2009, σελ. 453

βάσει της Cost / Benefit analysis (ανάλυσης Κόστους / Οφέλους) θα προέκυπτε ότι συνέφερε να ναυπηγηθούν ακριβώς με βάση τα τεχνικά χαρακτηριστικά που θα απαιτούνταν από το συγκεκριμένο Ναυλωτή.

### **Διαδικασία (Process)**

Οι Διαδικασίες μέσω των οποίων οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στον πελάτη μπορεί να είναι ένας εξαιρετικής σημασίας παράγοντας εντός του Μείγματος Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών, διότι οι πελάτες θεωρούν το σύστημα παροχής / παράδοσης σαν μέρος της ίδιας της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση των λειτουργιών που συμβάλλουν στην παροχή / παράδοση της υπηρεσίας μπορούν να είναι εξέχουσας σημασίας για την ανταγωνιστική θέση της ίδιας της υπηρεσίας.

Η έννοια της διαδικασίας όπως χρησιμοποιείται εδώ, σημαίνει εργασιακή δραστηριότητα. Επομένως, κάθε έργο, πρόγραμμα, μηχανισμός ή ρουτίνα που βοηθά στην παροχή της υπηρεσίας στον πελάτη βρίσκεται κάτω από την επικεφαλίδα «Διαδικασίες». Από αυτό προκύπτει ότι κάθε απόφαση που εμπίπτει στις επιχειρησιακές πολιτικές και είναι σχετική με τη συμμετοχή των πελατών ή τη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων, έχει άμεση επίπτωση στο στοιχείο του Μείγματος Μάρκετινγκ – Διαδικασία.

Παρά το γεγονός ότι οι άνθρωποι παίζουν κρίσιμο ρόλο στο Μείγμα Μάρκετινγκ, δε θα μπορούν να λειτουργήσουν σωστά σε πολύ μεγάλο βαθμό, αν οι διαδικασίες έχουν ενδογενείς αδυναμίες. Αν π.χ. η κουζίνα ενός ξενοδοχείου απαιτεί πολύ χρόνο να ετοιμάσει ένα γεύμα, οι πιθανές αρχικές θετικές εντυπώσεις από τους υπαλλήλους του service καταστρέφονται. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πρέπει να υπάρχει στενή συνεργασία σε μία επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες μεταξύ του Μάρκετινγκ και όσων εμπλέκονται με τη διαχείριση των διαδικασιών.

Επιπλέον, οι όποιες βελτιώσεις στη Διαδικασία, αναπόφευκτα θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αν η υπηρεσία λειτουργεί αποδοτικά, ο πάροχός της θα έχει ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των λιγότερο αποδοτικών ανταγωνιστών.

Η λήψη αποφάσεων ως προς τις Διαδικασίες, είναι επίσης σημαντική. Κάποιες επιχειρήσεις πάροχοι υπηρεσιών προσφέρουν στους εργαζομένους τους οι οποίοι

παρέχουν την υπηρεσία απ' ευθείας στον πελάτη, αυτονομία λήψης αποφάσεων μέχρι κάποιο βαθμό. Για παράδειγμα, μία αεροπορική εταιρεία μπορεί να δώσει στο προσωπικό της τη δύναμη να αναβαθμίζει έναν πελάτη ο οποίος δεν είναι ικανοποιημένος από το πώς του έχουν συμπεριφερθεί, δίνοντάς του τη δυνατότητα να εκτονώνει μία κατάσταση επί τόπου με ικανοποιητικό τρόπο.

Δε μπορούν όμως, όλες οι υπηρεσίες να προσφέρονται με αυτόν τον τρόπο. Παραδείγματος χάριν, ένας σερβιτόρος μπορεί μόνο να χρεώσει το φαγητό στην αναγραφόμενη τιμή. Οι όποιες παραπάνω δυνάμεις ως προς τη διακριτική ευχέρεια, αναπόφευκτα κρατούνται από το διευθυντή του εστιατορίου – κάτι το οποίο σημαίνει ότι οι πελάτες θα πρέπει να απαιτήσουν να δουν το διευθυντή αν θέλουν να επιλυθεί η διαμαρτυρία τους.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω παραδείγματα, γενικά, όσο πιο εξειδικευμένη είναι η παρεχόμενη υπηρεσία, τόσο μεγαλύτερη εξουσία για λήψη αποφάσεων δίδεται σε αυτόν ο οποίος την παρέχει απ' ευθείας στον πελάτη – κάτι το οποίο επιτρέπει μεγαλύτερη παραμετροποίηση και εξατομίκευση της υπηρεσίας. Οι λιγότερο εξειδικευμένες υπηρεσίες (ως σύνολο) έχουν λιγότερες πιθανότητες να το κάνουν αυτό.<sup>108</sup>

Αυτή η ρήση επαληθεύεται κατ' εξοχήν στη Ναυτιλία ως προς τις εξουσίες που παρέχονται από τις Πλοιοκτήτριες εταιρείες στην ομάδα Διοίκησης των πλοίων – δηλαδή πρωτίστως στον Πλοίαρχο και στον Α' Μηχανικό. Οι λόγοι είναι πολλοί. Πρώτος είναι το γεγονός ότι παρόλο που η ναυτιλιακή υπηρεσία προσφέρεται από επιχειρήσεις κατ' εξοχήν εντάσεως κεφαλαίου (τα πλοία είναι πολύ ακριβά) – τα πλοία τα οποία προσφέρουν τη θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία είναι πολύ μακριά από την έδρα της επιχείρησης, επομένως οι άνθρωποι οι οποίοι τα διαχειρίζονται πρέπει να έχουν πολλές εξουσίες ώστε πρακτικά να μπορέσουν να παράσχουν την απαιτούμενη υπηρεσία. Επιπλέον, η ναυτιλιακή υπηρεσία – όπως θα φανεί ακριβώς στη συνέχεια, είναι εξ ορισμού εξαιρετικά περίπλοκη. Διότι εμπλέκει πάρα πολλές διαφορετικές ομάδες ανθρώπων (εκτός από τους Πλοιοκλήτες, το πλήρωμα και τους Ναυλωτές, εμπλέκονται και οι Ναυλομεσίτες, οι λιμενικοί πράκτορες, οι πάροχοι των ναυτιλιακών καυσίμων, οι Φορτωτές / Παραλήπτες των φορτίων, οι μεγάλες πετρελαϊκές και χημικές εταιρείες, οι τράπεζες, τα ναυπηγεία, οι κατά

---

<sup>108</sup> Malcolm McDonald – Andrian Payne, 1996, σελ. 185 - 186

τόπους ισχυρές κοινότητες κ.ά.) με διαφορετικά συμφέροντα. Επίσης παρέχεται εντός ενός απαιτητικού και πολυποίκιλου νομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. Και για αυτόν λοιπόν το λόγο, το Πλήρωμα του πλοίου – με κύριο εκπρόσωπο τον Πλοίαρχο, το οποίο έρχεται σε απευθείας επαφή με τους περισσότερους από τους προαναφερθέντες παράγοντες πρέπει να έχει τόση δύναμη ώστε να μπορέσει να τους διαχειριστεί.

Με βάση τα προαναφερθέντα, κάθε σχεδιασμός της Διαδικασίας θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα εξής θέματα:

- Πώς μπορούν οι διαδικασίες να βελτιωθούν ώστε να βοηθήσουν στην επίτευξη μίας βελτιωμένης ανταγωνιστικής Τοποθέτησης.
- Με ποιο τρόπο πρέπει να διοικούνται το Μάρκετινγκ και οι λειτουργίες ώστε να προκύπτουν συνέργειες.<sup>109</sup>

Στην ελεύθερη αγορά (tramp market) η Διαδικασία περιλαμβάνει τη φάση προ της ναύλωσης (pre fixture phase) και τη φάση μετά τη ναύλωση (post fixture phase).

Πιο συγκεκριμένα, η φάση προ της ναύλωσης περιλαμβάνει:

- Το στάδιο της αγοραπωλησίας των αγαθών, κατά τη διάρκεια του οποίου υπογράφεται το Συμβόλαιο της Πώλησης των αγαθών.
- Το στάδιο της έρευνας, κατά τη διάρκεια του οποίου ο Ναυλωτής αναζητά το κατάλληλο πλοίο για τη μεταφορά του φορτίου του.
- Το στάδιο των διαπραγματεύσεων, το οποίο περιλαμβάνει τις προσφορές και τις αντιπροσφορές από τον Πλοιοκτήτη και το Ναυλωτή.
- Το στάδιο του κλεισίματος της ναύλωσης, κατά το οποίο υπογράφεται το ναυλοσύμφωνο.

Η φάση μετά τη ναύλωση αφορά στην εκτέλεση της ναύλωσης και περιλαμβάνει:

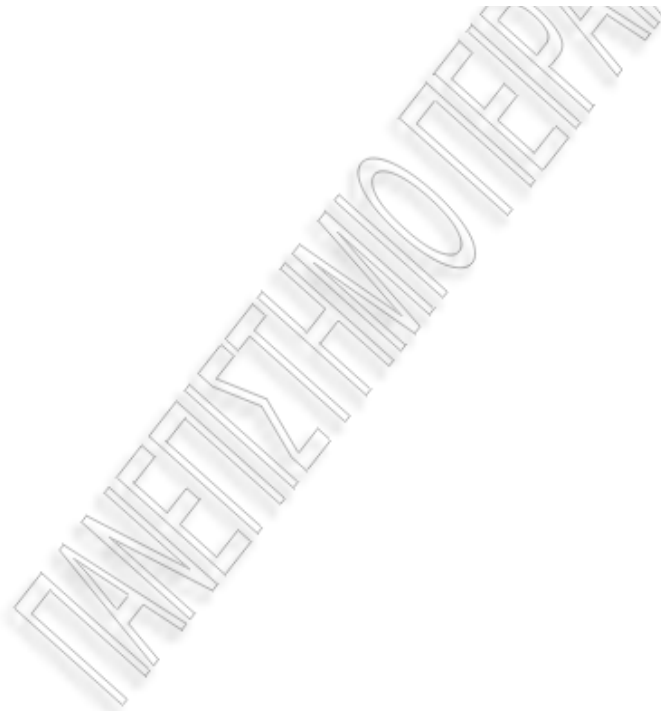
- το προκαταρκτικό (υπό έρμα) ταξίδι
- τη φόρτωση
- το έμφορτο ταξίδι
- την εκφόρτωση
- την παράδοση του φορτίου στον Παραλήπτη

---

<sup>109</sup> Malcolm McDonald – Andrian Payne, 1996, σελ. 186

Στην αγορά γραμμών (liner market) η διαδικασία περιλαμβάνει τις φάσεις προ και μετά την ναύλωση και είναι όμοια με την ισχύουσα στην ελεύθερη αγορά. Η βασική διαφορά μεταξύ των φάσεων προ της ναύλωσης μεταξύ της αγοράς γραμμών και της ελεύθερης αγοράς είναι ότι στην αγορά γραμμών αντί της διαπραγμάτευσης μία διαδικασία κράτησης λαμβάνει χώρα, η οποία καταλήγει στην ύπαρξη του Σημειώματος Κράτησης (Booking Note)<sup>110</sup> και όχι σε ναυλοσύμφωνο. Επιπλέον, η βασική διαφορά μεταξύ της φάσης μετά τη ναύλωση στην ελεύθερη αγορά και στην αγορά γραμμών είναι ότι στην δεύτερη περιλαμβάνονται ολοκληρωμένες λύσεις και υπηρεσίες από πόρτα σε πόρτα (door to door services).<sup>111</sup>

Το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί εικονίζει τη Διαδικασία που ισχύει στην ελεύθερη αγορά (tramp market) και στην αγορά γραμμών (liner market)<sup>112</sup>:



---

<sup>110</sup> **booking note:** Χρησιμοποιείται στη ναυτιλία γραμμών για τη μεταφορά αγαθών, η κράτηση για την οποία έχει γίνει νωρίτερα. Έχει το πλεονέκτημα ότι είναι απλούστερο και λιγότερο εκτενές από το ναυλοσύμφωνο και κυρίως αναφέρεται στους όρους της φορτωτικής (Bill of Lading).

Γενικά, ένας Φορτωτής που θέλει να μεταφέρει το φορτίο του «κλείνει» χώρο πάνω στο πλοίο μέσω του Πράκτορα της γραμμής, ο οποίος με τη σειρά του επιβεβαιώνει την κράτηση εκδίδοντας το λεγόμενο booking note (Κ. Γκιζιάκης – Α. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου: «Εισαγωγή στις Ναυλώσεις», Εκδόσεις Σταμούλης, 2002, Αθήνα, σελ. 97).

<sup>111</sup> **door to door υπηρεσίες:** παρέχονται από ναυτιλιακές ή εν γένει μεταφορικές επιχειρήσεις ώστε να εξασφαλιστεί η απ' ευθείας ροή αγαθών από τον εξαγωγέα προς τον εισαγωγέα (ή από ένα σημείο προέλευσης σε ένα σημείο πώλησης, γενικότερα) με τις ελάχιστες διακοπές και καθυστερήσεις.

<sup>112</sup> Ένι Plomaritou, 2008, σελ 81-82



### Η διαδικασία στην Ελεύθερη Αγορά (Tramp Market)

Πώληση αγαθών      Διερεύνηση      Διαπραγμάτευση      Κλείσιμο /  
Ναυλοσύμφωνο



Μεταφορά αγαθών δια θαλάσσης

Προκαταρκτικό ταξίδι      Φόρτωση      Μεταφορά      Εκφόρτωση      Παράδοση του φορτίου



### Η διαδικασία στην Αγορά Γραμμών (Liner Market)

Πώληση αγαθών      Διερεύνηση      Σημείωμα Κράτησης      Υπηρεσία door to door



Υπηρεσίες door to door



**Διάγραμμα 39:** Η διαδικασία στην Ελεύθερη Αγορά (Tramp Market) και στην Αγορά Γραμμών (Liner Market)

Πηγή: Evi Plomaritou, 2008, *Marketing of Shipping Companies – A tool for Improvement of Chartering Policy*, Stamoulis Publications, σελ. 82

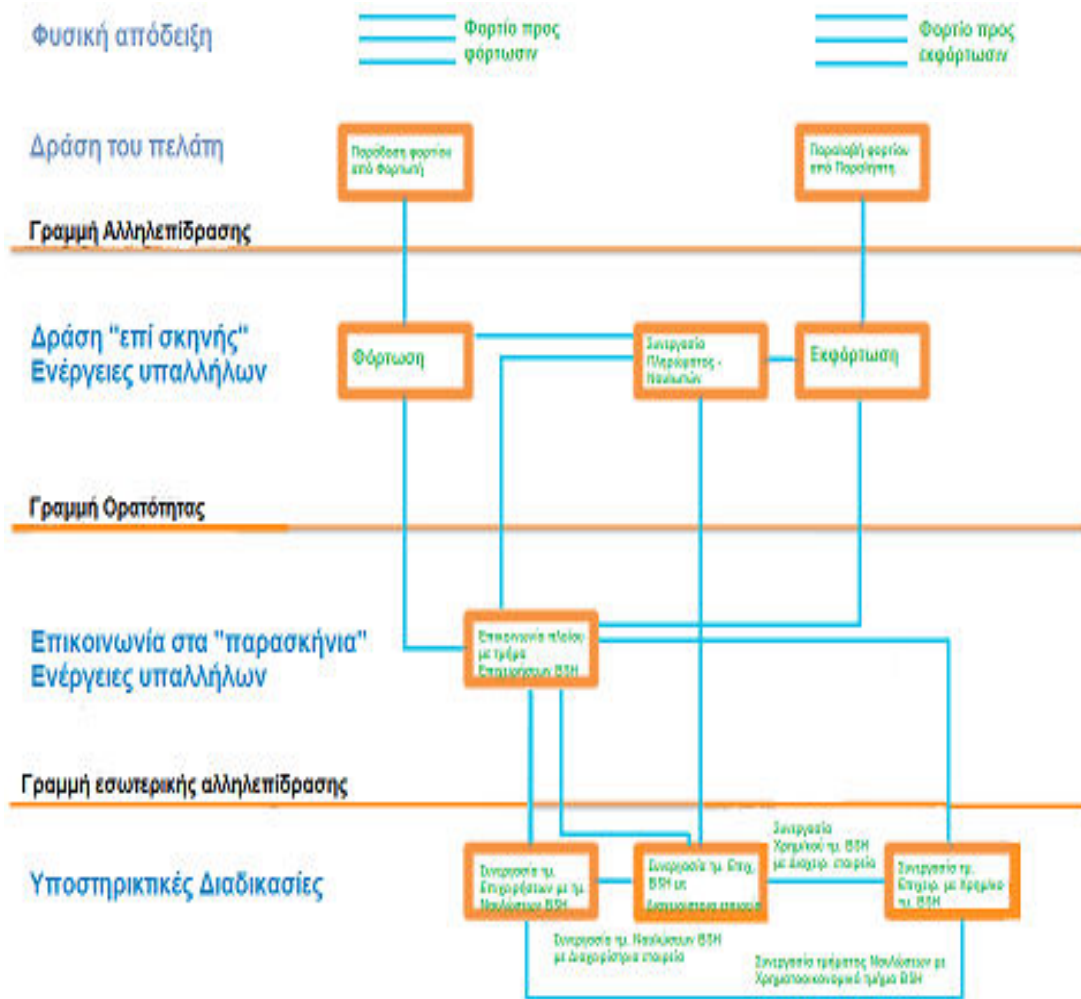
Αναλυτικότερα, δε, το στοιχείο της Διαδικασίας για την BS και την υπό μελέτη επένδυση, υποδιαιρείται στα εξής:

- **Σχεδιάγραμμα υπηρεσίας (Service blueprint):** Σύμφωνα με τους Zeithaml, Bitner *et al.* 2006, «σχεδιάγραμμα υπηρεσίας» ορίζεται ένα εργαλείο για την ταυτόχρονη απεικόνιση της διαδικασίας παροχής υπηρεσίας, τα σημεία επαφής με τους πελάτες και την ένδειξη της παρεχόμενης υπηρεσίας από την οπτική του πελάτη. Με αυτό το σχεδιάγραμμα, οι συγγραφείς παρουσιάζουν τα διάφορα συστημικά επίπεδα που αλληλοεπικαλύπτονται στην παροχή μίας υπηρεσίας - από το επίπεδο της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη και της

Φυσικής απόδειξης (Physical evidence), μέχρι το επίπεδο της εσωτερικής αλληλεπίδρασης κατά την παραγωγή της υπηρεσίας.<sup>113</sup>

Ακολουθεί το διάγραμμα των Zeithaml, Bitner *et al.* 2006 «Επίπεδα αλληλεπίδρασης στο σχεδιάγραμμα της υπηρεσίας – Layers of Interaction in Service Blueprint», προσαρμοσμένο στην παροχή της Ναυτιλιακής υπηρεσίας μεταφοράς και παράδοσης φορτίων από χημικά πλοία I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων, από την εταιρεία BSH.

## Σχεδιάγραμμα Υπηρεσίας (Service blueprint)



**Διάγραμμα 40:** Σχεδιάγραμμα Υπηρεσίας (Service blueprint)

Πηγή: Εμπνευσμένο από: <http://servicedesign.wikispaces.com/Service+Blueprint>

<sup>113</sup> Πηγή: <http://servicedesign.wikispaces.com/Service+Blueprint>

Βάσει του διαγράμματος:

Ως Φυσική απόδειξη (Physical evidence) θα οριζόταν η ύπαρξη του προς φόρτωσιν ή προς εκφόρτωσιν φορτίου.

Δράση του πελάτη θα ήταν η παράδοση του φορτίου από το Φορτωτή στο πλοίο και η παραλαβή του φορτίου από τον Παραλήπτη.

Η Γραμμή Αλληλεπίδρασης αναφέρεται στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ Ναυλωτή / Φορτωτή / Παραλήπτη φορτίου και Πλοίου.

Δράση «επί σκηνής» θα ήταν η φόρτωση ή η εκφόρτωση του φορτίου από το πλοίο και η επικοινωνία και συνεργασία του Πληρώματος με τους Ναυλωτές για την πραγματοποίηση της φορτοεκφόρτωσης (ενέργειες υπαλλήλων).

Η Γραμμή Ορατότητας αναφέρεται στην επικοινωνία και στη συνεργασία μεταξύ Πλοίου και BSH – ως εκπροσώπου του Πλοιοκτήτη και Εμπορικού Διαχειριστή.

Επικοινωνία «στα παρασκήνια» θα ήταν η επικοινωνία και η συνεργασία του πλοίου με το Τμήμα «Επιχειρήσεων (Operations Department)» της BSH. Επρόκειτο για το Τμήμα που θα ήταν υπεύθυνο για την καθημερινή εμπορική λειτουργία / εκμετάλλευση του πλοίου και την πραγματοποίηση της εκάστοτε ναύλωσης εφόσον αυτή είχε θα είχε κλειστεί. Επρόκειτο επίσης για το Τμήμα που θα βρισκόταν σε απ' ευθείας επικοινωνία με τα πλοία και θα τους έδινε τις εντολές για το είδος και την ποσότητα του φορτίου που έπρεπε να μεταφέρουν κάθε φορά, τα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης, θα ενέκρινε τα έγγραφα της φόρτωσης και τις φορτωτικές (BoL), θα ζητούσε, αν χρειαζόταν, τις Επιστολές Αποζημίωσης (Lols), και φυσικά θα ήταν το Τμήμα εκείνο που θα επικοινωνούσε με το αντίστοιχο Τμήμα στην επιχείρηση του Ναυλωτή (ή για την ακρίβεια στου Ναυλομεσίτη) και θα έλυνε οποιαδήποτε προβλήματα αναφύονταν.

Η Γραμμή Εσωτερικής Αλληλεπίδρασης, με τη σειρά της αναφέρεται στην επικοινωνία και στη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων Τμημάτων της BSH και της Διαχειρίστριας εταιρείας.

Στις Υποστηρικτικές διαδικασίες θα εντάσσονταν τα υπόλοιπα Τμήματα της BSH δηλαδή το «Ναυλώσεων (Chartering Department)» - η εργασία του οποίου θα

προηγούνταν χρονικά αυτής του Τμήματος των «Επιχειρήσεων» και θα παρήγαγε το συμβόλαιο ναύλωσης (ναυλοσύμφωνο), βάσει του οποίου θα έπρεπε να κινηθεί το πλοίο και να παράσχει τη συμφωνημένη υπηρεσία στους πελάτες της BSH (στους Ναυλωτές). Όπως επίσης και το «Χρηματοοικονομικό» το οποίο θα έπρεπε να μεριμνήσει για τη συλλογή των ναύλων έγκαιρα και πάντα σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα στο ναυλοσύμφωνο. Και τα τρία Τμήματα, βέβαια, θα συνεργαζόταν κατά τη διάρκεια παροχής της ναυτιλιακής υπηρεσίας, αλλά και σε περίπτωση καθυστερημένης καταβολής του ναύλου ή άλλου προβλήματος.

Τέλος, στις υποστηρικτικές διαδικασίες, θα εντασσόταν και η συνεργασία του Τμήματος Επιχειρήσεων της BSH με τη Διαχειρίστρια εταιρεία του Ομίλου BS, η οποία θα ανέλαμβανε την Τεχνική Διαχείριση των πλοίων και την Εύρεση και Απασχόληση των Πληρωμάτων σε αυτά – μάλλον θα ήταν η εταιρεία Eurasia στη Σιγκαπούρη. Ο λόγος θα ήταν διότι από την παροχή ποιοτικής Τεχνικής Διαχείρισης (στη Ναυτιλιακή πρακτική ο όρος πολλές φορές αντιστοιχεί στον όρο της πλήρους Διαχείρισης: Τεχνικής, Πληρωμάτων, Ασφαλίσεων κ.ο.κ), θα εξαρτώταν σε μεγάλο βαθμό η παροχή ποιοτικής υπηρεσίας από την BSH στους εκάστοτε Ναυλωτές. Με τη Διαχειρίστρια εταιρεία, όμως θα συνεργαζόταν και τα Τμήματα Ναυλώσεων και Χρηματοοικονομικό στα πλαίσια των καθηκόντων τους για την παροχή της ναυτιλιακής υπηρεσίας.

- **Σχεδιασμός της διαδικασίας (Process design):** Είναι όπως περιγράφηκε προηγουμένως στο «σχεδιάγραμμα της υπηρεσίας», με την προσθήκη άλλων τριών παραγόντων που συμβάλλουν: των Ναυλομεσιτών, των Λιμενικών Πρακτόρων (Agents - Αντζέντηδων) και των Λιμενικών Αρχών. Οι Λιμενικοί Πράκτορες φροντίζουν να καλύπτουν τις ανάγκες των πλοίων κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στα λιμάνια. Τέτοιες ανάγκες είναι η αλλαγή Πληρωμάτων, αλλά και οι πιο εμπορικές (όπως λέγονται) της παρακολούθησης ή και της υπογραφής των εγγράφων φορτοεκφόρτωσης, αλλά και των φορτωτικών, της αποστολής (σε πλοιοκτήτες και ναυλωτές) και ανανέωσης της λίστας των ενεργειών των πλοίων κατά την παραμονή τους στα λιμάνια - με ακριβείς ώρες αρχής και τέλους αυτών και της επικοινωνίας με τους Παραλήπτες των φορτίων, τις Λιμενικές Αρχές και τους παρόχους καυσίμων (όταν πρέπει να γίνει πετρέλευση) για την όσο το δυνατόν γρηγορότερη και ποιοτικότερη παροχή της υπηρεσίας. Τρίτος επιπλέον παράγοντας στην αλυσίδα παροχής της Ναυτιλιακής υπηρεσίας είναι οι Λιμενικές Αρχές, οι οποίες καλούνται να εφαρμόσουν τους νόμους του εκάστοτε κράτους στους λιμένες τους οποίους

προσεγγίζουν κάθε φορά τα πλοία, επομένως, τρόπον τινά, εκφράζουν το κανονιστικό πλαίσιο με το οποίο πρέπει να συμμορφώνονται τα πλοία.

- **Τεχνολογίες αυτο-εξυπηρέτησης (Self-service technologies):** Δεν ορίζονται στη Ναυτιλία γενικά ούτε και στα υπο μελέτη πλοία και στην υπηρεσία που θα προσέφεραν. Διότι για την παροχή της υπηρεσίας της Ναυτιλίας, έχει πολύ μεγάλη σημασία η άμεση αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων – Πλοιοκτητών (όλων των Τμήματων της BSH / της BS), Ναυλομεσιτών, πλοίων, Λιμενικών Πρακτόρων, Λιμενικών Αρχών και Διαχειριστριών εταιρειών. Επειδή εμπλέκονται πολλοί παράγοντες και πολλά στάδια παροχής, η πιθανότητα να συμβεί ένα ατύχημα ή να υπάρξει κάποιο πρόβλημα είναι μεγαλύτερη. Επομένως, δεν μπορεί να υπάρξει δυνατότητα αυτο-εξυπηρέτησης σε κάποια ή σε όλα τα στάδια παροχής της Ναυτιλιακής υπηρεσίας και δη της μεταφοράς χημικών προϊόντων και βρώσιμων ελαίων, τα οποία κατ' επανάληψιν, έχει αναφερθεί πόσο περίπλοκα και απαιτητικά φορτία είναι.
- **Παροχή υπηρεσίας μέσω διαδικτύου (On-line service provision):** Ούτε αυτή ορίζεται, για τους λόγους που αναφέρθηκαν μόλις προηγουμένως.

### **Εμπόριο χωρίς χαρτιά (Paperless trade) ή Ηλεκτρονικό Εμπόριο**

Όπως προειπώθηκε, πρόκειται για ένα επιπλέον εργαλείο του Ναυτιλιακού Μείγματος Μάρκετινγκ (το όγδοο), το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι Ναυτιλιακές εταιρείες για να επιτύχουν τους σκοπούς του Μάρκετινγκ που έχουν θέσει.

Ο παγκόσμιος και απαιτητικός χαρακτήρας του ναυτιλιακού κλάδου αναγνωρίζεται ότι προκύπτει διότι η ναυτιλιακή αγορά δέχεται πολλές επιρροές από οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και άλλες εξελίξεις σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο, ενώ η λειτουργία των πλοίων προϋποθέτει συνεχή επαγρύπνηση σε 24ωρη βάση. Επιπροσθέτως, η Ναυτιλία χαρακτηρίζεται από την ογκώδη και χρονοβόρα ανταλλαγή εγγράφων.

Οι Ναυτιλιακές εταιρείες, για να μπορούν να απαντούν πλήρως στις απαιτήσεις της ανταγωνιστικής ναυτιλιακής αγοράς, χρησιμοποιούν σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας μέσω των οποίων γίνεται οικονομία χρόνου, κόστους και προσπάθειας και επιτυγχάνεται η βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

**Ως Ηλεκτρονικό Εμπόριο** ορίζεται το σύνολο των επιχειρηματικών στρατηγικών οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν συγκεκριμένους τομείς μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι συγκεκριμένες επιχειρηματικές πρακτικές, οι οποίες επιτρέπουν την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με ηλεκτρονικά μέσα.

Οι σημαντικότερες τεχνολογίες που περιλαμβάνονται στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι εξής:


- **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (electronic mail):** Είναι μία γρήγορη, οικονομική και αποτελεσματική μέθοδος επικοινωνίας μεταξύ μεμονωμένων χρηστών ενός δικτύου, σε όλο τον κόσμο κατά τη διάρκεια της ημέρας. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο παρέχει τη δυνατότητα αποστολής όχι μόνο κειμένων, αλλά και φακέλων που περιέχουν εικόνα, βίντεο και ήχο.

- **διαδίκτυο (internet):** Είναι μία εύκολη, γρήγορη και οικονομική μέθοδος για την ενημέρωση και την προώθηση μίας εταιρείας παγκόσμια.

- **ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI):** Ορίζεται η ηλεκτρονική μετάδοση κωδικοποιημένης εμπορικής πληροφορίας με τη χρήση αποδεκτών κανόνων και τυποποιημένων μηνυμάτων από ένα σύστημα υπολογιστών σε ένα άλλο μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Μία απαραίτητη προϋπόθεση αυτής της εφαρμογής είναι η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει εφαρμογή σε ένα ευρύ πεδίο ναυτιλιακών δραστηριοτήτων, οι οποίες περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική διαπραγμάτευση της ναύλωσης, την ηλεκτρονική έκδοση των ναυτιλιακών εγγράφων (όπως είναι η Φορτωτική), την ηλεκτρονική παρακολούθηση των κινήσεων των πλοίων, την ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ Πλοιοκτήτριας εταιρείας – πλοίου – Ναυλωτή, την ηλεκτρονική ροή των πληροφοριών, την ηλεκτρονική διαφήμιση των ναυτιλιακών υπηρεσιών, την ηλεκτρονική υποστήριξη των πελατών – Ναυλωτών, καθώς και τις ηλεκτρονικές πληρωμές.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα για τη Ναυτιλιακή επιχείρηση από το «Χωρίς χαρτιά» ή Ηλεκτρονικό Εμπόριο είναι τα εξής:

 **Βελτιώνει την αξιοπιστία του Συστήματος Πληροφοριών που χρησιμοποιείται από το Μάρκετινγκ**, διευκολύνοντας τη ροή της πληροφορίας και παρέχοντας στα τμήματα της επιχείρησης την κατάλληλη πληροφόρηση, ώστε το περιβάλλον του Μάρκετινγκ να ανιχνευτεί και οι ανάγκες των Ναυλωτών να κατανοηθούν. Με το ηλεκτρονικό εμπόριο ο όγκος των εγγράφων μειώνεται και επομένως μειώνονται και ο χρόνος, η

προσπάθεια, η αποθήκευση, η αρχειοθέτηση, η εκτύπωση και τα έξοδα αποστολής και διανομής των εγγράφων. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος του πληροφοριακού συστήματος της επιχείρησης.

- ✚ **Απλοποιεί τις εμπορικές συναλλαγές** της ναυτιλιακής εταιρείας με τους πελάτες της – τους Ναυλωτές **και διευκολύνει τη διαδικασία διαπραγμάτευσης της ναύλωσης**. Διότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι βασική υποστηρικτική τεχνολογία για την επικοινωνία κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης της ναύλωσης, ενώ κατά τη διάρκεια του κλεισίματος της ναύλωσης, το EDI είναι χρήσιμο για την κατάρτιση του ναυλοσυμφώνου.
- ✚ **Παρέχει αξιόπιστη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της Ναυτιλιακής επιχείρησης, του πλοίου και των Ναυλωτών**. Είναι δε, τόσο αξιόπιστος τρόπος ανταλλαγής πληροφοριών, που έχει αποδειχτεί ότι πάνω από 50% των εγγράφων όπως είναι οι Φορτωτικές, αλλά και τα ίδια τα Ναυλοσύμφωνα έχουν τουλάχιστον ένα λάθος.
- ✚ **Διευκολύνει τις κινήσεις των φορτίων και ελαχιστοποιεί τις καθυστερήσεις** με την ηλεκτρονική έκδοση των ναυτιλιακών εγγράφων (Φορτωτικών, Ναυλοσυμφώνων, Αποδείξεων Φόρτωσης – Mates receipt, Booking notes κ.λ.π).
- ✚ **Βελτιώνει τη στρατηγική της Διαφοροποίησης της επιχείρησης στην αγορά μέσω της διαφήμισης στο διαδίκτυο**. Πολλές Ναυτιλιακές εταιρείες έχουν ιστοσελίδες μέσω των οποίων διαφημίζουν τις θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες τις οποίες παρέχουν. Το διαδίκτυο δημιούργησε μία νέα επιστημονική περιοχή στον τομέα του Μάρκετινγκ, η οποία αποκλειστικά ασχολείται με την ηλεκτρονική διαφήμιση και την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✚ Με τη βοήθεια συστημάτων έγκαιρης παροχής πληροφοριών, οι διαχειριστές των πλοίων μπορούν να εξετάσουν έγκαιρα στρατηγικές Μάρκετινγκ (να κάνουν δηλαδή καλύτερο προγραμματισμό Μάρκετινγκ), ώστε **να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις, να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες, να ικανοποιήσουν τις μεταφορικές ανάγκες των Ναυλωτών και ακόμη και να παράσχουν βελτιωμένες υπηρεσίες σε αυτούς**.
- ✚ **Δίνει τη δυνατότητα ηλεκτρονικών πληρωμών**. Η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Χρηματοοικονομικών Δεδομένων παρέχει μία εναλλακτική μέθοδο πληρωμής, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ασφάλειας. Αυτό γίνεται όταν ο Ναυλωτής στέλνει το κατάλληλο μήνυμα EDI στην τράπεζά του για τη μεταφορά των απαιτούμενων χρημάτων από το

λογαριασμό του στο λογαριασμό του Πλοιοκτήτη. Η τράπεζα του Ναυλωτή επικοινωνεί με την τράπεζα του Πλοιοκτήτη με τη μεταφορά των αντιστοίχων ποσών.

**Ως εκ τούτων, τα πλεονεκτήματα των Ναυτιλιακών εταιρειών από τη χρήση του Ηλεκτρονικού εμπορίου είναι λειτουργικά και στρατηγικά, ενώ ταυτοχρόνως, βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους.** Με τη χρήση του EDI – Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων, η κάθε Ναυτιλιακή επιχείρηση προσφέρει βελτιωμένες υπηρεσίες στους πελάτες της, διατηρεί καλύτερες εμπορικές σχέσεις μαζί τους και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη ναυτιλιακή αγορά. Μάλιστα, πολλές εταιρείες Φορτωτών (Shippers) αποκλείουν από τις επιχειρηματικές συναλλαγές τους, τις ναυτιλιακές εταιρείες που δεν κάνουν χρήση του EDI.<sup>114</sup>

Η BSH, ως εκπρόσωπος των Πλοιοκτητών και Εμπορικός Διαχειριστής των χημικών πλοίων IMO II, μεγέθους 25,000 τόνων, με τη διαχείριση των οποίων ήθελε να πραγματοποιήσει την Επιχειρηματική στρατηγική της Διαφοροποίησης, δε θα μπορούσε να μην κάνει χρήση του στοιχείου του Μείγματος Μάρκετινγκ που καλείται Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Σε μία εποχή που η ορθή αξιοποίηση της τεχνολογίας ήταν βασική προϋπόθεση για την κερδοφορία των επιχειρήσεων η BSH ήδη από το στάδιο αξιολόγησης της εν λόγω επένδυσης, είχε αποφασίσει τη χρήση του διαδικτύου και τη δημιουργία ιστοσελίδας για τη διαφήμιση των υπό μελέτη πλοίων – όπως ήδη αναφέρθηκε. Επιπλέον δε, η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του EDI αποτελούσαν σχεδόν αποκλειστικά τη λειτουργική της πρακτική από τη στιγμή που ξεκίνησε να λειτουργεί στη Ελλάδα.

### **Η ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο Μείγμα Μάρκετινγκ**

Είναι ξεκάθαρο από τα όσα προαναφέρθηκαν για τα στοιχεία του Μείγματος Μάρκετινγκ, ότι είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Τέτοιος είναι ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν, ώστε με το να αλλάξει ένα στοιχείο υπάρχουν επιπτώσεις και στα υπόλοιπα. Είναι απαραίτητο, επομένως, να αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο Μείγμα Μάρκετινγκ, το οποίο να διασφαλίζει ότι όλα τα στοιχεία του θα υποστηρίζουν το ένα το άλλο και ότι θα δημιουργούνται συνέργειες. Αυτά σημαίνουν ότι η αλληλεπίδραση

---

<sup>114</sup> Evi Plomaritou, 2008, σελ. 84 - 86

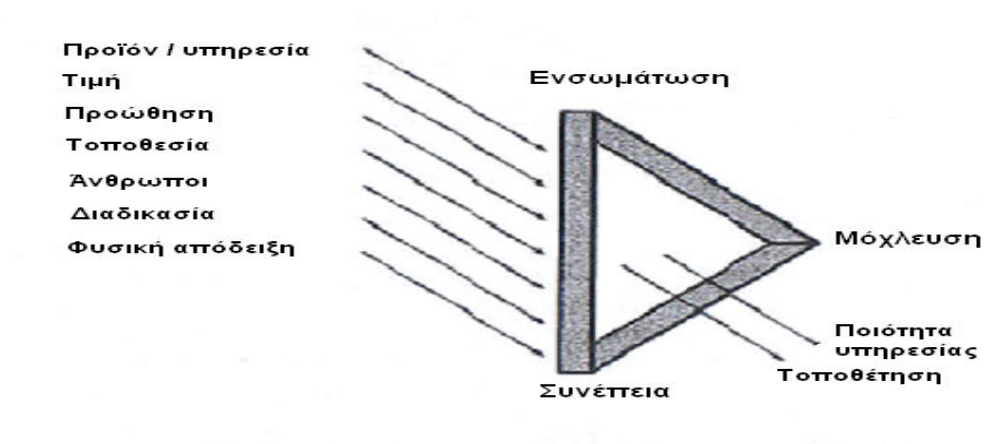


μεταξύ των στοιχείων του Μείγματος Μάρκετινγκ πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- της ενσωμάτωσης: Δηλαδή να υπάρχει αρμονική αλληλεπίδραση.
- της συνέπειας: Δηλαδή να υπάρχει λογική πίσω από το πώς ταιριάζουν τα βασικά στοιχεία του Μείγματος.
- της μόχλευσης: Δηλαδή το κάθε στοιχείο να χρησιμοποιείται ώστε να προκύπτει το βέλτιστο πλεονέκτημα, το οποίο θα υποστηρίζει το συνολικό Μείγμα Μάρκετινγκ.

Ο τρόπος λειτουργίας του γενικού Μείγματος Μάρκετινγκ, μπορεί να παρομοιαστεί με ένα πρίσμα (βλ. σχετικό σχήμα) το οποίο αντί να διαχωρίζει το λευκό φως στα 7 χρώματα της ίριδας, λειτουργεί αντίθετα – δηλαδή τα 7 στοιχεία του Μείγματος Μάρκετινγκ εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα το οποίο καθορίζει την ποιότητα της υπηρεσίας και την Τοποθέτησή της.<sup>115</sup> Φυσικά η παρομοίωση ισχύει και για το Μείγμα του Ναυτιλιακού Μάρκετινγκ, παρόλο που αποτελείται από ένα επιπλέον στοιχείο, εφόσον η λειτουργία του είναι ακριβώς ίδια με το Γενικό Μείγμα Μάρκετινγκ.

#### Το "πρίσμα" του Μείγματος Μάρκετινγκ



#### Διάγραμμα 41: Το «πρίσμα» του Μείγματος Μάρκετινγκ

Πηγή: Malcolm McDonald - Andrian Payne, 1996, *Marketing Planning for Services*, Butterworth – Heinemann, σελ. 193

<sup>115</sup> Malcolm McDonald – Andrian Payne, 1996, σελ. 192

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΛΟΙΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά των πλοίων τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων στα οποία θα επενέδευε ο Όμιλος BS.

Έχει ήδη αναφερθεί πόσο σημασία έδωσε η BSH στη μελέτη των προτινόμενων από το Ναυπηγείο τεχνικών χαρακτηριστικών των πλοίων και στη δυνατότητα βελτίωσής τους – ιδίως αυτών των χαρακτηριστικών που δεν επρόκειτο να αλλάξουν στη διάρκεια της ζωής του πλοίου (π.χ των διαστάσεων, της ταχύτητας, της κατανάλωσης της Κύριας μηχανής κ.ο.κ.), αλλά και αυτών που σχετίζονταν με το χειρισμό του φορτίου και εν γένει περισσότερο με την εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων. Στόχοι ήταν να πληρούνται όσο το δυνατόν περισσότερο οι απαιτήσεις των Ναυλωτών αυξάνοντας έτσι την εμπορική ελκυστικότητα των πλοίων και αυτό να γίνεται με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά των πλοίων βρίσκονται στα λεγόμενα: “Outline Building Specification” και ακόμη λεπτομερέστερα στο “[Full Building] Specification” ή αλλιώς στο «Περιληπτικό Βιβλίο Τεχνικών Χαρακτηριστικών» και στο «Πλήρες Βιβλίο Τεχνικών Χαρακτηριστικών». Αυτά εκδίδονται είτε από τις Σχεδιαστικές Εταιρείες – Designers’ Houses στις οποίες αναθέτουν Ναυπηγεία να σχεδιάσουν συγκεκριμένα πλοία, τα οποία στη συνέχεια, αυτά θα μπορούν να ναυπηγήσουν είτε από τα ίδια τα Ναυπηγεία. Συνήθως, τα μεγαλύτερα σε μέγεθος Ναυπηγεία και με περισσότερο μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο σχεδιάζουν τα ίδια, τα πλοία που στη συνέχεια ναυπηγούν (π.χ. Hyundai Heavy Industries, Samsung Heavy Industries και Daewoo Heavy Industries στην Κορέα).

Το λεγόμενο “Outline Specification” δώθηκε στους Πλοιοκτήτες (BSH) στο αρχικό στάδιο των επαφών, για να λάβουν μία γενικότερη, αλλά βασική εικόνα των τεχνικών χαρακτηριστικών των πλοίων. Με βάση αυτό έγιναν οι βασικές διαπραγματεύσεις. Αν αυτό σε γενικές γραμμές ικανοποιούσε την BSH και διαφαινόταν συνεργασία των δύο πλευρών, το Ναυπηγείο θα παρείχε και το “Full Specification”, το οποίο θα διαπραγματευόταν σε πολύ λεπτομερέστερο επίπεδο με την BSH και την BSC. Τα πράγματα με τα εν λόγω πλοία, έγιναν ακριβώς έτσι.

Το πρώτο “Outline Specification” μεγέθους 34 σελίδων εστάλη στην BSH την 21<sup>η</sup> Μαΐου 2007 από την BSC. Είχε ημερομηνία 18 Μαΐου 2007 και επιγραφόταν: “Outline

Specification for 25,000 dwt I.M.O. Ship Type II Chemical / Product Tanker – Περιληπτικό Βιβλίο Τεχνικών Χαρακτηριστικών για δεξαμενόπλοιο 25,000 τόνων τύπου I.M.O. II, Χημικό / Μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου”. Δημιουργήθηκε από τη σχεδιαστική εταιρεία China Ship Design & Research Center Co. Ltd (CSDC), η οποία και το έστειλε στην BSC.

Το «Πλήρες Βιβλίο Τεχνικών Χαρακτηριστικών (Full Specification)» των υπό μελέτη πλοίων, επιγραφόταν: “Specification for 25,000 dwt I.M.O. Ship Type II, Chemical / Product Tanker”. Η έκδοση προς υπογραφήν ήταν η 5<sup>η</sup>, είχε ημερομηνία 15-11-2007 και έκταση 180 σελίδων. Αποτελούνταν, δε, από τα εξής μέρη:

- Μέρος Πρώτο: Γενικές Διατάξεις
- Μέρος Δεύτερο: Κύτος
- Μέρος Τρίτο: Ακοιμοδέσιο
- Μέρος Τέταρτο: Ψύξη, εξαερισμός κα κλιματισμός
- Μέρος Πέμπτο: Μηχανήματα
- Μέρος Έκτο: Ηλεκτρισμός

Η ναυπήγηση ενός πλοίου εκτός από το Full Specification έχει και μία πολύ εκτενή σειρά διαφορετικών σχεδίων που το συνοδεύουν.

Τα τρία βασικότερα για ένα δεξαμενόπλοιο, άρα και για τα I.M.O. 2 πλοία, 25,000 τόνων, είναι:

A) το **GA Plan** – General Arrangement: Αυτό παρέχει τη γενική άποψη του πλοίου.

B) το **Capacity Plan**: Αναφέρει τις χωρητικότητες κάθε είδους δεξαμενής που υπάρχει στο πλοίο (όχι μόνο του φορτίου), πώς αυτές είναι κατασκευασμένες, πού βρίσκονται, καθώς και το DWT (Deadweight) Scale (Κλίμακα των βαρών σε τόνους του πλοίου, ανάλογα με το βύθισμα).

Γ) το **Cargo System Plan**: Πρόκειται για ένα εκτενέστερο πλάνο, η τελευταία σελίδα του οποίου είναι σχέδιο του πού βρίσκονται οι σωλήνες χειρισμού των φορτίων, οι αντλίες, οι βαλβίδες και κάθε άλλο στοιχείου του Συστήματος Χειρισμού του φορτίου.

Σε προηγούμενο σημείο του πονήματος αυτού αναφέρθηκε ότι στόχος της BSH ήταν η ναυπήγηση ποιοτικών πλοίων. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι παρόλο που τα εν λόγω πλοία θα ναυπηγούνταν σε Ναυπηγείο της Κίνας, στη Λίστα των Κατασκευαστών του Εξοπλισμού τους (“Makers List”) – βάσει της οποίας θα γινόταν η τελική επιλογή Κατασκευαστή για κάθε τεχνικό χαρακτηριστικό του πλοίου, υπήρχαν ονόματα πολύ γνωστών και καταξιωμένων κατασκευαστών όπως π.χ. της Hatlara στη

Γερμανία και της Rolls-Royce στη Μεγάλη Βρετανία ως υποψηφίων Κατασκευαστών του πηδαλίου. Σίγουρα πάντως, σε πολύ βασικό εξοπλισμό όπως είναι το πηδάλιο ή οι αντλίες του φορτίου θα επιλέγονταν οι καλύτεροι κατασκευαστές, π.χ. Framo (Frank Mohn) για τις αντλίες φορτίου.

Στην περίπτωση των εν λόγω πλοίων, μεσολάβησαν 4 μήνες διαπραγματεύσεων με το Ναυπηγείο Nantong Mingde (το οποίο θα τα ναυπηγούσε), ώστε από το αρχικό Περιληπτικό βιβλίο τεχνικών χαρακτηριστικών (Outline Specification) και το αρχικό Πλήρες βιβλίο τεχνικών χαρακτηριστικών (Full Specification) να καταλήξουν τα πλοία να έχουν τα χαρακτηριστικά που θα αναφερθούν λεπτομερώς στη συνέχεια.

Η προσφορά του Ναυπηγείου για τη ναυπήγηση των πλοίων με βάση το αρχικό τους σχέδιο ήταν 38,8 εκατομμύρια δολάρια. Το χαρακτηριστικό αυτού του σχεδίου ήταν ότι εν συγκρίσει με όλα τα υπόλοιπα αφορούσε πλοία τα οποία είχαν τις κατάλληλες εξωτερικές διαστάσεις – κυρίως το κατάλληλο βύθισμα και την μεγάλη χωρητικότητα σε κυβικά μέτρα. Είχε, δηλαδή, τα δύο βασικά χαρακτηριστικά που βλέποντάς τα η BSH κατενόησε ότι θα βελτίωναν την εμπορική ελκυστικότητά τους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προσεγγίζουν στη συντριπτική πλειονότητα των εμπορικών λιμένων και να μπορούν να μεταφέρουν μεγάλες παρτίδες φορτίων με χαμηλή Ειδική Πυκνότητα (Specific Gravity) – «καθαρά» προϊόντα πετρελαίου και «εύκολα» χημικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά των πλοίων ήταν δομικά και δεν επρόκειτο να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Αφού λοιπόν, βρέθηκε ένα σχέδιο και ένα Ναυπηγείο να «χτίσει» τέτοια πλοία που θα υπερείχαν ξακάθαρα έναντι ανταγωνιστικών - σε αυτές τις σημαντικές παραμέτρους, αυτό το σχέδιο σίγουρα ήταν μία πάρα πολύ καλή βάση διαπραγμάτευσης.

Επιπλέον, το σχέδιο της CSDC εκτός από την υπεροχή στα δομικά χαρακτηριστικά του πλοίου, είχε και πολύ καλό επίπεδο Εξοπλισμού, επιτείνοντας το χαρακτηρισμό του ως πολύ καλής βάσης διαπραγμάτευσης.

Παρ' όλα τα προαναφερθέντα, η BSH κατάφερε με το ποσό των 2,250,000 δολλαρίων επιπλέον (το Ναυπηγείο ζητούσε αρχικά παραπάνω) να επιτύχει τις εξής βελτιώσεις στο αρχικό σχέδιο.

- Ύπαρξη Συστήματος Αδρανοποίησης Δεξαμενών με Άζωτο που παραγόταν από Γεννήτρια Αζώτου (**Nitrogen Generator**). Όπως, προαναφέρθηκε, η απαίτηση για αδρανοποίηση δεξαμενών με άζωτο αύξανε από την πλευρά των Εμπόρων φορτίων (Traders). Επιπλέον, ήταν η καταλληλότερη για τα πολλά,

διαφορετικά και ορισμένα από αυτά πολύ απαιτητικά φορτία που μπορούσαν αυτά τα πλοία να μεταφέρουν. – Κόστος: 900,000 δολάρια

- **Η βαφή των δεξαμενών φορτίου άλλαξε από Sigma “Phenguard” σε APC “Marineline 784”.** Διότι εξασφάλιζε μεγαλύτερη αντίσταση σε πολλά περισσότερα φορτία μειώνοντας στο ελάχιστο την πιθανότητα διάβρωσης στις δεξαμενές που αυτά μπορούσαν να προκαλέσουν (Θεωρητικά, η αντίσταση θα αυξανόταν, σαν να είχε το πλοίο δεξαμενές από ανοξείδωτο ατσάλι). Συνολικά, η βαφή αυτή είχε αντίσταση (ήταν, όπως λέγεται, resistant) σε 4456 φορτία! Επιπλέον, είχε συντομότερα «ελάχιστα» απαιτούμενα διαστήματα αποκατάστασης της μετά τον καθαρισμό των δεξαμενών (recovery intervals), μεταξύ δύο διαφορετικών φορτίων, μειώνοντας έτσι το «νεκρό χρόνο (idle time)».

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό αυτών των πλοίων ήταν ότι **ο πυθμένας της κάθε δεξαμενής μέχρι και μισό μέτρο σε ύψος πάνω από αυτόν, είχε ένα ακόμη επίστρωμα μικρο-ινών (fibreglass), ενισχύοντας περαιτέρω τη βαφή σε αυτές τις περιοχές.**

Οι λόγος ήταν ο εξής:

Για να μειωθούν οι πιθανές φθορές από μεταφορά οξέων.

Διότι θα παρεχόταν μεγαλύτερη αντίσταση της στα φορτία και θα ελαχιστοποιούνταν οι μηχανικές βλάβες της βαφής στον πυθμένα. Αν αυτές οι μικρο-ίνες δεν υπήρχαν, μία περιοχή σπασμένης βαφής, θα εξέθετε τον πυθμένα της δεξαμενής και μισό μέτρο πάνω από αυτόν σε διαβρωτικά οξέα. Η διάβρωση που αυτά θα προκαλούσαν θα επετεινόταν με το νερό που ίσως έμενε στον πυθμένα μετά τον καθαρισμό των δεξαμενών.

Το κόστος για το Marineline 784 και την ενίσχυση με μικρο-ίνες ήταν 620,000 δολάρια.

- Η ύπαρξη Σταθερού Ανεμιστήρα για την Απελευθέρωση των Αερίων των φορτίων μετά την εκφόρτωση (**Fixed Gas Freeing fan**).

Μετά την εκφόρτωση δεξαμενοπλοίων μεταφοράς χημικών και προϊόντων πετρελαίου, έπρεπε να ακολουθηθεί η εξής διαδικασία, μέχρι τη φόρτωση του επόμενου φορτίου:

A) απελευθέρωση των αερίων του φορτίου

B) καθαρισμός των δεξαμενών ανάλογα με το ποιο ήταν το προηγούμενο και ποιο θα ήταν το επόμενο φορτίο.

Γ) αδρανοποίηση δεξαμενών, αν αυτή απαιτούνταν - κατά τη διάρκεια και μετά τον καθαρισμό.

Ο εν λόγω εξοπλισμός (Fixed Gas Freeing fan), όντας σταθερός, σήμαινε ότι θα ενεργοποιούνταν κάθε φορά μετά την εκφόρτωση, εξασφαλίζοντας έτσι γρηγορότερη απελευθέρωση των αερίων των φορτίων και μείωση του χρόνου προετοιμασίας του πλοίου για το επόμενο φορτίο.

Κόστος: 80,000 δολάρια.

Για συνολικά 650,000 δολάρια έγιναν και οι εξής βελτιώσεις στα τεχνικά χαρακτηριστικά του πλοίου:

- προσθήκη μίας δεξαμενής (**residual tank**) - όγκου 15 κυβικών μέτρων, για τα υπολείμματα των φορτίων μαζί με το νερό και τα χημικά που ενδεχομένως χρησιμοποιούνταν στον καθαρισμό των δεξαμενών, με το σχετικό σύστημα θέρμανσης αυτών των υπολειμμάτων (που μπορούσε να χρησιμοποιηθεί πριν την εκφόρτωσή τους).
- **αλλαγή του Νηογνώμονα του υπευθύνου για τη ναυπήγηση των πλοίων από τον Αμερικανικό (American Bureau of Shipping – ABS) στο Νορβηγικό (Det Norske Veritas – DNV) και χορήγηση του διακριτικού SPM (Single Point Mooring).** Αυτό το διακριτικό δήλωνε κάποια ιδιότητα που είχε το πλοίο κατασκευαστικά - για αυτό και δινόταν από το Νηογνώμονα. Το SPM, λοιπόν, δήλωνε ότι τα εν λόγω πλοία θα μπορούσαν να φορτώσουν ή να εκφορτώσουν ακόμη και μέσα στη θάλασσα, χωρίς να χρειάζεται να προσεγγίσουν κάποιο λιμάνι ή τερματικό, μπορώντας να προσδεθούν μόνο σε ένα σημείο μέσα στη θάλασσα – σημαντήρα - που θα λειτουργούσε και ως σημείο πρόσδεσης και ως πάροχος χύδην υγρού φορτίου. Αυτό το διακριτικό βελτίωνε ακόμη περισσότερο την εμπορική ελκυστικότητα των πλοίων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να μπορούν να κερδίσουν περισσότερα φορτία «γλυτώνοντας» και λιμενικά κόστη.

- Προσθήκη 2 επιπλέον στρώσεων **βαφής των δεξαμενών έρματος (stripe coats)**. Stripe coats λέγονται τα στρώματα βαφής που εφαρμόζονται πάνω από τη μία στρώση αντι-διαβρωτικής βαφής (primer), με στόχο την περεταίρω μείωση της πιθανότητας διάβρωσής τους από το έρμα.
- **Το Σχέδιο Βαφής των διαφόρων μερών του πλοίου βελτιώθηκε ως εξής:**

1) Βρεχόμενο μέρος και πυθμένας:

Από βαφή εποξική με πίσσα (coal tar epoxy) σε τροποποιημένη εποξική (modified epoxy) – 1 στρώμα πάχους 150 μικρομέτρων (μ)<sup>116</sup>.

Από βαφή vinyl tar σε vinyl tie – 2 στρώματα πάχους 50 μ (το καθένα)

Αυτο-γυαλιζόμενη πολυμερής βαφή χωρίς κασσίτερο (Tin-free Self Polishing Copolymer - SPC) – 2 στρώματα πάχους 150 μ. (το καθένα)

Αυτή η βαφή (SPC) δημιουργεί μία αντίδραση με το νερό της θάλασσας («υδρόλυση»), για να διαμορφώσει ένα όξινο πολυμερές που είναι διαλυτό στο θαλασσινό νερό. Οδηγώντας, έτσι, σε λεπτότερα στρώματα βαφής και στον πολύ καλύτερο έλεγχο της απελευθέρωσης βιοκτόνων. Με άλλα λόγια, δεν απελευθερώνονται οι βιοκτόνες ουσίες της βαφής ακανόνιστα, π.χ σύντομα, ώστε τα πλοία να υφίσταται μετά, τις συνέπειες της μη προστασίας τους από τα θαλάσσια άλγη. Η χρήση των βαφών αυτών στον πυθμένα των πλοίων απαιτείται διότι απελευθερώνουν ουσίες που σκοτώνουν τους θαλάσσιους οργανισμούς που επικάθονται σε αυτόν και έχουν ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η τριβή που ασκείται από το νερό της θάλασσας σε μία όχι πια λεία επιφάνεια (πυθμένας), μειώνοντας την ταχύτητά των πλοίων και αυξάνοντας την κατανάλωσή τους.

Σύμφωνα με τη «Διεθνή Σύμβαση για τον Έλεγχο των Βλαβερών Αντι-Ρυπαντικών Συστημάτων στα Πλοία (International Convention on the Control of Harmful Anti-Fouling Systems on Ships (I.M.O. - AFS Convention))» του 2001, οι βαφές των πλοίων δεν μπορούσαν να περιέχουν τριβουτυλικό κασσίτερο (TBT: tri-butyl tin). Για αυτό, τα εν λόγω πλοία θα είχαν αντι-ρυπαντική βαφή που δεν περιείχε κασσίτερο. Αναφορικά, δε, με τον χαρακτηρισμό της ως SPC (Self polishing copolymer), σήμαινε ότι είχε το καλύτερο αποτέλεσμα από τις παρόμοιες CDP (Controlled Depletion Polymer –

---

<sup>116</sup> **1 μικρόμετρο (micrometer - μ)** είναι  $1 \times 10^{-6}$  μέτρα

Πολυμερές ελεγχόμενης αποδέσμευσης) και την υβριδική μορφή του SPC (Hybrid SPC).

2) πλαιϊνά μέρη του πλοίου (topside)

Βαφή Epoxy mastic – 2 στρώματα πάχους 75 μ. (το καθένα)

Από βαφή epoxy mastic σε aliphatic polyurethane - 2 στρώματα πάχους 40 μ. (το καθένα)

3) Κατάστρωμα

Βαφή Epoxy mastic – 2 στρώματα πάχους 75 μ. (το καθένα)

Από βαφή epoxy mastic σε aliphatic polyurethane – 2 στρώματα πάχους 40 μ. (το καθένα)

4) Υπερκατασκευή – ακοιμοδέσιο

Βαφή epoxy mastic – 2 στρώματα πάχους 75 μ. (το καθένα)

Από epoxy mastic σε aliphatic polyurethane – 2 στρώματα πάχους 40 μ. (το καθένα)

5) Δεξαμενές Έρματος (Water Ballast tanks) – εμπρόσθια και οπίσθια (fore and aft peak tanks)

Από βαφή bleach tar epoxy – 2 στρωμάτων πάχους 125 μ (το καθένα) σε τροποποιημένη εποξική ανοιχτού χρώματος (modified epoxy – light colour) – 2 στρωμάτων πάχους 160 μ. (το καθένα).

6) δεξαμενή πόσιμου φρέσκου νερού

Καθαρή εποξική βαφή – 2 στρώματα πάχους 125 μ. (το καθένα), αλλά σύμφωνα με τις συστάσεις του Κατασκευαστή.

7) δεξαμενή ζεστού νερού

Και εδώ η βαφή να είναι εποξική - 2 στρώματα πάχους 125 μ. (το καθένα) συν ένα επιπλέον στρώμα (stripe coat).

- Αυξήθηκε η ισχύς του **bow thruster** από 800 kW σε 900 kW. Πρόκειται για μία κατασκευή που είναι παρόμοια με προπέλλα - αλλά με περίβλημα, στο κάτω μέρος της πλώρης, η οποία βοηθάει στους ελιγμούς του πλοίου. Στόχος ήταν να μειωθεί η ανάγκη για ρυμουλκά, άρα και τα κόστη λιμένων.



- **αύξηση της δυνατότητας φιλοξενίας στο ακοιμοδέσιο από 20 άτομα πλήρωμα σε 25 άτομα** και συνακόλουθη αύξηση των απαιτούμενων ορόφων σε αυτό, των επίπλων, της ισχύος του κλιματισμού και του αριθμού των σωστικών μέσων και του χώρου στη σωστική λέμβο
- **αύξηση της ισχύος παραγωγής ατμού από το Λέβητα (Auxiliary Boiler) από 8 τόνους την ώρα σε 10 τόνους την ώρα**

Αυτός ο ατμός θα χρησιμοποιούνταν για τις ανάγκες της θέρμανσης των φορτίων και για τον καθαρισμό των δεξαμενών πρωτίστως, αλλά και για τις «ξενοδοχειακές ανάγκες» του πλοίου – αυτές που θα σχετίζονταν με το πλήρωμα.

- **αύξηση της δυναμικότητας παραγωγής φρέσκου νερού από τη Γεννήτρια παραγωγής του (fresh water generator ή evaporator) από 15 τόνους την ημέρα σε 25 τόνους την ημέρα**

Η λειτουργία της εν λόγω γεννήτριας είναι να μετατρέπει το θαλασσινό νερό σε πόσιμο για τις ανάγκες του πληρώματος, αλλά για να γίνει αυτό πρέπει το πλοίο να πλέει. Δεν μπορεί να παράξει, δηλαδή, πόσιμο νερό όταν το πλοίο είναι στάσιμο. Μπορεί επίσης το φρέσκο νερό να χρησιμοποιηθεί και για τον καθαρισμό των δεξαμενών.

- Οι σωλήνες εκφόρτωσης (**cargo manifolds**) έγιναν **11 από 8** που ήταν αρχικά. Δίνοντας έτσι τη δυνατότητα χειρισμού 11 διαφορετικών φορτίων έναντι 8 που έδινε το αρχικό Specification.
- Ένας επιπλέον σωλήνας εκφόρτωσης θα υπήρχε στην πρύμνη (**stern manifold**), ο οποίος θα συνδεόταν με τους βασικούς 11 σωλήνες και θα μπορούσε να εξασφαλίζει το διαχωρισμό των φορτίων με διπλές βαλβίδες (double valve segregation). Αυτός είναι και ο πλήρης διαχωρισμός των φορτίων - ώστε να μην κινδυνεύει το ένα μολυνθεί από το άλλο. Η ύπαρξη του stern manifold θα επέτρεπε η εκφόρτωση των πλοίων να γίνεται και από την πρύμνη, χωρίς μείωση της ποιότητάς της, σε λιμάνια, όπως ορισμένα της Μεσογείου στα οποία η προσόρμιση ήταν δύσκολη.
- **Τοποθέτηση Σταθερού Συστήματος Διάγνωσης Αερίων του Φορτίου (Fixed Gas Detection System)** όχι μόνο γύρω από τις δεξαμενές, αλλά και στις

δεξαμενές έρματος και στους περιβάλλοντες κενούς χώρους των δεξαμενών (void spaces). Αυτού του είδους το σύστημα θα μείωνε τις πιθανότητες εκρήξεων.

- **Η αρχική δυναμικότητα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας** καθεμίας από τις τρεις ηλεκτρομηχανές των πλοίων, ήταν 650 kW. **Αυξήθηκε σε 1050 kW** για να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες χειρισμού των φορτίων από τις αντλίες φορτίου, ηλεκτροδότησης των πλοίων εν γένει, τη λειτουργία των 2 λεβήτων (Auxiliary boilers) και ό,ποια άλλη ανάγκη υπήρχε.
- Στο αρχικό σχέδιο, **υπήρχε 1 γυροσκοπική πυξίδα (gyro)**. Έγιναν 2 – η μία θα ήταν σε ετοιμότητα. Να τονιστεί, επίσης, ότι η ύπαρξη μίας γυροσκοπικής πυξίδας απαιτούνταν και από τις Πετρελαϊκές εταιρείες (Oil Majors).
- **Αύξηση της δυναμικότητας των Καθαριστών Πετρελαίου (Heavy Fuel Oil Purifiers)**. Επρόκειτο για κάποιες συσκευές που θα βρίσκονταν στο Μηχανοστάσιο και η λειτουργία τους θα ήταν να καθαρίζουν το πετρέλαιο (που είναι βαρύ απόσταγμα του αργού) πριν χρησιμοποιηθεί σαν καύσιμο στην Κύρια μηχανή, από νερό, ακαθαρσίες και λάσπη που μπορεί να περιείχε.

Επομένως, **η τιμή αγοράς** που τελικά συμφωνήθηκε για κάθε πλοίο 25,000 τόνων I.M.O. 2, μεταξύ της BSH και του Ναυπηγείου ήταν  $38,800,000 + 2,250,000 = 41,050,000$  **δολάρια**.

Σε προηγούμενο σημείο του πονήματος αυτού, αναφέρθηκε ότι είχε δημιουργηθεί μία περιγραφή, η λεγόμενη **Περιγραφή Ναύλωσης (Charter Description)**, η οποία περιείχε τα βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά των πλοίων που θα ήθελε κάθε Ναυλωτής να γνωρίζει για να καταλήξει αν τον ενδιέφερε να ναυλώσει αυτά τα συγκεκριμένα πλοία. Αυτή είχε προέλθει από την τελική μορφή του Full Specification των πλοίων. Παρατίθεται στη συνέχεια, μεταφρασμένη, καθώς ήταν ανιπροσωπευτική της μορφής που θα είχαν τα υπό μελέτη πλοία (αναφέρεται σε κάθε ένα πλοίο):

### 3.1) Περιγραφή Ναύλωσης δεξαμενοπλοίου τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων

#### Περιγραφή

Το πλοίο είχε σχεδιαστεί και επρόκειτο να ναυπηγηθεί και να εξοπλιστεί ως δεξαμενόπλοιο μεταφοράς χημικών φορτίων και προϊόντων πετρελαίου (product / chemical tanker) τύπου I.M.O. 2, για παροχή μεταφορικής υπηρεσίας παγκοσμίως με ειδικές βαφές στις δεξαμενές φορτίου και στις δεξαμενές συλλογής υπολειμμάτων φορτίου και νερού μετά τον καθαρισμό των δεξαμενών (Slop tanks).<sup>117</sup>

Το πλοίο θα ήταν πλήρως διπλού τοιχώματος (fully double hull), με ένα κεντρικό διαμήκες διάφραγμα στην περιοχή των δεξαμενών φορτίου, με πρύμνη σαν βολβοειδές τόξο (bulbous bow)<sup>118</sup>, πηδάλιο της μορφής semi-spade και bow thruster.

Ακολουθούν εικόνες semi-spade πηδαλίου και bow thruster.

**Εικόνα 1:** semi-spade πηδάλιο

Πηγή: [www.parker-rudder.com](http://www.parker-rudder.com)



<sup>117</sup> **Slop tanks:** Η χωρητικότητά τους είναι αρκετά μεγάλη ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως δεξαμενές φορτίου. Για αυτό το λόγο, σε πλοία μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου και χημικών φορτίων είναι και αυτές βαμμένες (για να μη διαβρώνονται από τα διάφορα φορτία).

<sup>118</sup> **Η πλήρη σε σχήμα βολβοειδούς τόξου (bulbous bow)** θα είχε κατασκευαστεί έτσι, ώστε να αλλάζει τον τρόπο ροής του νερού γύρω από το κύτος, μειώνοντας την αντίσταση των πλοίων και βελτιώνοντας την ταχύτητα, την αποδοτικότητα του καυσίμου και την ευστάθεια των πλοίων.

## Εικόνα 2: bow thruster

Πηγή: [www.invicta-marine.com](http://www.invicta-marine.com)



Το πλοίο θα είχε 12 δεξαμενές φορτίου, 2 δεξαμενές για υπολείμματα φορτίου (Slop tanks), 14 δεξαμενές έρματος (συμπεριλαμβανομένων της εμπρόσθιας και οπίσθιας δεξαμενής – fore and aft peak tanks). Το ακοιμοδέσιο, ο χώρος πλοήγησης («η γέφυρα») και το Μηχανοστάσιο θα βρίσκονταν στο πίσω μέρος του πλοίου. Διπλός πυθμένας θα υπήρχε στο Μηχανοστάσιο και στις περιοχές των δεξαμενών φορτίων και υπολειμμάτων φορτίων. Τρία διαμήκη διαφράγματα θα δημιουργούσαν τις δεξαμενές φορτίου / υπολειμμάτων φορτίου (αυτές που θα βρισκόταν προς το μέρος του λιμανιού – port και προς την πλευρά της θάλασσας – starboard)<sup>119</sup> και τις πλευρικές δεξαμενές έρματος (wing tanks) κοντά στο χώρο των δεξαμενών φορτίου.

Το Σύστημα Χειρισμού του Φορτίου θα αποτελούνταν από 14 υδραυλικές αντλίες βυθιζόμενες στις δεξαμενές φορτίου και υπολειμμάτων φορτίου (Deerwell cargo and slop pumps). Τα πλοία θα είχαν συνολικά 11 διαχωρίσεις φορτίου. Θα ήταν κατάλληλα να μεταφέρουν προϊόντα πετρελαίου, βρώσιμα έλαια και χημικά φορτία σε υγρή μορφή που θα είχαν Ειδική Πυκνότητα (Specific gravity) μέχρι και 1.53, με βάση τα διακριτικά που θα τους είχαν δωθεί από το Νηογνώμονα (Class Notations) και τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους και δε θα έβλαπταν το Σύστημα Χειρισμού Φορτίου. Θα είχαν τη δυνατότητα να μεταφέρουν φορτία υψηλής Ειδικής Πυκνότητας (μέχρι και 1.53)<sup>120</sup> με

---

<sup>119</sup> **Port side:** Αν κοιτάζει κάποιος ένα πλοίο κατά την κατεύθυνση που πλέει, είναι η αριστερή πλευρά του. Αντίστοιχα, starboard side είναι η δεξιά πλευρά του.

<sup>120</sup> Τα πλοία θα μπορούσαν να μεταφέρουν μία μεγάλη ποικιλία χημικών φορτίων τύπου I.M.O. 2 και I.M.O. 3, με εστίαση στη μεθανόλη, στην εθανόλη, στα διάφορα ξυλένια (xylenes), στο τολουένιο (toluene), στο LAB (Linear Alkyl Benzene), σε όλα τα μείγματα Βιο-ντήζελ, όπως επίσης και στα βρώσιμα

πλήρως φορτωμένα τα ζεύγη δεξαμενών (port και starboard) 1, 3, 5 και υπολειμμάτων φορτίων (Slop tanks). Σε ό,τι αφορά τα ζεύγη των δεξαμενών 2, 4 και 6 (επίσης port και starboard), θα επιτρεπόταν να φορτωθούν φορτία Ειδικής Πυκνότητας μέχρι και 1.53, αλλά οι δεξαμενές δε θα ήταν πλήρως φορτωμένες, βάσει των υπολογισμών για την ευστάθεια του πλοίου. Οι δεξαμενές φορτίου και υπολειμμάτων φορτίου θα ήταν

---

έλαια – συμπεριλαμβανομένων και των οξέων τους. Επίσης, ως πλοία μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου θα μπορούσαν να μεταφέρουν ακόμη και αργό πετρέλαιο, «βρώμικα» αλλά και «καθαρά» προϊόντα πετρελαίου. Το αργό πετρέλαιο και τα κάθε είδους προϊόντα του είναι φορτία του Παραρτήματος I της Συνθήκης M.A.R.P.O.L., ενώ τα χημικά φορτία και τα βρώσιμα έλαια είναι στο Παράρτημα II της Συνθήκης M.A.R.P.O.L. Στην πράξη βέβαια, τα εν λόγω χημικά πλοία, αν και θα μπορούσαν, δεν επρόκειτο να μεταφέρουν αργό πετρέλαιο ή «βρώμικα» προϊόντα του, διότι οι παρτίδες για αυτά τα φορτία ήταν συνήθως μεγαλύτερες και επιπλέον οι ναύλοι τους ήταν χαμηλότεροι από αυτούς των καθαρών προϊόντων πετρελαίου ή των χημικών φορτίων. Συν το ότι μετά, θα έπρεπε η BSH να διαθέσει ένα πολύ μεγάλο ποσό για τον καθαρισμό των δεξαμενών και των σωλήνων χειρισμού του φορτίου, για να τα ετοιμάσει για τη φόρτωση «καθαρών» προϊόντων ή χημικών, ως επόμενων φορτίων.

Αναφορικά με τα καθαρά προϊόντα πετρελαίου, η ανάλυση των ναυλώσεων ταξιδιού των ετών 2004 – 2007 για πλοία μεγέθους Small Tankers, Handysize και Handymax, έδειχνε ότι:

- το 34% των ναυλώσεων αφορούσε νάφθα
- το 26% των ναυλώσεων αφορούσε Motor Gasoline (τύπος βενζίνης), συμπεριλαμβανομένου και του UMS (Unleaded Motor Spirit) – επίσης τύπου βενζίνης
- το 23% των ναυλώσεων αφορούσε Gas oil
- το 5% αφορούσε Jet fuel
- το 1% αφορούσε MTBE (Methyl Tert Butyl Ether). Το φορτίο αυτό, πλέον, απαιτούσε χημικό πλοίο τύπου I.M.O. 3 και δε μπορούσε να μεταφερθεί σε απλό product tanker.
- το 11% αφορούσε άλλα «καθαρά» προϊόντα πετρελαίου

Ένα σημαντικό σημείο, που πρέπει επίσης να αναφερθεί, είναι ότι το ποια τελικώς φορτία μπορούν τα χημικά δεξαμενόπλοια να μεταφέρουν (δηλαδή ποια είναι τα φορτία που υπάρχουν στη λίστα- στο λεγόμενο Certificate of Fitness του) είναι συνάρτηση δύο παραγόντων:

A) της κατασκευής τους: π.χ. Μέχρι τι Ειδικής Πυκνότητας φορτία δύνανται να μεταφέρουν και ποια μπορεί ο εξοπλισμός τους να χειριστεί - χωρίς βλαβερές επιπτώσεις ούτε στις δεξαμενές ούτε στο Σύστημα Χειρισμού του φορτίου.

B) Σε ποια φορτία έχει αντίσταση η βαφή των δεξαμενών που έχει επιλεγεί.

Με άλλα λόγια, υπάρχει η πιθανότητα τα πλοία να δύνανται να μεταφέρουν ένα φορτίο από κατασκευαστικής άποψης, αλλά αυτό να βλάπτει τη βαφή των δεξαμενών ή αντίθετα μπορεί η βαφή των δεξαμενών να είναι resistant σε αυτό το φορτίο, αλλά να μη μπορεί το πλοίο να το μεταφέρει από κατασκευαστικής άποψης. Επομένως, και στις δύο περιπτώσεις το εν λόγω φορτίο δε περιλαμβάνεται στο Certificate of Fitness τους, άρα τελικά δε θα το μεταφέρουν.

πλήρως βαμμένες με Marineline 784 και οι πυθμένες τους θα είχαν ενίσχυση με μικρο-ίνες (fibreglass), όπως επίσης και τα τοιχώματά τους σε ύψος μισού μέτρο πάνω από αυτούς.

Το πλοίο θα είχε τα εξής διακριτικά από το Νηογνώμονα DNV:

**1A1 δεξαμενόπλοιο μεταφοράς χημικών και προϊόντων πετρελαίου, ESP, CSR, HL (1.53), E0, SPM, BIS<sup>121</sup>.**

### Διαστάσεις

**Ολικό μήκος (length overall):** περίπου 176.4 μέτρα

**Μήκος μεταξύ καθέτων (length between perpendiculars):** 168 μέτρα

**Μέγιστο πλάτος (breadth moulded):** 27.4 μέτρα

**Μέγιστο βάθος (depth moulded):** 15 μέτρα

---

<sup>121</sup> Τα διακριτικά αυτά σήμαιναν το καθένα τα εξής:

- **1A1:** Πλοίο του οποίου οι διαδικασίες για την ανανέωση του Πιστοποιητικού του Νηογνώμονα (δηλαδή ο δεξαμενισμός του) θα γινόταν κάθε 5 έτη.
- **ESP:** Δεξαμενόπλοιο με Enhanced Special Survey Programme. Enhanced Special Survey ήταν ένας οδηγός για Ναυτιλιακές εταιρείες, για να προετοιμάσουν το πλοίο τους εν όψει των Special Surveys (κάθε 5 έτη), ώστε να διατηρήσουν την ασφαλή λειτουργία του στη θάλασσα, αλλά και στα λιμάνια.
- **CSR – Common Structural Rules:** Οι Κοινοί Κανονισμοί Ναυπήγησης του Διεθνούς Οργανισμού Νηογνομόνων (IACS – International Association of Classification Societies), σε ισχύ από την 1<sup>η</sup> Απριλίου 2006 για δεξαμενόπλοια μήκους 150 μέτρων και πλέον.
- **HL (1.53) – Heavy Liquid Strengthening:** Σήμαινε ότι οι δεξαμενές του πλοίου θα κατασκευάζονταν με τέτοιο τρόπο ώστε να αντέχουν τη μεταφορά βαριών φορτίων Ειδικής Πυκνότητας ως και 1.53.
- **E0:** Είχαν τοποθετηθεί τέτοια όργανα αυτοματισμού, ώστε το μηχανοστάσιο να λειτουργεί χωρίς επιτήρηση, τόσο κατά τον πλου όσο και στο λιμάνι.
- **SPM – Single Point Mooring:** Το πλοίο θα μπορούσε να δέσει και να φορτοεκφορτώσει ακόμη και από έναν σημαντήρα στη μέση της θάλασσας.
- **BIS:** Ήταν το διακριτικό που δήλωνε ότι το πλοίο θα έχει ναυπηγηθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε όταν θα έπρεπε να εξεταστεί ο πυθμένας του (για να φανεί αν είχε λερωθεί από τα θαλάσσια άλγη) να μη χρειαζόταν να μπει σε δεξαμενή, αλλά να εξεταστεί ενόσω θα ήταν στο νερό. Έτσι θα μειωνόταν πολύ τα σχετικά έξοδα για τον Πλοιοκτήτη. Η εξέταση της κατάστασης του πυθμένα ενός πλοίου απαιτείται από το Νηογνώμονα κάθε 2,5 χρόνια.

**Βύθισμα θέρους μέγιστο (summer draught<sup>122</sup>moulded): 9.2 μέτρα**

**Τόνοι νεκρού βάρους στο βύθισμα θέρους (dwt at summer draught): περίπου 25,000**

**Εκτιμώμενες χωρητικότητες σε κυβικά μέτρα (όταν οι δεξαμενές θα ήταν φορτωμένες στο 100% του όγκου τους)**

Δεξαμενών φορτίου

(συμπεριλαμβανομένων και 2 δεξαμενών υπολειμμάτων φορτίου 1,800 κυβικών): περίπου 35,000

Δεξαμενών καυσίμων HFO (Heavy Fuel oil), συμπεριλαμβανομένων και των δεξαμενών στις οποίες μετά από ειδική επεξεργασία θα επικάθονταν οι διάφορες ξένες ουσίες που θα περιέχονταν στα καύσιμα - των Settling tanks και των δεξαμενών στις οποίες θα κατέληγε το καύσιμο έτοιμο να χρησιμοποιηθεί από την Κύρια μηχανή – Service tanks)<sup>123</sup>: περίπου 1,100

---

<sup>122</sup> Summer = scantling draft = 9.2 μέτρα

<sup>123</sup> Οι δεξαμενές των εν λόγω πλοίων θα είχαν ικανοποιητική χωρητικότητα. Λόγω του ότι τα πλοία θα ήταν χαμηλού βυθίσματος, για να μπορούν να έχουν την πολύ μεγάλη χωρητικότητα φορτίου σε όρους όγκου, θα ήταν επίσης πλατιά πλοία. Αυτό θα είχε ως συνέπεια, τα πλοία να χρειάζονται περισσότερα καύσιμα ώστε η Κύρια μηχανή (Μηχανή Πρόωσης) να μπορέσει να δώσει την απαιτούμενη ταχύτητα, λόγω των μεγαλύτερων αντιστάσεων που το πλοίο θα υφίστατο, όντας πλατύ. Συνεπώς, θα απαιτούνταν πολλά καύσιμα, άρα μεγαλύτερες δεξαμενές. Επίσης, τα «βαριά» καύσιμα (Heavy Fuel oil) δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν όπως θα έχουν παραληφθεί από το πλοίο, μετά την πετρέλευση. Θα υφίσταντο επεξεργασία (με τους «καθαριστές – fuel oil purifiers» που προαναφέρθηκαν) ώστε να απομακρυνθούν κάθε άλλες προσμείξεις ή νερό που θα μπορούσαν να βλάψουν την Κύρια μηχανή.

Μετά από κάθε στάδιο επεξεργασίας που υφίσταται το καύσιμο, μεταφέρεται σε διαφορετικές δεξαμενές. Ξεκινώντας από τις Storage tanks. Πρόκειται για τις δεξαμενές στις οποίες τοποθετούνται αρχικά τα καύσιμα κατά την πετρέλευση. Προχωρά στις Settling tanks και καταλήγει στις Service tanks, όπου μετά το τέλος της επεξεργασίας είναι έτοιμο προς χρήση από την Κύρια μηχανή. Τέλος, να αναφερθεί ότι, όπως ήταν η τάση σε όλα τα σύγχρονα σχέδια πλοίων - για λόγους οικονομίας και οι Ηλεκτρομηχανές (Auxiliary Engines) να λειτουργούν με το ίδιο καύσιμο που θα έκαψε η Κύρια μηχανή (Μηχανή Πρόωσης), δηλαδή με Heavy Fuel oil (HFO), με HFO θα λειτουργούσαν και οι Ηλεκτρομηχανές των υπό μελέτη πλοίων.

Δεξαμενών καυσίμων MDO<sup>124</sup>(Marine Diesel oil), συμπεριλαμβανομένης και της αντίστοιχης δεξαμενής Service): περίπου 100

Δεξαμενή φρέσκου νερού (Fresh Water tank): περίπου 180

Διαχωρισμένες Δεξαμενές Έρματος (Segregated Water Ballast tanks – συμπεριλαμβανομένων και της εμπρόσθιας (βρίσκεται ακριβώς στην πλώρη) και οπίσθιας δεξαμενής (αντίστοιχα στην πρύμνη) – fore and aft peak tanks: περίπου 14,000

#### **Τοννάζ (χωρητικότητα σε κόρους)<sup>125</sup>**

Διεθνές	Κ.Ο.Χ.	Κ.Κ.Χ.
	19,541	6,993

#### **Ταχύτητα, Κατανάλωση Καυσίμου και Αυτονομία (Endurance)**

Η Υπηρεσιακή Ταχύτητα (Service Speed) θα ήταν περίπου 15.5 κόμβοι (15.5 ναυτικά μίλια την ώρα). Οι παράμετροι στις οποίες αυτή θα ίσχυε ήταν: στο CSR (Continuous Service Rating) ή NCR (Normal Continuous Rating) ή στη συνηθισμένη ισχύ των 7,420 kW (85% της μέγιστης ισχύος – MCR: Maximum Continuous Rating)<sup>126</sup>, στις 120.3

<sup>124</sup> Ελαφρύτερο καύσιμο - διυλισμένο πετρέλαιο (**Marine Diesel oil**) μπορεί να χρησιμοποιήσει το πλοίο σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο πρόβλημα στην Κύρια Μηχανή ή στις Ηλεκτρομηχανές και χρειάζεται αυτές να λειτουργήσουν για λίγο με διυλισμένο καύσιμο.

<sup>125</sup> Ένας άλλος τρόπος μέτρησης της χωρητικότητας σε όγκο των περικλειστων χώρων του πλοίου είναι το **GRT (Gross Registered Tonnage) δηλαδή Κόροι Ολικής Χωρητικότητας**. Αντίστοιχα **NRT (Net Registered Tonnage) ή Κόροι Καθαρής Χωρητικότητας** είναι ο όγκος των περικλειστων χώρων φορτίου ενός πλοίου. Ο κόρος δεν αντιστοιχεί σε χωρητικότητα φορτίου σε κυβικά. Αυτά τα δύο μεγέθη δηλαδή οι Κόροι Ολικής Χωρητικότητας (Κ.Ο.Χ.) και οι Κόροι Καθαρής Χωρητικότητας (Κ.Κ.Χ.) απαντώνται ως: Διεθνή, αντίστοιχα για τη Διώρυγα του Σουέζ και για τη Διώρυγα του Παναμά. Με άλλα λόγια, το κάθε πλοίο μετριέται ανάλογα με τις απαιτήσεις του κάθε ενός. Το Διεθνές Κ.Ο.Χ. και Κ.Κ.Χ. ισχύουν για όλα τα λιμάνια, το Κ.Ο.Χ. και το Κ.Κ.Χ. της Διώρυγας του Σουέζ για τα λιμάνια του Σουέζ (αυτά τα 2 είναι και τα μεγαλύτερα από όλα), ενώ το Κ.Ο.Χ. και το Κ.Κ.Χ. του Παναμά ισχύουν στα αντίστοιχα λιμάνια. Δηλώνουν τους όγκους των περικλειστων χώρων του πλοίου από πλευράς κατασκευαστικής – όχι μεταφοράς φορτίου και χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των λιμενικών τελών.

<sup>126</sup> Συνήθως το CSR / NCR είναι το 90% του MCR.



στροφές της Κύριας Μηχανής το λεπτό, χωρίς «περιθώριο θάλασσας (sea margin)»<sup>127</sup>, στο βύθισμα θέρους που θα συνέπιπτε με το μέγιστο βύθισμα (scantling draft) δηλαδή στα 9.2 μέτρα.

Οι Δοκιμές Ταχύτητας (Speed Trials)<sup>128</sup> θα γινόταν σε βαθιά νερά και ήρεμη θάλασσα, με άνεμο που δε θα ξεπερνούσε τα 4 Μποφώρ<sup>129</sup> και ο πυθμένας του πλοίου θα ήταν καθαρός<sup>130</sup>. Τα αποτελέσματα θα διορθώνονταν ώστε να δείχνουν την κατάσταση της μη ύπαρξης ανέμου και της μη ύπαρξης θαλασσίων ρευμάτων.<sup>131</sup>

Όπως είχε οριστεί στο Shop test της Κύριας Μηχανής<sup>132</sup>, η Ειδική Κατανάλωσή της θα ήταν 167 γραμμάρια καυσίμου ανά κιλοβατώρα (g/kWh) στη συνηθισμένη ισχύ των 7,420 kW και στις 120.3 στροφές ανά λεπτό, χωρίς το Περιθώριο 5% του Κατασκευαστή<sup>133</sup>, σε συνθήκες δοκιμής ISO και χρησιμοποιώντας καύσιμο με θερμιδική αξία 42,700 κιλοτζάουλ ανά κιλό (kJ / kg)<sup>134</sup> θα ήταν περίπου 29.8<sup>135</sup> τόνοι την ημέρα.

---

<sup>127</sup> **Sea margin:** Η ταχύτητα των πλοίων είναι βελτιστοποιημένη για τη συνήθη λειτουργία τους, σε καλές συνθήκες της θάλασσας. Σε συνδιασμό με την υπηρεσιακή ταχύτητα (Service speed) ορίζεται και ένα περιθώριο θάλασσας (Sea margin). Αν π.χ η υπηρεσιακή ταχύτητα είναι 15,5 κόμβοι με 15% sea margin, αυτό σημαίνει ότι το πλοίο δύναται να φτάσει αυτήν την ταχύτητα σε συνθήκες δοκιμών (Speed trials) αλλά η μηχανή του έχει και 15% επιπλέον υποδύναμη για το sea margin, δηλαδή αν συναντήσει κακό καιρό, κ.ο.κ. να μπορεί να επιτύχει την ίδια ταχύτητα.

<sup>128</sup> Οι Δοκιμές Ταχύτητας ή **Speed trials** γίνονται λίγες μέρες πριν την παράδοση του πλοίου. Ελέγχεται η πραγματική ταχύτητα του πλοίου υπό διαφορετικές συνθήκες – αν συμπίπτει με αυτήν που αναφέρεται στο Βιβλίο Τεχνικών Χαρακτηριστικών του Πλοίου (Specification) και με τα αποτελέσματα που έδειξαν οι δοκιμές του μοντέλου του πλοίου (Model Test Results).

<sup>129</sup> Αλλιώς η ταχύτητα θα ήταν μικρότερη από την αναμενόμενη λόγω κακού καιρού και /ή η κατανάλωση θα ήταν υψηλότερη.

<sup>130</sup> Αν δεν ήταν και είχε θαλάσσια άγλη, θα αυξανόταν η αντίσταση των πλοίου και θα μειωνόταν η ταχύτητα και / ή θα αυξανόταν η κατανάλωση.

<sup>131</sup> Τα Θαλάσσια ρεύματα (**Sea currents**) επίσης επηρεάζουν την ταχύτητα και την κατανάλωση ενός πλοίου, ανάλογα με το αν είναι προς όφελός του ή αντίθετα.

<sup>132</sup> **Shop test** λέγεται η δοκιμή της απόδοσης της Κύριας Μηχανής που διενεργείται πριν ακόμη αυτή ενσωματωθεί στο πλοίο.

<sup>133</sup> Δήλωνε ότι αν υπήρχε κάποιο πρόβλημα στην Κύρια μηχανή, η Ειδική Κατανάλωσή της αναμενόταν να αυξηθεί ως 5%.

<sup>134</sup> Η συγκεκριμένη θερμιδική αξία αναφέρεται σε MDO (Marine Diesel oil). Οι δοκιμές των Κυρίων μηχανών γίνονται με καύσιμο MDO (παρόλο που αυτές στην πράξη συνήθως καίνε HFO). Όμως το MDO έχει 6% μεγαλύτερη θερμιδική απόδοση από το HFO. Επομένως οι 29.8 τόνοι την ημέρα

Η Αυτονομία του πλοίου (Endurance)<sup>136</sup> στο βύθισμα των 9.2 μέτρων, στη ταχύτητα των 15.5 κόμβων και με βάση την παραπάνω κατανάλωση (μεταφρασμένη σε κατανάλωση HFO) θα ήταν περίπου 12,000 ναυτικά μίλια.

### **Κύρια Μηχανή**

Wartsila NSD 6RTA48T-B<sup>137</sup>

MCR: 8,730 kW x 127 στροφές το λεπτό

NCR: 7,420 kW x 120.3 στροφές το λεπτό

### **Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας**

3 ηλεκτρομηχανές ισχύος 1,050 kW περίπου

### **Αντλίες**

Φορτίου: Δώδεκα (12) ισχύος 350 κυβικών μέτρων την ώρα η καθεμία, υδραυλικές, μία σε κάθε δεξαμενή (Deerwell), από ανοξείδωτο ασάλι 316L. Δύο (2) ισχύος 125

---

αντιστοιχούσαν σε MDO. Την BSH, όμως, την ενδιέφερε να υπολογίσει πόσο ήταν η κατανάλωση καυσίμων σε όρους HFO (του καυσίμου, δηλαδή, που θα έκαιγε η Κύρια μηχανή). Για να το βρει, πολλαπλασίασε τους 29.8 τόνους επί 1.11. Επρόκειτο για το 6% της διαφοράς θερμιδικής απόδοσης του MDO από το HFO και το 5% του περιθωρίου αύξησης της Ειδικής Κατανάλωσης - όπως οριζόταν από τον Κατασκευαστή της Μηχανής και δεν είχε ήδη συμπεριληφθεί. Το αποτέλεσμα, λοιπόν, της κατανάλωσης καυσίμου σε πραγματικούς όρους HFO ήταν περίπου 33.1 τόνοι την ημέρα.

<sup>135</sup> Ακολουθεί και ο τρόπος υπολογισμού της ποσότητας των 29.8 τόνων / ημέρα. Πρόκειται για το γινόμενο των: [Ειδικής Κατανάλωσης x CSR (kW) x 24 ώρες] / 1,000,000 (συνολικά γραμμάρια που έχει ο τόνος). Επομένως είναι: [167 gr / kWh x 7,420 x 24] / 1,000,000 = 29.8 τόνοι / ημέρα

<sup>136</sup> Δηλαδή πόσα ναυτικά μίλια θα μπορούσε το πλοίο να διανύσει – αν μόνο έπλεε, βάσει της υπηρεσιακής του ταχύτητας και της σχετικής κατανάλωσης χωρίς να χρειαστεί να κάνει πετρέλευση.

<sup>137</sup> Ο αριθμός 6 δηλώνει ότι η μηχανή θα είχε 6 κυλίνδρους και ο αριθμός 48 τη διάμετρο του κάθε κυλίνδρου.

κυβικών μέτρων την ώρα (η καθεμία), του ίδιου τύπου για τις δεξαμενές υπολειμμάτων φορτίου (Slop tanks). Το υλικό και εδώ θα ήταν ανοξειδωτο ασάλι 316L.

Φορητή αντλία φορτίου: μία (1) ισχύος 100 κυβικών μέτρων την ώρα

Έρματος: Δύο (2) υδραυλικές, ίδιου τύπου με αυτές του φορτίου (Deerwell), από ανοξειδωτο ασάλι και ισχύ 600 κυβικών μέτρων την ώρα

**Μέγιστος ρυθμός εκφόρτωσης:** 2,120 κυβικά μέτρα την ώρα, για φορτία Ειδικής Πυκνότητας 0.8 τόνων / κυβικό μέτρο<sup>138</sup>

### **Καθαρισμός Δεξαμενών Φορτίου**

Αντλία καθαρισμού (Tank Cleaning Pump): Μία (1), ίδιου τύπου με τις αντλίες φορτίου (Deerwell), ισχύος 150 κυβικών μέτρων την ώρα

Θερμάστρα θαλασσινού νερού για καθαρισμό (Tank Cleaning Sea Water Heater): Μία (1), για θέρμανση νερού στο επάνω κατάστρωμα, η οποία θα μπορούσε να αυξήσει τη θερμοκρασία του θαλασσινού νερού από τους 20οC στους 70οC. Η ισχύς της θα ήταν 150 κυβικά μέτρα την ώρα, με λόγο καθαρότητας 85% (cleanliness factor).

Μηχανές Καθαρισμού Δεξαμενών (Tank Cleaning Machines): 28 μόνιμες, μονού ακροφυσίου, προγραμματιζόμενες, από ανοξειδωτο ασάλι AISI 316L (2 για κάθε δεξαμενή φορτίου και υπολειμμάτων φορτίου)<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Αν το φορτίο είχε μεγαλύτερη Ειδική Πυκνότητα από 0.8 τόνων / κυβικό μέτρο, ο ρυθμός εκφόρτωσης θα μειωνόταν.

<sup>139</sup> Χαρακτηριστικό αυτού του είδους των **Μηχανών Καθαρισμού Δεξαμενών (Tank Cleaning Machines)** ήταν ότι λόγω του ότι προγραμματίζονταν, μπορούσαν να φτάσουν ακριβώς στα σημεία όπου θα υπήρχαν υπολείμματα φορτίου και να τα καθαρίσουν, εξασφαλίζοντας ποιοτικότερο και γρηγορότερο καθαρισμό και μειώνοντας τον απαιτούμενο «νεκρό» χρόνο του πλοίου.

## **Παραγωγή ατμού**

Δύο (2) αυτόματοι, κάθετοι, κυλινδρικοί Βοηθητικοί λέβητες (Auxiliary Boilers) που θα λειτουργούσαν με πετρέλαιο, ισχύος 10 τόνων την ώρα ο καθένας και ένας λέβητας αερίου (gas boiler) ισχύος 1 τόνου την ώρα, στη συνηθισμένη ισχύ της Κύριας Μηχανής (CSR) και σε συνθήκες ISO.

## **Γερανός για την ανύψωση της μάνικας φορτοεκφόρτωσης – Hose Handling crane**

Ένας (1) γερανός ηλεκτρο-υδραυλικού τύπου, ανυψωτικής ισχύος 10 τόνων και έκτασης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του OCIMF (Oil Companies International Maritime Forum), θα υπήρχε στο άνω κατάστρωμα, στη μέση περίπτωση του πλοίου.

## **Πηδάλιο**

Ένα (1) ηλεκτρο-υδραυλικού Rotary vane τύπου ή τύπου κυλινδρικού πιστονίου θα βρισκόταν στο χώρο πηδαλιουχίας. Το σύστημα του πηδαλίου θα είχε 2 μονάδες 100% υδραυλικής δύναμης.

## **Σύστημα αντιμετώπισης πυρκαγιάς**

Στο χώρο του καταστρώματος και των δεξαμενών:

- A) μόνιμος Αφρός Χαμηλής Επέκτασης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Συνθήκης S.O.L.A.S.
- B) θαλασσινό νερό

Στο χώρο του μηχανοστασίου και των καθαριστών καυσίμων:

- A) μόνιμο Σύστημα Διοξειδίου του Άνθρακα Υψηλής Πίεσης
- B) θαλασσινό νερό και σύστημα νέφωσης νερού

## Γεννήτρια Παραγωγής Αζώτου

Ισχύος 2,650 κυβικών μέτρων την ώρα, σε επίπεδο καθαρότητας 95%<sup>140</sup>

### Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά

- δεξαμενές βαμμένες με Marineline 784, όπως επίσης και πυθμένες δεξαμενών και τοιχώματα σε ύψος μισού μέτρου πάνω από αυτούς, ενισχυμένα με μικρο- ίνες (fibreglass)
- διπλό σύστημα καυσίμων στο Μηχανοστάσιο – Θα εξασφάλιζε την ίδια καλή απόδοση όλων των μηχανημάτων με τη χρήση καυσίμων με υψηλότερη περιεκτικότητα σε θείο – high sulphur, αλλά και με τη χρήση καυσίμων με χαμηλότερη περιεκτικότητα σε θείο – low sulphur.
- διπλά τοιχώματα και στην περιοχή όπου βρίσκονται οι δεξαμενές καυσίμων
- Μόνιμο Σύστημα Εντοπισμού Αερίων (Fixed Gas Detection System) φορτίου στις δεξαμενές έρματος και στους κενούς χώρους κοντά στα περιβλήματα των δεξαμενών φορτίου
- ύπαρξη bow thruster ισχύος 900 kW για τη διευκόλυνση ελιγμών κατά τη διάρκεια της παραμονής στα λιμάνια
- Μόνιμος Ανεμιστήρας Απελευθέρωσης Αερίων (Fixed Gas Freeing Fan) του φορτίου από τις δεξαμενές, ισχύος 200 κυβικών μέτρων το λεπτό
- Σύστημα Στεγνώματος δεξαμενών (De-humidifier system) μετά τον καθαρισμό τους

---

<sup>140</sup> Είναι σύνηθες, η μέγιστη ισχύς του Συστήματος Αδρανοποίησης Δεξαμενών - είτε είναι IGS είτε Γεννήτρια Παραγωγής Αζώτου (Nitrogen Generator) - να είναι 25% μεγαλύτερη από το μέγιστο ρυθμό εκφόρτωσης του πλοίου που για τα υπό μελέτη πλοία θα ήταν 2,120 κυβικά μέτρα την ώρα. Σε ό,τι αφορά το επίπεδο καθαρότητας, όσο αυξάνεται, η μέγιστη ισχύς του Συστήματος Αδρανοποίησης ελαττώνεται.

- 2 Μόνιμες Μηχανές Καθαρισμού ανά δεξαμενή (μονού ακροφυσίου, προγραμματιζόμενες)
- Σωλήνας Εκφόρτωσης στην Πρύμνη (Stern Manifold) για δύο ομάδες δεξαμενών φορτίων (ζεύγη δεξαμενών 1,3,5, υπολειμμάτων φορτίου και 2,4,6)
- Γεννήτρια Παραγωγής Νερού (Fresh Water Generator) ισχύος 25 τόνων την ημέρα
- συμμόρφωση με τα CSR (Common Structural Rules) και τα P.S.P.C. (Performance Standards for Protective Coatings) για τις μπογιές των δεξαμενών έρματος
- Ενισχυμένοι με γυαλί Πλαστικοί Σωλήνες Έρματος
- 2 γυροσκοπικές πυξίδες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ (OPERATIONAL EXPENSES – OPEX) ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ

Υπάρχουν 3 είδη κόστους για μία Ναυτιλιακή εταιρεία:

- 1) Το **Κόστος Κεφαλαίου** – Θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο του πονήματος με τίτλο: «Αξιολόγηση της Επένδυσης». Είναι είδος Σταθερού Κόστους.
- 2) Το **Λειτουργικά Κόστη (Operational Expenses ή OPEX - εν συντομία)**. Και αυτό είναι είδος Σταθερού Κόστους.
- 3) Τα **Μεταβλητά Κόστη ή Κόστη Ταξιδιού**

Τα επωμίζεται ο Πλοιοκτήτης αν τα πλοία του είναι στη Spot αγορά – δηλαδή αν κάνουν ταξίδια από το σημείο Α στο Β ή αν έχουν ναυλωθεί σε Συμβόλαιο Εργολαβικής Μεταφοράς, ενώ όταν χρονοναυλώνονται ή ναυλώνονται σε «Ναύλωση Πλοίου Γυμνού – Bareboat Charter», επιβαρύνουν το Χρονοναυλωτή ή τον Bareboat Ναυλωτή. Πρόκειται για τα έξοδα τα οποία απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί ένα ταξίδι, δηλαδή: το κόστος των καυσίμων, τα κόστη προσέγγισης των πλοίων στα λιμάνια, τα έξοδα περάσματος από Διώρυγες όπως του Σουέζ και του Παναμά, τα κόστη των επιπλέον ασφαλίσεων, μαζί με τα κόστη Πληρωμάτων και προστασίας του πλοίου για την πλεύση σε περιοχές αυξημένου ρίσκου πολέμου (Additional war risk areas) ή πειρατείας (piracy areas / zones), αλλά και τα κόστη των καυσίμων για τη θέρμανση του φορτίου – αν αυτό απαιτείται (Σύνηθες στη μεταφορά βρώσιμων ελαίων).

Τα Μεταβλητά Κόστη ή Κόστη Ταξιδιού δε λαμβάνονται υπ' όψιν στο στάδιο Αξιολόγησης της Επένδυσης εφόσον δεν είναι δυνατόν να προϋπολογιστούν. Και δεν είναι δυνατόν να προϋπολογιστούν, διότι συνήθως, δεν είναι γνωστός τόσο νωρίτερα (στο στάδιο της Αξιολόγησης της Επένδυσης) ο τρόπος ναύλωσης των πλοίων όταν αυτά θα παραδωθούν και επειδή μεσολαβεί τουλάχιστον ένα διάστημα 1,5 - 2 ετών μεταξύ της Αξιολόγησης της Επένδυσης και της παράδοσης των πλοίων – οπότε πολλά πράγματα μπορούν να αλλάξουν. Εμφανίζονται πια μόνο στην στάδιο του Voyage Estimation – Προϋπολογισμού Ταξιδιού. Πρόκειται για έναν προϋπολογισμό αξιολόγησης της κερδοφορίας πιθανών σεναρίων ταξιδίων, ο οποίος γίνεται όταν πια τα πλοία έχουν παραδωθεί και η μελετάται η ναύλωσή τους στην Spot αγορά.

Επομένως, η ανάλυση που θα γίνει σε αυτό το κεφάλαιο, θα αφορά μόνο στα Λειτουργικά Έξοδα – OPEX ή αλλιώς στη δεύτερη κατηγορία Σταθερού Κόστους της Ναυτιλιακής Επιχείρησης BS.

Λειτουργικά ονομάζονται τα έξοδα που έχουν τα πλοία και αφορούν στη λειτουργία τους, ασχέτως του τι είδους εμπορική εκμετάλλευση θα έχουν, δηλαδή σε τι είδους ναύλωση θα «κλειστούν». Όπως, παραδείγματος χάριν είναι τα έξοδα για τους μισθούς των Πληρωμάτων ή για τη διατήρηση της καλής τεχνικής κατάστασης τους, για την αγορά ανταλλακτικών και εφοδίων κ.ο.κ.

Όπως έχει προαναφερθεί, για τη Τεχνική Διαχείριση των χημικών πλοίων τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων στα οποία θα επενέδυε η BS, θα ήταν υπεύθυνη μία από τις θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου που είχαν αυτό ακριβώς ως αντικείμενο εργασίας. Εν προκειμένω, ζητήθηκαν δύο Πενταετείς Προϋπολογισμοί Λειτουργικών Εξόδων (**5 years' OPEX Budgets**) από τις δύο μεγαλύτερες εταιρείες Διαχείρισης του Ομίλου (σε αριθμούς πλοίων υπό διαχείριση). Αυτές, μάλιστα είχαν και τα περισσότερα χημικά πλοία υπό τη διαχείρισή τους εν συγκρίσει με τις υπόλοιπες. Επρόκειτο για την Hanseatic Shipping στη Κύπρο και τη Eurasia στη Σιγκαπούρη.

Ακολουθούν οι δύο Προϋπολογισμοί με τη σειρά την οποία ελήφθησαν από την BSH. Της Eurasia στις 15-08-2007 και της Hanseatic Shipping στις 20-08-2007.



**Πενταετής Προϋπολογισμός Λειτουργικών Εξόδων, για πλοίο Μεταφοράς Προϊόντων Πετρελαίου / Χημικών - παραδοτέο το 2011 - EURASIA INTERNATIONAL**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Κόστος Πληρώματος</b>					
Κατ' αποκλιτήν κόστος - 20 μέλη	1.228.380	1.299.960	1.395.600	1.481.064	1.593.300
Παροχές - συμπεριλαμβανόμενα	0	0	0	0	0
Επιπλέον υπερφορές - 109 ώρες συμπεριλαμβανόμενα στο Κατ' αποκλιτήν κόστος.	0	0	0	0	0
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>1.228.380</b>	<b>1.299.960</b>	<b>1.395.600</b>	<b>1.481.064</b>	<b>1.593.300</b>
<b>Ασφάλειες (κατ' εκτίμηση)</b>					
Κίνδυνος και Μηχανής (Hull & Machinery - H&M) - συμπεριλαμβανόμενου και του Βασικού Ασφαλιστηρίου Πολέμου)	86.468	89.060	91.732	94.464	97.318
Προστασία και Αποζημίωση (Protection & Indemnity - P&I) ETC, Κάλυψη για Ναυλο, Επισταλίες και Υπερβάση (Freight, Demurrage & Defence), Υπερβασική Ρ/Υ	57.401	59.123	60.897	62.724	64.605
Ατύχημα ναυίου	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>159.367</b>	<b>163.683</b>	<b>168.129</b>	<b>172.708</b>	<b>177.423</b>
<b>Λειτουργικά (στο Ρόστερτα)</b>					
146.799	161.479	177.627	195.390	214.929	
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>146.799</b>	<b>161.479</b>	<b>177.627</b>	<b>195.390</b>	<b>214.929</b>
<b>Εξόδα</b>					
Καταστήματος και Μηχανής	56.000	56.000	60.000	60.000	68.000
Συστήματος Φορτίου / δέξαμενων / περιβλημάτων δέξαμενων	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>60.000</b>	<b>60.000</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>72.000</b>
<b>Επισκευές και Συντήρηση</b>					
Μηχανισμών καταστήματος και κούτσας	12.000	18.000	18.000	20.000	22.000
Ναυτικού και επικοινωνιακού εξοπλισμού	6.000	6.000	6.000	8.000	8.000
Κύριας Μηχανής	5.000	12.000	12.000	14.000	14.000
Βοηθητικών μηχανών και γεννητριών	5.000	10.000	10.000	12.000	12.000
Άλλων βοηθητικών μηχανισμών	8.000	14.000	18.000	18.000	20.000
Συστήματος Φορτίου / δέξαμενων / περιβλημάτων δέξαμενων	4.000	4.000	4.000	6.000	8.000
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>40.000</b>	<b>64.000</b>	<b>68.000</b>	<b>78.000</b>	<b>84.000</b>
<b>Κόστη Δεξιμενησιού</b>					
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Κόστη Μηγγυήσιμα και Άλλα Κόστη</b>					
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>22.000</b>	<b>22.000</b>	<b>22.000</b>	<b>22.000</b>	<b>22.000</b>
<b>Άλλα Κόστη</b>					
Μεταφορικά	8.000	8.500	9.000	9.600	10.000
Επικοινωνιών (τεχνικής φύσεως)	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Κόστη Επέθευρήσεων	7.500	7.700	7.900	8.200	8.500
Διασφάλισης Ποιότητας και άλλων εξετάσεων (Vettings)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Διαφορα	6.000	7.000	7.500	8.000	8.500
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>55.500</b>	<b>57.200</b>	<b>58.400</b>	<b>59.800</b>	<b>61.000</b>
<b>Αμοιβή Διαχείρισης</b>					
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>96.000</b>	<b>96.000</b>	<b>96.000</b>	<b>96.000</b>	<b>96.000</b>
<b>Ολικό Σύνολο ανά ημέρα</b>	<b>1.808.046</b>	<b>1.924.322</b>	<b>2.045.756</b>	<b>2.168.962</b>	<b>2.320.652</b>
Σημειώσεις:	4.954	5.288	5.616	5.942	6.358

231.150

Έξοδα προ-της παράδοσης

Προϋπολογισμός Δειγματοληψιών Εξόδων για τη BS για γημικό πλοίο 25.000 τόνων νεκρού βάρους -παραδοτέο στο τέλος του 2010, με σημεία Συγκριτικής - HANSEATIC SHIPPING

	2011	2012	2013	2014	2015
Κόστος Πληρώματος					
Κόστος Πληρώματος - 21 μέλη - πραγματικό	1.062.677	1.110.500	1.160.470	1.212.690	1.267.260
Ποσές για 21 μέλη πληρώματος	55.571	55.571	55.571	57.488	57.488
Επιπλέον υπερωρίες: Έχει γίνει προϋπολογισμός ήδη στο Κόστος Πληρώματος.	0	0	0	0	0
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>1.118.248</b>	<b>1.166.071</b>	<b>1.216.041</b>	<b>1.270.178</b>	<b>1.324.748</b>
<b>Ασφάλειες (κατ' επιλογήν)</b>					
Κόστος και Μηχανής (Hull & Machinery - H&M) - συμπεριλαμβανομένου και του Βασικού Ασφαλισμού Πολέμου)	86.466	89.060	91.732	94.484	97.318
Προστασία και Αποζημίωση (Protection & Indemnity - P&I), Κάλυψη για Ναύλο, Επιστάσεις και Υπευθυνότητα (Certificate of Financial Responsibility - COFR), Υπερβολική Ρύπανση	57.401	59.123	60.897	62.724	64.605
Ατυχήματα ναύλου	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>159.367</b>	<b>163.683</b>	<b>168.129</b>	<b>172.708</b>	<b>177.423</b>
<b>Λιπαντικά</b>	<b>119.517</b>	<b>123.102</b>	<b>126.796</b>	<b>130.599</b>	<b>134.517</b>
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>119.517</b>	<b>123.102</b>	<b>126.796</b>	<b>130.599</b>	<b>134.517</b>
<b>Εφόδια</b>					
Καταρτίσματα και Μηχανής	101.600	112.950	123.750	139.300	147.700
Συμπληματικός Φορτίου / Δεξαμενών / περιβλημάτων δεξαμενών	5.600	6.750	8.500	9.500	11.000
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>107.200</b>	<b>119.700</b>	<b>132.250</b>	<b>148.800</b>	<b>158.700</b>
<b>Επισκευές και Συντήρηση</b>					
Μηχανισμών καταρτίσματος και κότους	15.300	18.500	24.000	28.000	29.500
Ναυτικό και επικοινωνιακού εξοπλισμού	13.500	14.500	17.000	17.600	18.750
Κόπρας Μηχανής	38.500	51.000	65.000	74.500	79.500
Βοηθητικών μηχανών και γεννητριών	28.400	38.500	49.000	50.000	56.500
Άλλων βοηθητικών μηχανισμών	43.900	64.800	83.250	92.000	98.000
Συμπληματικός Φορτίου / Δεξαμενών / περιβλημάτων δεξαμενών	9.000	8.200	9.000	9.000	12.000
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>148.600</b>	<b>195.500</b>	<b>247.250</b>	<b>271.100</b>	<b>294.250</b>
<b>Κόστη Δεξαμενισμού</b>					
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Κόστη Μηρωγώνια και Άλλα κόστη</b>	<b>34.000</b>	<b>33.500</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>35.000</b>
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>34.000</b>	<b>33.500</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>35.000</b>
<b>Άλλα Κόστη</b>					
Μεταφορικά	23.000	24.000	26.500	28.000	29.000
Επικοινωνιών (εγκλητής φύσεως)	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Κόστη Επιθεωρήσεων	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Διασφάλισης Ποιότητας και άλλων εξετάσεων (Netlings)	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Διάφορα	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>83.500</b>	<b>84.500</b>	<b>87.000</b>	<b>88.500</b>	<b>89.500</b>
<b>Αποζητ. Διαχείρισης</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Ολικό Σύνολο ανά ημέρα</b>	<b>1.880.432</b>	<b>1.996.066</b>	<b>2.121.466</b>	<b>2.225.885</b>	<b>2.324.138</b>
<b>Σημειώσεις</b>	<b>5.152</b>	<b>5.454</b>	<b>5.812</b>	<b>6.098</b>	<b>6.368</b>
Εξόδα προ της παράδοσης συμπεριλαμβανομένου του αρχικού ανεφοδιασμού	230.000	0	0	0	0
Εξόδα Μηρολήψης	10.000	0	0	0	0
Επίμνηση Κότους Δεξαμενιστού	0	0	0	0	680.000

Οι προϋπολογισμοί είχαν γίνει από τις υποψήφιες Διαχειρίστριες Εταιρείες, έχοντας λάβει υπ' όψιν τα εξής:

- Ότι η λειτουργία των πλοίων θα γινόταν σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Η προγραμματισμένη παράδοση των πλοίων ήταν για το 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010 – Άρα το πρώτο ολόκληρο οικονομικό έτος θα είναι το 2011.
- Η μισθολογική κάλυψη των Πληρωμάτων θα γινόταν σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ITF (International Transport Workers Federation) ή ισοδύναμων συμβάσεων ή με βάση τις απαιτήσεις της σημαίας των πλοίων. Αρκεί οι εναλλακτικές να ήταν αποδεκτές από την ITF.

Σαν γενική παρατήρηση ίσχυε ότι η Hanseatic Shipping ήταν κατά μέρο όρο \$152 την ημέρα ακριβότερη σε ορίζοντα 5 ετών (Ημερήσιο Μέσο Κόστος 5 ετών \$5,777) από τη Eurasia (\$5,625).

Όπως φαίνεται από τη σύγκριση των δύο Προϋπολογισμών, οι κατηγορίες εξόδων που περιλαμβάνουν είναι ακριβώς ίδιες. Αυτό οφείλεται στο ότι είχε ζητηθεί από την BSH και από τις δύο Διαχειρίστριες εταιρείες να παράσχουν τους Προϋπολογισμούς τους χρησιμοποιώντας την ίδια φόρμα. Σε αυτή δηλαδή που είχε δημιουργηθεί από το Τμήμα Διαχείρισης Στόλου (Fleetmanagement Department) του Ομίλου BS που βρισκόταν στα Κεντρικά Γραφεία του Ομίλου - στο Αμβούργο και η οποία επέτρεπε ευκολότερη σύγκριση των δύο προσφορών.

Από τη σύγκριση των δύο προσφορών σε απόλυτους αριθμούς, φαίνεται ότι η Eurasia ήταν ακριβότερη ως προς το Κόστος Πληρωμάτων και Λιπαντικών, ενώ η Hanseatic Shipping ήταν ακριβότερη ως προς το κόστος των Ανταλλακτικών, των Επισκευών και της Συντήρησης, του Νηογνώμονα, των Λοιπών Εξόδων και της Διαχείρισης. Υπήρχε και μία κατηγορία κόστους – αυτή των Ασφαλίσεων, η οποία ήταν ακριβώς ίδια, διότι τα Κόστη παρέχονταν από μία άλλη θυγατρική εταιρεία του ομίλου, την Saint George Insurance – ως μεσάζοντα διενέργειας ασφαλειών. Επομένως, θα ίσχυαν και για τις δύο Διαχειρίστριες εταιρείες.

Στη συνέχεια, θα γίνει ανάλυση του κάθε στοιχείου κόστους που περιλαμβάνεται και στους δύο Προϋπολογισμούς.

## Κόστος Πληρωμάτων

Σε αυτήν την κατηγορία, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο εταιρειών.

Η Eurasia υπολόγιζε το κόστος της με βάση 20 άτομα πλήρωμα Ινδούς, ενώ η Hanseatic Shipping με βάση 21 άτομα. Η Eurasia υπολόγιζε μία συντηρητική αύξηση των μισθών των Αξιωματικών (Officers) 10% κάθε χρόνο, ενώ για το Κατώτερο πλήρωμα (Ratings) υπολόγιζε αύξηση της τάξης του 8%, κάθε δύο χρόνια. Για την Hanseatic Shipping, δεν ήταν γνωστές οι ανάλογες πληροφορίες.

Η Eurasia, επίσης, συμπεριελάμβανε στο Κόστος Πληρώματος και το Κόστος των Εφοδίων – επομένως δεν ήταν δυνατόν να γίνει σύγκριση με το αντίστοιχο της Hanseatic Shipping, η οποία το ανέφερε ξεχωριστά.

Κόστος Εφοδίων είναι το κόστος για την αγορά κυρίως του φαγητού για το πλήρωμα, αλλά και των άλλων αναλωσίμων που τους χρειάζονται για τη διαμονή τους στα πλοία. Ας μην ξεχνιέται το γεγονός ότι το πλοίο κοινωνιολογικά, έχει το χαρακτηριστικό να είναι για το πλήρωμα 3 πράγματα ταυτόχρονα: χώρος διαμονής, εργασίας και διασκέδασης. Αυτό το χαρακτηριστικό δεν απαντάται σε κανένα άλλο είδος βιομηχανίας. Οπότε οι Διαχειριστές του και ειδικότερα αυτοί που ασχολούνται με τα Πληρώματα πρέπει να το λαμβάνουν υπ' όψιν, ώστε κατά το δυνατόν να καλύπτουν και τις 3 αυτές ανάγκες του πληρώματος, κατά τον καλύτερο τρόπο.

Το συνολικό Κόστος εφοδίων είναι το εξής γινόμενο:

Αριθμός μελών πληρώματος X κόστος ανά μέλος σε \$ X 365 ημέρες. Εν προκειμένω, για την Hanseatic Shipping βρίσκεται το κόστος ανά μέλος πληρώματος κάνοντας την αντίστροφη πράξη:  $[(55,751 / 365) / 21] = \$7,25$

Υπάρχει και μία επιπλέον γραμμή κόστους, η οποία όμως είναι κενή και στις δύο προσφορές: αυτή που επιγράφεται ως «Επιπλέον υπερωρίες». Ο λόγος που είναι κενή είναι διότι και στις δύο περιπτώσεις είχε προϋπολογιστεί χρόνος υπερωριών ο οποίος περιλαμβανόταν στο Κόστος Πληρωμάτων. Στην περίπτωση της Eurasia ήταν 109 ώρες. Για την περίπτωση της Hanseatic Shipping, δεν αναφέρεται, αλλά συνήθως προϋπολόγιζε 100 ή 85 ή 103 ώρες, ανάλογα με το αν τα πλοία ήταν αποδεκτά από την ITF ή όχι.

Σε ό,τι αφορά τους μισθούς των Πληρωμάτων της Hanseatic Shipping, η επιλογή της σημαίας που είχε υποτεθεί ότι θα ήταν Σιγκαπούρης, οδήγησε στο να είναι οι μισθοί των Αξιωματικών υποκείμενοι στις απαιτήσεις του Συνδικάτου των Αξιωματικών Πλοίων της Σιγκαπούρης (SMOU – Singapore Maritime Officers Union), ενώ οι μισθοί του Κατώτερου Πληρώματος να υπόκεινται στις αμοιβές του Συνδικάτου της Σιγκαπούρης, αλλά χωρίς να εφαρμόζονται οι μισθοί αυτού του Συνδικάτου! Έτσι, στην ουσία, οι Αξιωματικοί καλύπτονταν από το Συνδικάτο, ενώ το Κατώτερο Πλήρωμα, όχι. Παρόλα αυτά, αυτός ο συνδυασμός θεωρήθηκε ασφαλής επιλογή από την Hanseatic Shipping - αν και όχι 100%. Αν όμως, στο Συνολικό Κόστος Πληρωμάτων συμπεριλαμβάνονταν και οι μισθοί του Κατώτερου Πληρώματος σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συνδικάτου της Σιγκαπούρης, αυτό δε θα διέφερε από το κόστος των πλοίων που τα Πληρώματά τους αμοιβονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ITF – επομένως θα υπήρχε πολύ μικρή μείωση.

### **Κόστος Ασφαλειών**

- Ασφάλεια Κύτους και Μηχανημάτων (Hull and Machinery) συμπεριλαμβανομένου και του Ασφαλισμού Πολέμου: Πρόκειται για τις ασφαλίσσεις εκείνες που γίνονται στα πλοία για βλάβες, μερική ή ολική απώλεια των ιδίων των πλοίων ή του εξοπλισμού τους. Συνήθως, υπάρχουν περισσότεροι του ενός Ασφαλιστικοί Οργανισμοί - Underwriters οι οποίοι αναλαμβάνουν μέρος της πιθανής ζημιάς, ασφαρίζοντας μέρος του συνολικού κινδύνου που συνδέεται με τα πλοία. Οι γνωστότεροι και μακροβιότεροι Underwriters είναι οι Lloyds of London. Οι ίδιοι Ασφαλιστές ασχολούνται και με την κάλυψη των πλοίων έναντι ζημιών που μπορεί να υποστούν από πόλεμο ή άλλου είδους εχθροπραξίες είτε τα ίδια είτε / και το Πλήρωμα.
- Protection & Indemnity - P&I ETC, Freight, Demurrage & Defence – FD&D, Certificate of Financial Responsibility – COFR, Excess Oil Pollution – EOP

P&I Clubs (Protection and Indemnity Clubs) – Όμιλοι Προστασίας και Αποζημίωσης: Πρόκειται για την ασφάλεια που έχουν όλοι οι Πλοιοκτήτες για κάλυψή τους έναντι ζημιών που προκαλούν σε Τρίτους. Τέτοιες ζημιές είναι π.χ. ο τραυματισμός ενός μέλους του Πληρώματος, η ζημιά που το πλοίο μπορεί να προκαλέσει κατά την παραμονή του σε κάποιο λιμάνι στον εξοπλισμό αυτού του λιμανιού κ.ο.κ. Τα P&I Clubs είναι Αλληλοασφαλιστικοί Οργανισμοί τους οποίους έχουν συστήσει οι ίδιοι οι Πλοιοκτήτες, στα ασφάλιστρα των οποίων συνεισφέρουν για να είναι καλυμμένοι για τις

παραπάνω και άλλες παρόμοιες απευκταίες περιπτώσεις, όπου καλούνται να αποζημιώσουν τρίτα μέρη. Δύο από τους γνωστότερους και πολυπληθέστερους (από πλευράς Πλοιοκτητών μελών) τέτοιους Αλληλοασφαλιστικούς Οργανισμούς είναι το North of England και το Gard, τα οποία μάλιστα είναι και μέλη του Διεθνούς Ομίλου Αλληλοασφαλιστικών Οργανισμών (International Group of P&I Clubs).

FD&D – Freight, Demurrage<sup>141</sup> and Defence – Ναύλος, Επισταλίες και Άμυνα: Πρόκειται για μία ασφάλεια η οποία καλύπτει τα νομικά έξοδα τα οποία ανακύπτουν από το χειρισμό μίας διαμάχης που σχετίζεται με τη ναυπήγηση, την αγορά, την πώληση, την ιδιοκτησία και την εμπορική εκμετάλλευση ενός πλοίου. Το όνομά της προέρχεται ενδεικτικά από ορισμένες έννοιες που σχετίζονται με τα προαναφερθέντα, όπως ναύλος, επισταλία και άμυνα. Ο κίνδυνος που καλύπτει δεν περιέχεται σε κάποιον άλλο τύπο ασφάλισης, όπως H&M, P&I, Απεργιών, Πολέμου ή Απώλειας Ναύλου.

COFR – Certificate of Financial Responsibility – Πιστοποιητικό Οικονομικής Υπευθυνότητας: Πρόκειται για ένα πιστοποιητικό που πρέπει να έχουν τα πλοία που δραστηριοποιούνται στην περιοχή των Η.Π.Α. Αυτό απαιτείται βάσει του Νόμου O.P.A. 90 – Oil Pollution Act του 1990. Ουσιαστικά, δηλώνει ότι το πλοίο θα καλύψει την οικονομική ευθύνη στην περίπτωση που προκαλέσει ρύπανση στα θαλάσσια ύδατα των Η.Π.Α.

EOP – Excess Oil Pollution – Υπερβολική ρύπανση από πετρέλαιο: Είναι μία επιπλέον ασφαλιστική κάλυψη για ρύπανση.

ETC – Estimated Total Call – Υπολογιζόμενο ασφάλιστρο: Αναφέρεται σε μία εκτίμηση του ασφαλίστρου που δίνεται από τον Ασφαλιστή στον Πλοιοκτήτη, ώστε αυτός να το προϋπολογίσει για τον επόμενο χρόνο.

- Απώλεια Ναύλου (Loss of Hire): Πρόκειται για την ασφάλεια καλύπτει τον Πλοιοκτήτη στην περίπτωση που το πλοίο του το κρατήσουν πειρατές και ως εκ τούτου μη μπορώντας να παράσχει υπηρεσία, χάνει το ναύλο τον οποίο είχε συμφωνήσει να κερδίζει, πριν λάβουν το πλοίο του υπό τον έλεγχό τους οι

---

<sup>141</sup> **Demurrage (Επισταλία):** Επιπλέον χρόνος παραπάνω από τον συμφωνηθέντα, που έχει χρησιμοποιηθεί για τη φόρτωση και / ή την εκφόρτωση ενός πλοίου στη Ναύλωση Ταξιδιού και χρεώνεται επιπλέον του ναύλου ανά τόνο, σε δολάρια ανά ημέρα.

πειρατές. Με αυτήν την ασφάλεια, λαμβάνει αποζημίωση για το ναύλο που χάνει μέχρι την απελευθέρωση του πλοίου του.

### **Λιπαντικά**

Η χρήση των κατάλληλων Λιπαντικών και στις σωστές ποσότητες, μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία της Μηχανής πρόωσης, των Ηλεκτρομηχανών και του άλλου Βοηθητικού Εξοπλισμού και να επεκτείνει χρονικά τη λειτουργία τους. Το αντίθετο συμβαίνει όταν δεν τηρούνται οι οδηγίες των Κατασκευαστών, σχετικά με το είδος και την ποσότητα των Λιπαντικών που χρησιμοποιούνται στον Εξοπλισμό, καθώς και για το πόσο συχνά γίνεται αυτή η χρήση. Πέρα όμως από τις οδηγίες των Κατασκευαστών, είναι σημαντική η συμβολή του Α' μηχανικού και εν γένει του Πληρώματος Μηχανής - η πείρα του οποίου θα οδηγήσει σε αποφυγή λαθών ως προς τη χρήση των Λιπαντικών, αλλά και θα γλυτώσει τη Διαχειρίστρια εταιρεία από περιττά έξοδα - αν η χρήση των Λιπαντικών γίνεται με σύνεση (εφόσον αυτά είναι ακριβά).

Σε ό,τι αφορά το τμήμα των Λιπαντικών στους δύο υπό μελέτη Προϋπολογισμούς Λειτουργικών Εξόδων, η Eurasia είχε θεωρήσει ότι θα τα αγόραζε στην περιοχή του λιμανιού του Ρότερνταμ - όπου ήταν ακριβά, ενώ για την Hanseatic Shipping δεν υπήρχε διαθέσιμη πληροφόρηση. Πιθανόν όμως ήταν να είχε θεωρηθεί ότι θα αγοράζονταν από κάποια φθηνότερη περιοχή - πιθανόν τη Σιγκαπούρη.

### **Ανταλλακτικά**

Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

A) Καταστρώματος και Μηχανής (Deck and Machinery): Όπως παραδείγματος χάριν, νέοι κάβοι (σκοινιά πρόσδεσης) που προορίζονται για την αντικατάσταση φθαρμένων ή ανταλλακτικό που θα αντικαταστήσει φθαρμένο εξάρτημα ενός Καθαριστή Καυσίμου (Heavy Fuel Oil Purifier) - που βρίσκεται στο Μηχανοστάσιο.

B) Συστήματος Χειρισμού του φορτίου (Cargo Handling System) / Δεξαμενών (Cargo and Slop Tanks) / Περιβλημάτων Δεξαμενών (Void spaces): Μπορεί π.χ να χρειαστούν για την αντικατάσταση κάποιου εξαρτήματος των Αντλιών του φορτίου (Deerwell pumps) ή του Σταθερού Ανεμιστήρα Απελευθέρωσης Αερίων του φορτίου (Fixed Gas Freeing fan).

Γενικά, πρέπει το Γραφείο (εννοώντας οι Πλοιοκτήτριες ή Διαχειρίστριες εταιρείες) να είναι σε συνεχή επικοινωνία με τα πλοία, ώστε να παραγγέλονται στο σωστό χρόνο

πριν τα απαιτούμενα Ανταλλακτικά, ανάλογα με το ποιες περιοχές των πλοίων χρειάζονται περισσότερη προσοχή. Στόχος είναι να βρίσκεται κάθε Ανταλλακτικό στη θέση που πρέπει και όταν πρέπει, μειώνοντας τα περιττά έξοδα. Επίσης, σε καινούρια πλοία δεν περιμένει κάποιος μέσα στα 5 πρώτα χρόνια λειτουργίας τους μεγάλες απαιτήσεις σε Ανταλλακτικά, εφόσον ο εξοπλισμός είναι καινούριος. Γι' αυτό το λόγο, θα ήταν καλό να επιμείνει κάποιος περισσότερο στο πού οφείλεται η τόσο μεγάλη διαφορά στο κόστος μεταξύ των δύο εταιρειών (η Hanseatic Shipping έχει πάνω από το διπλάσιο κόστος σε σχέση με τη Eurasia). Σίγουρα και σε ό,τι αφορά τα Ανταλλακτικά, η πείρα και ο καλός χειρισμός του Εξοπλισμού των πλοίων από το Πλήρωμα βοηθούν τα μέγιστα στη διατήρηση του σχετικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

### **Επισκευές και Συντήρηση**

Εδώ οι διαφορές μεταξύ των δύο εταιρειών είναι τεράστιες σε ό,τι αφορά το Συνολικό Κόστος. Τον πέμπτο χρόνο ενδεικτικά, η Hanseatic Shipping είναι έως και 3,5 φορές ακριβότερη. Δυστυχώς, πάλι δεν είναι γνωστές περαιτέρω πληροφορίες για τον τρόπο υπολογισμού αυτού του κόστους από καμία από τις δύο εταιρείες.

Και εδώ υπάρχει κατηγοριοποίηση του κόστους σε:

- Εξοπλισμό Καταστρώματος και Κύτους: Μπορεί να χαλάσει π.χ ένα βίντζι που έχει τους κάβους και να πρέπει να επισκευαστεί. Όπως και από την επαφή του πλοίου με τα τερματικά των λιμανιών, αλλά και με τα ρυμουλκά να χαλάσει σε διάφορα σημεία η εξωτερική βαφή του κύτους και να πρέπει να ανανεωθεί.
- Ναυτικός και Εξοπλισμός Επικοινωνίας: Μπορεί να πάθει βλάβη κάποιο ραντάρ ή κάποια γυροσκοπική πυξίδα.
- Κύρια Μηχανή: Μπορεί να χαλάσει ένας από τους κυλίνδρους της. Πάντα πρέπει να υπάρχει ένας εφεδρικός κύλινδρος
- Βοηθητικές Μηχανές και Ηλεκτρο-γεννήτριες: Μπορεί να πάθει βλάβη κάποιο εξάρτημα των Ηλεκτρομηχανών.
- Άλλα Βοηθητικά μηχανήματα: Μπορεί να υπάρξει βλάβη στη Γεννήτρια παραγωγής νερού, επί παραδείγματι.
- Σύστημα φορτίου / Δεξαμενές και Περιβλήματα Δεξαμενών: Μπορεί π.χ να υπάρξει μικρή ρωγμή σε κάποιο σημείο της βαφής των δεξαμενών Marineline 784 και να πρέπει να επισκευαστεί. Επομένως, χρειάζεται να είναι διαθέσιμο το ειδικό κουτί με τον απαραίτητο εξοπλισμό από την Κατασκευάστρια εταιρεία Advanced Polymer Coatings προς χρήση όταν αυτό απαιτηθεί.



## **Κόστος Δεξαμενισμού**

Η μόνη που προϋπολόγισε Κόστος Δεξαμενισμού στον 5<sup>ο</sup> χρόνο είναι η Hanseatic Shipping - \$680,000. Δεν το συμπεριέλαβε, όμως, στο συνολικό κόστος των OPEX. Ο λόγος ήταν ότι η BSH με την τεχνική της γνώση, θα μπορούσε να έχει διαφορετική άποψη για αυτό το κόστος. Έτσι κι αλλιώς, όπως θα αναφερθεί και στο επόμενο Κεφάλαιο – «Αξιολόγηση της Επένδυσης», το Κόστος Δεξαμενισμού ελήφθη υπ' όψιν από την BSH, σε διαφορετικό σημείο της Αξιολόγησης και όχι εντός του Συνολικού Λειτουργικού Κόστους, διότι αν υπήρχε και εκεί θα προστίθετο δύο φορές.

Η Eurasia από την άλλη πλευρά, ορθά θεώρησε ότι τον τρίτο χρόνο θα γίνει η Ενδιάμεση Επιθεώρηση (Intermediate Survey) του πλοίου στη θάλασσα. Απαιτείται κάθε 2,5 – 3 χρόνια εξέταση της κατάστασης του πυθμένα του πλοίου από το Νηογνώμονα. Αν το πλοίο δεν έχει το κατάλληλο διακριτικό από το Νηογνώμονα (BIS) δεν μπορεί αυτή η εξέταση να γίνει στη θάλασσα με δύτες, αλλά πρέπει το πλοίο να μπει στη δεξαμενή. Δύο προϋποθέσεις πρέπει να ισχύουν για να γίνει αυτή η Επιθεώρηση εκτός δεξαμενής: 1) να έχει διαχωριστεί ο πυθμένας και το κύτος του πλοίου σε περιοχές ήδη στο στάδιο της ναυπήγησης, ώστε να διευκολύνεται αυτή και 2) η βαφή του πυθμένα και του κύτους να έχει κύκλο ζωής 5 έτη, έτσι ώστε με τα βιοκτόνα που βγάζει να μην έχει αφήσει ως τότε τον πυθμένα και το κύτος να λερωθούν (να επικολληθούν, δηλαδή, άλγη). Τα υπό μελέτη πλοία της BS – όπως προαναφέρθηκε, θα είχαν το διακριτικό BIS που θα τους επέτρεπε να αποφύγουν το δεξαμενισμό νωρίτερα από τα 5 έτη. Στα 5 έτη πια, ο δεξαμενισμός είναι υποχρεωτικός για την ανανέωση του Πιστοποιητικού του Νηογνώμονα και τότε λαμβάνει χώρα η Ειδική Επιθεώρηση (Special Survey).

## **Κόστη νηολόγησης και νηογνώμονα**

Πρόκειται για τα κόστη Εγγραφής του πλοίου στο Νηολόγιο και την ανανέωση της κλάσης του που συνεπάγεται Επιθεωρήσεις Ετήσιες σε στοιχεία του Κύτους και του Εξοπλισμού του πλοίου, την Ενδιάμεση Επιθεώρηση του πυθμένα κάθε 2,5 – 3 χρόνια και την Ειδική Επιθεώρηση όλου του πλοίου κάθε 5 χρόνια στη δεξαμενή που οδηγεί στην ανανέωση του Πιστοποιητικού του Νηογνώμονα. Αυτή η ανανέωση κάθε 5 έτη συνδυάζεται με επισκευές που πρέπει το πλοίο να κάνει για αυτόν το σκοπό – επομένως σίγουρα απαιτείται η παραμονή του στη δεξαμενή.

## **Άλλα κόστη**

- **Μεταφορές:** Αναφέρεται στα κόστη που προκύπτουν από τους εκπροσώπους της Διαχειρίστριας εταιρείας που ταξιδεύουν για να βρεθούν πάνω στο πλοίο και κυρίως από τους Αρχιμηχανικούς από το Τεχνικό Τμήμα, οι οποίοι κάθε τουλάχιστον 6 μήνες επιθεωρούν το πλοίο, επισημαίνουν τα προβλήματα, επιβλέπουν επισκευές και ενημερώνουν για όλα αυτά τους Πλοιοκτήτες. Μπορούν να ανεβούν στο πλοίο, όμως και υπάλληλοι άλλων τμημάτων όπως του Ποιότητας και Ασφάλειας (Quality and Safety Department) που θα προετοιμάσουν το πλοίο για τις επιθεωρήσεις των Πετρελαϊκών / Χημικών εταιρειών, μελών του OCIMF.
- **Επικοινωνίες:** Μεταξύ πλοίου και γραφείου για όλα τα τεχνικής φύσεως προβλήματα που αναφύονται.
- **Έξοδα Επιθεώρησης:** Συγκεκριμένα αναφέρονται σε έξοδα που σχετίζονται με την επιθεώρηση από Αρχιμηχανικούς της Διαχειρίστριας εταιρείας των επισκευών που γίνονται στο πλοίο.
- **Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance) και άλλοι έλεγχοι:** Αναφέρεται περισσότερο στα κόστη που ενέχουν οι επιθεωρήσεις των πλοίων από τις Πετρελαϊκές / Χημικές εταιρείες, μέλη του OCIMF.
- **Διάφορα έξοδα:** Αυτά μπορεί να είναι κατά περίπτωση, έξοδα Επικοινωνίας, χρήσης των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, εκπαίδευσης του Πληρώματος μέσω χρήσης βίντεο, για τεστ για το έλεγχο του Πληρώματος για χρήση ναρκωτικών ουσιών και / ή αλκοόλ κ.ο.κ.

## **Μισθός Διαχείρισης (Management Fee)**

Είναι το έσοδο της Διαχειρίστριας εταιρείας από την υπηρεσία Διαχείρισης που παρέχει στην BS. Και εδώ η Hanseatic Shipping είναι ακριβότερη. Σύνηθες και αναμενόμενο για μία εταιρεία η οποία βρίσκεται στην Ευρώπη, σε σχέση με τη Eurasia που εδρεύει στην Άπω Ανατολή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης σε χημικά πλοία τύπου I.M.O. 2, μεγέθους 25,000 τόνων.

Ξεκινώντας, πρέπει να γίνει η σύγκριση της προσφοράς του Ναυπηγείου **Nantong Mingde** στην οποία συμφώνησε η **BS**, με προσφορές από άλλα Ναυπηγεία για ιδίου / παρόμοιου μεγέθους και ιδίου τύπου πλοία.

Οι τιμές ναυπήγησης των ευρωπαϊκών Ναυπηγείων ήταν απαγορευτικές για την ανάπτυξη ενός τέτοιου project, όπως θα φανεί στη συνέχεια. Αν εξαιρεθούν τα ευρωπαϊκά και τουρκικά Ναυπηγεία, οι τιμές για ιδίου τύπου και μεγέθους πλοία κυμαίνονταν στα 40 - 41 εκατομμύρια δολάρια για το κορεατικό σχέδιο του Ναυπηγείου Daesun - το οποίο όμως ήταν παλαιό (χωρίς πρόσφατες βελτιώσεις) και το κύτος του οποίου δε θα ήταν βελτιστοποιημένο. Η αγορά της Κίνας, από την άλλη πλευρά, βρισκόταν περίπου στα 39 εκατομμύρια δολάρια - για τα ίδια βασικά χαρακτηριστικά και ένα αποδεκτό σχέδιο – συγκρινόμενο πάντα με το σχέδιο των υπό μελέτη πλοίων.

Η αρχική τιμή της Nantong Mingde για τα υπό μελέτη πλοία, χωρίς τις βελτιώσεις στο σχέδιο που προτάθηκαν από την BSH και τελικά συμφωνήθηκαν, ήταν 38,8 εκατομμύρια δολάρια και αφορούσε παράδοση στο 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010. Με τις βελτιώσεις η τιμή διαμορφώθηκε στα 41,05 εκατομμύρια δολάρια.

Η λίστα με τις ανταγωνιστικές προσφορές είχε ως εξής:

### Gemak (Τουρκία)

Παράδοση: 2<sup>ο</sup> τρίμηνο 2010

25,000 dwt I.M.O. II (καλά τεχνικά χαρακτηριστικά)

USD 57.64 εκατ. (USD 25 εκατ. + EUR 24 εκατ.)

### Factorias Vulcano (Ισπανία)

Παράδοση: 4<sup>ο</sup> τρίμηνο 2010

21,600 dwt I.M.O. II (μικρό πλοίο, μικρότερη χωρητικότητα σε κυβικά)

USD 54.26 εκατ. (EUR 39.9 εκατ.)

### Lindenau (Γερμανία)

Παράδοση: 2<sup>ο</sup> τρίμηνο 2009

26,000 dwt I.M.O. II (καλά τεχνικά χαρακτηριστικά, λίγο μεγαλύτερο πλοίο)  
USD 51.5 εκατ. (EUR 37.9 εκατ.)

Daesun (Νότια Κορέα)

Παράδοση: 4<sup>ο</sup> τρίμηνο 2010

25,000 dwt I.M.O. II (καλός εξοπλισμός, μικρότερη χωρητικότητα φορτίου σε κυβικά μέτρα)

USD 40.4 εκατ.

Weihai (Κίνα)

Παράδοση: 3<sup>ο</sup> τρίμηνο 2010

25,000 dwt I.M.O. II (σχέδιο του Far East Design, γενικά καλό, αλλά όχι καλύτερο από της CSDC)

USD 39 εκατ. για το βασικό σχέδιο (εκτός των βελτιώσεων)

Mirae Shipbuilding (Νότια Κορέα)

Παράδοση: 4<sup>ο</sup> τρίμηνο 2009

25,000 dwt I.M.O. II

USD 41.5 εκατ. (βάσει σχεδίου της SR με τις περισσότερες από τις βελτιώσεις της BSH ήδη να συμπεριλαμβάνονται στην τιμή)

Samho Shipbuilding (Νότια Κορέα)

Παράδοση: 3<sup>ο</sup> ή 4<sup>ο</sup> τρίμηνο 2010

25,000 dwt I.M.O. II

USD 39.5 εκατ. (βάσει του πολύ καλού Songa Design, απαιτούσε, όμως και αυτό βελτιώσεις)

Βάσει των παραπάνω ανταγωνιστικών τιμών ναυπήγησης η προσφορά του Ναυπηγείου Nantong Mingde υπερτερούσε ξεκάθαρα από πλευράς βασικής σχεδίασης. Ακόμη, όμως και με τις συμφωνημένες βελτιώσεις η τιμή των 41,05 εκατ. δολλαρίων εξακολουθούσε να είναι ανταγωνιστική.

### **Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης**

Δύο είναι οι βασικές Μέθοδοι, με βάση τις οποίες γίνεται Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση μίας Επένδυσης: Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Κ.Π.Α. ή Net Present Value – N.P.V.) και η μέθοδος του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (Ε.Σ.Α.

ή Internal Rate of Return – I.R.R.). Και οι δύο μέθοδοι έχουν το χαρακτηριστικό ότι στηρίζονται στην Προεξόφληση των Μελλοντικών Ταμειακών Ροών. Λαμβάνουν υπ' όψιν, τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησης των Καθαρών Ταμειακών Ροών που προσδοκούνται σε κάθε περίοδο της ζωής της Επένδυσης (τη Διαχρονική Αξία του Χρήματος).

#### Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (Κ.Π.Α.), όλες οι Καθαρές Ταμειακές Ροές (Έσοδα – Έξοδα = Κέρδος) προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0) με Συντελεστή Προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου). Συγκεκριμένα ο τύπος έχει ως εξής:

$$ΚΠΑ = \sum_{\tau=1}^v \left[ \frac{ΚΤΡ_{\tau}}{(1 + Κ)^{\tau}} \right] - ΚΕ$$

Όπου:

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ<sub>τ</sub> = Καθαρή Ταμειακή ροή στην περίοδο τ

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

Κ = Ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου)

v = αριθμός περιόδων

Όταν η Κ.Π.Α. (το άθροισμα των Παρουσών Αξιών όλων των Καθαρών Ταμειακών Ροών μείον το Κόστος της Επένδυσης) είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το 0, η πρόταση της Επένδυσης γίνεται αποδεκτή, αλλιώς απορρίπτεται.<sup>142</sup>

#### Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Η μέθοδος αυτή δίνει την Εσωτερική Απόδοση της Επένδυσης – η οποία είναι ο Συντελεστής Προεξόφλησης που εξισώνει το Κόστος της Επένδυσης με την Παρούσα Αξία των μελλοντικών Καθαρών Ταμειακών Ροών ή με άλλα λόγια, μηδενίζει την ΚΠΑ.

<sup>142</sup> Γεώργιος Π. Αρτίκης: «Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων», 2002, Εκδόσεις: Interbooks, σελ. 110-111.

Συγκεκριμένα:

$$KE = \frac{KTP_1}{(1+r)} + \frac{KTP_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{KTP_v}{(1+r)^v}$$

Όπου:

KE = Κόστος Επένδυσης

$KTP_{1,2,\dots,v}$  = Καθαρή Ταμειακή ροή πρώτης, δεύτερης, ... νιοστής περιόδου αντίστοιχα

$r$  = Συντελεστής Εσωτερικής Απόδοσης

$v$  = αριθμός περιόδων

Αν το  $r$  είναι μεγαλύτερο ή ίσο με το  $K$  (Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου), η πρόταση Επένδυσης γίνεται αποδεκτή. Αν υποθέσουμε ότι το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου είναι η Απόδοση που επιθυμούν οι επενδυτές, η διενέργεια τέτοιων επενδύσεων - με  $r$  μεγαλύτερο ή ίσο του  $K$  - θα οδηγήσει σε αύξηση της τρέχουσας αξίας των μετοχών, γιατί η επιχείρηση αποδέχεται επενδύσεις με απόδοση μεγαλύτερη από εκείνη που απαιτείται για τη διατήρηση της τρέχουσας αξίας των μετοχών.<sup>143</sup>

Η BS ως όμιλος και η BSH, συγκεκριμένα, χρησιμοποιούσαν την επόμενη φόρμα υπολογισμού του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης της Επένδυσης (I.R.R.) με το όνομα "Investment Calculation".

---

<sup>143</sup> Γεώργιος Π. Αρτίκης: ό.π., 2002, σελ. 117-118







**Vessel Cost Price**

	USD						
Estimated Cost							
Sales Price	38.800						
Initial Supply (Total Pre-delivery expenses as per average HSC & Eurasia)	231						
Owners' Items	2.250						
Building Supervision	450						
Building Interest	2.748						
<b>Total</b>	<b>44.479</b>						
<b>Building Interest</b>							
<b>6,00%</b>							
		Instalment Date	Interval			Install. USD	Interest USD
Contract Effectiveness		1/12/2007		20%		8.210	1.415
Steel Cutting		31/3/2009	8	20%		8.210	750
Keel-laying		30/11/2009	6	20%		8.210	416
Launching		31/5/2010	4	20%		8.210	167
Delivery		30/9/2010		20%		8.210	0
<b>Total</b>			<b>18</b>	<b>100%</b>		<b>41.050</b>	<b>2.748</b>

OPEX	2011	2012	2013	2014	2015
HSC	5.152	5.454	5.812	6.098	6.368
EUR	4.954	5.258	5.616	5.942	6.358
Average	<u>5.053</u>	<u>5.356</u>	<u>5.714</u>	<u>6.020</u>	<u>6.363</u>

**Add:**

Reserves/Half a deductible	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Reserves/Damages below deductibles	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000
Total additional Per Day	175	175	175	175	175

**Add:**

Total Opex pd incl insurance and reserves:	5.228	5.531	5.889	6.196	6.538
Average:	<u>5.876</u>				

Total Opex pa incl insurance and reserves:	1.908.239	2.024.189	2.149.611	2.261.422	2.386.395
Average:	<u>2.145.971</u>				

Πρόκειται για μία φόρμα υπολογισμού του I.R.R. δημιουργημένη στο πρόγραμμα Excel, η οποία περιλαμβάνει διάφορα φύλλα εργασίας δυναμικά συνδεδεμένα με την κεντρική φόρμα υπολογισμού του I.R.R. (1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> σελίδα φόρμας).

Στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου και χρησιμοποιώντας την παραπάνω φόρμα υπολογισμού του IRR, θα γίνει Αξιολόγηση της Επένδυσης στα εν λόγω πλοία με βάση διάφορα σενάρια – στο καθένα από τα οποία θα αλλάζει μία παράμετρος της Επένδυσης. Μετά την αλλαγή αυτή θα φαίνεται η επίπτωση που αυτή θα έχει στο I.R.R. της Επένδυσης. Επειδή όμως για να κάνει κάποιος Επενδυτής μία καλύτερη Αξιολόγηση της Επένδυσης, πρέπει να χρησιμοποιήσει και τις δύο μεθόδους – δηλαδή και του I.R.R. (Ε.Σ.Α) και της N.P.V. (Κ.Π.Α.), σε κάθε σενάριο θα προστεθεί και το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη χρήση της φόρμουλας (στο Excel) για τον υπολογισμό της N.P.V.

Το πρώτο σενάριο Αξιολόγησης της Επένδυσης χρησιμοποιώντας τη φόρμα του I.R.R. – Investment Calculation της BSH, το οποίο θα επεξηγηθεί στη συνέχεια, είναι να υπολογιστεί τι κατά μέσο όρο σταθερό ημερήσιο ναύλο θα χρειαζόταν αυτά τα πλοία για να έχουν I.R.R. = 10% και I.R.R. = 12%.

Παρατίθεται, λοιπόν, ο εν λόγω υπολογισμός Επένδυσης με βάση τη μέθοδο IRR, ο οποίος αποτελείται από 6 σελίδες. Η καθεμία από τις οποίες αναφέρεται στο:

- 1) Ποιο είναι το flat TCE που χρειάζεται να κερδίζει το πλοίο, ώστε ως Επένδυση να έχει IRR=10%.
- 2) Ποιο είναι το flat TCE που χρειάζεται να κερδίζει το πλοίο, ώστε ως Επένδυση να έχει IRR=12%.
- 3) το Τελικό Κόστος πλοίου
- 4) ο Μέσος Όρος Λειτουργικών Εξόδων (Operational Expenses), όπως παρασχέθηκαν από τις δύο θυγατρικές του ομίλου BS, τις Eurasia και Hanseatic Shipping. Όταν λαμβάνονταν Προϋπολογισμοί Λειτουργικών Εξόδων (OPEX) από δύο Διαχειρίστριες εταιρείες, η BSH στην Αξιολόγηση μίας Επένδυσης έβαζε το Μέσο Όρο των Συνολικών Ετήσιων Λειτουργικών Εξόδων και των δύο Διαχειριστριών Εταιρειών.
- 5) ο πενταετής Προϋπολογισμός Λειτουργικών Εξόδων της Eurasia
- 6) ο πενταετής Προϋπολογισμός Λειτουργικών Εξόδων της Hanseatic Shipping





Vessel Cost Price / Nantong Mingde IMO 2, 25,000dwt

Estimated Cost	USD							
Sales Price	38.800							
Initial Supply (Total Pre-delivery expenses as per average HSC & Eurasia)	231							
Owners' Items	2.250							
Building Supervision	450							
Building Interest	2.748							
<b>Total</b>	<b>44.479</b>							
<b>Building Interest</b>								
6,00%								
		Instalment Date	Interval					
Contract Effectiveness		1/12/2007		20%	8.210	1.415		
Steel Cutting		31/3/2009	8	20%	8.210	750		
Keel-laying		30/11/2009	6	20%	8.210	416		
Launching		31/5/2010	4	20%	8.210	167		
Delivery		30/9/2010		20%	8.210	0		
<b>Total</b>			<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>41.050</b>	<b>2.748</b>		

OPEX	2011	2012	2013	2014	2015
HSC	5.152	5.454	5.812	6.098	6.368
EUR	4.954	5.258	5.616	5.942	6.358
Average	<u>5.053</u>	<u>5.356</u>	<u>5.714</u>	<u>6.020</u>	<u>6.363</u>

Add:

Reserves/Half a deductible	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Reserves/Damages below deductibles	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Total</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>
<b>Total additional Per Day</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>

Add:

<b>Total Opex pd incl insurance and reserves:</b>	<b>5.228</b>	<b>5.531</b>	<b>5.889</b>	<b>6.196</b>	<b>6.538</b>
<b>Average:</b>	<b>5.876</b>				

<b>Total Opex pa incl insurance and reserves:</b>	<b>1.908.239</b>	<b>2.024.189</b>	<b>2.149.611</b>	<b>2.261.422</b>	<b>2.386.395</b>
<b>Average:</b>	<b>2.145.971</b>				

**5 Year Projection for Product / Chemical Tanker, 2011 Bit**

<a href="#">Budget 2011 : 2015</a>		USD	USD	USD	USD	USD
<a href="#">TBN Product / Chemical Tanker, 25,000 dwt</a>		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Income</b>						
Net hire income	1.1	0	0	0	0	0
Other commercial income & expenses	1.2	0	0	0	0	0
Other income	1.3					
<b>Sub Total Income</b>		a	a	a	a	a
<b>Operation expenses</b>						
<b>Crew costs</b>						
Lumpsum/cost	<a href="#">20 Crew</a> 2.1	1,228,380	1,299,960	1,395,600	1,481,064	1,593,300
Provisions at USD	<a href="#">INCLUDED</a> 2.2	0	0	0	0	0
Additional o/ime	<a href="#">109 Hrs included</a> 2.3	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Crew Costs</b>		1,228,380	1,299,960	1,395,600	1,481,064	1,593,300
<b>Insurances (estimated)</b>						
H & M (incl. basic War)	3.1	88,488	89,060	91,732	94,484	97,318
P & I ETC, F.D.&D, EOP, COFR, CR	3.2	57,401	59,123	60,897	62,724	64,605
Loss of hire	3.3	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500
H&M deductibles	3.4					
<b>Sub Total Insurance Costs</b>		159,367	163,683	168,129	172,707	177,424
<b>Lubricants (Rotterdam)</b>	4	146,799	161,479	177,627	195,390	214,929
<b>Sub Total Lubricants</b>		146,799	161,479	177,627	195,390	214,929
<b>Stores</b>						
Deck & engine	5.1	56,000	56,000	60,000	60,000	68,000
Cargo system/tanks/holds	5.2	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>Sub Total Stores</b>		60,000	60,000	64,000	64,000	72,000
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery and hull	6.1	12,000	18,000	18,000	20,000	22,000
Nautical and communication equipment	6.2	6,000	6,000	6,000	8,000	8,000
Main engine	6.3	5,000	12,000	12,000	14,000	14,000
Auxiliary engines and generators	6.4	5,000	10,000	10,000	12,000	12,000
Other auxiliary machinery	6.5	8,000	14,000	18,000	18,000	20,000
Cargo systems/tanks/holds	6.6	4,000	4,000	4,000	6,000	8,000
Damages below deductible	6.7	0	0	0	0	0
Upgrading expenditure	6.8	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Repair &amp; Maintenance</b>		40,000	64,000	68,000	78,000	84,000
<b>Drydocking costs</b>	7	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Drydock</b>		0	0	0	0	0
<b>Classification &amp; Other survey costs</b>	8	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
<b>Sub Total Classification</b>		22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
<b>Other costs</b>						
Transport	9.1	8,000	6,500	9,000	9,800	10,000
Communications (technical)	9.2	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Supervision Expenses	9.3	7,500	7,700	7,900	8,200	8,500
QA and other vettings	9.4	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Miscellaneous	9.5	6,000	7,000	7,500	8,000	8,500
<b>Sub Total Other Costs</b>		55,500	57,200	58,400	59,800	61,000
<b>Management Fees</b>	10	96,000	98,000	96,000	96,000	96,000
<b>Sub Total Management Fees</b>		96,000	98,000	96,000	96,000	96,000
<b>Sub Total Operation expenses</b>		1,808,048	1,924,322	2,049,755	2,168,961	2,320,652
<b>Corporate and other expenses</b>						
Management & trustee fees	11.1	0	0	0	0	0
Auditor's remuneration	11.2	0	0	0	0	0
Legal fees	11.3	0	0	0	0	0
Bank charges	11.4	0	0	0	0	0
Mortgage interest and charges	11.5	0	0	0	0	0
Depreciation	11.6	0	0	0	0	0
Profit / loss on exchange	11.7	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Corporate and other expenses</b>		0	0	0	0	0
<b>Prior Year Adjustments</b>	12	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Prior Year Adjustments</b>		0	0	0	0	0
<b>Profit / Loss for period</b>						
<b>Cash Flow:</b>						
Add depreciation		0	0	0	0	0
Less loan repayments	13	0	0	0	0	0
<b>Surplus / Deficit for period</b>		0	0	0	0	0
<b>Total Per Day</b>		<b>4954</b>	<b>5258</b>	<b>5616</b>	<b>5942</b>	<b>6358</b>

RCVD : 15/08/07



**BS Operating Costs Budget**  
**for 25,000 DWT Chemical Tanker - IMO II - Delivery end 2010**  
**Singapore Flag**

	Note	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Crew Costs - 21 crew - at actual cost</b>		1.062.677	1.110.500	1.160.470	1.212.690	1.267.260
Provisions for 21 crew		55.571	55.571	55.571	57.488	57.488
Provision for add. Overtime		0	0	0	0	0
<b>Sub Total</b>		<b>1.118.248</b>	<b>1.166.071</b>	<b>1.216.041</b>	<b>1.270.178</b>	<b>1.324.748</b>
<b>Insurance ( estimated)</b>						
H&M ( incl Basic War)		86.466	89.060	91.732	94.484	97.318
P&I etc, FD&D, EOP, COFR, CR		57.401	59.123	60.897	62.724	64.605
Loss of hire		15.500	15.500	15.500	15.500	15.500
H&M deductibles						
<b>Sub Total</b>		<b>159.367</b>	<b>163.683</b>	<b>168.129</b>	<b>172.707</b>	<b>177.424</b>
<b>Lubricants</b>		119.517	123.102	126.796	130.599	134.517
<b>Sub Total</b>		<b>119.517</b>	<b>123.102</b>	<b>126.796</b>	<b>130.599</b>	<b>134.517</b>
<b>Stores</b>						
Deck & Engine		101.600	112.950	123.750	139.300	147.700
Cargo system/tanks/holds		5.600	6.750	8.500	9.500	11.000
<b>Sub Total</b>		<b>107.200</b>	<b>119.700</b>	<b>132.250</b>	<b>148.800</b>	<b>158.700</b>
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery & hull		15.300	18.500	24.000	28.000	29.500
Nautical and comm. Equipment		13.500	14.500	17.000	17.600	18.750
Main engine		38.500	51.000	65.000	74.500	79.500
Auxiliary engines and generators		28.400	38.500	49.000	50.000	56.500
Other auxiliary machinery		43.900	64.800	83.250	92.000	98.000
Cargo system/tanks/holds		9.000	8.200	9.000	9.000	12.000
Damages below deductible						
<b>Sub Total</b>		<b>148.600</b>	<b>195.500</b>	<b>247.250</b>	<b>271.100</b>	<b>294.250</b>
<b>Drydocking costs</b>						
<b>Sub Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Classification &amp; Other costs</b>		34.000	33.500	34.000	34.000	35.000
<b>Sub Total</b>		<b>34.000</b>	<b>33.500</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>35.000</b>
<b>Other costs</b>						
Transport		23.000	24.000	26.500	28.000	29.000
Communications( technical)		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Supervision expenses		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
QA and other vettings		19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Miscellaneous		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
<b>Sub Total</b>		<b>83.500</b>	<b>84.500</b>	<b>87.000</b>	<b>88.500</b>	<b>89.500</b>
<b>Management Fees</b>		110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
<b>Sub Total</b>		<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Total All Sub Totals</b>		<b>1.880.432</b>	<b>1.996.056</b>	<b>2.121.466</b>	<b>2.225.884</b>	<b>2.324.138</b>
<b>Total per day</b>		<b>5.152</b>	<b>5.454</b>	<b>5.812</b>	<b>6.098</b>	<b>6.368</b>
<b>Notes</b>						
Upgrading						
Pre-delivery expenses incl. initial supply		230000	0	0	0	0
Registration		10000	0	0	0	0
Docking costs estimate		0	0	0	0	680.000
Accounting expenses for year		0	0	0	0	0

20 August 07 - HP/ct

Για τα 1) και 2) είχε ακολουθηθεί ακριβώς η ίδια διαδικασία. Αυτό που άλλαζε ήταν μέσω της μεθόδου Goal Seek του Excel, το απαιτούμενο TCE ανά ημέρα, ώστε να προκύπτει κάθε φορά ο διαφορετικός επιθυμητός Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (10% και 12% αντίστοιχα).

Επομένως, ο I.R.R. υπολογισμός, βασικά, αποτελείται από τρία μέρη:

A) τον υπολογισμό του Τελικού Κόστους του πλοίου

B) τον υπολογισμό του Μέσου όρου των Ετήσιων Λειτουργικών Εξόδων, βάσει των 2 Προϋπολογισμών που είχαν ληφθεί

Γ) τον υπολογισμό του flat rate (Σταθερού Μέσου Όρου ναύλου) που δικαιολογεί έναν απαιτούμενο I.R.R.

Ξεκινώντας, θα αναλυθεί το A) Τελικό Κόστος του πλοίου.

Vessel Cost Price / Nantong Mingde IMO 2, 25,000dwt

Estimated Cost	USD
Sales Price	38.800
Initial Supply (Total Pre-delivery expenses as per average HSC & Eurasia)	231
Owners' Items	2.250
Building Supervision	450
Building Interest	2.748
<b>Total</b>	<b>44.479</b>

Building Interest				Install.	Interest
6,00%				USD	USD
	Instalment Date	Interval			
Contract Effectiveness	1/12/2007		20%	8.210	1.415
Steel Cutting	31/3/2009	8	20%	8.210	750
Keel-laying	30/11/2009	6	20%	8.210	416
Launching	31/5/2010	4	20%	8.210	187
Delivery	30/9/2010		20%	8.210	0
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>41.050</b>	<b>2.748</b>

- **Contract Price:** \$38.8 εκατ. - η τιμή που αντιστοιχούσε στη ναυπήγηση του πλοίου βάσει του αρχικού σχεδίου (χωρίς τις βελτιώσεις της BSH).
- **Owners' items:** \$2.25 εκατ. Είναι τα επιπλέον κόστη που χρεώθηκε η BS για να βελτιώσει το τεχνικό, επομένως και το εμπορικό επίπεδο των πλοίων της, όπως αναλήθησαν στο Κεφάλαιο 3.

- **Building supervision: \$450,000.** Κόστος Επιθεώρησης Ναυπήγησης που θα πληρωνόταν στη θυγατρική εταιρεία του ομίλου - την BSC, η οποία είχε ως αντικείμενο λειτουργίας της την επιθεώρηση ναυπήγησης πλοίων. Το ακριβές κόστος είχε εισαχθεί στον υπολογισμό από την BSH, καθ' υπόδειξιν της BSC.
- **Initial Supply – Συνολικά Έξοδα πριν την παράδοση: \$231,000.** Περιελάμβαναν την αρχική «προϊκα του πλοίου» - όπως λέγεται, δηλαδή τα σχοινιά, τα αρχικά Λιπαντικά, τα αρχικά Ανταλλακτικά, αλλά και τα αρχικά Κόστη των μελών του Πληρώματος που στέλνονται πάνω στο πλοίο πριν ακόμη την παράδοσή του στους Πλοιοκτήτες για να μάθουν το πλοίο και να βοηθήσουν να κλείσουν ορισμένες τελευταίες εκκρεμότητες πριν την παράδοση. Και αυτό το κόστος είναι ο μέσος όρος του αντίστοιχου κόστους των δύο Διαχειριστριών εταιρειών.
- **Building Interest ή Κόστος Ευκαιρίας: \$2,748,000,** το οποίο υπολογίζεται όπως φαίνεται στη συνέχεια.

Εισάγοντας τις ημερομηνίες στις οποίες υπολογιζόταν ότι θα έπρεπε να πληρωθούν οι δόσεις για τη ναυπήγηση του πλοίου, το ποσοστό επί τοις % της τιμής του πλοίου που αυτές αποτελούσαν και το επιτόκιο που θα έπαιρνε ο Πλοιοκτήτης στην Τράπεζα, αν είχε καταθέσει εκεί τα λεφτά του και δεν τα έδινε για την αγορά του πλοίου – εν προκειμένω, 6%. Εφόσον, όμως, επέλεξε να τα δίνει για τις δόσεις, θα έχανε τον αντίστοιχο τόκο και αυτό έπρεπε να αποτυπωθεί στο Συνολικό Κόστος των εν λόγω πλοίων. Το κάθε πότε έπρεπε να πληρώνονται οι δόσεις θα οριζόταν στο Συμβόλαιο Ναυπήγησης. Στο Συμβόλαιο Ναυπήγησης επίσης θα οριζόταν το ποσοστό της κάθε δόσης επί του Κόστους Ναυπήγησης (Τιμής του πλοίου). Συνήθως, αλλά και στην περίπτωση των υπό μελέτη πλοίων, επρόκειτο για 5 δόσεις X 20% του Κόστους Ναυπήγησης, οι οποίες θα πληρώνονταν με την εξής σειρά:

- 1) Στην υπογραφή του Συμβολαίου Ναυπήγησης ή μία ορισμένη χρονική στιγμή μετά, η οποία ονομάζεται Contract Effectiveness – Χρονική Στιγμή Ισχύος του Συμβολαίου. Το πότε είναι αυτή η στιγμή, επίσης ορίζεται στο Συμβόλαιο Ναυπήγησης. Τα Συμβόλαια Ναυπήγησης για τα υπό μελέτη πλοία υπογράφηκαν στις 15 Νοεμβρίου του 2007 και θα αρχίζαν να ισχύουν την 1<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2007 (όπως τα ίδια ανέφεραν), οπότε αυτή η ημερομηνία εισήχθη σαν ημερομηνία πληρωμής της πρώτης δόσης.
- 2) Όταν άρχιζε να κόβεται το ασάλι για τη δημιουργία των building blocks (τμημάτων ναυπήγησης) – όταν δηλαδή γινόταν το Steel cutting.

- 3) Όταν έμπαινε η τρόπιδα – Keel Laying
- 4) Όταν το πλοίο καθελκυόταν – Launching
- 5) Όταν το πλοίο παραδιδόταν – Delivery

Στην εικόνα που ακολουθεί, παρουσιάζονται εποπτικά τα Στάδια Ναυπήγησης ενός πλοίου.

**Εικόνα 3:** Στάδια Ναυπήγησης πλοίου

Πηγή: <http://english.hhi.co.kr/Biz/Shipbuilding/Images/board2.jpg>

## Στάδια ναυπήγησης πλοίου



Το ποσό των δόσεων οριζόταν επί της συνολικής τιμής των \$41.05 εκατ.

Επίσης, αυτό που ήταν γνωστό στην BSH όταν γινόταν η Αξιολόγηση της Επένδυσης ήταν ότι τα 3 I.M.O. 2 πλοία, 25,000 τόνων που θα ναυπηγούσε η BS θα παραδίδονταν – βάσει Συμβολαίων Ναυπήγησης το 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010. Επομένως, π.χ. για να υπολογιστεί το κόστος ευκαιρίας για το πρώτο πλοίο που επρόκειτο να παραδωθεί το 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2010 (έστω 30-09-2010), έπρεπε πρώτα να υπολογιστεί το πότε περίπου θα έπρεπε να πληρωθούν οι ενδιάμεσες 3 δόσεις. Επειδή στο στάδιο της Αξιολόγησης της Επένδυσης δε μπορούσε η BS να γνωρίζει ακριβώς πότε θα ήταν αυτές οι ημερομηνίες, εφάρμοζε τον εξής τρόπο υπολογισμού που ίσχυε, βέβαια, περισσότερο για τα πλοία που ναυπηγούνταν σε Ναυπηγεία της Κορέας, αλλά είχε καθιερωθεί γενικά για τις ναυπηγήσεις πλοίων και σε άλλες χώρες. Ότι, δηλαδή ένα πλοίο χρειάζεται περίπου 1,5 έτος να ναυπηγηθεί. Οι 18 αυτοί μήνες ναυπήγησης χωρίζονται ως εξής μετρώντας προς τα πίσω από την ημερομηνία παράδοσης: 4 μήνες μεσολαβούν από την Καθέλκυση (Launching) ως την Παράδοση, 6 μήνες μεσολαβούν μεταξύ της μέρας που μπαίνει η Τρόπιδα (Keel-laying) και της Καθέλκυσης, ενώ 8 μήνες μεσολαβούν μεταξύ του Κοψίματος του ασσαλιού για το χτίσιμο των blocks (Steel cutting) και της ημέρας που μπαίνει η Τρόπιδα.

- **Τελικό Κόστος Πλοίου:** Το άθροισμα όλων των προηγούμενων υποκατηγοριών κόστους = \$44,479,000.

Η ανάλυση συνεχίζεται με λεπτομέρειες για το Β) Μέσο όρο των Ετήσιων Λειτουργικών Εξόδων των 2 δύο Διαχειριστριών εταιρειών.

OPEX	2011	2012	2013	2014	2015
HSC	5.152	5.454	5.812	6.098	6.368
EUR	4.954	5.258	5.616	5.942	6.358
Average	<u>5.053</u>	<u>5.356</u>	<u>5.714</u>	<u>6.020</u>	<u>6.363</u>

Add:

Reserves/Half a deductible	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Reserves/Damages below deductibles	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Total</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>	<b>64.000</b>
<b>Total additional Per Day</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>

Add:

<b>Total Opex pd incl insurance and reserves:</b>	<b>5.228</b>	<b>5.531</b>	<b>5.889</b>	<b>6.196</b>	<b>6.538</b>
<b>Average:</b>	<b>5.876</b>				

<b>Total Opex pa incl insurance and reserves:</b>	<b>1.908.239</b>	<b>2.024.189</b>	<b>2.149.611</b>	<b>2.261.422</b>	<b>2.386.395</b>
<b>Average:</b>	<b>2.145.971</b>				

Το πρώτο σκέλος του υπολογισμού είναι ο μέσος όρος των Λειτουργικών Εξόδων ανά ημέρα, στο χρονικό ορίζοντα των 5 ετών που καλύπτουν οι Προϋπολογισμοί των 2 Διαχειριστριών εταιρειών, που είχε λάβει η BSH.

Σαν εταιρεία, όμως, η BSH ήταν συντηρητική και όταν έκανε υπολογισμούς, για να καλύψει ενδεχόμενες επιπλέον χρεώσεις στα OPEX, προσέθετε και δύο άλλα “μαξιλάρια κόστους”, όπως τα αποκαλούσε:

A) το μισό deductible και

B) τις ζημιές κάτω από το μισό deductible

**Deductible** ορίζεται το ποσό στην ασφαλιστική κάλυψη Hull and Machinery (Κύτους και Μηχανημάτων) του πλοίου, μέχρι του οποίου η BS θα πλήρωνε πιθανές ζημιές - ως Πλοιοκτήτης. Για ζημιές πάνω από αυτό θα πλήρωνε η Ασφαλιστική εταιρεία. Εν προκειμένω, το deductible είχε θεωρηθεί ότι ήταν ίσο με \$68,000, άρα το μισό ήταν \$34,000 και οι “ζημιές κάτω από αυτό” θεωρήθηκε ότι θα ήταν \$30,000. Αυτά τα ποσά ορίστηκαν από την BS και ήταν σταθερά για τα πρώτα 5 έτη της εμπορικής ζωής του πλοίου.

Η ανάλυση προχωρά με το στοιχείο Γ) τον υπολογισμό του Flat rate (Σταθερού Μέσου Όρου ναύλου) που δικαιολογεί έναν απαιτούμενο I.R.R – έστω 10%.

Ο πίνακας όπως τον βλέπουμε στη συνέχεια είναι σταθμισμένος για να έχει το πραγματικό IRR = 10% όπως MARR, για όλη τη διάρκεια των 15 ετών.

TC Period	Year	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total		
Initial period	Year	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total		
Income Data	Year	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total		
Revenue	Year	30,130	30,518	30,905	31,292	31,679	32,066	32,453	32,840	33,227	33,614	34,001	34,388	34,775	35,162	35,549	35,936	503,48	
Operating expenses	Year	(3,908)	(4,031)	(4,154)	(4,277)	(4,400)	(4,523)	(4,646)	(4,769)	(4,892)	(5,015)	(5,138)	(5,261)	(5,384)	(5,507)	(5,630)	(5,753)	(81,96)	
Depreciation	Year	(2,214)	(2,231)	(2,248)	(2,265)	(2,282)	(2,299)	(2,316)	(2,333)	(2,350)	(2,367)	(2,384)	(2,401)	(2,418)	(2,435)	(2,452)	(2,469)	(36,88)	
Interest	Year	(5,542)	(5,411)	(5,279)	(5,148)	(5,017)	(4,886)	(4,755)	(4,624)	(4,493)	(4,362)	(4,231)	(4,100)	(3,969)	(3,838)	(3,707)	(3,576)	(98,81)	
Surplus	Year	(1,134)	(1,224)	(1,314)	(1,404)	(1,494)	(1,584)	(1,674)	(1,764)	(1,854)	(1,944)	(2,034)	(2,124)	(2,214)	(2,304)	(2,394)	(2,484)	(34,45)	
Surplus accumulated	Year	(1,134)	(2,358)	(3,672)	(4,986)	(6,300)	(7,614)	(8,928)	(10,242)	(11,556)	(12,870)	(14,184)	(15,498)	(16,812)	(18,126)	(19,440)	(20,754)	(268,80)	
Surplus as % of equity	Year	8,00%	9,37%	10,74%	12,11%	13,48%	14,85%	16,22%	17,59%	18,96%	20,33%	21,70%	23,07%	24,44%	25,81%	27,18%	28,55%	33,33%	
Incremental cash flow	Year	(11,130)	(9,481)	(7,832)	(6,183)	(4,534)	(2,885)	(1,236)	(42)	1,237	2,886	4,535	6,184	7,833	9,482	11,131	12,780	(17,98)	
ROI of 9%	Year	(1,960)	(2,336)	(2,712)	(3,088)	(3,464)	(3,840)	(4,216)	(4,592)	(4,968)	(5,344)	(5,720)	(6,096)	(6,472)	(6,848)	(7,224)	(7,600)	(17,98)	
Return on inv. after 9% ROI	Year	41,49%	38,44%	35,38%	32,33%	29,27%	26,22%	23,17%	20,12%	17,07%	14,02%	10,97%	7,92%	4,87%	1,82%	(1,23%)	(4,18%)	(17,98%)	
Age of vessel	Year	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		(17,98%)	
Return on inv. estimated for 25	Year	41,22%	41,70%	42,18%	42,66%	43,14%	43,62%	44,10%	44,58%	45,06%	45,54%	46,02%	46,50%	46,98%	47,46%	47,94%	48,42%	48,90%	(17,98%)

USD charter rate	100,0%
YEN charter rate	0,0%
Exchange rate increase c/r. T	0,0%
YEN charter rate increase p.a.	0,0%

Operating expenses p.a	per day USD	includes management
operational p.a.	1,0%	

Loan total at 60% of cost	28,887	60,0%
Loan USD	28,887	100,0%
Loan YEN	0	0,0%
Loan duration - yrs	17	Fixed Capital Requirement
YEN interest rate	0,00%	
USD interest rate	5,900%	

equity 40%	11,790
interest rate of equity	10,00%
cost per c/g	44,079
resale/scraper @	33%

Year balance: 30,607, 30,465, 30,323, 30,181, 30,039, 29,897, 29,755, 29,613, 29,471, 29,329, 29,187, 29,045, 28,903, 28,761, 28,619, 28,477, 28,335, 28,193

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθούν κάποιες σημαντικές παράμετροι που επηρέαζαν το Flat rate που προέκυπτε. Αυτές ήταν:

- Ο χρονικός ορίζοντας Αξιολόγησης της Επένδυσης ήταν τα 15 έτη.
- Το resale/scraper value: Η BSH θεωρούσε ότι ένα χημικό πλοίο ηλικίας 15 ετών – όταν θα τελείωνε ο ορίζοντας μελέτης της Επένδυσης, θα μπορούσε να πουληθεί στο 33% της Συνολικής Αξίας του. Το ποσό αυτό, φυσικά, θα επηρέαζε τις Ταμειακές ροές της Επένδυσης και έπρεπε να ληφθεί υπ’ όψιν. Αν επρόκειτο για πλοίο Μεταφοράς Υγροποιημένου Αερίου Πετρελαίου (LPG), το ποσοστό αυτό θα αυξανόταν σε 35%.
- Η BS ήθελε να αποπληρώνει τα δάνεια της στο τέλος του δωδέκατου χρόνου της Αξιολόγησης – κάτι το οποίο φαίνεται και στη φόρμα υπολογισμού του I.R.R.
- Η αναλογία Ιδίων Κεφαλαίων Χρηματοδότησης και Δανειακών Κεφαλαίων: Η αναλογία για τα project της BS ήταν 40% - Ίδια Κεφάλαια / 60% - Δανειακά Κεφάλαια.
- Το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου ήταν 5,9% - δηλαδή το επιτόκιο με το οποίο θα δανειζόταν η BS το υπόλοιπο του ποσού, που απαιτούνταν για την αγορά του εν λόγω πλοίου.

- Το Κόστος του πλοίου είναι το Τελικό Κόστος που είχε προκύψει στο φύλλο εργασίας «Κόστος Πλοίου» - δηλαδή τα \$44.479 εκατ. και όχι τα \$41.05 εκατ. – μόνο το κόστος που θα πληρωνόταν στο Ναυπηγείο, δηλαδή, για την Κατασκευή του.
- Opex increase per annum - Ρυθμός αύξησης των Λειτουργικών Εξόδων το χρόνο. Σημαντική παραδοχή διότι δεν υπήρχαν στοιχεία από τον 6<sup>ο</sup> χρόνο της Επένδυσης και μετά. Η BSH είχε υποθέσει ότι αυτή η αύξηση θα ήταν 3%, ποσοστό που αντικατόπτριζε την τάση ανόδου την περίοδο Αξιολόγησης της Επένδυσης. Αυτό το 3% είχε προγραμματιστεί να μπαίνει αυτόματα στον υπολογισμό των Λειτουργικών Εξόδων από το Excel, με βάση τα νούμερα του αμέσως προηγούμενου χρόνου. Αυτό μπορεί να επαληθευτεί και από τη χρήση των λόγων κάθε επόμενου προς κάθε προηγούμενο κελί – από τον 6<sup>ο</sup> χρόνο και μετά - της σειράς των κελιών με το όνομα “Operation Expenses” του φύλλου εργασίας όπου υπολογίζεται το Flat rate για να προκύπτει I.R.R. = 10%.
- Dry-docking costs – Έξοδα Δεξαμενισμού: Τα δεξαμενόπλοια της BS δεξαμενίζονταν κάθε 5 χρόνια, όταν είναι υποχρεωτικό από το Νηογνώμονα για τη διατήρηση της Κλάσης τους. Είχαν την κατάλληλη βαφή και marking στον πυθμένα του πλοίου, που τους επέτρεπαν να περνούν την τριετή επιθεώρηση του Νηογνώμονα χωρίς να χρειάζεται να μπουν στη δεξαμενή, με υποβρύχια επιθεώρηση και έτσι μείωνε πολύ τα σχετικά κόστη.

Για το εν λόγω πλοίο, τα κόστη δεξαμενισμού στον 5ο χρόνο είχαν υπολογιστεί από την BSH αισθητά λιγότερα από την πρόγνωση της Hanseatic Shipping (που ήταν \$680,000) ότι θα ήταν \$450,000, στο 10<sup>ο</sup> χρόνο \$1,000,000 (διότι θα έπρεπε να ξαναβαφεί πλήρως όλο το κύτος του πλοίου, συν τη βαφή των δεξαμενών Marineline 784, η οποία επίσης υπολογιζόταν ότι έπρεπε να ανανεωθεί πλήρως). Μετά τα 10 έτη ηλικίας του πλοίου, επειδή θα άρχιζε να παλιώνει, η BSH θεωρούσε ότι κάθε 2,5 – 3 χρόνια θα έπρεπε, επίσης, να δεξαμενίζεται, επομένως στον 13<sup>ο</sup> χρόνο υπάρχει στον I.R.R. Υπολογισμό, ένα κόστος της τάξης των \$650,000 και στο 15<sup>ο</sup> χρόνο, το κόστος ανεβαίνει στις \$800,000. Το έτη 3 και 8, προστέθηκαν 2 μικρά ποσά των \$10,000 και \$11,500 αντίστοιχα, ως κόστος των Ενδιάμεσων Υποβρυχίων Επιθεωρήσεων του Νηογνώμονα.

- Τέλος, πολύ σημαντικές είναι οι Income days – Ημέρες Εισοδήματος. Η BSH θεωρούσε ότι το πλοία της θα είχαν την τεχνική κατάσταση κατά τη διάρκεια της χρονιάς που δε θα είχαν δεξαμενισμό, που θα τους επέτρεπε να κερδίζουν εισόδημα για τις 360 από τις 365 ημέρες του έτους και για τις χρονιές που θα είχαν δεξαμενισμό, αφαιρούσε 15 μέρες - επομένως ανέμενε ότι θα κερδίζουν



εισόδημα για 345 ημέρες. Όταν τα πλοία θα περνούσαν την ηλικία των 10 ετών, πάλι, για το λόγο ότι θα άρχιζαν να παλιώνουν, οι αντίστοιχες μέρες μειώνονταν σε 357 και 335 αντίστοιχα. Στην πράξη βέβαια, κάλλιστα ένα καλοσυντηρημένο χημικό πλοίο μεγαλύτερο των 10 ετών θα μπορούσε να κερδίζει ναύλο για περισσότερες μέρες, αλλά η BS ήθελε να λαμβάνει το χειρότερο ρεαλιστικό σενάριο στους υπολογισμούς της για την Αξιολόγηση των Επενδύσεών της.

- Ο τρόπος για να επαληθευτεί ότι ο υπολογισμός του IRR ήταν σωστός είναι ελέγχοντας αν και τις δύο φορές το νούμερο που αναφέρεται ως "loan check" είναι το ίδιο. Εδώ ήταν και είχε την τιμή (9,841).

Βάσει του υπολογισμού I.R.R. και χρησιμοποιώντας το εργαλείο του Excel "Goal seek", τα αποτελέσματα ήταν τα εξής:

- Ο μέσος όρος των ναύλων ανά ημέρα που απαιτούνταν για να έχει το project I.R.R. = 10% ήταν \$20,548, για όλη τη διάρκεια των 15 ετών (βλ. σελ. 249)

- Ο μέσος όρος των ναύλων ανά ημέρα που απαιτούνταν για να έχει το project I.R.R. = 12% ήταν \$21,578, για όλη τη διάρκεια των 15 ετών (βλ. σελ. 250).

- Χρησιμοποιώντας την εξίσωση που παρέχει το Excel για την εύρεση της N.P.V. και βάζοντας τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης ως 10% - αναζητώντας έστω το χειρότερο αποδεκτό σενάριο δηλαδή η N.P.V να είναι 0, η N.P.V. προέκυπτε θετική και συγκεκριμένα \$8,993,42 (ομοίως βλ. σελ. 249).

- Αντίστοιχα, χρησιμοποιώντας την ίδια εξίσωση και βάζοντας τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης ως 12% αυτή τη φορά, η N.P.V. ήταν επίσης θετική και ακόμη μεγαλύτερη – συγκεκριμένα ήταν \$12,609,56 (ομοίως βλ. σελ. 250).

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να επισημανθεί ότι η χρησιμοποιούμενη φόρμα για τον υπολογισμό του I.R.R. μπορούσε να διαμορφωθεί ανάλογα με τη ζητούμενη παράμετρο, κάνοντας πάντα χρήση του ίδιου εργαλείου του Excel – του Goal seek.

Βάσει αυτού του χαρακτηριστικού, η ανάλυση θα συνεχιστεί με το **δεύτερο σενάριο Αξιολόγησης της Επένδυσης:**

Εισάγοντας στο "tc rate USD p.d Net", τα δύο πρώτα χρόνια τις προβλέψεις ναύλων που έγιναν στο Κεφάλαιο 2 για το 2011 και το 2012 – δηλαδή \$30,625 και

**\$34,875** αντίστοιχα και τα υπόλοιπα **13** χρόνια το μέσο όρο των ιστορικών στοιχείων Χρονοναυλώσεων και Ναυλώσεων Ταξιδίων – ήτοι **\$14,750**, θα φαινόταν κατά πόσο μειωνόταν το I.R.R. Αν αυτό γινόταν μικρότερο από το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου - 5,9%, τότε δε θα συνέφερε να γίνει η Επένδυση. Έπρεπε, επίσης, να φανεί και το πώς θα άλλαζε η N.P.V. της Επένδυσης.

Όπως φαίνεται και στους υπολογισμούς που ακολουθούν, το **IRR** γινόταν μόλις **5,15%** - μικρότερο από το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου - 5,9%, αλλά η **N.P.V.** εξακολουθούσε να είναι θετική και ίση με **\$1,361.46**.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ



Vessel Cost Price / Nantong Mingde IMO 2, 25,000dwt

Estimated Cost	USD
Sales Price	38.800
Initial Supply (Total Pre-delivery expenses as per average HSC & Eurasia)	231
Owners' Items	2.250
Building Supervision	450
Building Interest	2.748
<b>Total</b>	<b>44.479</b>

Building Interest	Instalment Date	Interval	Instalment	Interest
6,00%			USD	USD
Contract Effectiveness	1/12/2007	20%	8.210	1.415
Steel Cutting	31/3/2009	8	8.210	750
Keel-laying	30/11/2009	6	8.210	416
Launching	31/5/2010	4	8.210	167
Delivery	30/9/2010		8.210	0
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>41.050</b>	<b>2.748</b>

OPEX	2011	2012	2013	2014	2015
HSC	5.152	5.454	5.812	6.098	6.368
EUR	4.954	5.258	5.616	5.942	6.358
Average	<u>5.053</u>	<u>5.356</u>	<u>5.714</u>	<u>6.020</u>	<u>6.363</u>

Add:

Reserves/Half a deductible	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Reserves/Damages below deductibles	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000
Total additional Per Day	175	175	175	175	175

Add:

Total Opex pd incl insurance and reserves:	5.228	5.531	5.889	6.196	6.538
Average:	5.876				

Total Opex pa incl insurance and reserves:	1.908.239	2.024.189	2.149.611	2.261.422	2.386.395
Average:	2.145.971				

**5 Year Projection for Product / Chemical Tanker, 2011 Bit**

<u>Budget 2011 : 2015</u> <u>TBN Product / Chemical Tanker, 25,000 dwt</u>		USD	USD	USD	USD	USD
		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Income</b>						
Net hire income	1.1	0	0	0	0	0
Other commercial income & expenses	1.2	0	0	0	0	0
Other income	1.3					
<b>Sub Total Income</b>		<b>a</b>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>a</b>
<b>Operation expenses</b>						
<b>Crew costs</b>						
Lumpsum/cost	20 Crew 2.1	1,228,380	1,299,960	1,395,600	1,481,064	1,593,300
Provisions at USD	INCLUDED 2.2	0	0	0	0	0
Additional o/time	109 Hrs included 2.3	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Crew Costs</b>		<b>1,228,380</b>	<b>1,299,960</b>	<b>1,395,600</b>	<b>1,481,064</b>	<b>1,593,300</b>
<b>Insurances (estimated)</b>						
H & M (incl. basic War)	3.1	86,466	89,060	91,732	94,484	97,318
P & I ETC, F.D.&D, EOP, COFR, CR	3.2	57,401	56,123	60,897	62,724	64,605
Loss of hire	3.3	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500
H&M deductibles	3.4					
<b>Sub Total Insurance Costs</b>		<b>159,367</b>	<b>163,683</b>	<b>168,129</b>	<b>172,707</b>	<b>177,424</b>
<b>Lubricants (Rotterdam)</b>	<b>4</b>	<b>146,799</b>	<b>161,479</b>	<b>177,627</b>	<b>195,390</b>	<b>214,929</b>
<b>Sub Total Lubricants</b>		<b>146,799</b>	<b>161,479</b>	<b>177,627</b>	<b>195,390</b>	<b>214,929</b>
<b>Stores</b>						
Deck & engine	5.1	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000
Cargo system/tanks/holds	5.2	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>Sub Total Stores</b>		<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>64,000</b>	<b>64,000</b>	<b>72,000</b>
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery and hull	6.1	12,000	18,000	18,000	20,000	22,000
Nautical and communication equipment	6.2	6,000	6,000	6,000	8,000	8,000
Main engine	6.3	5,000	12,000	12,000	14,000	14,000
Auxiliary engines and generators	6.4	5,000	10,000	10,000	12,000	12,000
Other auxiliary machinery	6.5	8,000	14,000	18,000	18,000	20,000
Cargo systems/tanks/holds	6.6	4,000	4,000	4,000	6,000	8,000
Damages below deductible	6.7	0	0	0	0	0
Upgrading expenditure	6.8	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Repair &amp; Maintenance</b>		<b>40,000</b>	<b>64,000</b>	<b>68,000</b>	<b>78,000</b>	<b>84,000</b>
<b>Drydocking costs</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sub Total Drydock</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Classification &amp; Other survey costs</b>	<b>8</b>	<b>22,000</b>	<b>22,000</b>	<b>22,000</b>	<b>22,000</b>	<b>22,000</b>
<b>Sub Total Classification</b>		<b>22,000</b>	<b>22,000</b>	<b>22,000</b>	<b>22,000</b>	<b>22,000</b>
<b>Other costs</b>						
Transport	9.1	8,000	8,500	9,000	9,600	10,000
Communications (technical)	9.2	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Supervision Expenses	9.3	7,500	7,700	7,900	8,200	8,500
QA and other vettings	9.4	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Miscellaneous	9.5	6,000	7,000	7,500	8,000	8,500
<b>Sub Total Other Costs</b>		<b>55,500</b>	<b>57,200</b>	<b>58,400</b>	<b>59,800</b>	<b>61,000</b>
<b>Management Fees</b>	<b>10</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>
<b>Sub Total Management Fees</b>		<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>
<b>Sub Total Operation expenses</b>		<b>1,808,046</b>	<b>1,924,322</b>	<b>2,049,755</b>	<b>2,168,961</b>	<b>2,320,652</b>
<b>Corporate and other expenses</b>						
Management & trustee fees	11.1	0	0	0	0	0
Auditor's remuneration	11.2	0	0	0	0	0
Legal fees	11.3	0	0	0	0	0
Bank charges	11.4	0	0	0	0	0
Mortgage interest and charges	11.5	0	0	0	0	0
Depreciation	11.6	0	0	0	0	0
Profit / loss on exchange	11.7	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Corporate and other expenses</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Prior Year Adjustments</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sub Total Prior Year Adjustments</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Profit / Loss for period</b>						
<b>Cash Flow:</b>						
Add depreciation		0	0	0	0	0
Less loan repayments	13.	0	0	0	0	0
<b>Surplus / Deficit for period</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Per Day</b>		<b>4954</b>	<b>5258</b>	<b>5616</b>	<b>5942</b>	<b>6368</b>

RCVD : 15/08/

**BS Operating Costs Budget**  
**for 25,000 DWT Chemical Tanker - IMO II - Delivery end 2010**  
**Singapore Flag**

	Note	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Crew Costs - 21 crew - at actual cost</b>		1.062.677	1.110.500	1.160.470	1.212.690	1.267.260
Provisions for 21 crew		55.571	55.571	55.571	57.488	57.488
Provision for add. Overtime		0	0	0	0	0
<b>Sub Total</b>		<b>1.118.248</b>	<b>1.166.071</b>	<b>1.216.041</b>	<b>1.270.178</b>	<b>1.324.748</b>
<b>Insurance ( estimated)</b>						
H&M ( incl Basic War)		86.466	89.060	91.732	94.484	97.318
P&I etc, FD&D, EOP, COFR, CR		57.401	59.123	60.897	62.724	64.605
Loss of hire		15.500	15.500	15.500	15.500	15.500
H&M deductibles						
<b>Sub Total</b>		<b>159.367</b>	<b>163.683</b>	<b>168.129</b>	<b>172.707</b>	<b>177.424</b>
<b>Lubricants</b>		119.517	123.102	126.796	130.599	134.517
<b>Sub Total</b>		<b>119.517</b>	<b>123.102</b>	<b>126.796</b>	<b>130.599</b>	<b>134.517</b>
<b>Stores</b>						
Deck & Engine		101.600	112.950	123.750	139.300	147.700
Cargo system/tanks/holds		5.600	6.750	8.500	9.500	11.000
<b>Sub Total</b>		<b>107.200</b>	<b>119.700</b>	<b>132.250</b>	<b>148.800</b>	<b>158.700</b>
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery & hull		15.300	18.500	24.000	28.000	29.500
Nautical and comm. Equipment		13.500	14.500	17.000	17.600	18.750
Main engine		38.500	51.000	65.000	74.500	79.500
Auxiliary engines and generators		28.400	38.500	49.000	50.000	56.500
Other auxiliary machinery		43.900	64.800	83.250	92.000	98.000
Cargo system/tanks/holds		9.000	8.200	9.000	9.000	12.000
Damages below deductible						
<b>Sub Total</b>		<b>148.600</b>	<b>195.500</b>	<b>247.250</b>	<b>271.100</b>	<b>294.250</b>
<b>Drydocking costs</b>						
<b>Sub Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Classification &amp; Other costs</b>		34.000	33.500	34.000	34.000	35.000
<b>Sub Total</b>		<b>34.000</b>	<b>33.500</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>35.000</b>
<b>Other costs</b>						
Transport		23.000	24.000	26.500	28.000	29.000
Communications( technical)		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Supervision expenses		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
QA and other vettings		19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Miscellaneous		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
<b>Sub Total</b>		<b>83.500</b>	<b>84.500</b>	<b>87.000</b>	<b>88.500</b>	<b>89.500</b>
<b>Management Fees</b>		110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
<b>Sub Total</b>		<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Total All Sub Totals</b>		<b>1.880.432</b>	<b>1.996.056</b>	<b>2.121.466</b>	<b>2.225.884</b>	<b>2.324.138</b>
<b>Total per day</b>		<b>5.152</b>	<b>5.454</b>	<b>5.812</b>	<b>6.098</b>	<b>6.368</b>
<b>Notes</b>						
Upgrading						
Pre-delivery expenses incl. initial supply		230000	0	0	0	0
Registration		10000	0	0	0	0
Docking costs estimate		0	0	0	0	680.000
Accounting expenses for year		0	0	0	0	0

20 August 07 - HP/ct

Τέλος, αναλύεται και ένα **τρίτο και ένα τέταρτο σενάριο:**

**Στοχεύοντας σε ορισμένα I.R.R. – 10% και 12%, να υπολογιστεί πόσο έπρεπε να αλλάξει το Κόστος Ναυπήγησης του πλοίου (μόνο για το βασικό σχέδιο, χωρίς τις βελτιώσεις), ώστε αυτό το I.R.R. να επιτυγχάνεται με βάση τις προβλέψεις ναύλων που εξάχθηκαν για τα έτη 2011 και 2012 και μετά με τη χρήση του ιστορικού μέσου όρου των \$14,750 / ημέρα. Επίσης, έπρεπε να φανεί και πώς θα άλλαζε η N.P.V. σε αυτήν την περίπτωση.**

Τα αποτελέσματα είχαν ως εξής, σύμφωνα με τους υπολογισμούς που ακολουθούν:

**Για να διατηρηθεί IRR=10% με βάση τις προβλέψεις για τα έτη 2011 και 2012 και μετά, με το μέσο όρο των ιστορικών στοιχείων, το Κόστος Ναυπήγησης του πλοίου (μόνο για το βασικό σχέδιο) θα έπρεπε να ήταν \$33,589,000 αντί για \$38,800,000.**

**Η N.P.V. τότε, θα ήταν \$5,994,14.**





Vessel Cost Price / Nantong Mingde IMO 2, 25,000dwt

Estimated Cost	USD
Sales Price	33.589
Initial Supply (Total Pre-delivery expenses as per average HSC & Eurasia)	231
Owners' Items	2.250
Building Supervision	450
Building Interest	2.399
<b>Total</b>	<b>38.919</b>

Building Interest	Instalment Date	Interval	Instalment Date	Instalment Date	Instalment Date	Interest
6,00%						USD
Contract Effectiveness	1/12/2007				20%	1.235
Steel Cutting	31/3/2009	8			20%	655
Keel-laying	30/11/2009	6			20%	363
Launching	31/5/2010	4			20%	146
Delivery	30/9/2010				20%	0
<b>Total</b>		<b>18</b>			<b>100%</b>	<b>2.399</b>

OPEX	2011	2012	2013	2014	2015
HSC	5.152	5.454	5.812	6.098	6.368
EUR	4.954	5.258	5.616	5.942	6.358
Average	<u>5.053</u>	<u>5.356</u>	<u>5.714</u>	<u>6.020</u>	<u>6.363</u>

Add:

Reserves/Half a deductible	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Reserves/Damages below deductibles	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000
Total additional Per Day	175	175	175	175	175

Add:

Total Opex pd incl insurance and reserves:	5.228	5.531	5.889	6.196	6.538
Average:	<u>5.876</u>				

Total Opex pa incl insurance and reserves:	1.908.239	2.024.189	2.149.611	2.261.422	2.386.395
Average:	<u>2.145.971</u>				

**5 Year Projection for Product / Chemical Tanker, 2011 Blt**

<u>Budget 2011 : 2015</u> <u>TBN Product / Chemical Tanker, 25,000 dwt</u>		USD 2011	USD 2012	USD 2013	USD 2014	USD 2015
<b>Income</b>						
Net hire income	1.1	0	0	0	0	0
Other commercial income & expenses	1.2	0	0	0	0	0
Other income	1.3					
<b>Sub Total Income</b>		a	a	a	a	a
<b>Operation expenses</b>						
<b>Crew costs</b>						
Lumpsum/cost	20 Crew 2.1	1,228,380	1,299,960	1,395,600	1,481,064	1,593,300
Provisions at USD	INCLUDED 2.2	0	0	0	0	0
Additional o/ime	109 Hrs included 2.3	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Crew Costs</b>		1,228,380	1,299,960	1,395,600	1,481,064	1,593,300
<b>Insurances (estimated)</b>						
H & M (incl. basic War)	3.1	86,466	89,060	91,732	94,484	97,318
P & I ETC, F.D.&D, EOP, COFR, CR	3.2	57,401	59,123	60,897	62,724	64,605
Loss of hire	3.3	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500
H&M deductibles	3.4					
<b>Sub Total Insurance Costs</b>		159,367	163,683	168,129	172,707	177,424
<b>Lubricants (Rotterdam)</b>	4	146,799	161,479	177,627	195,390	214,929
<b>Sub Total Lubricants</b>		146,799	161,479	177,627	195,390	214,929
<b>Stores</b>						
Deck & engine	5.1	56,000	56,000	60,000	60,000	68,000
Cargo system/tanks/holds	5.2	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>Sub Total Stores</b>		60,000	60,000	64,000	64,000	72,000
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery and hull	6.1	12,000	18,000	18,000	20,000	22,000
Nautical and communication equipment	6.2	6,000	6,000	6,000	8,000	8,000
Main engine	6.3	5,000	12,000	12,000	14,000	14,000
Auxiliary engines and generators	6.4	5,000	10,000	10,000	12,000	12,000
Other auxiliary machinery	6.5	8,000	14,000	18,000	18,000	20,000
Cargo systems/tanks/holds	6.6	4,000	4,000	4,000	6,000	8,000
Damages below deductible	6.7	0	0	0	0	0
Upgrading expenditure	6.8	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Repair &amp; Maintenance</b>		40,000	64,000	68,000	78,000	84,000
<b>Drydocking costs</b>	7	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Drydock</b>		0	0	0	0	0
<b>Classification &amp; Other survey costs</b>	8	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
<b>Sub Total Classification</b>		22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
<b>Other costs</b>						
Transport	9.1	8,000	8,500	9,000	9,600	10,000
Communications (technical)	9.2	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Supervision Expenses	9.3	7,500	7,700	7,900	8,200	8,500
QA and other vettings	9.4	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Miscellaneous	9.5	6,000	7,000	7,500	8,000	8,500
<b>Sub Total Other Costs</b>		55,500	57,200	58,400	59,800	61,000
<b>Management Fees</b>	10	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
<b>Sub Total Management Fees</b>		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
<b>Sub Total Operation expenses</b>		1,808,046	1,924,322	2,049,755	2,168,961	2,320,652
<b>Corporate and other expenses</b>						
Management & trustee fees	11.1	0	0	0	0	0
Auditor's remuneration	11.2	0	0	0	0	0
Legal fees	11.3	0	0	0	0	0
Bank charges	11.4	0	0	0	0	0
Mortgage interest and charges	11.5	0	0	0	0	0
Depreciation	11.6	0	0	0	0	0
Profit / loss on exchange	11.7	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Corporate and other expenses</b>		0	0	0	0	0
<b>Prior Year Adjustments</b>	12	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Prior Year Adjustments</b>		0	0	0	0	0
<b>Profit / Loss for period</b>						
<b>Cash Flow:</b>						
Add depreciation		0	0	0	0	0
Less loan repayments	13	0	0	0	0	0
<b>Surplus / Deficit for period</b>		0	0	0	0	0
<b>Total Per Day</b>		4954	5258	5616	5942	6358

RCVD : 15/08/07

**BS Operating Costs Budget**  
**for 25,000 DWT Chemical Tanker - IMO II - Delivery end 2010**  
**Singapore Flag**

	Note	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Crew Costs - 21 crew - at actual cost</b>		1.062.677	1.110.500	1.160.470	1.212.690	1.267.260
Provisions for 21 crew		55.571	55.571	55.571	57.488	57.488
Provision for add. Overtime		0	0	0	0	0
<b>Sub Total</b>		<b>1.118.248</b>	<b>1.166.071</b>	<b>1.216.041</b>	<b>1.270.178</b>	<b>1.324.748</b>
<b>Insurance ( estimated)</b>						
H&M ( incl Basic War)		86.466	89.060	91.732	94.484	97.318
P&I etc, FD&D, EOP, COFR, CR		57.401	59.123	60.897	62.724	64.605
Loss of hire		15.500	15.500	15.500	15.500	15.500
H&M deductibles						
<b>Sub Total</b>		<b>159.367</b>	<b>163.683</b>	<b>168.129</b>	<b>172.707</b>	<b>177.424</b>
<b>Lubricants</b>		119.517	123.102	126.796	130.599	134.517
<b>Sub Total</b>		<b>119.517</b>	<b>123.102</b>	<b>126.796</b>	<b>130.599</b>	<b>134.517</b>
<b>Stores</b>						
Deck & Engine		101.600	112.950	123.750	139.300	147.700
Cargo system/tanks/holds		5.600	6.750	8.500	9.500	11.000
<b>Sub Total</b>		<b>107.200</b>	<b>119.700</b>	<b>132.250</b>	<b>148.800</b>	<b>158.700</b>
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery & hull		15.300	18.500	24.000	28.000	29.500
Nautical and comm. Equipment		13.500	14.500	17.000	17.600	18.750
Main engine		38.500	51.000	65.000	74.500	79.500
Auxiliary engines and generators		28.400	38.500	49.000	50.000	56.500
Other auxiliary machinery		43.900	64.800	83.250	92.000	98.000
Cargo system/tanks/holds		9.000	8.200	9.000	9.000	12.000
Damages below deductible						
<b>Sub Total</b>		<b>148.600</b>	<b>195.500</b>	<b>247.250</b>	<b>271.100</b>	<b>294.250</b>
<b>Drydocking costs</b>						
<b>Sub Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Classification &amp; Other costs</b>		34.000	33.500	34.000	34.000	35.000
<b>Sub Total</b>		<b>34.000</b>	<b>33.500</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>35.000</b>
<b>Other costs</b>						
Transport		23.000	24.000	26.500	28.000	29.000
Communications( technical)		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Supervision expenses		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
QA and other vettings		19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Miscellaneous		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
<b>Sub Total</b>		<b>83.500</b>	<b>84.500</b>	<b>87.000</b>	<b>88.500</b>	<b>89.500</b>
<b>Management Fees</b>		110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
<b>Sub Total</b>		<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Total All Sub Totals</b>		<b>1.880.432</b>	<b>1.996.056</b>	<b>2.121.466</b>	<b>2.225.884</b>	<b>2.324.138</b>
<b>Total per day</b>		<b>5.152</b>	<b>5.454</b>	<b>5.812</b>	<b>6.098</b>	<b>6.368</b>
<b>Notes</b>						
Upgrading						
Pre-delivery expenses incl. initial supply		230000	0	0	0	0
Registration		10000	0	0	0	0
Docking costs estimate		0	0	0	0	680.000
Accounting expenses for year		0	0	0	0	0

20 August 07 - HP/ct

Αντίστοιχα, για  $IRR = 12\%$ , το Κόστος Ναυπήγησης του πλοίου (μόνο για το βασικό σχέδιο) θα έπρεπε να ήταν \$32,045,000 αντί για \$38,800,000.

Η Ν.Ρ.Υ. τότε, θα ήταν \$7,366,87.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ



Vessel Cost Price / Nantong Mingde IMO 2, 25,000dwt

Estimated Cost	USD						
Sales Price	32.045						
Initial Supply (Total Pre-delivery expenses as per average HSC & Eurasia)	231						
Owners' Items	2.250						
Building Supervision	450						
Building Interest	2.295						
<b>Total</b>	<b>37.271</b>						
<b>Building Interest</b>							
6,00%							
		Instalment Date	Interval			Instalment Date	Interest
Contract Effectiveness		1/12/2007		20%	6.859	1/12/2007	1.182
Steel Cutting		31/3/2009	8	20%	6.859	31/3/2009	626
Keel-laying		30/11/2009	6	20%	6.859	30/11/2009	348
Launching		31/5/2010	4	20%	6.859	31/5/2010	139
Delivery		30/9/2010		20%	6.859	30/9/2010	0
<b>Total</b>			<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>34.295</b>		<b>2.295</b>



OPEX	2011	2012	2013	2014	2015
HSC	5.152	5.454	5.812	6.098	6.368
EUR	4.954	5.258	5.616	5.942	6.358
Average	<u>5.053</u>	<u>5.356</u>	<u>5.714</u>	<u>6.020</u>	<u>6.363</u>

Add:

Reserves/Half a deductible	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000
Reserves/Damages below deductibles	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total	64.000	64.000	64.000	64.000	64.000
Total additional Per Day	175	175	175	175	175

Add:

Total Opex pd incl insurance and reserves:	5.228	5.531	5.889	6.196	6.538
Average:	5.876				

Total Opex pa incl insurance and reserves:	1.908.239	2.024.189	2.149.611	2.261.422	2.386.395
Average:	2.145.971				

**5 Year Projection for Product / Chemical Tanker, 2011 Blt**

<u>Budget 2011 : 2015</u>		USD	USD	USD	USD	USD
<u>TBN Product / Chemical Tanker, 25,000 dwt</u>		2011	2012	2013	2014	2015
<b>Income</b>						
Net hire income	1.1	0	0	0	0	0
Other commercial income & expenses	1.2	0	0	0	0	0
Other income	1.3					
<b>Sub Total Income</b>		a	a	a	a	a
<b>Operation expenses</b>						
<b>Crew costs</b>						
Lumpsum/cost	2.1	1,228,380	1,299,960	1,395,600	1,481,064	1,593,300
Provisions at USD	2.2	0	0	0	0	0
Additional o/time	2.3	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Crew Costs</b>		1,228,380	1,299,960	1,395,600	1,481,064	1,593,300
<b>Insurances (estimated)</b>						
H & M (incl. basic War)	3.1	86,466	89,060	91,732	94,484	97,318
P & I ETC, F.D.&D, EOP, COFR, CR	3.2	57,401	59,123	60,897	62,724	64,605
Loss of hire	3.3	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500
H&M deductibles	3.4					
<b>Sub Total Insurance Costs</b>		159,367	163,683	168,129	172,707	177,424
<b>Lubricants (Rotterdam)</b>		4	146,799	161,479	177,627	195,390
<b>Sub Total Lubricants</b>		146,799	161,479	177,627	195,390	214,929
<b>Stores</b>						
Deck & engine	5.1	56,000	55,000	60,000	60,000	68,000
Cargo system/tanks/holds	5.2	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
<b>Sub Total Stores</b>		60,000	60,000	64,000	64,000	72,000
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery and hull	6.1	12,000	18,000	18,000	20,000	22,000
Nautical and communication equipment	6.2	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Main engine	6.3	5,000	12,000	12,000	14,000	14,000
Auxiliary engines and generators	6.4	5,000	10,000	10,000	12,000	12,000
Other auxiliary machinery	6.5	8,000	14,000	18,000	18,000	20,000
Cargo systems/tanks/holds	6.6	4,000	4,000	4,000	6,000	8,000
Damages below deductible	6.7	0	0	0	0	0
Upgrading expenditure	6.8	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Repair &amp; Maintenance</b>		40,000	64,000	68,000	78,000	84,000
<b>Drydocking costs</b>		7	0	0	0	0
<b>Sub Total Drydock</b>		0	0	0	0	0
<b>Classification &amp; Other survey costs</b>		8	22,000	22,000	22,000	22,000
<b>Sub Total Classification</b>		22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
<b>Other costs</b>						
Transport	9.1	8,000	8,500	9,000	9,600	10,000
Communications (technical)	9.2	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Supervision Expenses	9.3	7,500	7,700	7,900	8,200	8,500
QA and other vettings	9.4	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Miscellaneous	9.5	6,000	7,000	7,500	8,000	8,500
<b>Sub Total Other Costs</b>		55,500	57,200	58,400	59,800	61,000
<b>Management Fees</b>		10	96,000	96,000	96,000	96,000
<b>Sub Total Management Fees</b>		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
<b>Sub Total Operation expenses</b>		1,808,046	1,924,322	2,048,755	2,168,961	2,320,652
<b>Corporate and other expenses</b>						
Management & trustee fees	11.1	0	0	0	0	0
Auditor's remuneration	11.2	0	0	0	0	0
Legal fees	11.3	0	0	0	0	0
Bank charges	11.4	0	0	0	0	0
Mortgage interest and charges	11.5	0	0	0	0	0
Depreciation	11.6	0	0	0	0	0
Profit / loss on exchange	11.7	0	0	0	0	0
<b>Sub Total Corporate and other expenses</b>		0	0	0	0	0
<b>Prior Year Adjustments</b>		12	0	0	0	0
<b>Sub Total Prior Year Adjustments</b>		0	0	0	0	0
<b>Profit / Loss for period</b>						
<b>Cash Flow:</b>						
Add depreciation		0	0	0	0	0
Less loan repayments	13	0	0	0	0	0
<b>Surplus / Deficit for period</b>		0	0	0	0	0
<b>Total Per Day</b>		4954	5258	5616	5942	6358

RCVD : 15/08/07

**BS Operating Costs Budget**  
**for 25,000 DWT Chemical Tanker - IMO II - Delivery end 2010**  
**Singapore Flag**

	Note	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Crew Costs - 21 crew - at actual cost</b>		1.062.677	1.110.500	1.160.470	1.212.690	1.267.260
Provisions for 21 crew		55.571	55.571	55.571	57.488	57.488
Provision for add. Overtime		0	0	0	0	0
<b>Sub Total</b>		<b>1.118.248</b>	<b>1.166.071</b>	<b>1.216.041</b>	<b>1.270.178</b>	<b>1.324.748</b>
<b>Insurance ( estimated)</b>						
H&M ( incl Basic War)		86.466	89.060	91.732	94.484	97.318
P&I etc, FD&D, EOP, COFR, CR		57.401	59.123	60.897	62.724	64.605
Loss of hire		15.500	15.500	15.500	15.500	15.500
H&M deductibles						
<b>Sub Total</b>		<b>159.367</b>	<b>163.683</b>	<b>168.129</b>	<b>172.707</b>	<b>177.424</b>
<b>Lubricants</b>		119.517	123.102	126.796	130.599	134.517
<b>Sub Total</b>		<b>119.517</b>	<b>123.102</b>	<b>126.796</b>	<b>130.599</b>	<b>134.517</b>
<b>Stores</b>						
Deck & Engine		101.600	112.950	123.750	139.300	147.700
Cargo system/tanks/holds		5.600	6.750	8.500	9.500	11.000
<b>Sub Total</b>		<b>107.200</b>	<b>119.700</b>	<b>132.250</b>	<b>148.800</b>	<b>158.700</b>
<b>Repairs &amp; Maintenance</b>						
Deck machinery & hull		15.300	18.500	24.000	28.000	29.500
Nautical and comm. Equipment		13.500	14.500	17.000	17.600	18.750
Main engine		38.500	51.000	65.000	74.500	79.500
Auxiliary engines and generators		28.400	38.500	49.000	50.000	56.500
Other auxiliary machinery		43.900	64.800	83.250	92.000	98.000
Cargo system/tanks/holds		9.000	8.200	9.000	9.000	12.000
Damages below deductible						
<b>Sub Total</b>		<b>148.600</b>	<b>195.500</b>	<b>247.250</b>	<b>271.100</b>	<b>294.250</b>
<b>Drydocking costs</b>						
<b>Sub Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Classification &amp; Other costs</b>		34.000	33.500	34.000	34.000	35.000
<b>Sub Total</b>		<b>34.000</b>	<b>33.500</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>35.000</b>
<b>Other costs</b>						
Transport		23.000	24.000	26.500	28.000	29.000
Communications( technical)		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Supervision expenses		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
QA and other vettings		19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Miscellaneous		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
<b>Sub Total</b>		<b>83.500</b>	<b>84.500</b>	<b>87.000</b>	<b>88.500</b>	<b>89.500</b>
<b>Management Fees</b>		110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
<b>Sub Total</b>		<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
<b>Total All Sub Totals</b>		<b>1.880.432</b>	<b>1.996.056</b>	<b>2.121.466</b>	<b>2.225.884</b>	<b>2.324.138</b>
<b>Total per day</b>		<b>5.152</b>	<b>5.454</b>	<b>5.812</b>	<b>6.098</b>	<b>6.368</b>
<b>Notes</b>						
Upgrading						
Pre-delivery expenses incl. initial supply		230000	0	0	0	0
Registration		10000	0	0	0	0
Docking costs estimate		0	0	0	0	680.000
Accounting expenses for year		0	0	0	0	0

20 August 07 - HP/ct

## Συμπερασματικά, με βάση τα παραπάνω τέσσερα σενάρια:

Η Επένδυση φαινόταν ότι θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί διότι σε όλες τις περιπτώσεις η Καθαρή Παρούσα Αξία της ήταν θετική. Αλλά, ως προς τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσής της, με τη χρήση των ιστορικών στοιχείων για το μέσο επίπεδο των ναύλων από τον 3<sup>ο</sup> ως τον 15<sup>ο</sup> χρόνο - δηλαδή σε ένα σενάριο, ήταν χαμηλότερος από το Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου. Επομένως, με βάση αυτό και μόνο το κριτήριο και σενάριο, δε θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί η Επένδυση.

Επιπροσθέτως, πάντα με βάση τα ιστορικά στοιχεία και τις αισιόδοξες προβλέψεις για τους ναύλους των δύο πρώτων ετών της Επένδυσης, για να δώσει η επένδυση ένα υψηλό I.R.R., η τιμή του κάθε πλοίου θα έπρεπε να ήταν πάνω από \$5 εκατ. χαμηλότερη από την ήδη συμφωνηθείσα των \$38,800,000.

Από την άλλη πλευρά, βέβαια, ο απαιτούμενος ναύλος καθ' όλη τη διάρκεια του ορίζοντα των 15 ετών της Επένδυσης (\$20,548 / ημέρα), ώστε ο I.R.R. να ισούται με 10%, ήταν μεν υψηλότερος σε σχέση με τους ιστορικούς μέσους όρους των στοιχείων των μόλις 5,5 ετών που υπήρχαν, αλλά η πρόβλεψη της τάσης των ναύλων που έγινε στο Κεφάλαιο 2, υποδήλωνε ότι στις περιόδους άνθησης της ναυλαγοράς, οι ναύλοι είχαν την τάση να ανέβουν πολύ περισσότερο από αυτό το ύψος. Επομένως, φαινόταν ότι θα μπορούσε, τελικά, να επιτευχθεί το απαιτούμενο ύψος ναύλου - \$20,548 κατά μέσο όρο, για το διάστημα των 15 ετών.

Συνεπώς, χρηματοοικονομικά και με βάση την ερμηνεία των τάσεων της ναυλαγοράς διαφαινόταν ότι αξίζει η BS να επενδύσει στα I.M.O. 2 πλοία, μεγέθους 25,000 τόνων.

Επιπλέον, στο σημείο αυτό, που το πόνημα αυτό τελειώνει, καλό θα ήταν να γίνει προσπάθεια, με βάση όλη την ανάλυση που προηγήθηκε να εκτιμηθεί αν η επιχειρηματική ιδέα της επένδυσης στα I.M.O. 2 χημικά πλοία μεγέθους 25,000 τόνων ήταν καλή επιχειρηματική ιδέα.

Τι κάνει όμως, μία καλή επιχειρηματική ιδέα; Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν συνήθως, ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν έχουν ποτέ εμφανισθεί.
- ✓ ανάπτυξη ή προσαρμογή ενός υπάρχοντος προϊόντος ή μίας υπάρχουσας υπηρεσίας.

- ✓ Παροχή προϊόντος ή υπηρεσίας σε ομάδες που μέχρι τώρα δεν παρέχεται σε αρκετές ποσότητες ή ποιότητες.
- ✓ Παροχή προϊόντος ή υπηρεσίας σε τοπική αγορά που δεν τροφοδοτείται καλά.
- ✓ παραγωγή του ιδίου πράγματος καλύτερα από ο,ποιοδήποτε άλλον
- ✓ παραγωγή του ιδίου πράγματος φθηνότερα από ο,ποιοδήποτε άλλον<sup>144</sup>

Από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η ιδέα για την εν λόγω επένδυση είχε τα εξής δύο: Πρώτον, το ότι ο όμιλος BS και η BSH ειδικότερα, επρόκειτο να παράσχουν μία υπηρεσία που δεν είχε παρασχεθεί πιο πριν – αυτός ο τύπος πλοίων θα ήταν η πρώτη φορά που θα ναυπηγούνταν στο μέγεθος των 25,000 τόνων.

Επιπροσθέτως, λόγω του βελτιστοποιημένου σχεδιασμού των πλοίων που θα τους παρείχε μεγάλη ευελιξία ως προς την πληθώρα και την ποσότητα των φορτίων που θα μπορούσαν να μεταφέρουν και τη δυνατότητα προσέγγισης στη συντριπτική πλειοψηφία των εμπορικών λιμένων παγκοσμίως, αλλά και λόγω του ότι θα ανήκαν στον όμιλο BS, ο οποίος ήταν έτσι δομημένος ώστε να μπορεί να αναπτύξει ένα πλήρως καθετοποιημένο ναυτιλιακό project – υποστηρίζοντας πλήρως την εν λόγω επένδυση σε όλα τα στάδια της – από τη ναυπήγηση ως την επικερδή εμπορική εκμετάλλευση, σήμαινε πως υπήρχαν επαρκείς προϋποθέσεις για να παρασχεθεί η σχεδιαζόμενη μεταφορική υπηρεσία, καλύτερα από ο,ποιαδήποτε άλλη ναυτιλιακή επιχείρηση.

Επομένως, η επιχειρηματική ιδέα για την επένδυση σε αυτά τα πλοία από τον όμιλο BS, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως καλή (εφόσον και χρηματοοικονομικά φαινόταν βιώσιμη), συνδυάζοντας δύο από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν οι καλές επιχειρηματικές ιδέες – της νέας παρεχόμενης υπηρεσίας και με τρόπο καλύτερο από ο,ποιοδήποτε ανταγωνιστή.

---

<sup>144</sup> Σωτήρης Κ. Καρβούνης: «Μεθοδολογία, Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Εκδόσεις: Σταμούλη, Αθήνα, 2006, σελ. 39

## **Βιβλιογραφία:**

### **Ελληνική:**

- Γεώργιος Π. Αρτίκης: «Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων», Εκδόσεις: Interbooks, 2002
- Νικόλαος Γεωργόπουλος: «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα, 2006
- Νικόλαος Γεωργόπουλος, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA, του Πανεπιστημίου Πειραιώς
- Κ. Γκιζιάκης – Α. Παπαδόπουλος – Ε. Η. Πλωμαρίτου: «Εισαγωγή στις Ναυλώσεις», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002,
- Αλέξανδρος Μ. Γουλιέλμος: «Χρηματοδότηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, 1998
- Πέτρος Μάλλιαρης, 2010, Σημειώσεις μαθήματος «Διοίκηση Μάρκετινγκ» του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιώς

### **Ξένη:**

- Pankaj Ghemawat: “Strategy and the Business Landscape”, Second Edition, Pearson Prentice Hall, 2006
- Christian Gronroos: “Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition”, Wiley, 2007
- Philip Kotler, Kevin. L. Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen: “Marketing Management”, European Edition, Pearson Prentice Hall, 2009
- Malcolm McDonald - Andrian Payne: “Marketing Planning for Services”, Butterworth – Heinemann, 1996
- Evi Plomaritou: “Marketing of Shipping Companies – A tool for improvement of Chartering Policy”, Stamoulis Publications, 2008
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger: “Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability”, 12<sup>th</sup> edition, Pearson, International Edition, 2010

### **Ξένη αρθρογραφία:**

- Hercules E. Haralambides: “The economics of bulk Shipping Pools”, Maritime Policy and Management, Volume 23, Issue 3, 1996, Routledge –Taylor & Francis, σελ. 221
- Y.H.V. Lun, K.- H. Lai, T.C.E. Cheng: “Shipping and Logistics Management”, Springer, 2010, σελ. 61

**Διαδίκτυο:**

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Double\\_hull](http://en.wikipedia.org/wiki/Double_hull)
- <http://english.hhi.co.kr/Biz/Shipbuilding/Images/board2.jpg>
- <http://servicedesign.wikispaces.com/Service+Blueprint>
- [www.clarksons.net/markets](http://www.clarksons.net/markets)
- [www.intertanko.com](http://www.intertanko.com)
- [www.invicta-marine.com](http://www.invicta-marine.com)
- [www.parker-rudder.com](http://www.parker-rudder.com)

**Ξένες εκθέσεις της ναυτιλιακής αγοράς:**

- “Drewry Chemical Forecaster 2<sup>nd</sup> quarter 2007”
- Colin Gridland – Braemar Seascope, 2007, “Forecasts until 2020 on world energy demand”, εφημερίδα Shipping Finance 31 May 2007
- Inge Steensland AS Shipbrokers, “The Liquid Chemical Shipping Market – BS November 2<sup>nd</sup>”, 2006
- Fearnley Consultants & Fearnresearch, “Product and Chemical Tanker Market Outlook 10,000 – 30,000 dwt October 2007”
- Fearnley Consultants & Fearnresearch, “Tanker Market Outlook October 2007”