

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΑ**

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

**Ξυνέλη Αικατερίνη**

Διπλωματική εργασία  
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των  
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

**Πειραιάς  
Νοέμβριος 2016**

## **Δήλωση Αυθεντικότητας και ζητήματα Copyright**

« Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιας χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες και χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.»

## **Η Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

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

Τα Μέλη της Επιτροπής ήταν:

κ. Άγγελος Παντουβάκης (Επιβλέπων)

κ. Αγγελική Παρδάλη

κ. Γεώργιος Σαμιώτης

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

## Εισαγωγή

Η διπλωματική αυτή εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Ναυτιλία του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Έχει στόχο να παρουσιάσει τη σχετική με τη στρατηγική των επιχειρήσεων ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, να καταγράψει διαπιστώσεις σχετικά με την εφαρμογή στην ναυτιλιακή βιομηχανία. Περιλαμβάνει τα εξής βασικά μέρη: 4 κεφάλαια στο πρώτο μέρος και 4 μελέτες περιπτώσεις στο δεύτερο μέρος.

Στο κεφάλαιο 1 γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση της ναυτιλιακής επιχείρησης, της ιδιομορφίας και των στόχων της. Το κεφάλαιο 2 επιχειρεί να εισάγει την έννοια του ανταγωνισμού και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς επίσης δίδεται η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Μ. Porter. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην έννοια της ανταγωνιστικότητας στο ελεύθερο πλοίο από την πλευρά του ναυλωτή και από την πλευρά του πλοιοκτήτη και παρουσιάζονται οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα. Το κεφάλαιο 3 παρουσιάζει τα οργανωτικά πρότυπα και τα χαρακτηριστικά των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και εστιάζει στο οικογενειακό στοιχείο στην ναυτιλία. Επιπλέον, στο κεφάλαιο 3 μελετούνται το εταιρικό σχέδιο marketing και η επενδυτική στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή σημαίας, οι αιτίες και η οικονομική των σημαιών ευκαιρίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, παρουσιάζονται οι εταιρείες Maersk Group, Capital Product Partners L.P, Λιμάνι του Rotterdam, και Tsakos Energy Navigation Ltd. Δίδονται χρηματοοικονομικά στοιχεία, δεδομένα ισολογισμών και παρουσιάζονται δηλώσεις ανώτερων στελεχών και εντοπίζονται οι παράγοντες κλειδιά σχετικά με την στρατηγική.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Κο Α. Παντουβάκη Καθηγητή Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά την επίβλεψη αυτής της εργασίας. Αυτή η διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη στους γονείς μου.

# Περιεχόμενα

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ.....	- 1 -
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	- 1 -
1.1 ΝΑΥΤΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	- 1 -
1.2 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	- 2 -
1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ Η ΔΙΑΤΥΠΩΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	- 4 -
2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	- 7 -
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	- 7 -
2.2 ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	- 8 -
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	- 9 -
2.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ .....	- 11 -
2.5 <i>Ενδεικτικές στρατηγικές προσεγγίσεις και επιλογές</i> .....	- 13 -
2.5.1 <i>Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration)</i> .....	- 13 -
2.5.2 <i>Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration)</i> .....	- 17 -
2.5.3 <i>Συγκέντρωση ή διείσδυση στην αγορά (market penetration)</i> .....	- 22 -
2.5.4 <i>Ανάπτυξη αγοράς (market development)</i> .....	- 23 -
2.5.5 <i>Ανάπτυξη προϊόντος (product development)</i> .....	- 24 -
2.6 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ (TURNAROUND STRATEGIES) .....	- 24 -
2.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER.....	- 25 -
2.7.1 <i>Εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων</i> .....	- 25 -
2.7.2 <i>Ανάλυση ήδη υπαρχόντων ανταγωνιστών</i> .....	- 27 -
2.7.3 <i>Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης</i> .....	- 27 -
2.7.4 <i>Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών</i> .....	- 28 -
2.7.5 <i>Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις</i> .....	- 29 -
2.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΝΑΥΛΩΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΚΤΗΤΗ.....	- 31 -
3. ΝΑΥΤΙΑΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	- 35 -
3.1 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	- 35 -
3.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ .....	- 37 -
3.3 ΝΑΥΤΙΑΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ.....	- 38 -
3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ .....	- 39 -
3.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	- 41 -
3.6 ΤΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΣΧΕΔΙΟ MARKETING.....	- 44 -
3.7 Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	- 46 -
4. ΣΗΜΑΙΕΣ.....	- 49 -
4.1 ΣΗΜΑΙΕΣ ΠΛΟΙΩΝ.....	- 49 -
4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΗΜΑΙΑΣ.....	- 50 -
4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΗΜΑΙΑΣ.....	- 50 -
4.4 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ.....	- 52 -
4.5 ΟΙ ΑΙΤΙΕΣ ΤΩΝ ΣΗΜΑΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ .....	- 53 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	- 56 -
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ .....	- 59 -
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ MAERSK GROUP, ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ROTTERDAM, CAPITAL PRODUCT PARTNERS L.P., TSAKOS ENERGY NAVIGATION LTD .....	- 59 -
MAERSK GROUP.....	- 60 -
ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΡΟΤΕΡΝΤΑΜ .....	- 62 -
CAPITAL PRODUCT PARTNERS L.P. ....	- 65 -
TSAKOS ENERGY NAVIGATION LTD.....	- 68 -
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	- 71 -
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	- 72 -

## Πίνακες και Σχήματα

Σχήμα 1 Παράγοντες Ανάπτυξης της Ναυτιλίας.....σελ. 1
Πίνακας 1 Στόχοι των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.....σελ. 4
<i>Πίνακας 2 Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....σελ.11</i>
Πίνακας 3 Συγκεντρωτικός πίνακας στρατηγικών ανταγωνισμού.....σελ.22
<i>Πίνακας 4 Παράγοντες αξιολόγησης ναυλωτή.....σελ.32</i>
<i>Πίνακας 5 Παράγοντες αξιολόγησης πλοιοκτήτη.....σελ.33</i>
Σχήμα 6 Οργάνωση και δομή στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....σελ.42
<i>Πίνακας 7 Τα 3 λειτουργικά επίπεδα του σχεδίου marketing.....σελ.44</i>
Πίνακας 8 Οι ναυτιλιακές τράπεζες – ύψος επενδύσεων-έδρα.....σελ.48
Πίνακας 9 Οι 4 παράγοντες κλειδιά για την στρατηγική της Maersk .....σελ. 62
Πίνακας 10 Χρηματοοικονομικά στοιχεία λιμάνι του Ρότερνταμ.....σελ.64
Πίνακας 11 χρηματοοικονομικά στοιχεία 2014-2015 της Capital Product Partnersσελ.66
Πίνακας 12 Αξία των περιουσιακών στοιχείων της Capital Product Partners.....σελ. 69
Πίνακας 13 χρηματοοικονομικά στοιχεία 2014-2015 της Tsakos Energy Navigationσελ.70

## Περίληψη

Οι Έλληνες είμαστε καθόλη τη διάρκεια της ιστορίας μας λαός με ναυτοσύνη και αγάπη για τη θάλασσα. Χαρακτηριστικό είναι ότι στην αρχαιότητα υπήρχε όχι απλώς αίσθηση αλλά βεβαιότητα ότι η θάλασσα έχει υπερδυνάμεις, μάλλον θεϊκές. Έτσι, ναυτιλία και Ελλάδα ήταν ανέκαθεν στενά συνδεδεμένες έννοιες και ως εκ τούτου το γεγονός ότι σήμερα η Ελλάδα είναι η παγκόσμια ηγέτιδα δύναμη στην εμπορική ναυτιλία είναι μάλλον εύκολο να αιτιολογηθεί<sup>1</sup>.

Ο ελληνικών συμφερόντων στόλος ποντοπόρου ναυτιλίας αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους σε όλο τον κόσμο και έχει παραμείνει στην κορυφή του παγκόσμιου στόλου τα τελευταία 30 χρόνια, αυξάνοντας το μερίδιο του σχεδόν χωρίς διακοπή. Για παράδειγμα, το 1975 οι Έλληνες ήλεγχαν το 14,1 % της παγκόσμιας χωρητικότητας, ενώ το 2006 το 16,5 % (Theotokas 2007 ). Τα επόμενα χρόνια το συνολικό ποσοστό αναμένεται να απογειωθεί φτάνοντας τα επίπεδα της τάξης του 25 %.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ναυτιλία θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς της παγκόσμιας βιομηχανίας ο οποίος επηρεάζεται άμεσα από την παγκόσμια οικονομία.

Στην παρούσα εργασία θα γνωρίσουμε την σπουδαιότητα και ιδιαιτερότητα της ναυτιλιακής αγοράς και θα επικεντρωθούμε στα μοντέλα και τις στρατηγικές ανταγωνισμού των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος σκοπός της εργασίας, αρχικά θα εξηγήσουμε τι είναι η ναυτιλία, ποια είναι η δομή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Έπειτα θα αναλύσουμε την έννοια του ανταγωνισμού και τις στρατηγικές που ακολουθούνται προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Εν συνεχεία θα αναφέρουμε τους τρόπους διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, το management, τα οργανωτικά πρότυπα, το εταιρικό σχέδιο marketing και την επενδυτική στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Τέλος, θα εστιάσουμε στις σημαίες των πλοίων και γιατί θα πρέπει να αποφεύγονται οι σημαίες ευκαιρίας. Η έρευνα έχει στηριχθεί στην μελέτη εταιρειών οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο και δημοσιεύουν ετησίως έκθεση πεπραγμένων. Οι εταιρείες οι οποίες παρουσιάζονται είναι η εταιρεία Maersk Group, η Capital Product Partners L.P, Tsakos Energy Navigation Ltd και η λιμενική αρχή στο λιμάνι του Ρότερνταμ. Στόχος της εργασίας είναι να δημιουργηθεί ο χάρτης της στρατηγικής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται και επαληθεύεται μέσω της μελέτης περίπτωσης των προαναφερθέντων εταιρειών.

---

<sup>1</sup> Α. Παντουβάκης, Γ. Σιώμοκος, Ε. Χρήστου –Μάρκετινγκ, 2016





## ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1 Ναυτιλιακή Επιχείρηση Ιδιομορφία της ναυτιλίας Παράγοντες Ανάπτυξης

Η ναυτιλιακή βιομηχανία ως κλάδος της οικονομίας παρουσιάζει έντονη ιδιομορφία η οποία συνίσταται στην παγκοσμιότητα του χαρακτήρα της. Ακριβώς από τη φύση της έχει διεθνή χαρακτήρα, διέπεται από κανονισμούς <sup>2</sup>, αποφάσεις που λαμβάνονται στο διεθνές επίπεδο, αντλεί πόρους και κεφάλαια από τη διεθνή χρηματαγορά, επηρεάζεται από γεγονότα – πολεμικά ή οικονομικά – που λαμβάνουν χώρα σε διάφορα σημεία της γης ακόμη και πλέον απομακρυσμένα κράτη. Επίσης στη ναυτιλία παρουσιάζεται έντονος ανταγωνισμός και γι' αυτό στην άσκηση της ναυτιλιακής πολιτικής λαμβάνονται υπόψη οι όροι του διεθνούς ανταγωνισμού. <sup>3</sup> Σχηματικά θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ναυτιλίας είναι:

Σχήμα 1 – Παράγοντες Ανάπτυξης της Ναυτιλίας



Η ναυτιλιακή επιχείρηση διαφέρει από κάθε άλλη μορφή επιχείρησης ως προς την οικονομική της δραστηριότητα. Καταρχήν η διαφορετικότητα της στηρίζεται στις υπηρεσίες που προσφέρει μέσα από τα πλοία της, το ναυτιλιακό προϊόν. Τα πλοία κινούνται σε όλα τα σημεία της γης, σε αντίθεση με τη σταθερότητα που μπορεί να έχει ένα εργοστάσιο ή κάποια άλλη εμπορική επιχείρηση με σταθερή

<sup>2</sup> Η ναυτιλία θεωρείται μια από τις βιομηχανίες που κατακλύζεται από νόμους και κανονισμούς, Γουλιέλμος, Αλ. ( 2002 ), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ. Σταμούλης, σελ. 104

<sup>3</sup> Δ Μυλωνόπουλος ( 2004 ) Ναυτιλία Έννοιες- Τομείς – Δομές, Αθήνα σελ. 26

βάση. Επίσης, υφίσταται ένα συνεχή ανταγωνισμό που λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο και δεν υπόκειται σε κρατικές παρεμβάσεις<sup>4</sup>. Το λειτουργικό κόστος της ναυτιλιακής επιχείρησης δεν είναι δυνατό να προϋπολογισθεί με ακρίβεια διότι τα στοιχεία που το συνθέτουν (πχ καύσιμα, εφόδια, λιμενικά τέλη, δαπάνες φορτοεκφόρτωσης), υπόκεινται σε απρόβλεπτες διακυμάνσεις, τόσο χρονικά όσο και τοπικά. Επιπλέον, ο ναύλος δηλαδή το κόμιστρο που καταβάλλεται για τη θαλάσσια μεταφορά, δεν εξαρτάται από το κόστος της αλλά διαμορφώνεται διεθνώς ανάλογα με τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης.

## **1.2 Οργάνωση ναυτιλιακής επιχείρησης**

Η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής επιχείρησης θα πρέπει σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προβλέπει το ποιος πρόκειται να εκτελέσει ένα έργο και ποιο έργο, να προβλέπει ποιος είναι ο υπεύθυνος και για ποια αποτελέσματα, να αντιμετωπίζονται τα εμπόδια που προκαλούνται στην απόδοση της ναυτιλιακής επιχείρησης, εξαιτίας πιθανής σύγχυσης και αβεβαιότητας του καθήκοντος και τέλος να προσφέρει δίκτυα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων που να υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους της ναυτιλιακής επιχείρησης.<sup>5</sup>

Η ολοκληρωμένη οργανωτική δομή μιας επιχείρησης βασίζεται σε τρεις κύριες λειτουργίες, την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων από την πιθανή μεταβολή των ατόμων στην ναυτιλιακή επιχείρησης και τέλος από το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης<sup>6</sup>. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα ταυτόχρονης επίδρασης πολλών παραγόντων.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην οργανωτική δομή μπορούν να εκφραστούν ως εξής:

- αβεβαιότητα του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης
- το μέγεθος
- το στάδιο του κύκλου ζωής
- το ιδιοκτησιακό καθεστώς
- το επίπεδο τεχνολογίας
- η εφαρμοζόμενη στρατηγική
- η επίδραση των πολιτισμικών συμπεριφορών που κυριαρχούν στον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Παπαδοπούλου (2001)- Ιδιομορφίες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Καβάλα

<sup>5</sup> Harold Koontz, (1990), Essentials of management, Management series McGraw-Hill series in management schaums outline series in accounting, business and economics, σελ. 134

<sup>6</sup> Richard.H.Hall, (1996), organizations: structures, processes and outcomes 6th ed., Englewood cliffs, NJ Prentice hall, σελ.49

<sup>7</sup> John Child, (1981), international management: The challenge of cross-national Inquiry, Leadership & organization development journal, σελ. 347-351

Στόχος της οργάνωσης είναι η πιο ορθολογική εκμετάλλευση των πλοίων της επιχείρησης. Συνεπώς, με βάση το κριτήριο της χωρητικότητας και αν ληφθούν υπόψη ορισμένα χαρακτηριστικά του ελληνόκτητου στόλου, όπως το μέσο μέγεθος των πλοίων, η ειδίκευση τους και ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων μπορεί να υπηρετήσει με ικανοποιητικό τρόπο μια τέτοια ανάλυση τμηματοποίησης κατά λειτουργία, που είναι και η παραδοσιακή τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως φαίνεται παρακάτω<sup>8</sup>.

- **Το τμήμα της Γραμματείας:** έχει το γενικό αρχείο της εταιρίας, την διαχείριση της επικοινωνίας, διεκπεραιώνει την αλληλογραφία της εταιρίας και φροντίζει για την έγκαιρη αποστολή των εντύπων στα πλοία.
- **Το Τεχνικό τμήμα:** παρακολουθεί τα πλοία της επιχείρησης από τεχνική άποψη ώστε αυτά να είναι πάντα σε επιχειρησιακή ετοιμότητα. Ενώ, παράλληλα, παρακολουθεί την συντήρηση και την επισκευή των πλοίων.
- **Το τμήμα Προμηθειών:** ασχολείται με τον εφοδιασμό των πλοίων σε τρόφιμα, αναλώσιμα υλικά και ανταλλακτικά.
- **Το τμήμα των Ασφαλίσεων:** ασχολείται με την ασφάλιση του πλοίου και με τη διεκπεραίωση όλων των ασφαλιστικών διεκδικήσεων.
- **Το Λογιστήριο:** παρακολουθεί και καταγράφει την οικονομική κατάσταση της εταιρίας.
- **Το τμήμα των Πληρωμάτων:** επιλέγει τους ναυτικούς για την στελέχωση των πλοίων.
- **Το τμήμα Προσωπικού:** ασχολείται με την εποπτεία και τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων της εταιρίας.
- **Το τμήμα Ναυλώσεων:** ασχολείται με την εξεύρεση ναύλων για τα πλοία της επιχείρησης.
- **Το Νομικό τμήμα:** έχει την εποπτεία και τον προσδιορισμό των νομικών ζητημάτων σε όλα τα τμήματα και τις αμοιβαίες σχέσεις τους.
- **Το τμήμα Επιχειρήσεων – Operations :** θεωρείται πολύ βασικό τμήμα σε μια ναυτιλιακή εταιρία και συνήθως δεν διαχωρίζεται από το τμήμα ναυλώσεων, πληρωμάτων και αρχιπλοιάρχων. Ασχολείται κατά κύριο λόγο με την αποτελεσματική διαχείριση των πλοίων δηλαδή την επιλογή σημαίας και των πληρωμάτων των πλοίων καθώς και με τους ναύλους αυτών και συχνά απαιτείται συνεργασία του τμήματος αυτού με όλα τα άλλα τμήματα της εταιρίας.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, (2002), Διοίκηση προσωπικού- Ανθρώπινου δυναμικού θεωρία και πράξη, Αθήνα

<sup>9</sup> Γ Θεοτοκάς – (2011) 'Οργάνωση και Διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων-Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα

- **Το τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας:** Ασχολείται με την τήρηση των κανόνων ποιότητας και διαδικασιών που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM code) και ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώση όλων των διαδικασιών της εταιρείας.

### **1.3 Αντικειμενικοί ή Διατυπωμένοι στόχοι των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων**

Οι στόχοι στις επιχειρήσεις είναι το βασικό θεμέλιο για τον προγραμματισμό στις επιχειρήσεις. Οι στόχοι είναι μια κατάσταση που επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Προσφέρουν μια κατεύθυνση για το σύνολο των διευθυντικών αποφάσεων, όπου στο τέλος θα συγκριθούν με τα αληθινά αποτελέσματα για να εξακριβωθεί αν πέτυχε η επιχείρηση και εάν δικαιολόγησε τον λόγο ύπαρξής της. Σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση οι κύριοι στόχοι που συναντώνται είναι :

- Η επιζήτηση του κέρδους (απόλυτο ποσό σε € κέρδους ή σε ποσοστό επί τοις % της απόδοσης πάνω στο επενδυμένο κεφάλαιο)
- Η αποτελεσματικότητα
- Η οικονομική σταθερότητα, που πρέπει να ιεραρχηθεί πιο υψηλά.<sup>10</sup>

Επιπλέον σε ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η ευελιξία αποτελεί έναν ακόμη στόχο και συνήθως εξασφαλίζεται δια της επιλογής των διαφόρων τύπων των πλοίων. Ακόμη πρέπει να αναφερθεί ότι η Κοινωνική Ευθύνη της επιχείρησης, δεν αποτελεί στόχο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, με εξαίρεση τα εθνικά θέματα.

Ειδικότερα σε ότι αφορά την ρύπανση της θάλασσας, υπάρχει μια τεράστια σε όγκο διεθνής νομοθεσία, που αναγκάζει τα πλοία και τις επιχειρήσεις αυτών σε συμμόρφωση. Επίσης, μερικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, που αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα, έχουν ως στόχο και την ευημερία των εργαζομένων ή τουλάχιστον των κυριότερων στελεχών τους. Ο παρακάτω πίνακας που ακολουθεί είναι μια υπόθεση της απόδοσης του κάθε στόχου από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.<sup>11</sup>

*Πίνακας 1 Στόχοι των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*

ΣΤΟΧΟΣ	Επί τοις % αποδοχής στόχων από μεγάλες ξένες επιχειρήσεις	Υποθετικό επί τοις % αποδοχής στόχων από Ε.Ν.Ε
--------	---	--

<sup>10</sup> Γουλιέλμος Α.Μ (2004), Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

<sup>11</sup> Γουλιέλμος, (1999), Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Επιδίωξη του κέρδους	89	100
Αύξηση συνολικών εσόδων	82	0
Μερίδιο αγοράς (% πωλήσεων)	66	0
Κοινωνική ευθύνη	65	100 (από τη διεθνή νομοθεσία)
Ευημερία εργαζομένων	62	20 (συμπεριλαμβανομένων και των ναυτικών)
Ποιότητα προϊόντος & τεχνική υποδομή	60	20
R&D	54	5
Ευελιξία	51	20
(Νέες αγορές)		(συμπεριλαμβανομένων και των μη ναυτιλιακών επενδύσεων)
Αποτελεσματικότητα (μειωμένο κόστος)	50	100 (ειδικότερα στη φάση της κρίσης)
Οικονομική σταθερότητα	49	100

Πηγή: Robbins & Γουλιέλμος (1999)

Πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, κάνουν προσπάθειες για την προσαρμογή και τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών τους λειτουργιών στην σύγχρονη εποχή και για να επιτευχθεί αυτό, συχνά υιοθετούν την διαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, τόσο των στελεχών όσο και των πληρωμάτων.

Οι στόχοι είναι ο καλύτερος δυνατός συντονισμός των λειτουργιών της εταιρίας, ο έλεγχος και η αποδοτική προώθηση των εργασιών της.<sup>12</sup> Επίσης, έχει δοθεί ιδιαίτερη βάση στη στελέχωση και αναδιοργάνωση της μηχανογράφησης και στην εγκατάσταση συστημάτων πληροφόρησης της διοίκησης με σκοπό την αναβάθμιση, την γρηγορότερη επεξεργασία των στοιχείων και την αμεσότερη λήψη αποφάσεων αντίστοιχα.

Σχετικά με την οργανωτική δομή της εταιρείας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι την χαρακτηρίζει η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας. Η διοίκηση της εταιρείας έχει

<sup>12</sup> ΧΠ Ευθυμιάδου, (2006), Η εταιρική διακυβέρνηση και ο ρόλος της στην απόδοση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Χίος

γνώση του ανταγωνισμού, του εκσυγχρονισμού των πλοίων που απαιτείται και της βελτίωσης των υπηρεσιών που είναι ανάγκη να προσφέρονται στους ναυλωτές.

Πραγματικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Όμως η εταιρεία πρέπει να πιστεύει στα εξειδικευμένα στελέχη και στις καλές εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού<sup>13</sup>. Οι στόχοι της εταιρείας φαίνεται ότι υλοποιούνται μέσα από την δυναμική και την σωστή στρατηγική της εταιρείας, τον κατάλληλο σχεδιασμό των δρομολογίων και την αποδοτικότερη εκμετάλλευση των πλοίων στις γραμμές. Ακόμα επιπλέον στόχοι της εταιρείας, γενικοί ή πιο συγκεκριμένοι, είναι:

- Η εδραίωση της εταιρείας
- Η ανάπτυξη και σε διαφορετικούς τομείς των μεταφορικών δραστηριοτήτων
- Η ακολουθία από το μάνατζμεντ να συνειδητοποιεί έγκαιρα και να αναλύει σωστά τις επιχειρηματικές προοπτικές
- Η ορθή χρονικά διασφάλιση των απαιτούμενων επιχειρηματικών κεφαλαίων σε συμφέροντες όρους
- Η συνεχής βελτίωση των εγκαταστάσεων των επιβατικών πλοίων
- Η πρόβλεψη και η ενημέρωση σχετικά με τις κινήσεις του ανταγωνισμού και η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας
- Ο συνεχής εκσυγχρονισμός των πλοίων και η βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες. Πχ εστιατόριο, μπαρ, άνετη διαμονή στο πλοίο κ.τ.λ.
- Η δυναμική προετοιμασία για το μέλλον
- Η εκμετάλλευση των ευκαιριών του γενικότερου χώρου της ναυτιλίας για την πλήρη αξιοποίηση των εξελίξεων της αγοράς και της τεχνολογίας

---

<sup>13</sup> Γουλιέλμος, (2004), Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

## 2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

### 2.1 Εισαγωγή στον ανταγωνισμό και την ανταγωνιστικότητα

Μια σαφής κατανόηση του ανταγωνισμού είναι το κλειδί για την επιτυχία της κάθε επιχείρησης. Ακόμη και αν το προϊόν ή η υπηρεσία γεμίζει μια μοναδική θέση στην αγορά, υπάρχουν πάντα άλλες εταιρείες που προσφέρουν κάτι παρόμοιο, ή υπάρχουν και άλλοι τρόποι για την ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη. Ο ανταγωνισμός δεν είναι απλά μόνο οι άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις ή προϊόντα, αλλά οτιδήποτε είναι δυνατό να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. Το κλειδί για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων είναι η κατανόηση του πελάτη και για ποιους λόγους θα επιλέξει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από ένα άλλο. Ο ανταγωνισμός ( competition ) αντανακλά τη δράση – αντίδραση και το αποτέλεσμα μέσα στο πλαίσιο της παγκόσμιας αγοράς. Ο ανταγωνισμός υποδηλώνει μια μορφή διαμάχης, χωρίς όμως να αποκλείεται και το ενδεχόμενο συνεργασίας, με δεδομένες τις ευκαιρίες και τους κινδύνους<sup>14</sup>. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός αποτελεί μια κατάσταση της αγοράς, όπου ο κάθε παραγωγός πρέπει να ανταγωνιστεί με τους υπόλοιπους παραγωγούς, σε θέματα ποσότητας, ποιότητας, κόστους και τιμής.

Από την άλλη πλευρά, η ανταγωνιστικότητα ( competitiveness )<sup>15</sup>, αντανακλά τις δυνατότητες της επιχείρησης να ανταγωνιστεί, να βασιστεί στις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, διερευνώντας συνεχώς νέες ευκαιρίες και αντιμετωπίζοντας τους διάφορους κινδύνους<sup>16</sup>. Έτσι, αντίθετα με τον ανταγωνισμό, η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην κατάσταση της ναυτιλιακής / λιμενικής επιχείρησης και υποδηλώνει την ικανότητα της να παράγει και να πουλά λιμενικό / ναυτιλιακό προϊόν, μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς και την ικανότητα της να παραμείνει στην αγορά αλλά και να εισέλθει σε νέες αγορές με ευνοϊκότερους όρους. Συνεπώς, παρατηρούμε ότι αν και πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, αφού τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η

<sup>14</sup> Μια νέα στρατηγική που ακολουθείται είναι αυτή του co-opetition, που σημαίνει ένα συνδυασμό του ανταγωνισμού και της συνεργασίας. Με την λογική αυτή οι εμπλεκόμενοι στις ίδιες αγορές ή σε σχετικές πρέπει να υιοθετούν μια στρατηγική win- win παρά win – lose. Ο co-opetition είναι ένας τρόπος συνεργασίας για τον ανταγωνισμό. Τέτοια συνεργασία μπορεί να αποτρέψει αμοιβαία τον καταστρεπτικό ανταγωνισμό ανάμεσα στους παίκτες. Μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να ενδυναμώσει και τους δύο εμπλεκόμενους έναντι των τρίτων. Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δρουν συμπληρωματικά σε μια αγορά. Η, Τ., Meersman, H. Van de Voorde E. ( 2001 ), Co-operation and Competition in international container transport :strategies for ports, Maritime Policy & Management , Vol. 28, No 3, pp. 293-305, Song D.W ( 2003 ), Port co-opetition in concept and practice, Maritime Policy & Management , Vol. 30, No 1, pp. 29-44.

<sup>15</sup> Winkelmans,W. ( 2003 ), Port Competitiveness and Port Competition, Two of a kind? 23<sup>rd</sup> IAPH World Ports Conference, Uniting World Economics through Ports.

<sup>16</sup> Α Παρδάλη ( 2007 ), Οικονομική και Πολιτική των λιμένων, Αθήνα



ανταγωνιστικότητα έχουν άμεση σχέση με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο ναυτιλιακό/ λιμενικό περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός απαιτεί και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, η οποία με την σειρά της καθορίζει το επίπεδο του ανταγωνισμού<sup>17</sup>.

Οι κύριες κατηγορίες ανταγωνισμού μπορεί να είναι είτε άμεσος ανταγωνισμός, που αφορά τα ίδια προϊόντα, είτε έμμεσος ανταγωνισμός, που αφορά την ίδια αγορά. Η ένταση του ανταγωνισμού αυτού, είτε άμεσα είτε έμμεσα, θα επηρεάσει το συνολικό δυναμικό για την επιτυχία της επιχείρησής .<sup>18</sup>Γι' αυτό είναι σημαντικά όλα τα είδη του ανταγωνισμού, κατά το σχεδιασμό της επιχείρησης, για να βεβαιωθεί ότι η επιχείρηση έχει το πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι στρατηγικές που θα ξεχωρίσουν έναντι των ανταγωνιστών στο μυαλό των πελατών. Είτε ένας μισθωτός, μια επιχείρηση ή μια χώρα, θα πρέπει να έχει ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα γνωρίζουν οι πελάτες.

## **2.2 Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Οι μεγάλες δυναμικές επιχειρήσεις από την ίδια τους και τον τρόπο ανάπτυξη τους διαθέτουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την μορφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγουν, μέσω των οποίων επιτυγχάνουν σημαντικά έσοδα, κέρδη και καλή τιμή μετοχής, προσφέρουν σημαντικά μερίσματα στους μετόχους και διατηρούν σημαντικά μερίδια αγοράς. Η διατήρηση και η περαιτέρω ανάπτυξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος γίνεται μέσω μιας στρατηγικής η οποία μπορεί συνδυάζει πολλούς παράγοντες<sup>19</sup>. Η ύπαρξη στρατηγικής εκφρασμένη σε συστήματα οργανωμένης στρατηγικής διοίκησης και στρατηγικών προγραμμάτων με ποιότητα και βάθος είναι ένα σημείο στο οποίο διαφοροποιούνται πολλές επιχειρήσεις<sup>20</sup>.

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης στοχεύει σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να ερευνά όλες τις οικονομικές πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δίνοντας βάση κυρίως στην έφεση της επιχείρησης να παράγει μεγαλύτερη απόδοση του κεφαλαίου και στη συσχέτιση της στρατηγικής της με τα οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.<sup>21</sup> Όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης να είναι εκείνο που της δίνει τη δυνατότητα να επιτύχει καλή απόδοση. Δίχως το πλεονέκτημα αυτό, η επιχείρηση είναι δύσκολο να έχει μέλλον, διότι ο οικονομικός λόγος ύπαρξης της θα είναι περιορισμένος. Αυτό συμβαίνει γιατί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μιας επιχείρησης είναι

<sup>17</sup> Α Παρδάλη ( 2007 ), Οικονομική και Πολιτική των λιμένων, Αθήνα

<sup>18</sup> Κ Λαβτζής ( 1998), Το σήμα και η λειτουργία του στην επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού, Καβάλα

<sup>19</sup> Δ Παπούλιας (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Αθήνα

<sup>20</sup> Δ Παπούλιας (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Αθήνα

<sup>21</sup> Κ Λαβτζής ( 1998), Το σήμα και η λειτουργία του στην επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού, Καβάλα



ουσιαστικά και ο λόγος ύπαρξής της. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να είναι ο νούμερο ένα στόχος κάθε επιχείρησης.<sup>22</sup>

Ακόμη, πρέπει να τονιστεί πως τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν είναι μόνο μιας μορφής, και είναι πιθανό μια επιχείρηση να διαθέτει διάφορα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διαφορετικούς τομείς. Εμείς εδώ παραθέτουμε κάποιους τομείς μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν τόσο να ξεχωρίζουν όσο και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους

- Μερίδιο Αγοράς
- Ισχυρό Εμπορικό Σήμα
- Επίδραση δικτύου
- Δομή αποτελεσματικότητας κόστους
- Υψηλό κόστος αλλαγής

### **2.3 Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Επιχείρησης**

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης διαμορφώνεται σε τρία διαφορετικά τα οποία είναι :

- Το εταιρικό επίπεδο ( corporate level strategies )
- Το επίπεδο των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων – ( business level strategies )
- Το λειτουργικό επίπεδο ( functional level ).

Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των επιπέδων στρατηγικής και των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Για τον λόγο αυτό, κάθε λειτουργία ή δραστηριότητα πρέπει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί αξία για τον αγοραστή η οποία βασικά αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.<sup>23</sup>

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική στρατηγική , εννοούμε τη στρατηγική που αφορά όλο το σύνολο της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο αφορούν διάφορα θέματα όπως είναι η αποστολή, το όραμα της επιχείρησης, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων της σε νέους τομείς ή ακόμη και η έξοδος της από άλλους τομείς. Επίσης, ο ρόλος της μητρικής εταιρίας είναι κυρίως υποστηρικτικός, Ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των SBUs μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων και συνεργιών και κατανέμει τους πόρους μεταξύ των μονάδων. Επίσης, η μητρική εταιρία είναι αυτή που ρυθμίζει τις σχέσεις με τους μετόχους ή με τις άλλες ομάδες επενδεδυμένων συμφερόντων. Σε γενικές γραμμές, η εταιρική στρατηγική αποσκοπεί στο συντονισμό και στην καλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των SBUs.

<sup>22</sup> ΣΚ Παπασπύρου (2009), Στρατηγική των επιχειρήσεων και διοίκηση ολικής ποιότητας Πειραιάς

<sup>23</sup> Ν Γεωργόπουλος,( 2002) Στρατηγικό Management, Αθήνα

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής, αφορά τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε μια από τις SBUs προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή αποκαλείται ανταγωνιστική στρατηγική ή αλλιώς στρατηγική για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.<sup>24</sup>

Τέλος, το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής αφορά τη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των SBUs. Για παράδειγμα η στρατηγική μάρκετινγκ μιας SBU, η στρατηγική παραγωγής της κλπ. τα οποία αναλύονται περισσότερο στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.

Σύμφωνα με τον Porter<sup>25</sup> υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- η ηγεσία κόστους, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση,
- και η διαφοροποίηση, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πιθανός πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει κάτι παραπάνω προκειμένου να το αποκτήσει.

Είτε με τον έναν είτε με τον άλλο τρόπο, τα κέρδη της εταιρίας αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση επειδή μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη περίπτωση επειδή αυξάνονται τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης. Έχοντας λοιπόν υπόψη τα δυο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην ουσία η εταιρία έχει τρεις επιλογές σχετικά με την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει:

1. Τη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
2. Τη Στρατηγική Διαφοροποίησης
3. Τη Στρατηγική Εστίασης, η οποία με την σειρά της μπορεί να διακριθεί στη:
  - Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
  - Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται σε μια εντελώς διαφορετική θεώρηση τόσο της οργανωτικής δομής της επιχείρησης και των ικανοτήτων που θα αναπτύξει όσο και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της.

Οι επιλογές στρατηγικών ανταγωνισμού που είναι διαθέσιμες στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις της χύδην φορτηγού ναυτιλίας καθορίζονται από τα δομικά χαρακτηριστικά των ναυλαγορών στις οποίες συμμετέχουν. Με βάση το πλαίσιο των Stelmo και Holste<sup>26</sup> οι επιλογές

---

<sup>24</sup> AK Gupta , SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation Academy of Management journal, 1987

<sup>25</sup> Porter, M., E., "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1985

<sup>26</sup> G.K. Sletmo and S. Holste, "Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international registers", Maritime Policy and Management, 20,3 ,1993 σελ. 243-255. Το πλαίσιο αυτό αποτελεί προσαρμογή στην ναυτιλία του αντίστοιχου πλαισίου του Porter - "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1985 σελ. 39

της ναυτιλιακής επιχείρησης σε σχέση με την στρατηγική ανταγωνισμού είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η ανταπόκριση σε ειδικές απαιτήσεις των ναυλωτών. Για την πλειοψηφία των ελληνόκτητων επιχειρήσεων, η βασική στρατηγική ανταγωνισμού είναι αυτή της ηγεσίας κόστους. Η χύδην φορτηγός ναυτιλία είναι μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά που λειτουργεί στην βάση της ελαχιστοποίησης του ανά μονάδα κόστους <sup>27</sup>. Οι ελληνικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν με επιτυχία στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Τα έξι συστατικά στοιχεία της στρατηγικής παρουσιάζονται παρακάτω:

A. Η απόκτηση πλοίων με χαμηλό κόστος, μέσω κυρίως της αγοράς μεταχειρισμένων πλοίων και της αξιοποίησης της συγκυρίας

B. Η χρήση σημαίων με βάση τη συγκυρία και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει κάθε σημαία

Γ. Η απόκτηση συντελεστών της παραγωγής από τη διεθνή αγορά, με γνώμονα και την αποτελεσματικότητα

Δ. Η εφαρμογή ενός προτύπου διοίκησης επικεντρωμένο στον έλεγχο του κόστους

E. Η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας διαχείρισης πλοίων του ανθρώπινου δυναμικού

ΣΤ. Το πλεονέκτημα θεσμικού πλαισίου που προσέφερε η χρήση της ελληνικής σημαίας με βάση τον νόμο 2687/53 και η εγκατάσταση των επιχειρήσεων στον Πειραιά με βάση τον ΑΝ 89/67 και τους νόμους που τον τροποποίησαν / επεξέτειναν.

*Πίνακας 2 Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*

	<b>ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ</b>	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ</b>	Εστίαση με Ηγεσία Κόστους	Εστίαση με διαφοροποίηση

*Πηγή: Porter, M., E., "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1985*

## **2.4 Η στρατηγική έννοια**

«Οι δράσεις στις επιχειρήσεις είναι όπως ένας πόλεμος. Αν η στρατηγική είναι σωστή, ακόμη και αν συμβεί ένας κάποιος αριθμός σφαλμάτων τακτικής, δεν θα ανακόψει την πορεία της επιχείρησης προς την επιτυχία», Στρατηγός R E WOOD, Manager, Sears USA.

<sup>27</sup> Stopford, Maritime Economics

Κάθε επιχείρηση υπάρχει για την επίτευξη των επιδιώξεων όλων εκείνων που τη δημιούργησαν, στους οποίους ανήκει και που πρόκειται να ωφεληθούν από τα αποτελέσματα των ενεργειών της. Η επιχείρηση έχει σκοπούς που επιθυμεί να υπηρετήσει, έχει μια αποστολή την οποία προσπαθεί να πραγματοποιήσει, θέτει αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους σκοπεύει, αναπτύσσει τη στρατηγική της με επιμέρους πολιτικές τις οποίες εφαρμόζει, με προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες. Αναπόσπαστο μέρος στην εφαρμογή της στρατηγικής αποτελεί ο έλεγχος για την διαπίστωση καθυστερήσεων και την ανάγκη διορθωτικών παρεμβάσεων<sup>28</sup>. Η επιβίωση μιας επιχείρησης σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία και σ' έναν συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό είναι στενά συνδεδεμένη με τη δυνατότητά της να βελτιώνει την αποδοτικότητα και να μειώνει παράλληλα το λειτουργικό κόστος. Χρειάζεται μια πρωτοποριακή επιχειρηματική στρατηγική, για να καλυφθούν τα κενά, οι δυσλειτουργίες και για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η χρήση στρατηγικών μοντέλων και καινοτόμων στρατηγικών είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιχείρηση. Πρέπει ακόμη να τονιστεί ότι οι έννοιες της στρατηγικής και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας δεν είναι ούτε ταυτόσημες, ούτε συμπληρωματικές αλλά ούτε και υποκατάστατες.

Η έννοια της λειτουργικής αποτελεσματικότητας προσδιορίζει την εξέλιξη, την βελτίωση, τη διαφορετικότητα, τη μεταβολή της οργανωτικής κουλτούρας και την μεταβολή της τεχνολογίας. Ενίοτε ένας όρος αντικαθιστά τον άλλον στη σκέψη ή στην πράξη. Επειδή δεν είναι δυνατό μια επιχείρηση να καινοτομεί συνεχώς, θεωρούμε ότι η ριζική εξέλιξη, δηλαδή η διαφοροποίηση σε σχέση με πριν, ενός προϊόντος συνιστά στρατηγική, αφού παρουσιάζεται με νέα μορφή, άλλα δεδομένα, πιθανώς διαφορετική χρήση, και αποτελεί ένα καινούργιο «όπλο» ανταγωνισμού. Τα εταιρικά σχέδια μιας επιχείρησης είναι μακροχρόνια και στηρίζονται στις τακτικές (λειτουργικά σχέδια).

Η στρατηγική θεώρηση που περιγράφεται στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ιδιαίτερο σημαντικό θέμα για τους λήπτες των αποφάσεων. Είναι ανάγκη να ξεκαθαριστεί εάν πρέπει η επιχείρηση να προσεγγίσει το μοντέλο περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης που αναφέρεται στην προσαρμογή των αποφάσεων στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή το μοντέλο της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, το οποίο υποστηρίζει ότι η οικονομική μονάδα οφείλει να εκμεταλλεύεται και να γιγαντώνει τις θεμελιώδεις ικανότητες και τους πόρους της ή το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης, όπου σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad η

---

<sup>28</sup> Δ Παπούλιας (2002), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Αθήνα

εταιρεία πρέπει να οραματίζεται το μέλλον και να το πραγματοποιεί πριν από τους ανταγωνιστές της.<sup>29</sup>

Η απόφαση για το ποια από τις τρεις θεωρήσεις θα υιοθετηθεί οριοθετεί και καθορίζει τον τρόπο δράσης της επιχείρησης και στηρίζει τις επιλογές της. Οι περιστάσεις καθορίζουν τις αποφάσεις, αλλά και οι αποφάσεις των στελεχών επηρεάζουν (σε μικρότερο βαθμό ίσως τις περιστάσεις). Η σημερινή εποχή είναι ευδιάκριτο ότι θυμίζει το νεολογισμό των Chankin και Mauborgne (2006) «γαλάζιοι ωκεανοί» και πιο συγκεκριμένα την άποψη ότι «η στρατηγική δεν έχει να κάνει με τον τεμαχισμό τη υπάρχουσας - και συχνά συρρικνωμένης - ζήτησης και με τη συγκριτική αξιολόγηση με κριτήριο τις υψηλές αποδόσεις των ανταγωνιστών. Αντιθέτως ασχολείται με την αυξανόμενη ζήτηση και την απόδραση από τον ανταγωνισμό»<sup>30</sup>

Η διάκριση και οι στρατηγικές αυτές, θα αναλυθούν λεπτομερώς στο αμέσως επόμενο κομμάτι της εργασίας αυτής.

## **2.5 Ενδεικτικές στρατηγικές προσεγγίσεις και επιλογές**

### **2.5.1 Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration)**

Όταν λέμε ότι μία επιχείρηση συμμετέχει στην στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, εννοούμε ότι είναι υπεύθυνη για τα στάδια της μεταποίησης ή των διαδικασιών της αλυσίδας αξίας. Η μεταποίηση ή οι διαδικασίες της αλυσίδας αξίας αποτελούν μία σειρά μετασχηματισμών όπου μία ή και περισσότερες πρώτες ύλες επεξεργάζονται ώστε να μετατραπούν σε τελικό προϊόν.

<sup>31</sup>Υπό την έννοια αυτή λοιπόν έχουμε τρεις μορφές καθετοποίησης:

- Την ολοκλήρωση προς τα πίσω
- Την ολοκλήρωση προς τα εμπρός
- Την πλευρική ολοκλήρωση

Στην πράξη όμως, πολλές φορές είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς την πλευρική ολοκλήρωση από την ολοκλήρωση προς τα πίσω και πολλές φορές η στρατηγική που ακολουθείται εστιάζει είτε στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός είτε στην ολοκλήρωση προς τα πίσω. Ως εκ τούτου, για να αντιμετωπιστεί το ζήτημα αυτό, συχνά θα θεωρείται η έννοια της πλευρικής ολοκλήρωσης, ως η ολοκλήρωση προς τα πίσω. Στην ουσία εάν τα στελέχη της εταιρείας προτείνουν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση θα στοχεύει στην αγορά προς τα πίσω ή προς τα μπρος. Η αγορά προς τα πίσω σημαίνει κίνηση της επιχείρησης για εξαγορά των προμηθευτών της. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζει σημαντικά την πηγή εύρεσης

<sup>29</sup> Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1994) , Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. Strategic management journal, 15(S2), 5-16.

<sup>30</sup>Chankin , W., Mauborgne, R., (2006), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard business school press

<sup>31</sup> S Balakrishnan, B Wernerfelt - Technical change, competition and vertical integration, Strategic Management Journal, 1986

πρώτων υλών από τους ανταγωνιστές της. Με την επιθετική αλλαγή -αγορά προς τα εμπρός- η επιχείρηση προβαίνει σε κινήσεις εξαγοράς των διανομέων της. Με αυτόν τον τρόπο ελέγχει την διανομή, μειώνει το κόστος και διασφαλίζει στο πλαίσιο του δυνατού την ποιότητα των μεταφερόμενων αγαθών.

Συνεπώς, η ολοκλήρωση προς τα πίσω οδηγεί την επιχείρηση στην ίδια παραγωγή των προϊόντων που μέχρι τώρα αγόρασε από τους προμηθευτές της. Η ολοκλήρωση προς τα εμπρός θεωρεί ότι η επιχείρηση πλέον παράγει αυτό που οι καταναλωτές της συνήθιζαν να αγοράζουν.<sup>32</sup> Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

1. υπάρχουν λίγοι ή αναξιόπιστοι προμηθευτές προϊόντων
2. δεν είναι απαγορευτική η άριστη παραγωγική δυναμικότητα
3. υπάρχει ταχεία ανάπτυξη του κλάδου με καλές προοπτικές
4. υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματικών πόρων και ικανοτήτων διοίκησης των μονάδων που αποκτώνται
5. υπάρχει σταθερή παραγωγή που αυξάνει την πρόβλεψη της ζήτησης (αποφυγή εποχικότητας)
6. μειώνεται σημαντικά το κόστος διανομής και αποθήκευσης
7. επιφέρει απόκτηση τεχνολογίας και βελτίωση του marketing (μεταφορά πόρων και ικανοτήτων προς την επιχείρηση)
8. δημιουργεί εμπόδια σε ανταγωνιστές

Μία επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης κυρίως για την προστασία της ποιότητας των προϊόντων της. Σε περίπτωση που υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές, οι οποίοι να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών και ταυτόχρονα υπάρχει υψηλός αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να έχει πολύ σημαντικά οφέλη, με την παρουσία της στο συγκεκριμένο πεδίο παραγωγής<sup>33</sup>. Ακόμη για την ύπαρξη ακριβών προμηθευτών ή διανομέων. Επίσης για την ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημά. Για παράδειγμα στην απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας, η οποία θα μειώσει το κόστος παραγωγής ή θα βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών. Επιπλέον για τη δημιουργία φραγμών εισόδου ανταγωνιστών, δηλαδή προχωρώντας σε καθετοποίηση, είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο των πρώτων υλών, μία επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο ανταγωνιστών στην αγορά. Τέλος για την ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής, δηλαδή με την κάθετη ολοκλήρωση οι πόροι εισρέουν σε

<sup>32</sup> KR Harrigan (1984) , Formulating vertical integration strategies - Academy of management review

<sup>33</sup> K Rudie Harrigan - A framework for looking at vertical integration , Journal of Business Strategy, 1983

συνεχή βάση και έτσι πραγματοποιείται ευκολότερα ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής<sup>34</sup>.

Τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης μπορούμε να πούμε ότι είναι:

1. Το εσωτερικό κόστος της επιχείρησης
2. Η αποτυχία επίτευξης συνεργασιών διότι είναι δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων και η απόκτηση θεμελιωδών ικανοτήτων στη διαχείριση τους
3. Η δυσκολία εξόδου της επιχείρησης από το συγκεκριμένο κλάδο εξαιτίας του υψηλού βαθμού δέσμευσης και κινδύνου
4. Ο κίνδυνος απαξίωσης της καθετοποιημένης μονάδας προς τα πίσω ή προς τα εμπρός από την εμφάνιση νέας τεχνολογίας καθώς συχνά συναντάται η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών<sup>35</sup>

Επιπλέον, στην κάθετη ολοκλήρωση συναντάμε και εναλλακτικές στρατηγικές όπως:

1. Οι μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές και διανομείς
2. Στρατηγικές Συμμαχίες
3. Βραχυχρόνιες Συνεργασίες
4. Συνεργασίες Προστιθέμενης Αξίας από επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας, προμηθευτές παραγωγοί και διανομείς.

Για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης, θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά οι συνθήκες στις οποίες λειτουργεί η επιχείρησή, καθώς και αυτές των άμεσων προμηθευτών και πελατών της. Ακόμη θα πρέπει να μελετηθεί, ποια είναι τα προβλήματα που αποτρέπουν από το να συνεχιστεί να λειτουργεί με τον τρόπο που λειτουργούσε και ποια θα είναι τα πλεονεκτήματα για την επιχείρησή από την εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης. Θα πρέπει να είμαστε σίγουροι για τις επενδύσεις που απαιτούνται καθώς και για το χρονικό διάστημα που χρειάζεται προκειμένου να έχουμε κάποια θετικά αποτελέσματα.

Τα δεδομένα δείχνουν πως η κάθετη ολοκλήρωση δεν επιλέγεται πλέον ως στρατηγική ιδίως για τις μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις. Η ιδέα αυτή βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας έχουν μειώσει αρκετά το κόστος συναλλαγής μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών και πελατών τους. Ως εκ τούτου, με την εφαρμογή κάθετης ολοκλήρωσης δεν θα επέλθει μείωση του κόστους, αλλά θα συμβεί το αντίθετο. Αυτό που παρατηρείται από τα τέλη του 20ου αιώνα, είναι η αύξηση της κάθετης αποσύνθεσης των επιχειρήσεων. Κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές που προτείνονται για την κάθετη ολοκλήρωση

---

<sup>34</sup> Stuckey J. and White D. (1993), When and when not to vertically integrate. a strategy as risky as vertical integration can only success when it is chosen for the right reasons , Mckinsey Quarterly

<sup>35</sup> Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, 5<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα, σελ.30-45



είναι: συμφωνίες δικαιόχρησης (Franchise), κοινοπραξίες, συστέγαση των εγκαταστάσεων, σύμπραξη-συνεργασία, μακροπρόθεσμη εταιρική σχέση ή συμβόλαια. Η εφαρμογή κάθετης ολοκλήρωσης μπορεί να αποτελέσει μια πολύτιμη λύση για την επιχείρηση, και οι προτεινόμενες στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ενδιάμεσα για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Συγκεκριμένα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις γίνεται αντιληπτό ότι είναι πολύ συγκεκριμένα αυτά που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σχετικά με την κάθετη ολοκλήρωση καθώς η ανάπτυξη σε άλλους κλάδους της ναυτιλίας και ειδικά σε άλλες ναυτιλιακές δραστηριότητες που μπορεί να μην είναι τόσο προσοδοφόρες .

Ακόμη, η κάθετη ολοκλήρωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί διότι απαιτούνται πολύ μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια για την προσαρμογή της στα νέα δεδομένα. Πολλές φορές για την εφαρμογή της είναι αναγκαία η αγορά νέων πλοίων που αφενός κοστίζουν πολύ και αφετέρου αυξάνουν το ρίσκο για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το ναυτιλιακό περιβάλλον , ασταθές και απρόβλεπτο, επηρεάζει αλυσιδωτά την ζήτηση και αυτό θα μπορούσε εύκολα να μετατρέψει μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε καταστροφικές συνθήκες για μια Ν.Ε ειδικότερα αν είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμή της επιχείρησης καθώς «η παραγωγή επαφίεται στα άτοκά<sup>36</sup>» Συνεπώς οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία κι οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού παίζουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και αποδοτικότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, ειδικότερα σε κομβικές θέσεις του πλοίου, όπως του πλοιάρχου ή των επικεφαλής των τμημάτων. Για την επίτευξη αυτών απαραίτητη θεωρείται η συνεχής εκπαίδευση καθώς πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τις όποιες αλλαγές πιθανόν θέτουν τα αρμόδια ναυτιλιακά όργανα και οργανισμοί οι οποίες και δύναται να επηρεάσουν τον επιχειρησιακό τομέα και το μέλλον της εταιρείας. Πολύ σημαντικό ακόμη για την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, θεωρείται η παροχή κατάλληλων κινήτρων τέτοιων ώστε να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό το οποίο διακατέχεται από αίσθημα ευθύνης για την εκπλήρωση των εργασιών του ασχέτως του φόρτου εργασίας.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου για παράδειγμα μια μεγάλη ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να ανοίξει γραφείο πληρωμάτων σε κάποιες χώρες με φθηνό εργατικό δυναμικό και επειδή οι ναυτικοί ενός πληρώματος είναι εξαιρετικά σημαντικό να είναι καλοί και ταλαντούχοι, βρίσκουν φτηνά πληρώματα και τα εκπαιδεύουν με σκοπό να μπορούν να

---

<sup>36</sup> Α.Μ. Γουλιέλμος & Κ. Γκιζιάκης (2001), Έλεγχος ποιότητας στη ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο, εκδόσεις Σταμούλη



ανταποκριθούν στις δύσκολες συνθήκες του πλοίου. Βέβαια αυτό είναι εξαιρετικά σπάνιο αλλά δεν παύει να αποτελεί ένα παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης.

### 2.5.2 Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration)

Οριζόντια ολοκλήρωση συναντάμε όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή ακόμη και δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο ακριβώς στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.<sup>37</sup> Η οριζόντια ολοκλήρωση στοχεύει στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων κάποιας συγκεκριμένης αγοράς, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής, μία επιχείρηση μπορεί να αυξάνει τα μερίδια αγοράς της, να δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και να αναπτύσσει συνεργασίες.<sup>38</sup> Οι επιχειρήσεις, οι οποίες ακολουθούν στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροπρόθεσμα δεσμεύονται με τον κλάδο και τις προοπτικές του.

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, σήμερα κυριαρχεί έναντι των άλλων στρατηγικών στην ναυτιλιακή βιομηχανία. Άλλωστε, οι τομείς στους οποίους παρατηρούμε τις εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι συνήθως και εκείνοι που είναι ενδεχόμενο να υποστούν αλλαγές του περιβάλλοντος σε τέτοιο μέγεθος και συχνότητα, που η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη ώστε να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα και η επιβίωση τους<sup>39</sup>.

Επίσης η οριζόντια ολοκλήρωση, δείχνει το βαθμό με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση στο ίδιο μεν σημείο της αλυσίδας αξίας του κλάδου αλλά σε πολλές γεωγραφικές περιοχές. Συνήθως αυτό επιτυγχάνεται με την επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε νέες γεωγραφικές τοποθεσίες ή με την αύξηση της ευρύτητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν στις τρέχουσες αγορές. Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί οριζόντια είτε μέσω της εσωτερικής της ανάπτυξης είτε εξωτερικά μέσω εξαγορών της ή στρατηγικών συμμαχιών με κάποια άλλη επιχείρηση στον ίδιο κλάδο. Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να κυμαίνεται από πλήρη ιδιοκτησία σε εν μέρει και από μακροπρόθεσμα συμβόλαια. Για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις δεσμεύονται με μακροπρόθεσμα συμβόλαια με αντίστοιχες άλλες μεγάλες επιχειρήσεις προκειμένου να παρέχουν πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Μερικά από τα οφέλη της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι:

1. Η μείωση κόστους, η οποία επιτυγχάνεται μέσω:

---

<sup>37</sup> AC Hax, NS Majluf - The strategy concept and process: a pragmatic approach, 1996

<sup>38</sup> Ι. Κυρλαγκίτση, (2012), Εξαγορές και συγχωνεύσεις σε σχέση με τη μορφή αγοράς και τον ανταγωνισμό, Θεσσαλονίκη

<sup>39</sup> Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, 5<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

- Οικονομιών κλίμακας, με τις οποίες τα κόστη ανά μονάδα μειώνονται με τη αύξηση της ποσότητας των παραγόμενων μονάδων του ίδιου προϊόντος.
  - Οικονομιών πεδίου, όπου επιτυγχάνονται με τη χρήση κοινών πόρων σε διαφορετικά όμως προϊόντα (synergies).
2. Η διευθέτηση του ανταγωνισμού στον κλάδο
  3. Η αύξηση της δύναμης διαπραγμάτευσης της επιχείρησης
  4. Η αύξηση του παραγωγικού πλεονάσματος
  5. Η αύξηση της κοινωνικής ευημερίας εξαιτίας της μείωσης του κόστους παραγωγής
  6. Η μείωση του κόστους στο διεθνές εμπόριο μέσω της λειτουργίας εργοστασίων στις ξένες αγορές

Γενικότερα η επιχείρηση αποκτά μια ισχυρή παρουσία στην αγορά αναφοράς .Οι στρατηγικές αυτές επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης, όπως για παράδειγμα οι Εξαγορές , οι Συγχωνεύσεις και οι Στρατηγικές Συμμαχίες. Παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Seatrade Holdings σύμφωνα με δημοσίευση άρθρου στην ηλεκτρονική εφημερίδα elnavi <sup>40</sup>. Το τελευταίο ναυτιλιακό εγχείρημα ήταν η πώληση της οικογενειακής εταιρίας Levant Shipping στην Navios Maritime της κας Αγγελικής Φράγκου. Η Zela Shipping και η θυγατρική εταιρία της στην Κύπρο, Olympia Ocean Carriers διοικούνται σήμερα από την 3η γενιά της οικογένειας, τον Κίκη Μούσκα (γιο του Ζήνων), Αντώνη Μούσκα (γιο της Γκλόρια) και τον Κυριάκο (γιο του Γιώργου Μούσκα) με μια μικρή βοήθεια από τον Γιώργο Μούσκα, που είναι πρόεδρος της Κυπριακής Ένωσης Εφοπλιστών. Ο όμιλος κατάφερε και ανταπεξήλθε τις δυσκολίες που προκύψαν από την πολύ σοβαρή ναυτιλιακή κρίση στην αγορά ξηρού φορτίου κατά τη διάρκεια 2010-2015 ακολουθώντας μια πολιτική συγχωνεύσεων και ναυλώνοντας τα πλοία με μεσοπρόθεσμα συμβόλαια.

Στο κομμάτι της liner ναυτιλίας, οι στρατηγικές συμμαχίες σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση, δηλαδή οι συμμαχίες που διαδραματίζονται μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών, παίρνουν ποικίλες μορφές. Το βασικότερο είδος συμμαχιών θεωρούνται οι καθολικές συμμαχίες, οι οποίες αποτελούν ένα θεωρητικά νέο είδος συμφωνιών συνεργασίας για τη ναυτιλία θαλάσσιων μεταφορών<sup>41</sup>.

Οι εν λόγω διευθετήσεις εμφανίστηκαν περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1990 με σκοπό να καθιερωθεί μια συνεργασία μεταξύ των μελών σε παγκόσμια κλίμακα. Η συνεργασία

<sup>40</sup>Πρωταγωνιστές της Χρονιάς 2015

<http://www.elnavi.eu/el/%CF%80%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AD%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%AC%CF%82>

<sup>41</sup>Midoro&Pitto, (2000), A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping, Taylor & Francis Group

αυτή των μελών με την σειρά της, αποσκοπεί στην αξιοποίηση κι εκμετάλλευση των πλοίων για συγκεκριμένες διαδρομές, συμπεριλαμβανομένων του τύπου και του μεγέθους του πλοίου, των προγραμμάτων και των διαδρομών ναυσιπλοΐας, της χρησιμοποίησης κοινών τερματικών και του συντονισμού των εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Συμμετέχοντας σε μια συμμαχία λοιπόν, τα μέλη της υπόκεινται σε περιορισμούς σχετικά με την εκμετάλλευση μεταφορέων εκτός της συμμαχίας.

Ακόμη, οι στρατηγικές (οριζόντιες) συμμαχίες αντιστοιχούν, συνήθως, σε πενταετείς συμβάσεις. Οι συμβάσεις αυτές, έχουν συγκεκριμένες προβλέψεις σχετικά με την αποχώρηση και τις αλλαγές του ιδιοκτησιακού καθεστώτος κατά την πενταετία. Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποσκοπούν σε καθορισμό των τιμών, αλλά στην ενσωμάτωση των υπηρεσιακών δυνατοτήτων όλων των επιμέρους μελών σε ένα ενιαίο σύνολο.<sup>42</sup>

Γενικότερα, στο πλαίσιο των καθολικών συμμαχιών, έχουν διαμορφωθεί πολλά ακόμα είδη συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ των μεταφορέων. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται τόσο συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση των πλοίων όσο και συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση των δικαιωμάτων.<sup>43</sup> Για τις συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης δικαιωμάτων απαιτείται μεταξύ των μεταφορέων να ανταλλάσσεται ένα καθορισμένο ποσοστό της μεταφορικής ικανότητας του πλοίου για δεδομένο χρονικό διάστημα. Αυτό το είδος διευθετήσεων συνήθως ενδείκνυται για συνεταιρικές επιχειρήσεις με πλοία τα οποία ακολουθούν μεν τις ίδιες διαδρομές αλλά με διαφορετικά χρονοδιαγράμματα αναχωρήσεων. Βέβαια για τις συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων συνεπάγεται ότι οι συνεργαζόμενες εταιρείες θα πρέπει να εργάζονται από κοινού ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση σε συγκεκριμένες εμπορικές διαδρομές, βελτιστοποιώντας τις ώρες αναχώρησης των πλοίων, μοιραζόμενες τα πλοία τους και την ανάθεση φορτωτικών στα πλοία.

Επιπρόσθετα, οι μεταφορείς μοιράζονται τα κέρδη τους, το λειτουργικό τους κόστος και συνεργάζονται με βάση τις πληροφορίες που ανταλλάσσουν μεταξύ τους όσον αφορά τη ζήτηση<sup>44</sup>. Επίσης κάποιες άλλες εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών λειτουργούν ως μονοπωλιακές. Συνήθως τέτοιες εταιρείες διαθέτουν μεγάλο στόλο κι ευρύ δίκτυο υπηρεσιών. Δεδομένου ότι οι εταιρίες αυτές διαθέτουν σημαντικά μέσα, μπορούν να επιτύχουν οι ίδιες από μόνες τους οικονομίες κλίμακας χωρίς να απαιτείται η συνεργασία τους με άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες. Εκτός από την οριζόντια μεταξύ τους συνεργασία, οι συγκεκριμένες ναυτιλιακές

---

<sup>42</sup> MacMillan, Hambrick & Pennings, 1986, Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: two views of the backward integration decision

<sup>43</sup> Gilson, Sabel & Scott, 2009, "Contracting for innovation: vertical disintegration and interfirm collaboration". Gilley & Rashid, 2000, "Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance"

<sup>44</sup> Heaver, Meersman & Van de Voorde, (2005), Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports, Taylor & Francis Group

εταιρείες, έχουν προσπαθήσει να αποκομίσουν λειτουργικά οφέλη σχετικά με την απόδοσή τους αναπτύσσοντας τα δίκτυα τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

Τα δίκτυα τακτικών γραμμών των θαλάσσιων μεταφορών, σύμφωνα με τους Lu, Lai&Cheng(2009), είναι ένα είδος συνεργασίας του συγκεκριμένου κλάδου όπου οι εμπλεκόμενες εταιρίες, μοιράζονται τα μέσα που διαθέτουν και αναπτύσσουν στρατηγικές που είναι επωφελείς για όλους. Πιο αναλυτικά, η ανάπτυξη δικτύων τακτικών γραμμών των θαλάσσιων μεταφορών δύναται να επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους σε τομείς όπως είναι η διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων και οι υπηρεσίες διατοπικής τροφοδότησης<sup>45</sup>. Ακόμη δύναται να διευρύνει το φάσμα όλων των δυνατών προορισμών<sup>46</sup> καθώς και να οδηγήσει σε πιθανή μείωση του λειτουργικού κόστους όπως επίσης και να συμβάλει στη διαμόρφωση οικονομικών κλίμακας <sup>47</sup>.

Όσον αφορά τώρα τους στόχους της δημιουργίας συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών των θαλάσσιων μεταφορών, Ο Porter (1985) εισήγαγε μια νέα έννοια της αλυσίδας αξιών. Η έννοια αυτή διακρίνει τις στρατηγικές συνεργασίες με βάση το είδος των μέσων που συνεισφέρουν τα εμπλεκόμενα συνεταιρικά μέλη<sup>48</sup>. Τα μέλη μιας συμμαχίας μπορούν να συνεισφέρουν παρόμοια μέσα ή συμπληρωματικά μέσα προκειμένου να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να μοιραστούν τους κινδύνους ή να ενισχύσουν τις δυνάμεις κάθε μέλους και να πετύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αντίστοιχα.

Επομένως οι κύριοι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών των τακτικών γραμμών των θαλάσσιων μεταφορών εμπεριέχουν τον διαμοιρασμό του κινδύνου και των επενδύσεων, την ανάδειξη και δημιουργία οικονομικών κλίμακας, τον καλύτερο έλεγχο του κόστους λειτουργίας και τη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας δρομολογίων και την ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών παγκόσμιας κλίμακας. Μέσα από το δίκτυο των παγκόσμιων αγορών, της κερδοφορίας και της χαμηλής οικονομικής απόδοσης που επικρατούσε κατά τη δεκαετία του 1990, οι εν λόγω στόχοι προώθησαν τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και το ενδιαφέρον για επιστημονική μελέτη της εννοιολογικής σύλληψης των συμμαχιών (π.χ. Evangelista & Morvillo, 1999, Ryo & Θανοπούλου, 1999).

Συνεπώς, η δημιουργία των στρατηγικών συμμαχιών ή η αποχώρηση από αυτές και η εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών όπως είναι για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές,

---

<sup>45</sup> Midoro & Pitto, (2000) , A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping, Taylor & Francis Group

<sup>46</sup> Bergantino & Veenstra, (2002), interconnection and coordination: an application of network theory to liner shipping, Int. J. Marit Econ pp 230-246

<sup>47</sup> Heaver, Meersman & Van de Voorde, (2001), Co-operation and competition in international container transport: Strategies for ports, Maritime policy and management

<sup>48</sup> Lorange Peter & Roos Johan ,( 1992) Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution ,Blackwell

γίνονται τόσο για την επιθυμία του πλούτου όσο και προς την ικανοποίηση ανάγκης επίτευξης ορισμένων εταιρικών στόχων<sup>49</sup>.

Στους εν λόγω στόχους συγκαταλέγονται και οι χρηματοοικονομικοί στόχοι που είναι:

- Η μεγιστοποίηση κέρδους
- Η αύξηση του μετόχων
- Ο καταμερισμός κεφαλαιακών επενδύσεων
- Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

οι οικονομικοί στόχοι που είναι:

- Η μείωση κόστους
- Οι οικονομίες κλίμακας

και τέλος οι στρατηγικοί στόχοι που είναι :

- Η είσοδος σε νέες αγορές
- Το μεγαλύτερο γεωγραφικό φάσμα
- Η αύξηση της αγοραστικής δύναμης

Ωστόσο, υπάρχουν και αρνητικές επιπτώσεις που προέρχονται από την οριζόντια ολοκλήρωση οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι οι ακόλουθες:

1. Η αύξηση των τιμών και η μείωση του πλεονάσματος του καταναλωτή
2. Η μείωση της καθαρής ευημερίας
3. Η αποτυχία επίτευξης των πιθανόν προβλεπόμενων κερδών σε ορισμένες περιπτώσεις
4. Η σύγκρουση που μπορεί να έλθει η επιχείρηση με τον αντιμονοπωλιακό νόμο
5. Η στενή δέσμευση της επιχείρησης με τον κλάδο και τις προοπτικές του
6. Η πιθανότητα ακύρωσης της συμφωνίας λόγω αντιμονοπωλιακών

Οι ανησυχίες που προέρχονται από τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης έχουν να κάνουν, κυρίως, με θέματα μονοπωλίου, που προκύπτουν στη περίπτωση που έχουμε μεγάλη συγκέντρωση του κλάδου, αλλά και με το εάν τα προσδοκώμενα κέρδη πραγματοποιηθούν. Πριν επιλέξει μια επιχείρηση να επεκταθεί μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης η διοίκηση θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι τα οφέλη που φαντάζεται είναι πραγματικά.<sup>50</sup>

Επίσης, ανησυχίες προέρχονται από την οριζόντια ολοκλήρωση όσον αφορά στις επιδράσεις που αυτή μπορεί να έχει στην ευημερία. Ωστόσο, αν η συγχώνευση των άμεσων ανταγωνιστών οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, τότε αυτή θα μπορούσε να αυξάνει την ευημερία. Ο Oliver Williamson υποστηρίζει ότι η οριζόντια συγχώνευση μπορεί να προάγει την

---

<sup>49</sup> Panayides Photis M. (2001), *Professional Ship Management: Marketing and Strategy*, United Kingdom: Ashgate, Taylor & Francis Ltd

<sup>50</sup> W Lafferty, E Hovden - *Environmental policy integration: towards an analytical framework- Environmental politics*, 2003

ευημερία ακόμα και αν η δομή της επιχείρησης μετά από μια συγχώνευση, είναι μονοπωλιακή. Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν η επιχείρηση οδηγείται σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και τεχνική αποτελεσματικότητα λόγω του χαμηλότερου μοναδιαίου κόστους, το οποίο συνήθως προκύπτει από την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.

Πίνακας 3 Συγκεντρωτικός πίνακας στρατηγικών ανταγωνισμού

	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Επίπεδο διαφοροποίησης	Χαμηλό (κυρίως μέσω τιμής)	Υψηλό (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	Χαμηλό ή Υψηλό (τιμή η μοναδικότητα)
Επίπεδο τμηματοποίησης αγοράς	Χαμηλό (μαζική αγορά)	Υψηλό (πολλά τμήματα)	Χαμηλό (ένα ή λίγα τμήματα)
Θεμελιώδεις - μοναδικές ικανότητες	Διοίκηση παραγωγής και αποθέματα	Ερευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ και πωλήσεις	Ικανότητες που ταιριάζουν στο εκάστοτε τμήμα

Πηγή : Hill, C., W., L. και Jones, G., R., “Strategic Management Theory: an integrated approach”, Houghton Mifflin, 1995, σελ. 172 – 174

### 2.5.3 Συγκέντρωση ή διείσδυση στην αγορά (market penetration)

Στρατηγική συγκέντρωσης ή διείσδυσης στην αγορά έχουμε όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει όλους της τους πόρους , στην πιο επικερδή ανάπτυξη είτε ενός προϊόντος είτε μιας αγοράς είτε μιας κυρίαρχης τεχνολογίας και συχνά θεωρείται η πιο δύσκολη στρατηγική μεγέθυνσης γιατί στην ουσία αναφέρεται στην προσπάθεια προώθησης ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος σε μια ήδη υπάρχουσα αγορά.<sup>51</sup> Οι βασικοί τρόποι για να επιτύχει μια επιχείρηση τον στόχο της στρατηγικής διείσδυσης είναι οι εξής :

1. Αυξάνοντας τη χρήση του προϊόντος που κάνουν οι υπάρχοντες καταναλωτές.

<sup>51</sup> TS Robertson - How to reduce market penetration cycle times- Sloan Management Review, 1993

2. Προσελκύοντας πελάτες των ανταγωνιστών είτε με τη μείωση της τιμής του προϊόντος είτε με την μεγαλύτερη προώθηση του προϊόντος είτε με διαφοροποίηση του προϊόντος.
3. Προσελκύοντας πελάτες που δεν κάνουν χρήση του προϊόντος.

Η στρατηγική διείσδυσης ή συγκέντρωσης στην αγορά ενδείκνυται όταν:

- οι υπάρχουσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
- υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους ήδη υπάρχοντες καταναλωτές
- τα μερίδια της αγοράς μειώνονται ενώ η ίδια η αγορά αναπτύσσεται
- οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν αξιόλογα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ο κλάδος δεν αφορά αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών
- υπάρχουν εμπόδια εισόδου για νέους ανταγωνιστές.

Επομένως, είναι προφανές, ότι τη στρατηγική διείσδυσης στην αγορά επιλέγουν επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ευάλωτες σε μεγάλες αλλαγές της αγοράς, αλλά και σε μεγάλες αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος. Επίσης, τη στρατηγική διείσδυσης την επιλέγουν οι επιχειρήσεις που υπόκεινται σε ένα υψηλό κόστος ευκαιρίας, εξαιτίας της εμμονής τους σε ένα κλάδο και της απώλειας ευκαιριών επένδυσης σε άλλους κλάδους<sup>52</sup>. Στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα όταν η ΝΕ εμπλέκεται και στην παραγωγική αλυσίδα.

#### 2.5.4 Ανάπτυξη αγοράς (market development)

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αφορά στη διείσδυση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος σε μια νέα αγορά. Πρόκειται για ήδη δοκιμασμένο προϊόν σε μια αγορά η οποία είναι σχετικά εύκολο (υπό προϋποθέσεις) να πειστεί για τη χρησιμότητα του. Με τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς εννοείται η στρατηγική, την οποία αναλαμβάνει μία επιχείρηση προκειμένου να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αγορές.

Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών, για παράδειγμα η επέκταση σε μία συγκεκριμένη περιοχή, η επέκταση σε εθνικό επίπεδο ή διεθνές επίπεδο. Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα αγοράς. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν μία επιχείρηση να αναπτύξει νέες παραλλαγές προϊόντων που ζητούνται από άλλα τμήματα της αγοράς.

Επιπλέον, μέσα από μία στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής ή σε νέα λιμάνια στην περίπτωση της ναυτιλίας. Η

---

<sup>52</sup> Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, εκδόσεις : Μπένου Ε.



στρατηγική ανάπτυξης αγοράς κατά κύριο λόγο ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής ή όταν υπάρχουν λιμάνια με πιο χαμηλούς ναύλους στην περίπτωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης. Επίσης, ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις σχεδόν αναγκάζονται να ακολουθήσουν τη στρατηγική αυτή, επειδή έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί.

### 2.5.5 Ανάπτυξη προϊόντος (product development)

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων, συναντάται όταν αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις ήδη υπάρχουσες αγορές ή όταν επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις σε υπάρχοντα προϊόντα. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί σε μία επιχείρηση αναπτύσσοντας :

- προϊόντα με νέα χαρακτηριστικά.
- ποιοτικότερες παραλλαγές του προϊόντος
- επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων ενδείκνυται σε δύο περιπτώσεις:

1. όταν η επιχείρηση διαθέτει ήδη επιτυχημένα προϊόντα που βρίσκονται όμως ακόμη σε φάση ωρίμανσης
2. όταν η επιχείρηση ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις σε μια συγκεκριμένη αγορά<sup>53</sup>.

## 2.6 Οι Στρατηγικές αναστροφής (turnaround strategies)

Οι στρατηγικές αναστροφής περιλαμβάνουν την από-επένδυση, την αιχμαλωσία και την ρευστοποίηση. Η ανόρθωση λαμβάνει τη μορφή συρρίκνωσης, την περίπτωση μείωσης, δηλαδή του όγκου της υποδομής και του ανθρώπινου δυναμικού για μια περαιτέρω δυναμική ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους<sup>54</sup>.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε την σημαντικότητα του πληρώματος για μία ναυτιλιακή διότι σε πολλές περιπτώσεις η μείωση πληρώματος ή η αλλαγή του από πιο φτηνό ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργεί ακόμη περισσότερα προβλήματα στην λειτουργία μιας Ν.Ε. Αυτό συμβαίνει γιατί σε πολλές περιπτώσεις γίνεται δύσκολη η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ του πληρώματος είτε επειδή προκύπτουν προβλήματα γλωσσικής συνεννόησης είτε επειδή

<sup>53</sup> Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, εκδόσεις : Μπένου Ε.

<sup>54</sup> Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, εκδόσεις : Μπένου Ε



δεν υπάρχει το απαραίτητο επίπεδο γνώσεων για να αντιμετωπιστούν διάφορα απρόοπτα και μη προβλήματα κατά την διάρκεια μιας θαλάσσιας μεταφοράς.

Η στρατηγική αιχμαλωσίας αναφέρεται στην περίπτωση που μια επιχείρηση γίνεται εξαρτώμενη μια άλλης. Η ρευστοποίηση, τελευταία μορφή στρατηγικής αναστροφής, αφορά στην πώληση περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας ως αποτέλεσμα μιας ζημιογόνας πορείας που οδήγησε στο κλείσιμο και την εκποίηση της.

## **2.7 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M. Porter**

Οι παλαιότεροι συντάκτες επιχειρηματικών σχεδίων ονόμαζαν το εξωτερικό μικροπεριβάλλον ειδικό σε αντίθεση με το εξωτερικό μικροπεριβάλλον που ήταν γνωστό ως γενικό. Από τότε πολλά έχουν αλλάξει, η ουσία όμως παραμένει ίδια. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ακολουθεί την πορεία γενικό-ειδικό-μέρος.

Ο M. Porter αριθμεί τους παράγοντες του εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος και τους ομαδοποιεί, ως εξής<sup>55</sup> :

1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Την ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις
3. Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
4. Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
5. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα ( που δεν υφίσταται στην ναυτιλία)

### 2.7.1 Εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων

Ένας κλάδος προσελκύει καινούριες επιχειρήσεις, όταν χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων. Επομένως, είναι εύλογο μία υφιστάμενη επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές καθώς όσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνητική κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου. <sup>56</sup>Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο είναι:

---

<sup>55</sup> Porter, M., E., "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1985

<sup>56</sup> Α Δημήτριος, 2007, παράγοντες που επηρεάζουν την είσοδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε νέες αγορές, Μεσολόγγι

1. Οικονομίες κλίμακας. Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Αυτό σημαίνει, ότι όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα θα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δε μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια. Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο γι' αυτήν κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων. Συχνά, απαιτείται σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης. Με αυτό τον τρόπο, η είσοδος σε ένα νέο κλάδο φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε κάποιο κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Τα πλεονεκτήματα αυτά περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία της παραγωγής του προϊόντος, τη καμπύλη εμπειρίας, τη πρόσβαση σε πρώτες ύλες και γενικά τη γνώση του συγκεκριμένου κλάδου.
4. Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας. Η πραγματική διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, το οποίο πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες και δημιουργία δικτύου, ώστε για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.
5. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο κυρίως για τις εταιρίες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα. Επιπλέον, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το μέγεθος τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής.
6. Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

7. Κόστη αλλαγής του πελάτη. Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή δυσκολία με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Το κατά πόσο αυτό θα συμβεί εξαρτάται από οικονομικούς, ψυχολογικούς και τεχνολογικούς λόγους.
8. Φόβος αντίδρασης-αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όσο πιο πιθανόν είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης αλλά και λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούριας εταιρίας.

### 2.7. 2 Ανάλυση ήδη υπαρχόντων ανταγωνιστών

Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τον αριθμό των επιχειρήσεων που διαθέτουν έναν ισχυρό ηγέτη ή όχι, ακόμα από τον αριθμό των ανταγωνιστών (βαθμός συγκέντρωσης), η παρουσία των εμποδίων εξόδου, τη σημασία των πάγιων εξόδων για τον προσδιορισμό της ικανότητας, του βαθμού διαφοροποίησης του προϊόντος και τον ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας<sup>57</sup>. Συνήθως, η ένταση του ανταγωνισμού είναι πιο έντονη όταν παρατηρούνται τα παρακάτω:

- Έλλειψη ηγεσίας στην επιχείρηση
- Ένας μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών
- Υψηλά πάγια έξοδα
- Υψηλά εμπόδια εξόδου
- Μεγάλη δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων και
- Αργοί ρυθμοί ανάπτυξης
- Επιπλέον χωρητικότητα

### 2.7.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης

Ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους αποτελούν τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες σε πολλούς κλάδους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι προμηθευτές μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος καθώς η δύναμη των προμηθευτών καθορίζεται από παράγοντες όπως η σημασία του προϊόντος στον αγοραστή, το κόστος αλλαγής, ο βαθμός

---

<sup>57</sup> Δ. Πυλαρινού, 2012, Ανταγωνιστικότητα ελληνικής ναυπηγοεπισκευαστικής ζώνης: συγκριτική ανάλυση με κορεάτικα, κινέζικα και ιαπωνικά ναυπηγεία

συγκέντρωσης του προμηθευτή σε μια βιομηχανία και η ικανότητα του προμηθευτή να εισέλθει σε μια βιομηχανία. Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι πιθανό να είναι υψηλή όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, όταν το κόστος της μετάβασης σε άλλο προμηθευτή είναι υψηλό, όταν το brandname του προμηθευτή είναι ισχυρό, όταν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός από τον προμηθευτή και όταν οι πελάτες του προμηθευτή είναι πολύ κατακερματισμένοι, ώστε η διαπραγματευτική ισχύς τους είναι χαμηλή. Παρακάτω θα αναλύονται περαιτέρω οι πέντε αυτοί κύριοι παράγοντες.

1. Αριθμός προμηθευτών. Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμή έχουν και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική του δύναμή μειώνεται.
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτή τη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμή των προμηθευτών είναι αυξημένη.
4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. Οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών, όταν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα προϊόντα των προμηθευτών. Επομένως, η προμηθευτική δύναμή των προμηθευτών περιορίζεται.
6. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Οι προμηθευτές υπάρχει δυνατότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους, όταν έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμή των προμηθευτών αυξάνεται<sup>58</sup>.

#### 2.7.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες, οι οποίοι προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρίας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να

---

<sup>58</sup>Grant R.M. (2005), *contemporary strategy analysis 5<sup>th</sup> ed.*, Malden

απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από την γνώση του αγοραστή, το μέγεθος αγοράς, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τον βαθμό συγκέντρωσης του αγοραστή σε μια βιομηχανία, τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων και την ικανότητα των αγοραστών να εισέλθουν στον κλάδο. Πιο αναλυτικά η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο καταναλωτής και περισσότερο σημαντικός για την επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.
2. Αριθμός προμηθευτών. Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.
3. Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης. Οι πελάτες ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών, όταν γνωρίζουν το κόστος μιας επιχείρησης. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση της τιμής. Όσο περισσότερες πληροφορίες κατέχουν οι πελάτες για την επιχείρηση, τόσο περισσότερο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
4. Ευαισθησία των καταναλωτών στην τιμή. Οι πελάτες μιας επιχείρησης απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση, αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, αν το προϊόν της επιχείρησης, είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για αυτούς. Αυτό συμβαίνει διότι οι πελάτες είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση και το προϊόν της. Σε αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.
6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Αρκετές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ευχαριστημένοι<sup>59</sup> από τη συνεργασία τους με την επιχείρηση και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

### 2.7.5 Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Μία ακόμα δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη

---

<sup>59</sup> Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, εκδόσεις : Μπένου Ε.

θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μία επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις.<sup>60</sup> Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Ο προσδιορισμός της έντασης του ανταγωνισμού εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Σε μία αγορά, όπου ο αριθμός των νέων καταναλωτών αυξάνεται γρήγορα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση όμως, που η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Πολλές φορές σε αγορές που φθίνουν οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε «πολέμους τιμών», οι οποίοι ναι μεν μπορεί να είναι επωφελείς για τους καταναλωτές, αλλά είναι δε καταστροφικοί για τις επιχειρήσεις
2. του συγκεκριμένου κλάδου.
3. Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι έντονος, όταν στον κλάδο αυτό δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.
4. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε «πόλεμο τιμών».
5. Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, συμβάλλει στην ένταση ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν «πόλεμο τιμών» ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των

---

<sup>60</sup> ΑΕ Μωραϊτάκη, Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μια νέα μέθοδος θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης επιχείρησης - 2007

ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

6. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα. Όταν ο πραγματικός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
7. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή συναισθηματικό-ψυχολογικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά<sup>61</sup>.

Συμπερασματικά, η μελέτη του ανταγωνισμού είναι μία συνεχής διαδικασία. Οι επιχειρήσεις συνεχώς συλλέγουν πληροφορίες ώστε όχι μόνο να μπορούν να αποκωδικοποιούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών, αλλά για να είναι σε θέση να τις προβλέψουν και να τις αντιμετωπίσουν. Η διαδικασία αυτή, συχνά ονομάζεται ανταγωνιστική πληροφόρηση.

Βέβαια, οι επιχειρήσεις πολλές φορές καταφεύγουν και σε αθέμιτες μεθόδους. Στον αντίποδα υπάρχουν οι εναρμονισμένες πρακτικές των εταιριών, δηλαδή οι συμφωνίες μεταξύ τους, οι οποίες ουσιαστικά «νοθεύουν» τον ανταγωνισμό. Οι τάσεις μεγέθυνσης των επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει πολλούς κλάδους σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, οι καταναλωτές συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με καρτέλ, δηλαδή με οργανωμένα ολιγοπώλια τα οποία συνεννοούνται και καθορίζουν τις τιμές με εναρμονισμένες πρακτικές τιμολόγησης.

Στην Ελλάδα, πολλοί κλάδοι έχουν κατά καιρούς βρεθεί το επίκεντρο της Επιτροπής Ανταγωνισμού με την υποψία της συνεννόησης μεταξύ τους για τιμές που είναι υψηλότερες των μέσων ευρωπαϊκών τιμών. Μερικά παραδείγματα αποτελούν η τραπεζική αγορά, τα εισιτήρια ακτοπλοΐας και ο κλάδος των καυσίμων<sup>62</sup>.

## **2.8 Στρατηγική και Ανταγωνιστικότητα από την πλευρά του ναυλωτή και του πλοιοκτήτη**

Ο στόχος αυτής της ενότητας είναι να παρουσιάσει την έννοια της ανταγωνιστικότητας στο ελεύθερο πλοίο α) από την πλευρά του ναυλωτή β) από την πλευρά του πλοιοκτήτη. Σχετικά με τον ναυλωτή, είναι ο απόλυτος κριτής της ανταγωνιστικότητας, διότι ανταγωνιστικό είναι το

<sup>61</sup> Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, εκδόσεις : Μπένου Ε.

<sup>62</sup> Χριστοδουλάκης Α., Χαροντάκης Δ. (2006), Άρθρο: «Ο εικονικός ανταγωνισμός διατηρεί υψηλά τις τιμές στα βασικά είδη», Εφημερίδα: Το Βήμα



προτιμητέο πλοίο, το πλοίο το οποίο θα διαλέξει για την μεταφορά.<sup>63</sup> Οι παράγοντες με βάση τους οποίους αξιολογεί ο ναυλωτής παρουσιάζονται στον πίνακα 4 κατά σειρά σημαντικότητας, με υποκειμενική προσέγγιση. Στην ναυτιλία τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά όταν αλλάζει η οπτική γωνία.

*Πίνακας 4 Παράγοντες αξιολόγησης ναυλωτή*

<b>Παράγοντες</b>	<b>Λεπτομέρειες</b>
1. Ηλικία	Οι ναυλωτές προτιμούν να ναυλώνουν πλοία μικρής ηλικίας για καλύτερη απόδοση και χαμηλότερο κόστος ασφάλισης του φορτίου.
2. Ναύλος	Ο ναύλος προσθέτει στο κόστος του εξαγόμενου προϊόντος, δρα μειωτικά στην ζητούμενη ποσότητα. Παίζει καθοριστικό ρόλο στην προτίμηση του ναυλωτή εκτός αν υπάρχουν άλλοι παράγοντες όπως το παραδοθεί το φορτίο εντός συγκεκριμένων ημερομηνιών. Στα φορτηγά πλοία η σημασία του φθηνού ναύλου είναι μεγαλύτερη.
3. Κλάση IACS/ International Group member P +I	Η συμμετοχή ενός νηογνώμονα στον IACS θεωρείται στην αγορά ως μια εξασφάλιση ότι το πλοίο παρακολουθείται από ένα αναγνωρισμένο οργανισμό, ο οποίος κατά κάποιο τρόπο εγγυάται τη καλή κατάσταση του πλοίου. (επέκταση του Port State Control και η καθολική εφαρμογή του Enhanced Survey Programme ,τα τελευταία χρόνια). Η συμμετοχή του πλοίου σε ένα από τα πρώτης τάξεως P +I clubs αποτελεί όντως εγγύηση για αξιοπρεπή κάλυψη πλοίου και φορτίου.
4. Βύθισμα και λοιπές διαστάσεις	Αφού φορτώσει, είναι ο παράγοντας εκείνος που θα καθορίσει αν μπορέσει να προσεγγίσει κάποιο ρηχό λιμάνι και πόσο θα φορτώσει. Το μήκος επίσης είναι μια σημαντική διάσταση λόγω περιορισμένου μήκους προβλήτας αλλά και ύψος του από την επιφάνεια της θάλασσας “air draft”, όταν υπάρχει πέρασμα από γέφυρες. Τέλος, το πλάτος του πλοίου είναι σημαντικό. ( από την διώρυγα του Παναμά, δεν διέρχεται πλοίο πλατύτερο από 32, 2 μέτρα ).
5. Χωρητικότητα	Η κυβική χωρητικότητα του πλοίου, δίνει στο ναυλωτή μια σαφή ιδέα πόση ποσότητα μπορεί να φορτώσει από το συγκεκριμένο φορτίο. Τα φορτία υπολογίζονται σε μετρικούς τόνους, ο υπολογισμός των τόνων οδηγεί στον υπολογισμό του ναύλου.
6. Ταχύτητα / κατανάλωση	Η ταχύτητα είναι σε συνάρτηση με την κατανάλωση και είναι ο συνηθέστερος τρόπος αμφισβήτησεων στις χρονοναυλώσεις – όπου ο πλοιοκτήτης εγγυάται τη ταχύτητα/ κατανάλωση του πλοίου σε διάφορες καταστάσεις της δύναμης του ανέμου.

<sup>63</sup> Άλκης Ι. Ε. Κορρές, Γιάννης Ν. Θανάπουλος « Ναυτιλιακή Θεωρία & Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks 2005, σελ. 146



7. Μέσα φορτοεκφόρτωσης	Οι γερανοί ( κρένια ) και οι μπίγες επιτρέπουν στο βαπόρι να ξεφορτώνει με συγκεκριμένο ρυθμό στα λιμάνια με ίδια μέσα. Σε πολλά λιμάνια του τρίτου κόσμου ο εξοπλισμός του φορτηγού πλοίου με τέτοια μέσα του επιτρέπει να διεκδικήσει υψηλό ναύλο λόγω ανυπαρξίας άλλων μέσων στο λιμάνι.
-------------------------	---

Για το πλοιοκτήτη, ανταγωνιστικό είναι το πλοίο που θα του προσφέρει καλύτερα περιθώρια εκμετάλλευσης, και δεν είναι υποχρεωτικά το πιο νέο ή το πιο μεγάλο. Ο πλοιοκτήτης έχει άλλη οπτική γωνία από το ναυλωτή, όπως επίσης επιδιώκει διαφορετικούς στόχους. Στο πίνακα 5 παρουσιάζονται οι παράγοντες που καθιστούν ένα πλοίο ανταγωνιστικό για το πλοιοκτήτη.

*Πίνακας 5 Παράγοντες αξιολόγησης πλοιοκτήτη*

Παράγοντες	Λεπτομέρειες
1. Τιμή κτήσεως	Η τιμή στην οποία αγοράζεται ένα πλοίο μαζί με την τιμή στην οποία μεταπωλείται καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία του επενδυτικού εγχειρήματος. Εκμετάλλευση του κύκλου και αγορά στα χαμηλά – πώληση στα ψηλά.
2. Προσόντα για συνεχή απασχόληση	« όλα τα πλοία δεν αρέσουν το ίδιο στους ναυλωτές», Σπ. Αλεξανδράτος. Το βαπόρι πρέπει να αρέσει στον υποψήφιο πελάτη και τα πράγματα που το κάνουν να αρέσει είναι απτά και συγκεκριμένα: Α) ο κυβισμός των αμπαριών, ιδιαίτερα αν πρόκειται για ελαφριά φορτία Β) το μικρό βύθισμα στα ρηχά λιμάνια Γ) η μικρή κατανάλωση σε δεδομένη ταχύτητα στις χρονοναυλώσεις Δ) η μικρή καθαρή χωρητικότητα για χαμηλές χρεώσεις στα λιμάνια Ε) τα καθαρά και καλοβαμμένα αμπάρια που περνούν εύκολα τους ελέγχους καταλληλότητας της SGS και των άλλων αναγνωρισμένων surveyors.
3. Ημερήσια Έξοδα	Τα χαμηλά ημερήσια έξοδα, αυξάνουν τα κέρδη σε επίπεδα ναύλων, που οι ανταγωνιστές πραγματοποιούν ζημιές. Αυτή είναι η συγκριτική επιβιωσιμότητα και αποτελεί μεγάλη υπόθεση όταν η αγορά είναι χαμηλή.
4. Ναύλος	Τα ανταγωνιστικά πλοία δείχνουν την αξία τους κατεξοχήν σε δύσκολες περιόδους που τα φορτία είναι λιγοστά σε σχέση με τα πλοία και οι ναύλοι είναι χαμηλοί.
5. Ευχέρεια και τιμή μεταπώλησης	Έχει σχέση με τα προσόντα του πλοίου και τη ζητούμενη τιμή. Ένα φθηνό πλοίο θα πωληθεί ακόμη και με πενιχρά προσόντα, ενώ ένα ακριβό πιθανότατα δεν θα πωληθεί ακόμη και με σημαντικά προσόντα. Η

	διαφορά παίζεται στο όριο. Όλα αυτά <i>ceteris paribus</i> .
--	--

### 3. NAYTILIAIA KAI MANATZMENT

#### 3.1 Πως λειτουργεί η διοίκηση και το μάνατζμεντ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Για να κατανοήσουμε τον όρο Management θεωρούμε απαραίτητη την αποτύπωση της έννοιας. Σύμφωνα με τους Robbins και Coulter<sup>64</sup> το Management είναι μια συνεχής διαδικασία συντονισμού και ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων σε μία επιχείρηση έτσι ώστε να ολοκληρώνονται αυτές αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η διαδικασία του μάνατζμεντ της στρατηγικής ακολουθεί μία διαδικασία που απαρτίζεται από 8 βήματα<sup>65</sup>.

- Στο πρώτο στάδιο καθορίζεται η «Αποστολή» της εταιρείας, δηλαδή ο λόγος ο σκοπός ύπαρξης της.
- Το δεύτερο στάδιο επεξεργάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διότι καθορίζει αδιαμφισβήτητα ένα δεσμευτικό πλαίσιο στις ενέργειες των μάνατζερ διότι σύμφωνα με τις καταστάσεις που επικρατούν καθορίζονται οι εναλλακτικές λύσεις.
- Το τρίτο στάδιο είναι ο εντοπισμός ευκαιριών τους θετικούς δηλαδή εξωτερικούς παράγοντες αλλά και απειλών, δηλαδή τους αρνητικούς παράγοντες που λειτουργούν σε βάρος της επιχείρησης.
- Το τέταρτο στάδιο διαπραγματεύεται τους πόρους της επιχείρησης, ασχολείται δηλαδή με τα ταμειακά διαθέσιμα, τους ανθρώπινους πόρους αλλά και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Εξετάζει κατά γενική ομολογία κατά πόσο είναι η επιχείρηση ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων.
- Το πέμπτο στάδιο έχει να κάνει με τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης εννοώντας φυσικά την βελτίωση των αδυναμιών και διατήρηση των είδη υπαρχόντων δυνατών σημείων.
- Το έκτο στάδιο αφορά τον προσδιορισμό των στρατηγικών γενικότερα για την λειτουργία της επιχείρησης.
- Το έβδομο αφορά την εφαρμογή των στρατηγικών με σωστή οργάνωση.
- Εν τέλη το όγδοο στάδιο διαπραγματεύεται την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων που πάρθηκαν καθώς και αν υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ειδικά στις ναυτιλιακές

---

<sup>64</sup> Α. Γουλιέλμος, (2004), Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης, σελ 65

<sup>65</sup> Α. Γουλιέλμος, (2004), Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης, σελ 113

επιχειρήσεις σημαντικό στοιχείο στην στρατηγική είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους εξαιτίας των οικονομικών δυσχερειών ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Στο ευρύ φάσμα της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διατηρούν την αυτονομία τους, παρουσιάζοντας τον δικό τους ιδιαίτερο και χαρακτηριστικό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης. Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι ναυτιλιακές διαφέρουν και αποτελεί σημαντικό γεγονός το ότι η ναυτιλιακή οικονομική σχετίζεται με το μάνατζμεντ και την προσπάθεια εφαρμογής του ιδανικού τρόπου διοίκησης σε μια ναυτιλιακή εταιρεία.

Το μάνατζμεντ μιας ναυτιλιακής εταιρίας αλλά και η σωστή του λειτουργία στηρίζεται σε ορισμένες αρχές και στοιχεία που σε περίπτωση που ισχύσουν και τηρηθούν αυξάνουν την απόδοση της επιχείρησης. Για να λειτουργεί μια επιχείρηση ναυτιλιακή ομαλά και προσοδοφόρα αρχικά θα πρέπει όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες να κατανέμονται, αλλά και η ανάληψη των καθηκόντων και των ευθυνών να υπάρχει δυνατότητα να γίνεται με εξουσιοδότηση.<sup>66</sup>

Ακόμη η υπακοή, η πειθαρχία, το να θέτει η επιχείρηση ομαδικά στόχους, η ύπαρξη σταθερών στελεχών, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών καθώς και η ύπαρξη προϊσταμένων και διευθυντών που συντονίζουν και υφισταμένων αλλά και η ενότητα και η ισότητα σίγουρα βοηθούν μια επιχείρηση να αναδειχθεί και να αναβαθμιστεί αλλά για να καταφέρει να συντονιστεί μία τέτοιου είδους επιχείρηση χρειάζεται πηγές, οικονομικές, ανθρώπινες, φυσικές και τεχνολογικές.

Η επιχείρηση χρειάζεται κεφάλαια και επενδύσεις. Ακόμη χρήσιμο είναι να διαθέτει εξοπλισμό και πρώτες ύλες, οργανωμένη διανομή, τοποθέτηση του προσωπικού με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της επιχείρησης αλλά και εφαρμογή της απαραίτητης τεχνογνωσίας.

Η ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να παρουσιάζει και να πρεσβεύει ένα κοινά αποδεκτό και μη αμφισβητούμενο στόχο και μια αρεστή σε όλους επιδίωξη. Η ορθή εφαρμογή του μάνατζμεντ απαιτεί την επίτευξη της σωστής δομής της επιχείρησης αλλά και την τοποθέτηση του κάθε στελέχους σε αρμόδια θέση με παράλληλο καθορισμό των καθηκόντων και των ευθυνών που στον καθένα αντιστοιχούν και αρμόζουν. Η ομαλή διεξαγωγή τόσο των υποστηρικτικών όσο και των παραγωγικών λειτουργιών είναι θεμελιώδους σημασίας.

Μία από τις προτεραιότητες που θέτει το μάνατζμεντ σε μία επιχείρηση είναι και η διασφάλιση της ποιότητας με δυνατότητα να εγγραφεί για αυτά στους πελάτες της. Στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου οδηγεί η σωστή συντήρηση των πλοίων αλλά και η τοποθέτηση

---

<sup>66</sup> Α. Γουλιέλμος, (2004), Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης

καταρτισμένου πληρώματος σε αυτά. Η εύρεση του σωστού έμπιστου προμηθευτή, η επικράτηση ευνοϊκών συνθηκών και όρων πλεύσης και οι κατάλληλες διασυνδέσεις και συνεργασίες έχουν και αυτά τη συμβολή τους.

Η σωστή διαχείριση, η εξισορρόπηση εσόδων και εξόδων, η χάραξη της ορθής πορείας και στρατηγικής έχουν επιπροσθέτως μεγάλη σημασία στο να επέλθει η οργάνωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης με τον κατάλληλο τρόπο. Ο διοικητικός τομέας λοιπόν έχει ακριβώς αυτό το σκοπό. Η υιοθέτηση της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής και η πορεία βάσει αυτής αναμφισβήτητα ευνοούν την λειτουργική δραστηριοποίηση της επιχείρησης.

### **3.2 Οικονομικός κύκλος**

Η διαχρονική πορεία της ναυτιλίας, κατά το πέρασμα των δεκαετιών επηρεάζει, αλλά κυρίως επηρεάζεται από την εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Οι τέσσερις ναυτιλιακές αγορές, δηλαδή η αγορά ναύλων, η αγορά ναυπηγήσεων, η αγορά μεταχειρισμένων πλοίων και η αγορά διαλύσεων στηρίζονται στις προσδοκίες, που διαμορφώνονται σχετικά με το σημείο στο οποίο βρίσκεται ο οικονομικός κύκλος.<sup>67</sup> Η αβεβαιότητα της οικονομικής ζωής διαχέεται και στο χώρο της ναυτιλίας, όπου διαμορφώνονται προσδοκίες, τόσο για την εξέλιξη της ζήτησης και της προσφοράς των ναυτιλιακών υπηρεσιών, όσο και για την απόδοση των κεφαλαιακών στοιχείων των συμμετεχόντων στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Αυτή η αβεβαιότητα αντικατοπτρίζεται χαρακτηριστικά στο παρακάτω παράδειγμα. Αν οι οικονομίες των κρατών διανύουν μια περίοδο οικονομικής ευημερίας, τότε υπάρχει υψηλή ζήτηση προϊόντων με αποτέλεσμα να υπάρχει και υψηλή προσφορά φορτίων. Αυτή η προσφορά φορτίων θα οδηγήσει με τη σειρά της σε υψηλή ζήτηση θαλασσίων μεταφορικών υπηρεσιών (παράγωγος ζήτηση για τη ναυτιλία) και συνεπακόλουθα σε επενδύσεις νέας χωρητικότητας από την πλευρά των ναυτιλιακών εταιρειών. Παράλληλα λοιπόν με τον οικονομικό κύκλο, σχηματίζεται και αναπτύσσεται ο ναυτιλιακός κύκλος.

Μια πρώτη προσέγγιση του οικονομικού κύκλου έγινε από τον Willard Philips το 1828, ενώ η πρώτη επιστημονική εξήγηση έγινε από τον Clement Juglar το 1860. Όλες οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί από τότε προσπαθούν να ερμηνεύσουν με κατάλληλες οικονομικές, αλλά και οικονομετρικές μεθόδους, τις ανοδικές και καθοδικές κινήσεις, που εναλλάσσονται σε έναν οικονομικό κύκλο κατά περιόδους. Η εναλλαγή αυτή άλλοτε χαρακτηρίζεται από κανονικότητα και άλλοτε όχι, επηρεαζόμενη από τις οριακές ροπές των επενδύσεων, της κατανάλωσης και

---

<sup>67</sup> ΑΕ Γεωργιάδης (2009), Οικονομικοί κύκλοι στη ναυτιλία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

γενικότερα της πλήρους απασχόλησης των συντελεστών παραγωγής. Κυρίαρχο ρόλο όμως, στη δομή του οικονομικού κύκλου έχουν οι επενδύσεις.

Οι διακυμάνσεις, που παρουσιάζει ένας οικονομικός κύκλος δεν έχουν την ίδια έκταση και ένταση και σπάνια χαρακτηρίζονται από κανονικότητα. Κάθε οικονομικός κύκλος, αν και παρουσιάζει χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλους τους κύκλους, είναι διαφορετικός από όλους τους άλλους. Σε ορισμένους κύκλους η φάση της κάμψεως μπορεί να είναι μικρή και επομένως, η ύφεση να μην είναι σοβαρή, ενώ σε άλλους μπορεί να οδηγήσει σε περίοδο τέλει στασιμότητας.

Σε άλλους κύκλους, η φάση της ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρό πληθωρισμό, ενώ σε άλλους υπάρχει πλήρης ικανοποίηση της ζήτησης. Έτσι, οι οικονομικοί κύκλοι διακρίνονται ανάλογα με τη διάρκειά τους σε τρεις κατηγορίες α) στους βραχυχρόνιους με διάρκεια 2-4 ετών, β) στους κανονικούς 6-12 ετών και γ) στους μακροχρόνιους 40 ετών.

### 3.3 Ναυτιλιακός Κύκλος

Ο ναυτιλιακός κύκλος αποτελεί μια βασική θεώρηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί στο σύνολό του ο ναυτιλιακός κλάδος και παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον θεωρητικής προσέγγισης και ανάλυσης. Ήδη, οι ναυτιλιακοί οικονομολόγοι (Zannetos 1966, Stopford 1997) θεωρούν ότι ο ναυτιλιακός κύκλος αποτελεί απτή απεικόνιση, αλλά και επαρκή απόδειξη του κινδύνου, που παρουσιάζουν οι πραγματοποιούμενες επενδύσεις στη ναυτιλία, αφού υπάρχει πλήρης αβεβαιότητα για τις μελλοντικές εξελίξεις, επηρεάζοντας εντέλει τη λήψη των αποφάσεων. Η πλήρης αβεβαιότητα προκύπτει από το γεγονός, ότι οι αποφάσεις στο ναυτιλιακό οικονομικό χώρο λαμβάνονται υπό το πρίσμα πολλών και διαφορετικών φασμάτων. Οικονομικές αποφάσεις πλοιοκτητών και ναυλωτών, πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα, νομοθετικές παρεμβάσεις ακόμα, και οι καιρικές συνθήκες είναι λίγες μόνο από τις αστάθμητες μεταβλητές ενός πολύπλοκου και πολυσύνθετου ναυτιλιακού συστήματος, που επηρεάζουν αποφασιστικά όλες τις ναυτιλιακές αγορές.

Οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μεταβολές αυτών των μεταβλητών καθορίζουν και την κυκλικότητα του ναυτιλιακού κύκλου. Η κυκλικότητα αυτή, που στην ουσία έχει τη μορφή ημιτονοειδούς καμπύλης, χαρακτηρίζεται από ανοδικές και καθοδικές κινήσεις με αντίστοιχα υψηλά και χαμηλά επίπεδα τιμών<sup>68</sup>. Όπως ο οικονομικός, έτσι και ο ναυτιλιακός

---

<sup>68</sup> Κ Βασιλοπούλου (2000), Ναυτιλιακοί κύκλοι και ναυτιλιακή χρηματοδότηση, Συλλογή από το τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών Πειραιά

κύκλος αποτελείται από τέσσερα στάδια (Stopford 1997), α) την ανάπτυξη, β) την ύφεση, γ) την κατάρρευση και δ) την ανάκαμψη.

Αυτά τα τέσσερα στάδια ακολουθούν την πορεία των ανοδικών και καθοδικών κινήσεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως να είναι γνωστό και κυρίως προβλέψιμο, η χρονική διάρκεια του κάθε σταδίου. Αυτό που είναι γνωστό και αποδέχεται η οικονομική επιστήμη είναι ότι υπάρχει ένας βαθμός κανονικότητας στη χρονική αλληλουχία, διάρκεια και συχνότητα αυτών των τεσσάρων σταδίων.

Η εξέλιξη των ναυτιλιακών κύκλων είναι στην ουσία εξέλιξη της αγοράς ναύλων. Η ναυλαγορά είναι η κυρίαρχη αγορά, που επιδρά σε μεγάλο και καθοριστικό βαθμό στις υπόλοιπες τρεις αγορές. Το κόστος ναυπήγησης ενός νέου πλοίου, η αγορά ή η πώληση ενός μεταχειρισμένου πλοίου, η διάλυσή του, καθώς και οι τρέχουσες προσδοκίες για τη μελλοντική απόδοση των διαφόρων κεφαλαιουχικών στοιχείων επηρεάζονται από το σημείο του ναυτιλιακού κύκλου, στο οποίο βρίσκεται η ναυλαγορά.

### **3.4 Στόχοι μάρκετινγκ από στρατηγικές οριζόντιας ολοκλήρωσής**

Οι οικονομικές δραστηριότητες των εταιρειών ενσωματώνονται σε έναν ιστό κοινωνικών σχέσεων (δικτύων). Η ύπαρξη εταιρειών σε ορισμένα δίκτυα επιτρέπει στις εταιρείες να συγκεντρώνουν μέσα, από τα δίκτυα (Gulati, Nohria&Zaheer, 2000; Madhavan, Koka&Prescott, 1998). Πρόκειται για μέσα που βρίσκονται πέραν των ορίων της εκάστοτε εταιρείας κι εντοπίζονται στα διεταιρικά δίκτυα στα οποία συμμετέχουν οι εταιρείες. Σύμφωνα με τον Gulati (1999), τα μέσα των δικτύων μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική συμπεριφορά των εταιρειών και αποτελούν ικανό τρόπο πρόβλεψης της διαμόρφωσης νέων συμμαχιών μεταξύ εταιρειών, όπως, επίσης, της συχνότητας σύναψης νέων συμμαχιών.<sup>69</sup> Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι αυτόνομος από μόνος του, αλλά εξαρτάται από τους υπόλοιπους οργανισμούς του περιβάλλοντός για να εξασφαλίσει τα απαραίτητα μέσα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα και να υπάρξει ένα είδος σταθερότητας όσον αφορά την εισροή μέσων, οι οργανισμοί προβαίνουν σε «προσαρμογές», υπό την έννοια ότι καθιερώνουν σχέσεις με άλλους οργανισμούς του περιβάλλοντός τους (Pfeffer&Salancik, 1978).

Η δύναμη στην αγορά έχει να κάνει με τη δυνατότητα των εταιρειών να εξασφαλίζουν ισχυρότερες θέσεις στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το επιχείρημα της δύναμης στην αγορά ενδεχομένως να εξηγήσει σε

---

<sup>69</sup> R. Gulati (1999), Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, Strategic Management Journal

θεωρητικό επίπεδο τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ο Shepherd (1970) προσδιόρισε τη δύναμη στην αγορά ως «τη δυνατότητα ενός μέλους ή μιας ομάδας μελών της αγοράς να επηρεάζουν την τιμή, την ποιότητα και τη φύση των προϊόντων της αγοράς». <sup>70</sup>Η δύναμη στην αγορά πηγάζει από τη διαφοροποίηση προϊόντων, την επιβολή περιορισμών όσον αφορά την είσοδο στην αγορά και το μερίδιο της αγοράς. Η θεωρία της δύναμης στην αγορά χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της στρατηγικής πρόθεσης των οργανισμών που επεδίωξαν να εφαρμόσουν στρατηγικές συνεργασίας (Kim&Singal, 1993). Οι επιθετικοί συνασπισμοί δημιουργούνται με στόχο την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την ενίσχυση της θέσης των συνεταιίρων, ελαττώνοντας το μερίδιο της αγοράς των υπόλοιπων ανταγωνιστών ή αυξάνοντας το κόστος παραγωγής και/ή διανομής τους. Οι αμυντικοί συνασπισμοί (συνήθως προτιμώνται από λιγότερο ισχυρές εταιρείες) δημιουργούνται προκειμένου να θεσπιστούν κάποια όρια όσον αφορά την είσοδο στις αγορές, τα οποία έχουν στόχο να διασφαλίσουν τη θέση των συνεταιίρων και να προσφέρουν σταθερότητα στον κλάδο ώστε να υπάρξει αύξηση κερδών <sup>71</sup>Επίσης, η δημιουργία συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών δεν παρέχει πλεονεκτήματα μόνο στα μέλη των συμμαχιών, αλλά και στους πελάτες αυτών. Πολλοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει τόσο θεωρητικά όσο κι εμπειρικά τη σημασία της θεωρίας του κόστους συναλλαγής (Williamson 1981) ως προς τις δια-οργανωσιακές σχέσεις (π.χ. Badaracco, 1991). Το κόστος συναλλαγής προκύπτει από την ανάγκη των συναλλασσόμενων να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες, να διαπραγματεύονται και να καταρτίζουν συμβάσεις, να παρακολουθούν και να υλοποιούν τις σχέσεις αμοιβαιότητας. Στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγής μέσω των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των μελών της συμμαχίας (όσον αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών, τις χαμηλότερες κεφαλαιακές επενδύσεις, κλπ.). Ο Hladik (1988) υποστήριξε σε εμπειρικό επίπεδο ότι η μείωση του κόστους αποτελεί παράγοντα των στρατηγικών συμμαχιών.

---

<sup>70</sup> R.W. Shepherd (1970), *Theory of Cost and Production Functions*, Princeton University Press

<sup>71</sup> Oliver E. Williamson (1981), *Economics of organization: the transaction cost approach*, University of Pennsylvania, Center for the Study of Organizational Innovation



### 3.5 Οργανωτικά Πρότυπα και Χαρακτηριστικά των Ελληνικών Ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Το βασικό χαρακτηριστικό της οργάνωσης της ναυτιλιακής επιχείρησης της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, είναι ότι πρόκειται κατά κύριο λόγο για μια οικογενειακή επιχείρηση με ρίζες σε κάποιο ναυτότοπο, με το δεύτερο χαρακτηριστικό να μην είναι απόλυτο ή δεσμευτικό. Η επιχείρηση διοικείται από το εφοπλιστή και από ένα κύκλο συγγενικών ή φιλικών του προσώπων. Αυτό το χαρακτηριστικό, όσο και αν ακούγεται παράδοξο, ισχύει εξίσου και στην βρετανική ναυτιλιακή επιχείρηση.<sup>72</sup> Οι Rowlinson και Leek παρατηρούν ότι, παρόλο που οι βρετανικές εταιρείες τακτικών γραμμών ολοκλήρωσαν την μετατροπή τους σε κοινοπραξίες και ομίλους έως το 1975, το βασικό χαρακτηριστικό των εφοπλιστών της χύδην ναυτιλίας ήταν η οικογενειακή τους παράδοση και η δυνατότητα να παρέχουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες λόγω του χαμηλού τους κόστους.<sup>73</sup> Οι οικογένειες πολλών από τους Βρετανούς εφοπλιστές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας συμμετείχαν στους τόπους καταγωγής τους σε επιχειρηματικά σχήματα πλοιοκτησίας ατμόπλοιων, ήδη από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Στην πραγματικότητα, η ναυτιλία στην Βρετανία υπήρξε μια βιομηχανία στην οποία ο ρόλος της οικογένειας διατηρήθηκε αμετάβλητος κατά τη διάρκεια της μετάβασης από τις οικογενειακές συμπλοιοκτησίες στις εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και τις πολυμετοχικές ανώνυμες εταιρείες.<sup>74</sup> Το γεγονός ότι η επιχείρηση της χύδην φορτηγού ναυτιλίας αναπαράγεται και διατηρεί τη συνοχή της εξηγείται από το ότι όλοι οι εφοπλιστές είχαν μακράν παράδοση συμμετοχής σε ναυτιλιακές δραστηριότητες σε παραδοσιακούς ναυτότοπους τόσο στην Βρετανία, όσο και στην Ελλάδα, ή είχαν εργαστεί σε πλοία ή ναυτιλιακά γραφεία ως υπάλληλοι.

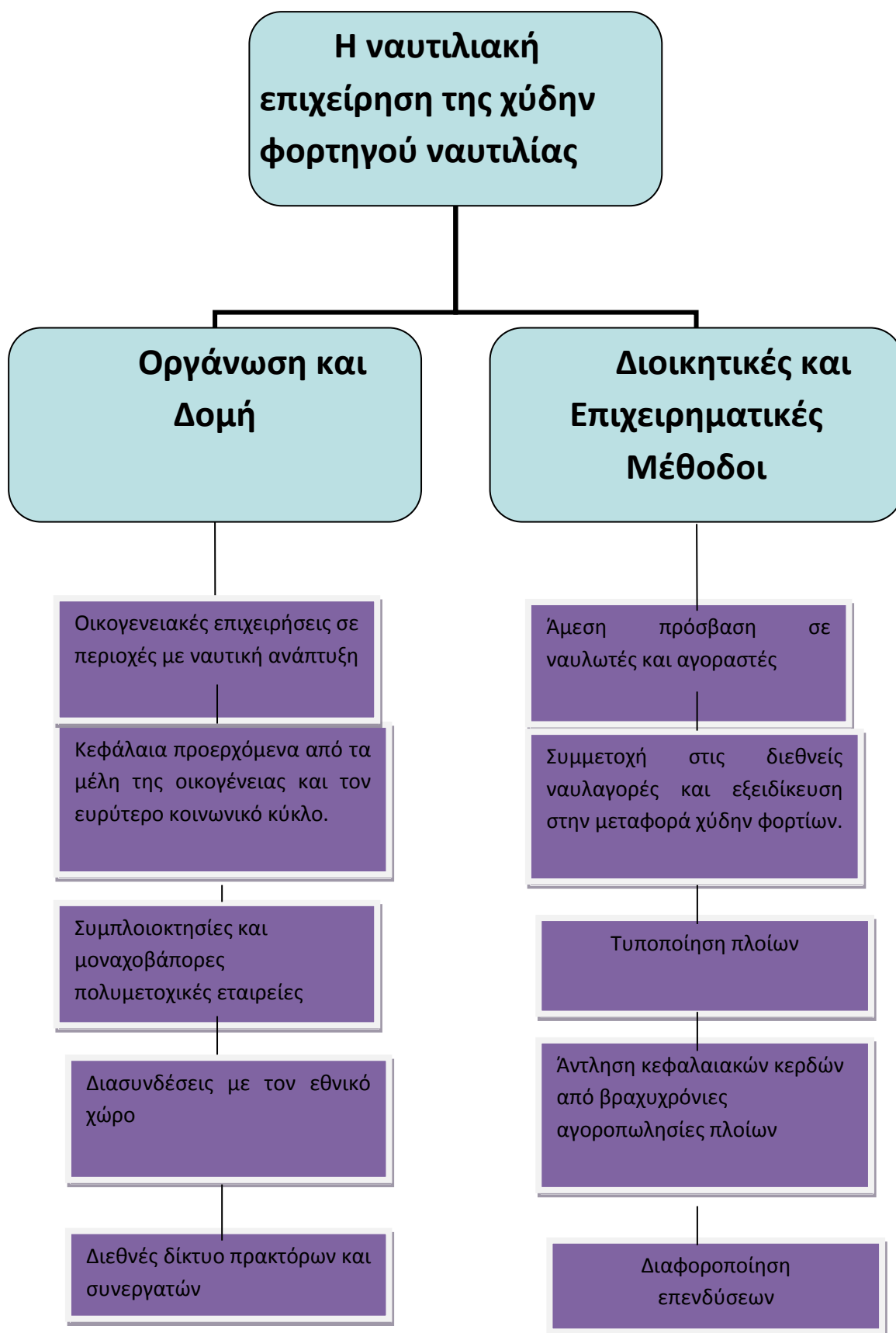
Στο σχήμα 6 παρουσιάζονται η οργάνωση και η δομή όπως επίσης οι διοικητικές και επιχειρηματικές μέθοδοι στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

---

<sup>72</sup> Γιάννης Θεοτοκάς- Τζελίνα Χαρλαύτη Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις Οργάνωση, διοίκηση και στρατηγική Ναυτιλία – Εμπόριο - Οικονομία

<sup>73</sup> Mervyn P. Rowlinson – Brian M. Leek “ The decline of the regionally based UK deepsea tramp shipping industry”, *Journal of Transport Geography*, vol.5 , no. 4, 1997, 277-290

<sup>74</sup> EdwinGreen, “ Very Private Enterprise : Ownership and Finance in British Shipping, 1825-1940, στο TsunehicoYui – Keiichiro Nakagawa ( eds ) , *Business History of Shipping, Strategy and Structure*, University of Tokyo Press, 1985.



Σχήμα 6 Οργάνωση και δομή - διοικητικές επιχειρηματικές μέθοδοι στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Στην περίπτωση της Ελλάδας, αποδεικνύεται αδύνατο να κατανοήσει κανείς την ανάπτυξη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων χωρίς να χρησιμοποιήσει ως εργαλεία τις ανθρώπινες σχέσεις, τα δίκτυα, καθώς και την ανάλυση σχετικά με τον προσωπικό / οικογενειακό καπιταλισμό<sup>75</sup>. Η Ευρωπαϊκή ναυτιλιακή επιχείρηση διατηρεί οικογενειακό χαρακτήρα με διεθνή δικτύωση και μια ιδιαίτερη επιχειρηματική κουλτούρα, στον πυρήνα της οποίας βρίσκεται η εμπιστοσύνη και η καλή φήμη των μελών της. Η έκφραση « ο λόγος μου είναι συμβόλαιο» ( my word is my bond ) εξακολουθεί και σήμερα να έχει την ίδια ισχύ. Η χύδην φορτηγός ναυτιλία είναι μια βιομηχανία η οποία έχει βασιστεί κατά αποκλειστικότητα στα δίκτυα και τις προσωπικές σχέσεις.

Ως δίκτυο ορίζεται :

- Ένας συγκεκριμένος τύπος σχέσεων που συνδέουν μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων – μπορούν να είναι σχέσεις συναλλαγής, σχέσεις επικοινωνίας ή σχέσεις συγγένειας. Οι σχέσεις αυτές βρίσκονται στο κεντρικό σημείο της ανάλυσης των δικτύων.<sup>76</sup>
- Ένα πλέγμα σχέσεων υψηλής εμπιστοσύνης, οι οποίες άμεσα ή έμμεσα συνδέουν τους ανθρώπους, ώστε αυτοί να συγκροτούν μια κοινωνική ομάδα. Το δίκτυο οδηγεί στην διαμόρφωση ενός θεσμικού πλαισίου εντός του οποίου ο επιχειρηματικός κίνδυνος περιορίζεται και εξασφαλίζεται η ροή των πληροφοριών.<sup>77</sup>

Από την μέχρι τώρα ανάλυση, γίνεται κατανοητό ότι τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων δεν ήταν τα κεφάλαια, ούτε τα εθνικά φορτία, αλλά οι ανθρώπινοι πόροι, η γνώση, οι διοικητικές ικανότητες που επέτρεψαν την διαμόρφωση αυτού που αποκαλείται « τεχνογνωσία». Ο Gordon Boyce, ο πρώτος ιστορικός που χρησιμοποίησε τα εργαλεία της ιστορίας των επιχειρήσεων και των θεσμικών οικονομιών στην βρετανική ναυτιλιακή ιστορία κατέδειξε πόσο ζωτικής σημασίας είναι η ανάλυση των δικτύων για την κατανόηση της βρετανικής ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας και του βαθμού στον οποίο η βρετανική ναυτιλία βασίσθηκε στον οικογενειακό / προσωπικό καπιταλισμό. Γίνεται φανερό ότι στα πλαίσια του οικογενειακού/ προσωπικού καπιταλισμού, η δημιουργία δικτύων με πυρήνα την εμπιστοσύνη και τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του, διαμόρφωσε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική κουλτούρα στο χώρο της ναυτιλίας, η οποία χαρακτήρισε την διεθνή ναυτιλία<sup>78</sup>.

---

<sup>75</sup> Τζ. Χαρλαύτη, Ιστορία της ελληνόκτητης ναυτιλίας, σελ. 463-464.

<sup>76</sup> G . Harlaftis , “ Greek maritime business in the nineteenth and twentieth centuries. A paradigm for comparative studies on family capitalism and diaspora networks.”, Ferry de Goey – Jan Willem Veluwenhamp ( eds), *Entrepreneurs and Institutions In Europe and Asia, 1500-200 0*, Aksant , Amsterdam, 2002.

<sup>77</sup> Mark Casson, “ Entrepreneurial networks. A theoretical perspective”, M.Moss – A. Slaven ( eds ), *Entrepreneurial networks and business culture. Proceedings of the Twelfth International Economic History Congress. Madrid 1998*, 15.

<sup>78</sup> Γιάννης Θεοτοκάς- Τζελίνα Χαρλαύτη Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις Οργάνωση, διοίκηση και στρατηγική Ναυτιλία – Εμπόριο - Οικονομία

### 3.6 Το εταιρικό διεθνές σχέδιο marketing

Ο σχεδιασμός του εταιρικού σχεδίου marketing μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι βασικός για την εκτέλεση της στρατηγικής marketing. Πρόκειται για περίπλοκη και σύνθετη διαδικασία η οποία έχει διεθνή οπτική και καλείται να απαντήσει 3 βασικά ερωτήματα:

1. Που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα ?
2. Που θέλει να πάει?
3. Πώς θα καταφέρει να φτάσει στο σημείο που θέλει?

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια αποστολή, συγκεκριμένους στόχους και συγκεκριμένη πορεία προς την επίτευξη των στόχων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την επιλογή των αγορών-στόχων, την επιλογή στρατηγικών τοποθέτησης και την επιλογή του κατάλληλου μείγματος marketing. Η στρατηγική θα πρέπει να στηριχτεί στην έρευνα αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις ευκαιρίες και την νέα τεχνολογία.<sup>79</sup>

Το σχέδιο marketing έχει 3 λειτουργικά επίπεδα: στρατηγικό επίπεδο, επίπεδο management και επίπεδο εφαρμογής, τα οποία περιγράφονται στον πίνακα 7.

*Πίνακας 7 Τα 3 λειτουργικά επίπεδα του σχεδίου marketing*

<b>Στρατηγικό Επίπεδο</b>	Στοχοθέτηση, διεθνείς ευκαιρίες, οργανωτική δομή σε επίπεδο υποδομών, ανθρωπίνων πόρων, χρηματοδότησης.
<b>Επίπεδο Management</b>	Η στρατηγική διασπάται σε κομμάτια-στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ( strategic business units ) - SBUs. Ο σχεδιασμός είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό σε αυτό το επίπεδο.
<b>Επίπεδο Εφαρμογής</b>	Σχηματισμός του budget, έρευνα και ανάπτυξη – R & D, ανάπτυξη προϊόντος, καμπάνιες marketing.

<sup>79</sup> Alan E. Branch, *Maritime Economics Management and Marketing 3<sup>rd</sup> Edition Stanley Thornes, pg.327-329.*

Το διεθνές εταιρικό σχέδιο marketing μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, το οποίο έχει διάρκεια ενός έτους αποτελείται από επτά στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω<sup>80</sup>:

- A. Το πρώτο στάδιο είναι να οριστούν οι προσδοκίες των μετόχων το οποίο περιλαμβάνει ανάλυση της αγοράς : μέγεθος αγοράς, τάσεις της αγοράς, τμήματα αγοράς και μέγεθος, αναγνώριση των αναγκών της αγοράς, των προτεραιοτήτων και των προσδοκιών της πελατειακής βάσης. Το στάδιο αυτό παρουσιάζει δυσκολίες για την ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία πολυάριθμες αγορές σε διαφορετικές χώρες.
- B. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της ανάλυσης της γενικής κατάστασης, η οποία εστιάζει την προσοχή στις αγορές του α' σταδίου και στην σημαντικότητα τους. Στο στάδιο αυτό γίνεται ανάλυση P.E.S.T.
- C. Το επόμενο στάδιο είναι να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν τα δεδομένα στο στάδιο α' και β' και να προκύψει ανάλυση S.W.O.T. η ανάλυση αυτή θα πρέπει να συνδυαστεί με τους πόρους και τις ικανότητες του πλοιοκτήτη. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση θα μπορέσει να εστιάσει στις περιοχές εκείνες όπου κάνει το καλύτερο στην αγορά με βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- D. Το επόμενο στάδιο είναι οι στόχοι marketing. Γενικά, αντιπροσωπεύουν τους εταιρικούς στόχους βασιζόμενοι σε ρεαλιστικές προσδοκίες για την απόδοση. Επιπλέον, παράγεται σχέδιο δράσης σε περίπτωση ανάγκης –εναλλακτικό σχέδιο δράσης.
- E. Το πέμπτο στάδιο αποτελείται από την στρατηγική marketing σε επίπεδο προϊόντος/υπηρεσίας, η οποία σύμφωνα με την μήτρα ανάπτυξη Ansoff περιλαμβάνει 4 στρατηγικές: διείσδυση αγοράς, ανάπτυξη αγοράς, ανάπτυξη προϊόντος και διαφοροποίηση. Σύμφωνα με τις παραπάνω στρατηγικές ευθυγραμμίζονται και οι αγορές στόχοι, το μείγμα marketing, οι τακτικές, η τοποθέτηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνονται η καινοτομία και η προσαρμογή παράγοντες κλειδιά για τη διεθνή στρατηγική marketing. Η ναυτιλιακή βιομηχανία θα πρέπει να δημιουργεί αποτελεσματικές στρατηγικές marketing, οι οποίες θα προέρχονται και θα βασίζονται στην έρευνα αγοράς, θα υπάρχει συνέργεια με την αγορά στόχο και θα είναι πλήρως συγκεντρωμένες και εστιασμένες στο σύνολο όλων των εργαζομένων.

---

<sup>80</sup> Alan E. Branch, Maritime Economics Management and Marketing 3<sup>rd</sup> Edition Stanley Thornes, pg.329-332.

- F. Το έκτο στάδιο είναι ο σχηματισμός και η εκτέλεση του διεθνούς σχεδίου marketing. Στο στάδιο αυτό γίνεται πρόβλεψη πωλήσεων και σχηματισμός του budget. Στο στάδιο αυτό το διεθνές εταιρικό σχέδιο marketing, μπορεί να χωριστεί σε επιμέρους σχέδια marketing για την κάθε χώρα στην οποία λειτουργεί η ναυτιλιακή επιχείρηση.
- G. Στο τελικό στάδιο του διεθνούς σχεδίου marketing, υπάρχει ένα επαρκές σύστημα ελέγχου, ώστε να μετρηθεί η απόδοση σύμφωνα με τα standards τα οποία έχουν τεθεί για να μπορεί η ναυτιλιακή επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στόχους της. Η παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία παρουσιάζει υψηλό ρίσκο και μπορεί να μεταβληθεί γρήγορα εξαιτίας της αύξησης της τιμής του πετρελαίου στις διεθνείς αγορές, το κλείσιμο σε μια σημαντική διώρυγα ή ένα κανάλι, όπως επίσης και λόγω των διακυμάνσεων στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Ο προϋπολογισμός αποτελεί μια καλή μέθοδος ελέγχου και ένα αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης και marketing, στην ανάπτυξη στρατηγικής.

### **3.7 Η επενδυτική στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων**

Ως επενδυτική στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προγραμματίζει να κινηθεί, προκειμένου να επιτύχει τους μακροχρόνιους επενδυτικούς της στόχους<sup>81</sup>. Η σπουδαιότητα της επενδυτικής στρατηγικής προκύπτει κυρίως από το γεγονός ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία παρουσιάζει διακυμάνσεις που θέτουν σε κίνδυνο τις επενδύσεις των επιχειρήσεων όλων των κατηγοριών. Οι διακυμάνσεις δημιουργούν κίνδυνο, στοιχείο που καθιστά το χρόνο πραγματοποίησης της επένδυσης παράγοντα καθοριστικής σημασίας. Επένδυση σε λάθος χρόνο μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια του πλοίου ή και στην έξοδο από την αγορά.

Υπάρχουν δύο στρατηγικές σχετικά με την εκμετάλλευση του χρόνου. Η πρώτη αφορά το « χτύπημα της αγοράς» με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις και η δεύτερη την μακροχρόνια πώληση μεταφορικών υπηρεσιών<sup>82</sup>. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την πρώτη στρατηγική επιδιώκουν να αντλούν κέρδη κατά κύριο λόγο από την εκμετάλλευση των πλοίων ως περιουσιακών στοιχείων, αγοράζοντας πλοία στο στάδιο της ύφεσης ή της δυσπραγίας, όποτε οι τιμές είναι χαμηλές, τα οποία πωλούν στο στάδιο της αναζωογόνησης ή της ευδαιμονίας, οπότε οι τιμές τους αυξάνονται σημαντικά. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την μακροχρόνια πώληση

---

<sup>81</sup> Einar Hope – Oystein Boe, “ Investment Behaviour in Norwegian Bulk Shipping”, Einar Hope, Studies in shipping Economics in Honour of Professor Anljot Stromme Svendsen, Bedriftsokonomens Forlag A/S, Oslo, 45.

<sup>82</sup> Ο.π., 48.

μεταφορικών υπηρεσιών αντλούν τα κέρδη τους από την εκμετάλλευση της μεταφορικής ικανότητας των πλοίων τους<sup>83</sup>.

Η επένδυση στη ναυτιλία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με νέα ναυπήγηση είτε με αγορά μεταχειρισμένου πλοίου. Η επιλογή μεταξύ των δύο συνεπάγεται διαφορετικό κόστος και διαφορετικό κίνδυνο για την επιχείρηση. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, στην πλειονότητα τους, εφαρμόζουν τη στρατηγική της μακροχρόνιας πώλησης υπηρεσιών, ως μια σχεδιασμένη στρατηγική, αλλά ταυτόχρονα αξιοποιούν τη συγκυρία στις ναυλαγορές για να αποκομίσουν κέρδη από την πώληση των πλοίων τους. Οι Έλληνες εφοπλιστές, κατά κύριο λόγο διαχειριστές πλοίων, αντιμετωπίζουν το πλοίο και ως περιουσιακό στοιχείο από το οποίο μπορούν να αντλήσουν άμεσες αποδόσεις. Μπορεί, δηλαδή, ο στρατηγικός προσανατολισμός τους να είναι η ανάπτυξη της μεταφορικής ικανότητας των επιχειρήσεων τους αλλά παράλληλα να πωλούν κάποιο / α από τα πλοία όταν το κρίνουν συμφέρον, συσσωρεύοντας κέρδη που επενδύουν στην ανάπτυξη των στόλων τους όταν οι τιμές των πλοίων μειωθούν, εφαρμόζοντας ανακυκλική επενδυτική στρατηγική.<sup>84</sup> Αναγνωρίζεται ότι οι αγοραπωλησίες αποτέλεσαν ένα από τους παράγοντες της επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής των Ελλήνων εφοπλιστών κατά την διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα.<sup>85</sup>

Οι δύο βασικές επενδυτικές στρατηγικές μοιάζουν να είναι αντίθετες μεταξύ τους, όμως στην περίπτωση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων λειτουργούσαν συμπληρωματικά. Τα τελευταία χρόνια, οι εφοπλιστές νεότερης γενιάς εμφανίζονται να είναι περισσότερο ενεργοί στην αγορά των μεταχειρισμένων πλοίων και να εφαρμόζουν κατά κύριο λόγο την στρατηγική του «χτυπήματος της αγοράς». Λειτουργούν περισσότερο ως επενδυτές που επιδιώκουν να αγοράζουν πλοία σε χαμηλή τιμή και να τα πωλούν σε υψηλή, επιτυγχάνοντας αποδόσεις της τάξης του 200% ή σε ορισμένες περιπτώσεις και του 300 % σε διάστημα ενός έτους<sup>86</sup>.

Η στρατηγική των επιτυχημένων αγοραπωλησιών, σε κάποιο βαθμό, αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής του χαμηλού κόστους. Ο εφοπλιστής που καταφέρνει να αντλήσει κεφαλαιακά κέρδη από την πώληση του πλοίου του δημιουργεί ρευστότητα η οποία του επιτρέπει να λειτουργεί με τα υπόλοιπα πλοία του ακόμη και σε περιόδους κρίσης. Η υψηλή ρευστότητα οδηγεί τελικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η ύπαρξη επαρκών διαθεσίμων μπορεί να προστατεύσει αποτελεσματικά την επιχείρηση σε μια μελλοντική μεταβολή

---

<sup>83</sup>Ακαδημία των Αθηνών, Γραφείο Οικονομικών μελετών, «Το Παρόν και τ μέλλον της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας», Μελέτες Αριθμός 10, Αθήνα 2009.

<sup>84</sup> Η.Α Thanopoulou, "Anticyclical Investment Strategies in Shipping : The Greek Case", World Transport Research , Proceedings of the 7<sup>th</sup> World Conference on Transport Research , Volume 4, Transport Management, Pergamon, 1995 σελ. 214-215.

<sup>85</sup> Θεοτοκάς, «Μέθοδοι της Ιδιαιτερότητας».

<sup>86</sup> Θεοτοκάς, «Μέθοδοι και ιδιαιτερότητες»



των συνθηκών στην αγορά, ενώ αντίθετα η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του κόστους, όταν η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να αποκτήσει κεφάλαια κινήσεως με υψηλό κόστος ή και στην έξοδο από την αγορά, όταν η εξεύρεση κεφαλαίων είναι αδύνατη<sup>87</sup>. Ταυτόχρονα, η ύπαρξη υψηλής ρευστότητας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν ως αγοραστές ακόμη και σε συνθήκες κρίσης. Οι διαπιστώσεις αυτές φαίνεται να επιβεβαιώνονται ξανά, εξαιτίας της συγκυρίας στις διεθνείς ναυλαγορές από το φθινόπωρο του 2008.

Ένα ακόμη παράγοντας που συνεκτιμάται για την επιλογή μεταξύ νέας ναυπήγησης και αγοράς μεταχειρισμένου πλοίου είναι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων και οι πηγές τους<sup>88</sup>. Στον πίνακα 8 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ναυτιλιακές τράπεζες οι οποίες χρηματοδοτούν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις για την αγορά και την ναυπήγηση πλοίων, η έδρα τους καθώς και το ύψος των επενδύσεων.

Πίνακας 8 Οι ναυτιλιακές τράπεζες – ύψος επενδύσεων-έδρα

<b>ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>		
<b>ΟΝΟΜΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ</b>	<b>ΥΨΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ</b>	<b>ΕΔΡΑ</b>
<b>DNB</b>	\$28.3bn	ΝΟΡΒΗΓΙΑ, ΟΣΛΟ
<b>Morgan Stanley</b>	\$400m	ΗΠΑ
<b>Sumitomo Mitsui Banking Corporation</b>	\$1.3bn	ΙΑΠΩΝΙΑ
<b>Commerzbank</b>	€17bn	ΓΕΡΜΑΝΙΑ
<b>HSH</b>	\$22bn	ΓΕΡΜΑΝΙΑ
<b>Bank of China</b>	\$20bn	ΚΙΝΑ
<b>KfW</b>	\$19.8bn	ΓΕΡΜΑΝΙΑ
<b>Nordea</b>	\$18.3bn	ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΑ
<b>Korea Exim</b>	\$17bn	ΚΟΡΕΑ
<b>BTMU</b>	\$15bn	ΙΑΠΩΝΙΑ
<b>China Exim</b>	\$13.8bn	ΚΙΝΑ

Πηγή: Lloyd's List The Ship Finance Top 10, <http://www.lloydslist.com/ll/sector/finance/article451717.ece>, <https://www.lloydslist.com/ll/sector/finance/article397948.ece>

<sup>87</sup> Stopford, Maritime Economics.

<sup>88</sup> Costas Grammenos, Bank finance for Ship Purchase, University of Wales Press, 1979, 10



## 4. ΣΗΜΑΙΕΣ

### 4.1 Σημαίες Πλοίων

Όταν αναφερόμαστε στις σημαίες των πλοίων (flagship) , συνήθως εννοούμε το είδος της σημαίας που φέρει ένα πλοίο.<sup>89</sup> Τα είδη σημαίας που συναντάμε είναι τριών κατηγοριών. Οι λευκές σημαίες, οι γκριζες σημαίες και οι μαύρες σημαίες. Όταν ένα πλοίο λοιπόν φέρει λευκή σημαία, σημαίνει ότι έχει υψηλά επίπεδα ασφάλειας και ότι γίνονται σε αυτό αυστηρές επιθεωρήσεις. Απεναντίας όταν ένα πλοίο φέρει μαύρη σημαία, σημαίνει ότι το πλοίο είναι πιο επικίνδυνο και η πιθανότητες να προκαλέσει ατύχημα είναι πολύ υψηλότερες από ένα πλοίο που φέρει λευκή σημαία. Ακόμη τα πλοία με μαύρη σημαία έναντι των πλοίων με λευκή, θεωρείται ότι έχουν πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα ρύπανσης.

Τα πλοία αυτών των σημαιών, υπάρχουν σε κάποιες λίστες των Port States Control, οι οποίες ανανεώνονται κάθε χρόνο ανάλογα με τους πόντους που συγκεντρώνουν τα πλοία αυτά. Οι πόντοι αυτοί με την σειρά τους, μπορεί να προστίθενται ή να αφαιρούνται κάθε χρόνο ανάλογα με την επικινδυνότητα του πλοίου, τον αριθμό των ημερών ή τον αριθμό των κρατήσεων που κρατούν τα Port States Control παγκοσμίως. Επίσης, όλα τα πλοία έχουν την υποχρέωση να φέρουν την σημαία κάποιου κράτους. Βέβαια με την σημαία του κράτους που επιλέγει η κάθε πλοίο-εταιρία, επιλέγει ταυτόχρονα και την εθνικότητα του. Αν ένα πλοίο δεν έχει σημαία και κατά συνέπεια δεν υποδηλώνει και κάποια εθνικότητα , τότε το πλοίο αυτό σύμφωνα με το Διεθνές Δίκαιο, δεν υφίσταται καμία προστασία, ούτε μπορεί να συμμετάσχει στο θαλάσσιο εμπόριο με κάποιο νόμιμο τρόπο. Επιπλέον, στα πλοία χωρίς σημαία δεν επιτρέπεται η είσοδος τους στα λιμάνια.

Συνεπώς, για να αποκτήσει ένα πλοίο εθνικό χαρακτήρα, οφείλει να εγγραφεται (register) ώστε να καταχωρείται στα δημόσια μητρώα του κράτους του οποίου θα φέρει την σημαία. Τα μητρώα αυτά, τα ονομάζουμε νηολόγια. Η υποχρέωση ενός πλοίου να φέρει την σημαία ενός κράτους, δημιουργήθηκε από την ανάγκη να διασφαλιστεί η τάξη στις ανοιχτές θάλασσες και για τον ίδιο λόγο η ελεύθερη ναυσιπλοΐα στις ανοικτές θάλασσες έγινε αποκλειστικό δικαίωμα μόνο των πλοίων που φέρουν την σημαία κάποιας χώρας, δίνοντας τους ανεμπόδιστη πρόσβαση. Αντίθετα τα πλοία χωρίς σημαία κάποιας χώρας , υπόκειται σε απαγόρευση απόπλου.

Η εγγραφή (register) είναι μια διαδικασία καταχώρησης της ιδιοκτησίας ενός πλοίου που γίνεται σύμφωνα με τις αρχές που ορίζει κάθε χώρα. Κατά την διαδικασία εγγραφής

---

<sup>89</sup> Κ Σούλτος (2005), Οι τελευταίες εξελίξεις σχετικά με το κράτος σημαίας(flag state) και τον τρόπο εφαρμογής των σχετικών διατάξεων, Συλλογή από το τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών Πειραιά

υποβάλλονται λεπτομερείς στοιχεία σχετικά με τους ιδιοκτήτες ή τον ιδιοκτήτη του πλοίου και σχετικά με σχέδια και λεπτομέρειες που αφορούν το πλοίο. Στα στοιχεία του πλοίου, υποβάλλονται και μετρήσεις σχετικές με το πλοίο και την χωρητικότητά του. Εν συνεχεία, καταχωρείται το όνομα και το λιμάνι νηολόγησης ή εγγραφής του πλοίου και έπειτα τα στοιχεία αυτά αναγράφονται με χρώμα πάνω στο πλοίο.

Μετά την ολοκλήρωση της εγγραφής, στο πλοίο παρέχεται η εθνικότητα της χώρας που εγγράφηκε και το πλοίο με την σειρά του γίνεται υποκείμενο των νόμων της χώρας στην οποία έχει νηολογηθεί. Η επιλογή του πλοιοκτήτη για το ποια σημαία θα υψώσει στο πλοίο του, δεν είναι μια απόφαση που πρέπει να υπαγορευτεί από τον πατριωτισμό ή από το συναίσθημα, αλλά πρέπει να γίνει με κριτήρια καθαρά οικονομικά

## **4.2 Ανταγωνιστικότητα Σημαίας**

Η ανταγωνιστικότητα μιας σημαίας αποτελείται από δύο παράγοντες:

1. το κόστος λειτουργίας, (το ναύλο)
2. την ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

Αυτές οι δύο συνιστώσες είναι στην πραγματικότητα αλληλεξαρτώμενες και υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ τους. Για να είναι μια σημαία ανταγωνιστική πρέπει αυτοί οι παράγοντες να βρίσκονται σε ισορροπία, για να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όταν μια σημαία έχει φτηνότερο κόστος διαχείρισης συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της και ταυτόχρονα διατηρεί την ίδια ποιότητα προσφοράς θαλάσσιας μεταφοράς, τότε αυτή η σημαία είναι ανταγωνιστική. Στην ουσία το λειτουργικό κόστος ενός πλοίου εξαρτάται κυρίως από τους κανόνες και το κόστος της επάνδρωσης (μισθοί και ασφάλειες) . Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν οι χρεώσεις που επιβάλλει το κράτος και η αξιοπιστία που διαθέτει η σημαία σε τραπεζικό επίπεδο. Η ποιότητα μιας σημαίας καθορίζεται από τους ελέγχους των λιμενικών αρχών. Όταν μια σημαία συμπεριλαμβάνεται στην «λευκή λίστα» χαρακτηρίζεται ως ποιοτική.<sup>90</sup>

## **4.3 Παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την επιλογή σημαίας**

Η σημαία του πλοίου είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του, γιατί αυτό είναι που καθορίζει το δίκαιο που ισχύει και εφαρμόζεται στο πλοίο και το πλήρωμα σύμφωνα με το Διεθνές Δίκαιο. Πρέπει να έχουμε στο νου μας ότι το πλοίο θεωρείται ως ένα πλωτό τμήμα του εδάφους της Χώρας της οποίας φέρει τη σημαία. Η επιλογή της σημαίας που θα υψώσει ένα

<sup>90</sup> Α. Κούνουπα (2013), Η σημαία ως συντελεστής της αξιοπιστίας του πλοίου και η επίδραση στη θαλάσσια ασφάλιση, Συλλογή από το τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών Πειραιά

πλοίο, δεν είναι μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί εύκολα με οδηγό το συναίσθημα και με πατριωτικό σκεπτικό, αλλά αντίθετα πρέπει να ληφθούν πολλές και διαφορετικές παράμετροι υπόψιν.<sup>91</sup>

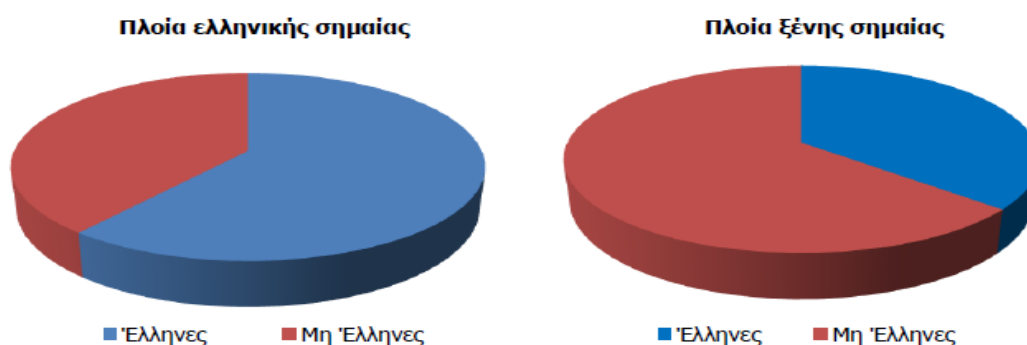
Ο παράγοντας που παίζει τον κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή αυτή είναι το κόστος. Ωστόσο, η τελική απόφαση παίρνεται αφού πρώτα γίνει εκτίμηση όλων των παραμέτρων που καθορίζουν την σωστή και εύρυθμη λειτουργία ενός πλοίου. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της σημαίας είναι οι εξής :

- 1 ) Επιβολή νόμων: κάποιες χώρες είναι πιο ελαστικές στην τήρηση των νόμων των πλοίων που είναι εγγεγραμμένα στο νηολόγιο.
- 2 ) Ασφάλεια: δεν έχουν όλα τα νηολόγια την ίδια αποτελεσματικότητα όσον αφορά την επιβολή των διεθνών κανονισμών και συμβάσεων.
- 3 ) Οργανώσεις και απασχόληση: οι νομοί της χώρας νηολόγησης που αφορούν την απασχόληση είναι πολύ σημαντικοί για πολλούς λόγους που αφορούν τη λειτουργία του πλοίου και την απασχόληση του πληρώματος.
- 4 ) Port State Control: πολλές φορές δημιουργείται πρόβλημα λόγω της ύπαρξη σημαίων - στόχων για τα μνημόνια συνεννόησης και τις τοπικές λιμενικές αρχές.
- 5 ) Κόστος : η σημαία που θα περιλαμβάνει τα λιγότερα έξοδα όσον αφορά τη φορολόγηση και το νηολόγιο έχει πρώτη θέση στη διαδικασία επιλογής από τον πλοιοκτήτη. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή παίζει το κόστος του πληρώματος.
- 6 ) Χρηματοδότηση : σε ορισμένα νηολόγια είναι πιο εύκολη η συνεργασία και ο τραπεζικός δανεισμός απ' ότι σε άλλα.

Συμπερασματικά, η κατάλληλη επιλογή σημαίας μπορεί να μειώσει σε σημαντικό βαθμό τα συνολικά έξοδα. Ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους οι πλοιοκτήτες οδηγούνται στην έξοδο από την εθνική σημαία ; Αυτοί σχετίζονται κυρίως με τη φορολογία που επιβάλλεται από το κράτος και από το υψηλό κόστος της απασχόλησης των εθνικών πληρωμάτων. Ο κυριότερος λόγος για το γεγονός αυτό είναι μια κρίση στις τιμές της ναυλαγοράς. Μια παρόμοια περίπτωση τη δεκαετία του '80 έκανε την αρχή για την σημερινή αύξηση των στόλων των σημαίων «ανοικτού νηολογίου». Το διάγραμμα 9 παρουσιάζει την κατανομή Ελλήνων/ μη Ελλήνων ενεργών ναυτικών σε ελληνόκτητα πλοία.

---

<sup>91</sup> Α. Ζαρογιαννοπούλου (2015), Παράγοντες & κριτήρια επιλογής σημαίας νηολόγησης



ΠΗΓΗ: ΕΛ.ΣΤΑΤ( Πλοία ξένης σημαίας συμβεβλημένα με το NAT)IOBE 2013

#### 4.4 Η οικονομική των σημαιών ευκαιρίας

Η δημιουργία και ανάπτυξη του θεσμού των σημαιών ευκαιρίας αποτελεί ουσιαστικά το πρώτο βήμα για τη διεθνοποίηση της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Οι σημαίες ευκαιρίας μείωσαν τη σημασία των εθνικών ναυτιλιών και των συντελεστών της παραγωγής στα πλαίσια ενός κράτους, τονίζοντας τη σπουδαιότητα για αντιμετώπιση της ναυτιλιακής αγοράς ως διεθνούς.<sup>92</sup>

Η εγγραφή σε μία σημαία ευκαιρίας είναι απλή καθώς οι προϋποθέσεις εγγραφής είναι ελάχιστες. Συνήθως περιλαμβάνει την πληρωμή ενός αρχικού ποσού και ενός ετήσιου φόρου χωρητικότητας τέτοια που να καλύπτει τα κόστη της χώρας και να της επιτρέπει να βγάλει κάποιο κέρδος. Από την πλευράς της η χώρα προσφέρει στους πλοιοκτήτες κανονισμούς προσαρμοσμένους στο νομικό και οικονομικό περιβάλλον και ειδικά για τους πλοιοκτήτες που ασχολούνται με το διεθνές εμπόριο. Υπάρχουν βασικές διαφορές στον τρόπο που η κάθε χώρα αντιμετωπίζει αυτό το καθήκον αλλά γενικά η γραμμή που ακολουθούν είναι η εξής:

- Φόροι. Δεν υπάρχουν γενικά φόροι επί των κερδών ή φόροι από οικονομικούς ελέγχους. Ο μόνος φόρος είναι ο φόρος επί των καθαρών καταγεγραμμένων τόνων.
- Πλήρωμα. Η κάθε εταιρία έχει απόλυτη ελευθερία στην επιλογή του πληρώματος.
- Εταιρικό δίκαιο. Κατά κανόνα η εταιρία έχει σχετική ελευθερία αναφορικά με τις δραστηριότητές της. Γενικά υπάρχουν λίγοι κανονισμοί σχετικά με το διορισμό των στελεχών της εταιρίας.
- Κριτήρια ασφαλείας. Οι open register διεθνώς διαφέρουν στον τρόπο που επιβάλλουν τα κριτήρια ασφαλείας για τα νηολογημένα πλοία. Κάποιοι έχουν αυστηρά κριτήρια και κάποιοι άλλοι το αφήνουν εντελώς στη κρίση του πλοιοκτήτη.

<sup>92</sup> Π Γεώργιος , Οι σημαίες ευκολίας σχετικά με το ιδιωτικό και κοινωνικό κόστος της ναυτιλίας. - 1997

Οι σημαίες ευκαιρίας είναι επιχείρηση. Και όπως κάθε επιχείρηση, τα οφέλη που προσφέρουν είναι θέμα πολιτικής. Για να είναι επιτυχημένη μία σημαία ευκαιρίας θα πρέπει να είναι αποδεκτή στα λιμάνια του κόσμου. Καθώς η εξέταση των πλοίων από τους πλοιοκτήτες και τις λιμενικές αρχές γίνεται όλο και πιο λεπτομερής, γίνεται όλο και πιο σημαντικό η σημαία ευκαιρίας να είναι αποδεκτή. Έτσι σημαίες ευκαιρίας όπως της Λιβερίας για παράδειγμα προσφέρουν ελευθερία στη φορολογία και στη λειτουργία της ναυτιλιακής επιχείρησης, αλλά επιβάλλουν κανονισμούς που σχετίζονται με την ασφαλή λειτουργία των πλοίων

#### **4.5 Οι αιτίες των σημαιών ευκαιρίας**

Η μαζική προσέλευση των πλοίων προς τις σημαίες ευκαιρίας ανάγκασε πολλές παραδοσιακές ναυτιλιακές χώρες να λάβουν μέτρα ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν και να μειώσουν την εγκατάλειψη των πλοίων από την εθνική σημαία. Τα μέτρα αυτά ήταν:

1. Τα (παραδοσιακά) επενδυτικά κίνητρα
2. Τα φορολογικά κίνητρα
3. Τη σύσταση παράλληλων/ διπλών νηολογίων
4. Τις ναυλώσεις γυμνού πλοίου (bareboat charter)

Τα επενδυτικά κίνητρα διαδραματίζουν ένα ρόλο στην παρακίνηση των επενδύσεων, αυξάνοντας τα κέρδη μετά φόρων των νέων προγραμματισμένων σχεδίων/ έργων και ενδυναμώνοντας τη χρηματική ροή αυτών των σχεδίων. Ένα σύστημα κίνητρων, επιχορηγήσεων και επιδόματος κεφαλαίων έχει αναπτυχθεί από τα κράτη με σκοπό την προώθηση των επενδύσεων. Υπάρχει μια αντιπαράθεση για το εάν τα κίνητρα επιδρούν στα κέρδη μιας επιχείρησης ή στην ρευστότητα της ή ακόμα και πως τα κίνητρα επηρεάζουν στην λήψη απόφασης του επιχειρηματία για επένδυση. Από την πλευρά τους οι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι αυτές οι επιχορηγήσεις ανήκουν περισσότερο στην φοροαπαλλαγή παρά σε συγκεκριμένα κίνητρα.<sup>93</sup> Παρόλα αυτά έχει παρατηρηθεί ότι τα επενδυτικά κίνητρα έχουν τη δυνατότητα να ευνοούν το κλίμα των επενδύσεων.

Κάθε ναυτιλιακή βιομηχανία προσφέρει στην εθνική οικονομία μίας χώρας υπό τους όρους του ισοζυγίου πληρωμών, των ευκαιριών απασχόλησης για τους ναυτικούς και γενικά προς τις ναυτιλιακές υπηρεσίες που παρέχονται από την στεριά, της αξίας που προσδίδει σε ναυτιλιακά κέντρα όπως το Λονδίνο ή ο Πειραιάς, καθώς και των εσόδων που δημιουργεί σε μια εθνική

---

<sup>93</sup> ΑΓ Αθηναίου, Κριτήρια επιλογής σημαίας πλοίου: η φορολογία- 2015

κυβέρνηση από την είσπραξη φόρων και μέσω της προστιθέμενης αξίας που προσφέρει σε μια οικονομία. Η παρούσα μελέτη ανέλυσε σε πιο βαθμό η συνεισφορά στην οικονομία επηρεάζεται από την επιλογή της σημαίας εκ μέρους των πλοιοκτητών, καθώς και στην περίπτωση που επιθυμούν να διαγραφούν από αυτή ποιες μπορεί να είναι οι συνέπειες σε μακροοικονομικό επίπεδο για την ευμάρεια της χώρας από την οποία διαγράφονται.

Παρουσιάστηκε ένας διαχωρισμός ανάμεσα στα άμεσα οφέλη για το ισοζύγιο πληρωμών και τα πιο έμμεσα και μακροπρόθεσμα οφέλη για τον ναυτιλιακό κλάδο συνολικά. Με δεδομένη την αξία και τη σημασία ενός εθνικού στόλου για μια εθνική οικονομία οι λόγοι για την παροχή κινήτρων από μια κυβέρνηση ως προς την διατήρηση του στόλου είναι ξεκάθαροι. Η επένδυση σε έναν ισχυρό εθνικό στόλο δεν προσφέρει μόνο άμεσο όφελος στο ισοζύγιο πληρωμών και στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης, προσφέρει πλούτο και στη συνολική οικονομία με την υποστήριξη του τομέα παροχής ναυτιλιακών υπηρεσιών από την στεριά. Ο τελευταίος παράγοντας έχει τις μεγαλύτερες πολλαπλασιαστικές συνέπειες στο επίπεδο της εθνικής οικονομίας καθώς επηρεάζει και άλλους οικονομικούς κλάδους κ.ο.κ. Το πλήρες μέγεθος των αποτελεσμάτων αυτών των διασυνδέσεων αποκαλύπτεται σε όλη του την έκταση με τη συνδρομή της ανάλυσης εσόδων – εξόδων και την χρήση του πολλαπλασιαστή του Leontief, όπου στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου ο πολλαπλασιαστής για το ναυτιλιακό τομέα διαμορφώνεται στο 1,96 και είναι σαφώς πιο σημαντικός από ότι του μεταποιητικού τομέα (1,79), των διανομών (1,71) ή του γεωργικού τομέα (1,94).

Οι ναυτιλιακές εταιρίες λαμβάνουν αποφάσεις με γνώμονα το ιδιωτικό τους συμφέρον και όχι το εθνικό. Παρουσιάστηκε επίσης ότι δεδομένου ότι τα αποτελέσματα στην εθνική οικονομία από τη διατήρηση του στόλου είναι μετρήσιμα, οι διαμορφωτές της πολιτικής έχουν μια καθαρή ένδειξη της αξίας της ναυτιλίας για την εθνική οικονομία και συνεπώς της μέγιστης υποστήριξης που αυτή αξίζει. Το μοντέλο που παρουσιάστηκε επιτρέπει την μέτρηση της αξίας ενός συνόλου διαφορετικών κινήτρων (επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις, φοροαπαλλαγές, φοροελαφρύνσεις) απαραίτητα για να πείσουν έναν πλοιοκτήτη να παραμείνει στην εθνική του σημαία. Μία τέτοια λύση λειτουργεί υπό την λογική ότι ο ‘κερδισμένος’ (εθνική οικονομία, κυβέρνηση) στηρίζει το ‘χαμένο’ (πλοιοκτήτες) ώστε να μη διαγραφεί από το νηολόγιο με αποτέλεσμα και οι δύο πλευρές να ωφελούνται από τη συνολική ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.<sup>94</sup>

Οι πιο συνηθισμένοι τύποι επενδυτικών κινήτρων είναι οι εξής:

1. Αφορολόγητα όρια, είναι η οποιαδήποτε επιχορήγηση, η οποία μπορεί να αρχίσει στα καθαρά έσοδα πριν από τον καταβεβλημένο φόρο.

---

<sup>94</sup> ΑΓ Αθηναίου (2015), Κριτήρια επιλογής σημαίας πλοίου: η φορολογία

2. Επιτάχυνση απόσβεσης της επένδυσης, η οποία περικλείει πρόωμη απόδοση της επιδότησης.
3. Αρχική επιδότηση, έχει τη δομή της πρόωρης απόσβεσης της επένδυσης, η οποία χρησιμοποιείται για να αυξήσει τη συνολική ποσότητα αυτής της απόσβεσης η οποία μπορεί να ληφθεί τον πρώτο χρόνο ζωής της επένδυσης.
4. Προπληρωμένη απόσβεση, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια φορά μόλις δοθεί η χορήγηση για αγορά ενός περιουσιακού στοιχείου και πριν από την παράδοση αυτού του στοιχείου.
5. Φθηνά δάνεια, τα οποία προσφέρονται από πολλές χώρες με σκοπό την διευκόλυνση για αγορά νέων περιουσιακών στοιχείων.
6. Οικονομικές διευκολύνσεις στη μείωση των επιτοκίων, είναι η πολιτική ορισμένων κυβερνήσεων (π.χ. Ιταλία, Γερμανία), ώστε επιχορηγώντας τις τιμές των επιτοκίων βοηθούν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ώστε να προχωρήσουν σε επενδύσεις. Αυτά τα επιτόκια είναι σχεδιασμένα ώστε να διασφαλίζουν ότι η τιμή των επιτοκίων δεν θα ξεπεράσει το προκαθορισμένο επίπεδο.
7. Επιχορηγήσεις επενδύσεων, είναι αυτές που αυξάνουν τις βάσεις για μειωμένους όρους αγοράς.
8. Επενδυτικές παραχωρήσεις, είναι μια εφάπαξ πληρωμή X% ποσού, τοις μετρητοίς, του κόστους αγοράς.
9. Επένδυση πίστωσης φόρου, είναι ένα κίνητρο το οποίο απαλλάσσει μέρος του εισοδήματος από φόρους.
10. Το κίνητρο της αφορολόγητης επιφύλαξης είναι παραμέρισμα χρημάτων σε ένα κεφάλαιο που χρησιμοποιείται για συγκεκριμένο σκοπό.
11. Η roll-over αρωγή επιτρέπει στο να τεθεί ένα μέρος του κεφαλαίου για επανεπένδυση στη ναυτιλία και ενεργή αποτελεσματικότητα ως επίδομα του πρώτου έτους για τη νέα επένδυση.

Όλα τα προαναφερθέντα κίνητρα, παρέχουν κάτι επιπλέον και επιπρόσθετο στον επίσημο θεσμό επενδυτικών κινήτρων. Τέλος, στην πράξη τα κίνητρα μπορούν να λειτουργήσουν οποιαδήποτε στιγμή και να συνδυαστούν με άλλα επενδυτικά κίνητρα και χρηματοοικονομικούς διακανονισμούς.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Γίνεται αντιληπτό ότι η ναυτιλιακή επιχείρηση διαφέρει από κάθε άλλη μορφή επιχείρησης ως προς την οικονομική της δραστηριότητα. Καταρχήν η διαφορετικότητα της στηρίζεται στις υπηρεσίες που προσφέρει μέσα από τα πλοία της, οι οποίες έχουν διεθνή χαρακτήρα. Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι παγκοσμιοποιημένη και εντάσεως κεφαλαίου. Τα πλοία κινούνται σε όλα τα σημεία της γης, σε αντίθεση με τη σταθερότητα που μπορεί να έχει κάποια άλλη εμπορική επιχείρηση με σταθερή βάση. Επίσης, υφίσταται ένα συνεχή ανταγωνισμό που λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο και δεν υπόκειται σε κρατικές παρεμβάσεις. Το κόστος των υπηρεσιών της ναυτιλιακής επιχείρησης δεν είναι δυνατό να προϋπολογισθεί με ακρίβεια διότι τα στοιχεία που το συνθέτουν (πχ καύσιμα, εφόδια, λιμενικά τέλη, δαπάνες φορτοεκφόρτωσης), υπόκεινται σε απρόβλεπτες διακυμάνσεις, τόσο χρονικά όσο και τοπικά.

Επιπλέον, ο ναύλος που καταβάλλεται για τη θαλάσσια μεταφορά, δεν εξαρτάται από το κόστος της αλλά διαμορφώνεται διεθνώς ανάλογα με τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης. Σχετικά με την ανάλυση του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε ότι η νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών για τη συμμετοχή τους στην ναυτιλιακή αγορά, η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης και ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, ήταν χαρακτηριστικά που οδηγούσαν στον σχηματισμό μιας κυρίαρχης οργανωτικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις και καθόριζαν τον τρόπο διοίκησης τους. Η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας των επιχειρήσεων θεωρούμε ότι αποτελεί την προϋπόθεση για την κατανόηση των οργανωτικών και διοικητικών προτύπων και των ιδιαιτεροτήτων που εμφάνιζαν οι επιχειρήσεις αλλά και για την διατύπωση των προτάσεων που αφορούν αυτά τα ζητήματα.

Στο σύνολο τους σχεδόν, οι επιχειρήσεις διατηρούσαν οργανωτικές δομές που στηρίζονταν στη λειτουργική τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Το χαρακτηριστικό αυτό αύξανε την ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ενώ ταυτόχρονα, επέτρεπε τη διατήρηση του ελέγχου των επιχειρήσεων από τους πλοιοκτήτες τους. Στην κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης εκτός από την κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα συνέβαλαν επίσης η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων και οι στρατηγικές που εφαρμόζονταν.

Αυτά τα χαρακτηριστικά λειτούργησαν θετικά για την ναυτιλία καθώς οδήγησαν στην αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων, την ανανέωση του εφοπλιστικού επαγγέλματος και τη συνολική ανάπτυξη της ναυτιλίας. Την ίδια στιγμή όμως λειτούργησαν μέχρι ένα βαθμό περιοριστικά καθώς συνέβαλαν στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης δημιούργησε περιορισμούς σε ένα ποσοστό



επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πλοιοκτήτες τους, αν και κατείχαν την τεχνογνωσία για τη συμμετοχή στην αγορά, δεν είχαν απαραίτητα και τις διοικητικές ικανότητες που απαιτούνταν για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά όμως θα δημιουργήσουν ακόμα μεγαλύτερους περιορισμούς στο άμεσο μέλλον, εν όψει των μεταβολών από τη πλήρη εφαρμογή του "Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης" (ISM Code). Η καθιέρωση ενιαίων προτύπων στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων παγκοσμίως θα οδηγήσουν στην αναγκαστική μεταβολή του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης της πλειοψηφίας των ναυτιλιακών εταιρειών.

Ανεξάρτητα πάντως από την προέλευση του προσωπικού, η πολιτική που εφαρμόζονταν για την επιλογή του οδηγούσε στην μακροχρόνια απασχόληση του και κατά συνέπεια στη σταθερότητα και στην αποφυγή των συχνών αλλαγών προσώπων στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων. Η πολιτική αυτή όμως δημιουργούσε και περιορισμούς στην επιλογή. Η αναζήτηση αξιών όπως της πίστης και της αφοσίωσης δεν οδηγούσε πάντοτε στην επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού, καθώς έτσι υποβαθμίζονταν άλλα ουσιαστικά προσόντα που θα έπρεπε να έχουν οι υποψήφιοι.

Σε μεγάλο ποσοστό κυρίως μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων, ως μοναδικό ή τουλάχιστον κύριο προσόν ενός εργαζόμενου εθεωρείτο η θαλάσσια προϋπηρεσία του. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις υπηρεσίες ειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού που λειτουργούσε κατά βάση ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντιμετωπίζονται σαν ενιαίο σύνολο καθώς δεν εμφανίζουν τα ίδια χαρακτηριστικά και δεν αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα. Η διάκριση που ισχύει στις επιχειρήσεις της ξηράς έχει εφαρμογή και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Οι μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελούν ιδιαίτερη κατηγορία στα πλαίσια των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών που έχουν διακριτά χαρακτηριστικά και αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα σε σχέση με τις μεγάλες και τις μεσαίες επιχειρήσεις. Το γεγονός ότι και οι δύο ομάδες επιχειρήσεων συμμετείχαν ανταγωνιστικά σε μια διεθνοποιημένη αγορά, δεν σημαίνει αυτόματα ότι αποτελούσαν ένα ενιαίο σύνολο που πρέπει να αντιμετωπίζονται με κοινά κριτήρια.

Συνολικά, οι μικρές επιχειρήσεις εξαιτίας του μεγέθους τους είχαν λιγότερες επιλογές σε σχέση με τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και αυτός είναι ένας από τους λόγους της μεγάλης κινητικότητας που σημειώθηκε στην κατηγορία αυτή κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης. Σημαντικός αριθμός μικρών επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν, αύξησαν το μέγεθος τους και αποτέλεσαν τον τροφοδότη των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων περνώντας στις κατηγορίες αυτές. Παράλληλα όμως, για ένα αριθμό μικρών επιχειρήσεων οι ιδιαιτερότητες και οι αδυναμίες που συνδέονταν με το μέγεθος τους δημιουργούσαν περιορισμένες δυνατότητες επιβίωσης σε μια

αγορά με έντονες διακυμάνσεις. Οι μικρές μοναχοβάπορες επιχειρήσεις ιδιαίτερα, που αποτελούσαν μια ιδιαίτερη κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων, λειτουργούσαν σαν προθάλαμος για την είσοδο ή την έξοδο μιας επιχείρησης από την αγορά. Παράλληλα, ένας αριθμός επιχειρήσεων που για αναγκαστικούς ή μη λόγους συρρίκνωναν το μέγεθος τους, πριν αποχωρήσουν τελικά από την αγορά, παρέμεναν για κάποιο διάστημα στην κατηγορία αυτή.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων και το στάδιο ζωής τους καθόριζαν σε μεγάλο βαθμό το βαθμό εξειδίκευσης των διοικητικών λειτουργιών και την έκταση των οργανωτικών δομών τους. Οι μικρές επιχειρήσεις διατηρούσαν μικρές και ευέλικτες οργανωτικές δομές, που στηρίζονταν στις γνώσεις και τις ικανότητες των πλοιοκτητών τους. Σε μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων εφαρμοζόταν η επιχειρηματική δομή και ο πλοιοκτήτης ήταν η μοναδική διοικητική πηγή της επιχείρησης. Όσο μεγάλωνε το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο εξειδικεύονταν και οι διοικητικές λειτουργίες και επεκτείνονταν οι οργανωτικές δομές. Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη ήταν μεγαλύτερης σπουδαιότητας για τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας καθώς σε αρκετές περιπτώσεις περιόριζε ή ελαχιστοποιούσε την ανάγκη απασχόλησης διοικητικού προσωπικού. Αυτό το χαρακτηριστικό λειτουργούσε οριακά σε περιόδους κρίσεων στις ναυλαγορές καθώς αύξανε την ελαστικότητα του διοικητικού κόστους των επιχειρήσεων. Το μικρό μέγεθος και ο μικρός χρόνος ζωής των επιχειρήσεων δημιουργούσαν περιορισμούς στις επιλογές των επιχειρήσεων, τόσο σε σχέση με τις στρατηγικές ανάπτυξης, όσο και με τις στρατηγικές ανταγωνισμού. Ταυτόχρονα, καθώς οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον Πειραιά, αντιμετώπιζαν περιορισμούς, οι οποίοι συνδέονταν με τις αδυναμίες του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου. Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους (90%) διατηρούσαν διαφοροποιημένους στόλους και μπορούσαν έτσι να μειώνουν τον κίνδυνο της εξάρτησης από μία μόνο ναυλαγορά, οι μικρές επιχειρήσεις επέλεξαν αναγκαστικά την ανάπτυξη μέσω της απόκτησης πλοίου ή πλοίων χαμηλής ειδίκευσης, αναλαμβάνοντας ουσιαστικά μεγαλύτερο κίνδυνο. Η δυνατότητα εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης των στόλων από τις μικρές επιχειρήσεις οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στα περιορισμένα κεφάλαια τους και στην αδυναμία τους να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο παραγωγής.

Βασική μέθοδος μείωσης του λειτουργικού κόστους για όλες τις επιχειρήσεις αποτελούσε η μείωση του κόστους στελέχωσης των πλοίων μέσω της απασχόλησης χαμηλόμισθων αλλοδαπών ναυτικών. Αυτό το στοιχείο οδήγησε στην αύξηση του αριθμού και του ποσοστού των σημαίων ευκολίας και στην αντίστοιχη μείωση της ελληνικής σημαίας. Στο σημείο αυτό όμως καταγράφεται μια ιδιαιτερότητα. Την ίδια στιγμή ένας αριθμός ναυτιλιακών επιχειρήσεων επέλεξαν την ύψωση της ελληνικής σημαίας στα πλοία τους εκτιμώντας ότι αυτό οδηγεί στη

μακροχρόνια μείωση του λειτουργικού κόστους των πλοίων κυρίως μέσω της μείωσης του κόστους συντήρησης και επισκευών και στην αύξηση των ακαθάριστων εσόδων κυρίως λόγω της αυξημένης αξιοπιστίας και της καλύτερης απόδοσης των πλοίων. Η αντίληψη αυτή συνδέεται ασφαλώς με μια περισσότερο μακροχρόνια θεώρηση του ζητήματος. Κατά κανόνα στην κατηγορία αυτή καταγράφηκαν επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

Τέλος να καταλήξουμε ότι με βάση την συνολική παρουσίαση των πληροφοριών της παρούσας εργασίας, παρατηρούμε ότι οι θεωρητικές των οικονομικών και ειδικά του κλάδου της στρατηγικής και των τροπών επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ διαφορετικός στην ναυτιλιακή βιομηχανία.

## **ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ**

*«Μέγα είναι το παρελθόν της εμπορικής ναυτιλίας μας, εκτεινόμενον εις χρονικόν βάθος τεσσαράκοντα αιώνων περίπου από την εποχής μας και διαγράφων υπέρλαμπρον ιστορική πορείαν.*

*Μέγα, ωσαύτως, είναι και το παρόν της, εκφραζόμενον την 31<sup>ην</sup> Δεκεμβρίου του 1968 δι' ενός στόλου εκ 2.920 σκαφών, μεταφορικής ικανότητας 35.300.000 τόνων και δια της κατακτήσεως της πρώτης θέσεως μεταξύ των ναυτιλιών του κόσμου.*

*Μέγα δε επιβάλλεται να είναι και το μέλλον της εμπορικής ναυτιλίας μας, διότι ούτως απαιτούν το παρελθόν της και το παρόν της, η ιστορία της και το σημερινόν μεγαλείο της, η ναυτική μας παράδοσις και η δραστηριότης των συγχρόνων ναυτίλων μας.»<sup>95</sup>*

### **Η στρατηγική των εταιρειών Maersk Group, Λιμάνι του Rotterdam, Capital Product Partners L.P., και Tsakos Energy Navigation Ltd**

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστεί η στρατηγική των εταιρειών Maersk Group, Capital Product Partners L.P, Λιμάνι του Rotterdam, και Tsakos Energy Navigation Ltd. Η έρευνα εστιάζει στο πώς οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στην ταχύτατα μεταβαλλόμενη, ευμετάβλητη ναυτιλιακή βιομηχανία και συγκεκριμένα στους τομείς εξειδίκευση και καινοτομία<sup>96</sup>. Σύμφωνα με τον Peter Lorange, το πρώτο βήμα στο να αναπτύξει στρατηγική μια ναυτιλιακή επιχείρηση είναι να αναλύσει την αλυσίδα αξίας της βιομηχανίας και να αποφασίσει που μπορεί να είναι οι ευκαιρίες τώρα και στο μέλλον. Μια ξεκάθαρη και κατανοητή στρατηγική είναι ο παράγοντας κλειδί για την επιτυχία. Αυτό έχει τις εξής διαφορετικές πλευρές:

<sup>95</sup> Ανδρέας Λαιμός, « Το ναυτικόν του γένους των Ελλήνων», Αθήνα 1969

<sup>96</sup> Peter Lorange, ( 2009 ) Shipping Strategy, Innovation for Success, Cambridge University Press

- Εστίαση σε εξειδικευμένα πρότυπα και υποδείγματα με καθαρή και μινιμαλιστική κατανόηση των κριτικών παραγόντων επιτυχίας. Απαραίτητο είναι να υπάρχουν συστήματα και διαδικασίες.
- Ρεαλιστικός σχεδιασμός των διαδικασιών εντός της επιχείρησης, ώστε να επιβεβαιώνεται ότι μια συγκεκριμένη και εξειδικευμένη στρατηγική μπορεί να αναπτυχθεί. Οι managers θα πρέπει να έχουν ξεκάθαρη αντίληψη για τις προτεραιότητες του συγκεκριμένου προτύπου στρατηγικής και προσωπικά κίνητρα προς αυτή την κατεύθυνση.
- Η ναυτιλιακή στρατηγική είναι περισσότερο θέμα του να αντιδράς στις ευκαιρίες όπως αυτές παρουσιάζονται. Η μεγαλύτερη αποστολή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ανάπτυξη στρατηγικής ετοιμότητας, ώστε όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες οι αποφάσεις να λαμβάνονται με ταχύτητα.
- Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να επιδεικνύουν ενθουσιασμό στην κυριότητα στρατηγικής. Ο ενθουσιασμός και η αυτοεκτίμηση είναι σημαντικά και θα πρέπει να συνδυάζονται με τις ικανότητες των στελεχών να κατανοούν τι είναι απαραίτητο και τι απαιτείται στο κάθε πρότυπο στρατηγικής και σε κάθε δεδομένο περιεχόμενο.
- Παλαιότερα, ο πλοιοκτήτης είχε μεγαλύτερη δύναμη έναντι του ναυλωτή/φορτωτή. Η ισορροπία δύναμης έχει αλλάξει και μαζί με την αναγκαιότητα της εξειδικευμένης επιχείρησης, η ικανοποίηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας. Πρέπει να γίνεται κατανοητό ποια είναι η ανάγκη του πελάτη. Ταχύτητα? Εξυπηρέτηση? Ή χαμηλό κόστος? Στην Liner ναυτιλία, Maersk Line, Cosco, Oocl, κλπ., οι εταιρείες θέτουν τα πρότυπα εξυπηρέτησης και αξιοπιστίας υψηλά. Σε μια εταιρία η οποία είναι διαχειριστής πλοίων όπως η V.Group, μεγαλύτερη σημασία δίδεται στην αποτελεσματικότητα και το κόστος.

Η έρευνα στην στρατηγική των εταιρειών Maersk Group, Capital Product Partners L.P, Λιμάνι του Rotterdam, και Tsakos Energy Navigation Ltd επιχειρεί να εντοπίσει τους παράγοντες κλειδιά πάνω στους οποίους στηρίζεται η στρατηγική τους. Δίδονται χρηματοοικονομικά στοιχεία, δεδομένα ισολογισμών και παρουσιάζονται δηλώσεις ανώτερων στελεχών.

### ***Maersk Group***

Η Maersk, έχει ετήσια έσοδα 3.1 δις \$. Επίσης κατέχει αποθέματα πετρελαίου τα οποία με δεδομένο ότι η τιμή θα παραμένει σε χαμηλά επίπεδα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, έχει υπολογιστεί η αξία σε 2,6 δις \$.

Η Maersk «θα συνεχίσει να ισχυροποιεί τη θέση του ομίλου και τη λειτουργική της επίδοση, εκμεταλλευόμενη της ευκαιρίας και κάνοντας μεγαλύτερες επενδύσεις», σύμφωνα με τον CEO της εταιρείας, κ. Nils S. Andersen.

Για να μετρηθεί η απόδοση, λαμβάνεται υπόψη το ROIC- return on invested capital. Για το 2015, το ROIC είναι 2,6 %, ενώ το 2014 ήταν (11.0%) in 2015, η μείωση οφείλεται στα φορολογικά προβλήματα των 2,6 δις \$ σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία πετρελαίου λόγω των προσδοκιών για χαμηλή τιμή του πετρελαίου, καθώς και στην επίδραση στα έσοδα από τη χαμηλότερη τιμή του πετρελαίου και χαμηλότερων ναύλων στην αγορά της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Τα καθαρά κέρδη ανέρχονται σε 925 εκατ. \$.

Σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, τα κέρδη είναι χαμηλότερα στην Maersk Line, Maersk Oil και APM Terminals και υψηλότερα στην Maersk Drilling και APM Shipping Services.

Ο όμιλος Maersk για το 2016, προβλέπει σημαντική μείωση στα κέρδη σε σχέση με το 2015 όπως επίσης και στα ταμειακά διαθέσιμα, τα οποία προορίζονται για δαπάνες επενδύσεων στα 7 δις \$. ( 7,1 δις \$ για το 2015 ).

Πιο συγκεκριμένα, η Maersk Line προβλέπει σημαντική μείωση κάτω από τα 1,3 δις \$ από το προηγούμενο έτος, ως αποτέλεσμα των χαμηλών τιμών των ναύλων μέσα στο 2016 και λόγω της συνεχιζόμενης χαμηλής ανάπτυξης στην αναμενόμενη παγκόσμια ζήτηση για θαλάσσια μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, η οποία προβλέπεται να είναι 1-3%.

Η Maersk Oil αναμένει επίσης μείωση στα κέρδη (τα οποία ήταν της τάξης των 435 εκατ. \$). Για την τιμή πετρελαίου \$ 45-55 το βαρέλι, επιτυγχάνεται το σημείο breakeven, όπου τα έσοδα ισούνται με τα έξοδα. Η παραγωγή της Maersk Oil's αναμένεται να είναι στα 315,000 boepd<sup>97</sup>. Το κόστος εξόρυξης αναμένεται να είναι στα ίδια επίπεδα με το 2015. (423 εκατ. \$).

Η APM Terminals αναμένει αποτέλεσμα στα ίδια επίπεδα με το 2015 (626 εκατ. \$).

Η Maersk Drilling περιμένει σημαντικές μειώσεις σε σχέση με το 2015 (732 εκατ. \$) κυρίως λόγω των χαμηλότερων ναύλων ανά ημέρα και των περισσότερων ημερών στις οποίες τα πλοία ήταν δεμένα στο λιμάνι.

Η APM Shipping Services επίσης, περιμένει σημαντικές μειώσεις σε σχέση με το 2015, (404 εκατ. \$) κυρίως εξαιτίας των σημαντικά μειωμένων δεικτών αλλά και της δραστηριότητας της Maersk Supply Service.

Υπάρχει σημαντική αβεβαιότητα στην στρατηγική η οποία θα ακολουθηθεί το 2016, όχι μόνο λόγω των εξελίξεων στην παγκόσμια οικονομία αλλά και στις τιμές των ναύλων και του πετρελαίου. Ο όμιλος θεωρεί ότι τα αποτελέσματα θα κριθούν από μια σειρά παραγόντων. Βασίζομενοι στο επίπεδο των αναμενόμενων κερδών και διατηρώντας όλους τους άλλους παράγοντες αμετάβλητους, ο πίνακας 9 παρουσιάζει τις μεταβολές που αναμένεται να παρουσιαστούν σε 4 παράγοντες κλειδιά για την στρατηγική :

Πίνακας 9 Οι 4 παράγοντες κλειδιά για την στρατηγική της Maersk

---

<sup>97</sup> Barrels Of Oil Equivalent Per Day

Παράγοντες	Μεταβολή	Πώς θα επηρεάσει τα αναμενόμενα κέρδη του ομίλου
Τιμή Πετρελαίου για το Πετρέλαιο της Maersk	+/- 10 \$ ανά βαρέλι	+/- 0,35 δις \$
Τιμή των καυσίμων	+/- 100 \$ ανά τόνο	+/- 0,3 δις \$
Τιμή ναύλων	+/- 100 \$ ανά μονάδα μεταφερόμενο προϊόντος	+/-1 δις \$
Όγκος του μεταφερόμενου προϊόντος	+/- 100.000 μονάδες μεταφερόμενου φορτίου	+/- 0,1 δις \$

## Λιμάνι του Ρότερνταμ

Το λιμάνι του Ρότερνταμ, έχει μείωση 3 % στο φορτίο το οποίο διαχειρίστηκε το πρώτο μισό του 2016 (το πρώτο μισό του 2015, ο όγκος ήταν αυξημένος κατά 6,8%). Η μείωση αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στο κομμάτι της dry bulk ναυτιλίας. Ο όγκος σε TEU, τα οποία διαχειρίστηκε είναι επίσης μειωμένος κατά 2,3 % , ενώ ο όγκος πετρελαίου και προϊόντων πετρελαίου είναι ακόμη σε ιστορικά υψηλό επίπεδο.

Το μερίδιο αγοράς του Ρότερνταμ, στο κομμάτι Hamburg-Le Havre αυξήθηκε από 38% το πρώτο τετράμηνο του 2015 σε 38.3% το πρώτο τετράμηνο του 2016. Σε γενικές γραμμές και με δεδομένες τις δύσκολες μακρο-οικονομικές συνθήκες, η επιχειρηματική κοινότητα στο λιμάνι του Ρότερνταμ έχει καλή απόδοση συγκριτικά με τις εταιρείες στα ανταγωνιστικά λιμάνια.

Ο τζίρος στο πρώτο μισό του 2016 είναι €336.9 εκατ., ενώ υπάρχει μείωση €2 εκατ. σε σχέση με το πρώτο εξάμηνο του 2015. Τα λιμενικά τέλη μειώθηκαν κατά €5,8 εκατ., η μείωση αυτή αποδίδεται στις μειωμένες τιμές στην διεκπεραίωση μοναδοποιημένου φορτίου. Το εισόδημα το οποίο προκύπτει από συμβόλαια αυξήθηκε στα €4,5 εκατ. Τα καθαρά έσοδα, για το πρώτο μισό του 2016 υπολογίζονται σε €96.6 εκατ., ενώ για το 2015 ήταν €122.5 εκατ. Η διαφορά αυτή μπορεί να αποδοθεί, σχεδόν ολοκληρωτικά, στην εφάπαξ πληρωμή, σε αντίθεση με την μερική, των επιτοκίων. Αυτό αύξησε τα χρηματοοικονομικά έξοδα της λιμενικής αρχής, κατά €29,3 εκατ. συγκριτικά με το 2016, θα έχει όμως αποτέλεσμα την μείωση των χρεώσεων των επιτοκίων τα επόμενα χρόνια. Οι επενδύσεις για το 2016, αναμένονται να είναι στο ίδιο επίπεδο με αυτές του 2015.



Το λιμάνι του Ρότερνταμ λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά δυναμικό περιβάλλον , καθώς η ποικιλία των επιχειρηματικών τομέων οδηγεί σε αβεβαιότητα αλλά και σε ευκαιρίες, μερικές εκ των οποίων είναι η συμφωνία του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή, η έλλειψη ακρίβειας σχετικά με την δομή της ενεργειακής μεταφοράς, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, οι επιπτώσεις του Brexit, ο αυξανόμενος προστατευτισμός, οι συνεχείς πιέσεις στις τιμές του πετρελαίου, η ψηφιοποίηση της κοινωνίας, η επικράτηση νέων συμμαχιών στις ναυτιλιακές εταιρείες οι οποίες διαχειρίζονται containers.

Μέσα στα επόμενα χρόνια, θα υπάρξουν 2 προκλήσεις για το λιμάνι: 1. Η ενεργειακή μετάβαση και 2. Η ψηφιοποίηση. Το λιμάνι πρόκειται να υλοποιήσει σημαντικά βήματα προς αυτές τις κατευθύνσεις, καθώς τους τελευταίους μήνες έχει δραστηριοποιηθεί σημαντικά. Σε αυτό θα συμβάλλει το ότι στο λιμάνι του Ρότερνταμ δραστηριοποιούνται ηγέτιδες εταιρείες στην βιομηχανία των χημικών και των logistics. Το σχέδιο είναι να δημιουργηθούν καινούργιες επιλογές σχετικά με την αποτελεσματικότητα, την βιοπαραγωγή, στην εκμετάλλευση της υπολειπόμενης θερμότητας, τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, και την αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών logistics με την βοήθεια έξυπνων εφαρμογών πληροφορικής. Η καινοτομία θα παίζει σημαντικό ρόλο στις διαδικασίες.

Αυτό είναι ο λόγος για τον οποίο η Λιμενική Αρχή, έχει εστιάσει την προσοχή στην ισχυροποίηση ενός καινοτομικού οικολογικού συστήματος για την περιοχή «innovation ecosystem», το οποίο περιλαμβάνει από βραβεύσεις μαθητών μέχρι την παροχή κεφαλαίων σε επιχειρήσεις. Τους τελευταίους 6 μήνες τα αποτελέσματα τα οποία επιτεύχθηκαν είναι : η δημιουργία ενός εργαστηρίου για 3D metal printing, και η πρώτη έκδοση του λιμενικού προγράμματος PortXL accelerator. Πιο συγκεκριμένα, το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει την επιλογή δώδεκα νεοϊδρυθέντων επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο. Οι επιχειρήσεις αυτές προσκλήθηκαν να συμμετέχουν στο πρόγραμμα για διάστημα 3 μηνών, κάποιες από τις επιχειρήσεις έχουν υπογράψει ήδη συμβόλαια με τις εγκατεστημένες επιχειρήσεις στο λιμάνι για την διεξαγωγή πιλοτικών προγραμμάτων. Και οι 12 επιχειρήσεις του προγράμματος έχουν το Ρότερνταμ σαν επιλογή ως νέα επιχειρηματική επιλογή.

Ο πίνακας 10 παρουσιάζει τα χρηματοοικονομικά στοιχεία για τα έτη 2015-2016.

Πίνακας 10 ( σε εκατ. € ) χρηματοοικονομικά στοιχεία για τα έτη 2015-2016 λιμάνι του Ρότερνταμ

Παράγοντας	2016	2015	Μεταβολή
Ετήσιος τζίρος	334,9	336,9	-2,0
Λειτουργικά Έξοδα	11,7	10	+1,7
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	63,8	34,4	+29,4
Επενδύσεις	151,1	151,1	-
Καθαρά Έσοδα	96,5	122,5	-26,0
Αξία των περιουσιακών στοιχείων	36,45	36,57	-0,12
Λειτουργικά Έσοδα	33,6	33,8	-0,2
Χρηματοοικονομικά Έσοδα	22,8	38,2	-15,4

*‘Το Ελληνικό Ναυτιλιακό «θαύμα», προβάλλεται μοναδικό παράδειγμα αλματώδους ανάπτυξης σε δυσχερή πολύπλοκο και ευπαθή τομέα της ανθρώπινης επιχειρηματικής δραστηριότητας με μεγάλη σημασία, ώστε να προκαλέσει κατάπληξη και ακόμη και στους πιο ψύχραιμους και έμπειρους διεθνείς ναυτιλιακούς και οικονομικούς κύκλους.*

*Οι συντελεστές αυτού του θαύματος είναι: Ο ελληνικός εφοπλισμός, ο λαμπρός έλληνας ναυτικός και η ελληνική κρατική συμπαράσταση.*

*Πράγματι, ο εφοπλισμός συνέβαλε με τους άξιους θαυμασμού μαχητές, που ανέδειξε στην κονίστρα της επιχειρηματικότητας και της προόδου. Οι πρωτοπόροι αυτοί μαχητές της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας έχουν τέτοια επιβολή διεθνώς, ώστε στα μεγάλα ναυτιλιακά κέντρα οι κορυφαίοι εφοπλιστές να αποκαλούνται « the Greeks», ανεξάρτητα του αν είναι Έλληνες ή όχι. Επίσης, οι Έλληνες ναυτικοί με την πατροπαράδοτη ναυτική ικανότητα, την ευθύτητα και την εργατικότητα, δημιούργησαν και κινούν τον επιβλητικό στόλο της Ελλάδας.*



*Τέλος η κρατική κατανόηση και στοργή, η οποία δημιούργησε το ευνοϊκό κλίμα έθρεψε το «θαύμα».<sup>98</sup>*

## **Capital Product Partners L.P.**

Η Capital Product Partners αύξησε τα περιουσιακά της στοιχεία κατά 133,3 \$ εκατ. Επέκτεινε το στόλο της, σε όρους δυναμικότητας, χωρητικότητας και μέσης ηλικίας των πλοίων (6,7 έτη –ενώ ο μέσος όρος στην ναυτιλιακή βιομηχανία είναι 10,1 έτη), ναυπηγώντας 5 νέα πλοία. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τρία eco-flex containerships (9,288 TEU) και δύο eco MR product tankers, χωρητικότητας 50,000 Dwt το κάθε ένα. Ακόμη, η στρατηγική της Capital Product Partners επεκτείνεται στο κομμάτι των ναυλώσεων όπου πέτυχε να ναυλώσει τα πλοία της για χρονική περίοδο 2 ετών και να εκμεταλλευτεί με τον τρόπο αυτό τις υψηλές τιμές στα ναύλα στην αγορά των tankers. Από τις αρχές του 2015, ναυλώθηκαν 18 πλοία για 2 έτη ή περισσότερο και οι ναυλωτές είναι οι εταιρείες Cargill, Flopec, Petrobras, PIL, Repsol, Shell και Stena Bulk.

Η αγορά των product tankers, είδε μια σημαντική βελτίωση το 2015. Η αύξηση της δυναμικότητας των διωλιστηρίων καθώς και η μείωση στην τιμή του πετρελαίου είχε μια σημαντική θετική επίδραση στην ζήτηση για product tankers. Ακόμη, ένας παράγοντας αύξησης της ζήτησης για product tankers είναι η αύξηση των εξαγωγών πετρελαίου στην περιοχή του U.S Gulf, η οποία συνεχίστηκε μέσα στο 2015. Υπολογίζεται ότι η ζήτηση για product tankers αυξήθηκε κατά 5,9 %, στο υψηλότερο σημείο από το 2010.

Το 2016, η εξαγωγή προϊόντων πετρελαίου από την Κίνα αυξάνεται, όπως επίσης συνεχίζεται η επέκταση των διωλιστηρίων και αυξάνεται η ζήτηση στην Ασία για πετρέλαιο, παράγοντες που ενισχύουν την ζήτηση για product tankers. Οι τιμές των ναύλων για τα δεξαμενόπλοια τύπου Suezmax παρουσίασαν επίσης αύξηση εξαιτίας της αύξησης της ζήτησης σε τονομύλια, την αύξηση της παραγωγής αργού πετρελαίου και της ισχυρότερης ζήτησης πετρελαίου. Η Κίνα, ειδικότερα, εισήγαγε ποσότητες ρεκόρ αργού πετρελαίου το 2015, εκμεταλλευόμενη τις χαμηλές τιμές του πετρελαίου και αύξησε τα στρατηγικά αποθέματα πετρελαίου της. Κοιτώντας προς το μέλλον, η ζήτηση στην αγορά των Suezmax αναμένεται να συνεχίσει να είναι ισχυρή εξαιτίας της αύξησης των εισαγωγών αργού πετρελαίου στην Ευρώπη και την αύξηση των εξαγωγών από την περιοχή της Μέσης Ανατολής προς την Ινδία και τη Μεσόγειο. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι το 2015 σημειώθηκε αύξηση των νέων παραγγελιών για δεξαμενόπλοια, η οποία θα συνεχιστεί, όπως επίσης είναι γεγονός ότι η αυξανόμενη προσφορά πλοίων θα μπορούσε να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους ναύλους.

Η αγορά εμπορευματοκιβωτίων ήταν συνολικά ασθενέστερη κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2015, καθώς γνώρισε μια απότομη πτώση των κρατήσεων φορτίου στην περιοχή της Άπω Ανατολής και Ευρώπης σε συνδυασμό με τη μειωμένη ζήτηση στις περισσότερες δευτερεύουσες διαδρομές, καθώς και μια μεγάλη προσφορά νέων πλοίων τύπου Ultra Large Container. Οι αναλυτές εκτιμούν ότι η ζήτηση μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων αυξήθηκε μόνο κατά 2,3% το 2015, ενώ ο στόλος εμπορευματοκιβωτίων αυξήθηκε κατά 8,1%.

---

<sup>98</sup> Στρατής Ανδρεάδης, «Η ναυτιλία των Ελλήνων», Αθήνα 1964

Η κατάσταση της αγοράς οδήγησε σε απότομη αύξηση των πλοίων που είναι δεμένα στο λιμάνι. Τα βασικά μεγέθη της αγοράς αναμένεται να βελτιωθούν σταδιακά, καθώς οι αναλυτές του κλάδου εκτιμούν ότι η ζήτηση θα αυξηθεί κατά 3,8%, ενώ ο στόλος εμπορευματοκιβωτίων προβλέπεται να αυξηθεί κατά 3,3%. Οι πιθανοί καταλύτες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μια πιο βιώσιμη ανάκαμψη της αγοράς, είναι ο αυξανόμενος ρυθμός των διαλύσεων των παλαιών πλοίων και μεγαλύτερες ποσότητες εμπορευμάτων στην περιοχή της Άπω Ανατολής-Ευρώπης.

Ενώ οι αγορές των δεξαμενοπλοίων έχουν γενικά ωφεληθεί από το περιβάλλον των χαμηλών τιμών της ενέργειας, το ευρύτερο εταιρικό χαρτοφυλάκιο έχει επηρεαστεί αρνητικά από τις εξελίξεις αυτές και, ως εκ τούτου, ο όμιλος βίωσε προς το τέλος του 2015 μια σοβαρή πτώση των μετοχών. Στις δύσκολες συνθήκες της αγοράς, ο όμιλος θα παραμείνει προσηλωμένος στην θωράκιση του ισολογισμού και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα θα παρέχει βιώσιμα μερίσματα στους μετόχους. Όπως δήλωσε ο Διευθύνων Σύμβουλος της Capital Product Partners, κ. Γεράσιμος Καλογιράτος, «Πιστεύουμε ότι –όταν οι συνθήκες στις αγορές κεφαλαίου και ορισμένες από τις βασικές αγορές μας βελτιωθούν, θα μας επιτραπεί, μεταξύ άλλων, η αναχρηματοδότηση του χρέους μας υπό ευνοϊκότερους όρους, και θα είμαστε και πάλι σε θέση να επωφεληθούμε από τις νέες ευκαιρίες ώστε να βελτιωθούν οι ταμειακές ροές και τα κέρδη τα οποία διανέμονται προς τους μετόχους μας.» Ο πίνακας 11 παρουσιάζει τα χρηματοοικονομικά στοιχεία για τα έτη 2014-2015.

Πίνακας 11 (σε εκατ. \$) χρηματοοικονομικά στοιχεία για τα έτη 2014-2015 της Capital Product Partners

Παράγοντας	2015	2014	Μεταβολή
Ετήσιος τζίρος	220,34	192,77	+27,57
Λειτουργικά Έξοδα	146,53	132,06	+14,47
Χρηματοοικονομικά Έξοδα			
Επενδύσεις	209,9	30,3	+179,6
Καθαρά Έσοδα	55,4	44,0	+11,4
Αξία των περιουσιακών στοιχείων <sup>99</sup>	1,315,5	1,120,1	+195,4
Λειτουργικά Έσοδα	73,8	60,7	+13,1
Χρηματοοικονομικά	1,7	5,3	-3,6

<sup>99</sup> Παρουσίαση στον Πίνακα 12

Μια από τις κύριες στρατηγικές του ομίλου είναι να μπαίνει σε μακροχρόνιες χρονοναυλώσεις. Επειδή, όλο και περισσότερα containerships είναι διαθέσιμα στην spot αγορά, ίσως υπάρξει δυσκολία για χρονοναυλώσεις μεγάλης χρονικής περιόδου για τα πλοία, εξαιτίας και της αυξανόμενης προσφοράς πλοίων και πιθανώς των χαμηλών τιμών των ναύλων στην spot αγορά. Αυτό ίσως έχει επίδραση στα ταμειακά διαθέσιμα, όπου ίσως παρουσιαστεί αστάθεια. Πρόσφατα, δύο από τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ναυλώθηκαν για λιγότερο από δύο έτη.

Προβλέπεται ότι θα υπάρξει πολιτική ναυλώσεων μικρής χρονικής διάρκειας, βάση των τιμών της αγοράς οι οποίες μεταβάλλονται. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα της μείωση της ρευστότητας η οποία χρησιμοποιείται για την κάλυψη των χρηματοοικονομικών εξόδων τα οποία σχετίζονται με τα πλοία. Τέλος, η ανάπτυξη πολιτικής ναυλώσεων μικρής χρονικής διάρκειας, θα ρίξει περαιτέρω τις τιμές των ναύλων, καθώς οι πελάτες θα ασκήσουν πίεση για μείωση των τιμών.

Ακολουθούν τα κύρια σημεία της επιχειρησιακής στρατηγικής της Capital Product Partners L.P. :

- Στόλος με καινούργια πλοία και με διαφοροποιημένο profile
- Υψηλές προδιαγραφές για τα πλοία
- Υψηλή ικανότητα των managers να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των vettings – ( οι πιο μεγάλες εταιρείες πετρελαίου διεθνώς θέτουν τις προδιαγραφές )
- Επέκταση σχέσεων με τους υπάρχοντες ναυλωτές και με καινούργιους (η Capital Maritime θα συνεχίσει να είναι μια ισχυρή επιλογή για τις ναυλώσεις).
- Επέκταση του στόλου μέσω απόκτησης καινούργιων πλοίων ή μεταχειρισμένων όταν υπάρχει κάποια ευκαιρία. ( Ο στόλος της εταιρείας είναι 34 πλοία – συνολικής χωρητικότητας 2,5 εκατ. dwt).
- Διατήρηση του ισολογισμού σε ισορροπία. (η χρηματοδότηση των πλοίων γίνεται μέσω μεικτού χρέους ).
- Ανάπτυξη και διατήρηση της ικανότητας να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ναυτιλιακής βιομηχανίας και των απαιτήσεων ασφαλείας. Επίσης, για να είναι επιτυχημένη η στρατηγική θα πρέπει να υπάρχει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πελατών.

Πίνακας 12 Αξία των περιουσιακών στοιχείων της Capital Product Partners

Annual Report 2015 | Capital Product Partners L.P.

Vessels	Date acquired by us	Carrying value as of	Carrying value as of
		December 31, 2015 (in millions of United States dollars)	December 31, 2014 (in millions of United States dollars)
M/T Atlantias	04/04/2007	\$ 20.6	\$ 21.8 *
M/T Assos	04/04/2007 & 08/16/2010	\$ 26.0 *	\$ 27.6 *
M/T Aktoras	04/04/2007	\$ 20.9	\$ 22.2 *
M/T Agisilaos	04/04/2007	\$ 21.5 *	\$ 22.7 *
M/T Arionas	04/04/2007	\$ 21.7 *	\$ 23.0 *
M/T Avax	04/04/2007	\$ 24.3 *	\$ 25.7 *
M/T Aiolos	04/04/2007	\$ 21.7	\$ 23.0 *
M/T Axios	04/04/2007	\$ 24.6 *	\$ 26.0 *
M/T Atrotos	05/08/2007 & 03/01/2010	\$ 25.2 *	\$ 26.6 *
M/T Akeraios	07/13/2007	\$ 25.2 *	\$ 26.6 *
M/T Apostolos	09/20/2007	\$ 28.0 *	\$ 29.6 *
M/T Anemos I	09/28/2007	\$ 28.0 *	\$ 29.6 *
M/T Alexandros II	01/29/2008	\$ 32.7 *	\$ 34.5 *
M/T Amore Mio II	03/27/2008	\$ 51.2 *	\$ 55.7 *
M/T Aristotelis II	06/17/2008	\$ 33.2 *	\$ 35.0 *
M/T Aris II	08/20/2008	\$ 33.4 *	\$ 35.2 *
M/T Ayrton II	04/13/2009	\$ 34.8 *	\$ 36.6 *
M/T Alkiviadis	06/30/2010	\$ 23.0 *	\$ 24.3 *
M/V Cape Agamemnon	06/09/2011	\$ 42.6 *	\$ 44.6 *
M/T Miltiadis M II	09/30/2011	\$ 42.7	\$ 45.2
M/T Amoureux	09/30/2011	\$ 44.4	\$ 46.7
M/T Aias	09/30/2011	\$ 44.3	\$ 46.7
M/V Archimidis	12/22/2012	\$ 55.6 *	\$ 58.5
M/V Agamemnon	12/22/2012	\$ 58.7 *	\$ 61.5 *
M/V Hyundai Prestige	09/11/2013	\$ 49.2 *	\$ 51.3 *
M/V Hyundai Premium	03/20/2013	\$ 48.4 *	\$ 50.4 *
M/V Hyundai Paramount	03/27/2013	\$ 48.4 *	\$ 50.4 *
M/V Hyundai Privilege	09/11/2013	\$ 49.3 *	\$ 51.3 *
M/V Hyundai Platinum	09/11/2013	\$ 49.3 *	\$ 51.3 *
M/T Aristotelis	11/28/2013	\$ 35.1 *	\$ 36.5 *
M/T Active	03/31/2015	\$ 35.3	—
M/V CMA CGM Amazon	06/10/2015	\$ 89.8 *	—
M/T Amadeus	06/30/2015	\$ 35.6	—
M/V CMA CGM Uruguay	09/18/2015	\$ 90.8 *	—
<b>Total</b>		<b>1,315.5</b>	<b>\$ 1,120.1</b>

Σύμφωνα με τον πίνακα 12 το σύνολο του στόλου έχει αξία 1,315.5 δις \$, ενώ το 2014 1,120.1 δις \$. Η αύξηση αυτή οφείλεται στην απόκτηση τεσσάρων νέων πλοίων. (συνολικός αριθμός πλοίων στο στόλο ήταν τριάντα για το 2014 και τριάντα τέσσερα για το 2015).

### Tsakos Energy Navigation Ltd

Οι συνθήκες ζήτησης για μεταφορά πετρελαίου οι οποίες ήταν ευνοϊκές από το 2014 συνέχισαν να είναι μέσα στο 2015. Για την εταιρεία Tsakos Energy Navigation Ltd, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ήταν σε σημείο ρεκόρ.

Η τιμή του πετρελαίου μειώνονταν σταθερά, βρίσκονταν σε χαμηλά επίπεδα και για μεγάλες χρονικές περιόδους, εντός του έτους και το νόμισμα των ΗΠΑ ήταν δυνατό. Οι παραπάνω παράγοντες διαμόρφωσαν πλαίσιο ιδανικών συνθηκών αγοράς, επιτρέποντας στην εταιρεία να έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα αναφορικά με το επιχειρησιακό μοντέλο και την στρατηγική.

Ταυτόχρονα, επιλεκτικά και στο σωστό χρόνο, η δραστηριότητα στον τομέα των αγοροπωλησιών καθώς και το σωστό μείγμα ναυλώσεων μεταξύ χρονοναύλωσης και ναύλωσης κατά ταξίδι, αποτέλεσαν επιπρόσθετους παράγοντες βελτίωσης της επίδοσης των διαδικασιών. ( το 70 % του στόλου κινήθηκε στην spot αγορά, για το πρώτο μισό του έτους, ενώ αργότερα το ποσοστό έπεσε στο 50 %, αυξάνοντας τον αριθμό των χρονοναυλώσεων, για μεγαλύτερη χρονική περίοδο και η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και το 2016 ).

Σχετικά με την εξειδίκευση του στόλου, η εταιρεία διαθέτει πλοία DP Shuttle tankers, LNG, προσθέτοντας αξία στο τομέα δραστηριοποίησης της TEN, υποστηρίζοντας το κομμάτι των εσόδων και την εταιρεία σε περίπτωση απρόβλεπτης καθόδου της αγοράς για πέντε χρόνια.

Σχετικά με τις νέες ναυπηγήσεις, υπάρχει προγραμματισμός για το 2016, για παράδοση 13 πλοίων (9 Aframaxes, 2 LR product carriers, 1 DP Shuttle tanker και 1 LNG), καθώς και 2 νέα VLCC, τα οποία θα είναι έτοιμα στο τέλος του 2017), με εξασφαλισμένη χρηματοδότηση και ναύλωση. Ο πίνακας 13 παρουσιάζει τα χρηματοοικονομικά στοιχεία για τα έτη 2014-2015.

Πίνακας 13 (σε εκατ. \$) χρηματοοικονομικά στοιχεία για τα έτη 2014-2015 της Tsakos Energy Navigation Ltd

<b>Παράγοντας</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>Μεταβολή</b>
<b>Ετήσιος τζίρος</b>	289,6	202,1	+87,50
<b>Λειτουργικά Έξοδα</b>	399,6	424,9	-25,30
<b>Χρηματοοικονομικά Έξοδα</b>	30	43	-13
<b>Επενδύσεις</b>	1,000	1,000	-
<b>Καθαρά Έσοδα</b>	158,2	33,5	+124,7
<b>Αξία των περιουσιακών στοιχείων</b>	2,900.6	2,699.09	+201,51

<b>Λειτουργικά Έσοδα</b>	587,7	501,01	+86,69
<b>Χρηματοοικονομικά Έσοδα</b>	1,403	1,166	+237

Σύμφωνα με τον Πρόεδρο της TEN κ. Τάκη Αράπογλου, η εξαιρετική λειτουργική απόδοση το 2015, σε συνδυασμό με την δυνατή αγορά, η σχεδόν τέλεια σύνθεση στόλου, το χαμηλότερο χρηματοοικονομικό κόστος, το σχεδόν τέλειο μείγμα πλοίων, και η επικερδής δραστηριότητα στο κομμάτι των αγοροπωλησιών, τοποθετεί την TEN, σε ιδανική θέση για να συνεχίσει την εξαιρετική της επίδοση και τα χρόνια τα οποία έρχονται. Η ισχυρή ταμειακή θέση δίνει την δυνατότητα στην TEN να καλύπτει άνετα τις υποχρεώσεις προς τα δάνεια και τους μετόχους της, σχετικά με το πρόγραμμα ναυπηγήσεων, ενώ τα μειωμένα επιτόκια και λειτουργικά κόστη θα συνεχίσουν να αυξάνουν την κερδοφορία, προσφέροντας υψηλή αξία στους μετόχους.

## ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θεοτοκάς Γιάννης ,2014, «Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδότης Αλεξάνδρεια.
2. Σωτήρης Θεοδωρόπουλος, Μαρία Λεκάκου, Θάνος Πάλλης, «Ευρωπαϊκές Πολιτικές για τη Ναυτιλία», Εκδόσεις: Τυπωθήτω, Απρίλιος 2006.
3. Ψαραύτης, Χ.Ν, «Ελληνική ακτοπλοΐα και cabotage», Εκδόσεις Ιδρύματος Ευγενίδου, 2006.
4. Αμπακούμκιν Γ. (1990), "Μοναδοποιημένα φορτία", Αθήνα.
5. Γουλιέλμος Α., (1991),"Η τιμολογιακή πολιτική των λιμένων", Πειραιάς.
6. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Γενική Διεύθυνση Μελετών, "Ευρωπαϊκή πολιτική για τους θαλάσσιους λιμένες", Σειρά-Μεταφορές Ε1, Ιούλιος 1993.
7. Κανελλόπουλος Κ. Χαρ. (1991), "Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων", Αθήνα.
8. Καράγιωργας Δ.Π. (1981), "Δημόσια Οικονομικά Ι και ΙΙ", εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
9. Κουζέλης Α.Κ., Παυλόπουλος Π.Γ.(1990), "Το δημοσιονομικό πρόβλημα. προτάσεις πολιτικής", ΙΟΒΕ, ειδικές μελέτες Νο 19, Αθήνα.
10. Α Παρδάλη-Λαΐνου (1997), "Οικονομική και Πολιτική Λιμένων", Interbooks, Αθήνα.
11. Α Παρδάλη ( 2007 ), Οικονομική και Πολιτική των λιμένων, Αθήνα, Σταμούλης.
12. Σαμπράκος Ε., Χλωμούδης Κ.(1997), "Η υποδομή των μεταφορών στην Ελλάδα και ο ρόλος τους στην Περιφερειακή Ανάπτυξη και την Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση", "Επιθεώρηση Αποκέντρωσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης", τεύχ. 7, Αθήνα.
13. Σταμάτης Γ. (1984), "Μη αναπαραγωγικές δαπάνες, κρατικές δαπάνες, κοινωνική αναπαραγωγή και κερδοφορία του κεφαλαίου", περιοδικό "Θέσεις", Νο 6, Αθήνα.
14. Χλέτσος Μ. (1991), "Σκέψεις γύρω από την ύπαρξη του κράτους πρόνοιας στην Ελλάδα", επιθεώρηση "Ο ΛΕΒΙΑΘΑΝ".
15. Χλωμούδης Κ.(1997), "Οι Επενδύσεις Υποδομής των Μεταφορών και η χρηματοδότησή τους: Δημόσιος και Ιδιωτικός τομέας", Επιστημονική επετηρίδα Παν/μίου Πειραιώς προς Τιμή του Ομότιμου Καθηγητού κ. Β.Μεταξά, Πειραιάς 1997.
16. Άλκης Ι. Ε. Κορρές, Γιάννης Ν. θανόπουλος «Ναυτιλιακή Θεωρία & Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks 2005.
17. Γιάννης Θεοτοκάς- Τζελίνα Χαρλαύτη « Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις Οργάνωση, διοίκηση και στρατηγική Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία», Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2007 .
18. Τζ. Χαρλαύτη, «Ιστορία της ελληνόκτητης ναυτιλίας».
19. Ακαδημία των Αθηνών, Γραφείο Οικονομικών μελετών, «Το Παρόν και τ μέλλον της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας», Μελέτες Αριθμός 10, Αθήνα 2009.
20. Θεοτοκάς, «Μέθοδοι και Ιδιαιτερότητες».
21. Ανδρέας Λαιμός,( 1969 ) « Το ναυτικόν του γένους των Ελλήνων», Αθήνα .
22. Στρατής Ανδρεάδης,( 1964 ) «Η ναυτιλία των Ελλήνων», Αθήνα.
23. Α.Παντουβάκης, Γ. Σιώμκος, Γ. Ευαγγέλου – ( 2016 ) Μάρκετινγκ.
24. Δ Παπούλιας , Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, 2002.
25. Ν Γεωργόπουλος,( 2002) Στρατηγικό Management, Αθήνα.
26. Β Παπαδάκης (2007),Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα.



27. Α Γουλιέλμος, (2004), Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
28. Α Γουλιέλμος, ( 2005 ), Η στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Αθήνα.
29. Δ Μυλωνόπουλος ( 2004 ) Ναυτιλία Έννοιες- Τομείς – Δομές, Αθήνα.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Aglietta M. (1976), "The theory of capitalist regulation", New Left books.
2. Aschouer D.A. (1989), "Is public expenditure Productive?" Journal of Monetary Economics Vol. 23, No 2, pp.177-200.
3. Barnard Chester (1938), "The Functions of the Executive, Cambridge: Harvard University Press.
4. Baumol W.J. (1967), "Macroeconomics of Unbalanced Growth. The anatomy of urban crisis", American Economic Review, vol.57, pp 415-426.
5. Baumol W.J. and Qates W.E. (1975), "The theory of Environmental Policy", Prentice-Hall, New Jercey.
6. Baumol W.J., Blackman S.A.B. and Wolf E.N.(1985), "Unbalanced growth revisited. Asymptotic stagnacy and new Evidence", American Economic Review, vol.75, No 4, pp.806-817.
7. Bennathan, E., and Wishart, J. (1983), Private and Public Enterprise in the Ports of Developing Countries (The World Bank, Washington).
8. Buitew W.H. (1977), Growing out and the Effectiveness of fiscal policy", journal of Public Economics, pp.31-41.
9. Bogemamn H. (1990), "Personnel management and training", Port Management Textbook, vol. 1, Bremen.
10. Branch E. Alan (1981), "Elements of Shipping", 5th edn Chapman and Hall, London.
11. Branch E. Alan (1982), "Economics of Shipping Practice and Management", Chapman and Hall, London.
12. Branch E. Alan (1985), " Elements of Export Practice", 2nd edn Chapman and Hall, London.
13. Branch E. Alan (1986), " Elements of Port Operation and Management", Chapman and Hall, London.
14. Duffy Deno K.T. and Ebert R. W. (1991), "Public Infrastructure and regional Economic development: A simultaneous Equation's approach", in Journal of Urban Economics, Vol. 30 pp. 329-349.
15. Faust P. (1990), "Introduction to port management", Port Management text book, vol.1, Bremen.
16. Fayol Henri (1949), "General and Industrial Management, trans. Constance Storrs", Sir Isaac Pitman and Sons, London.
17. Frankel, E.G. (1984), The concept of multiple ownership, operation and use of deepdraft loadcenter ports (Philadelphia) p.p. 5-7.
18. Frankel G. E. (1987), "Port Planning and Development".
19. Frederick Taylor (1911), "The Principles of Scientific Management", New York:, Harper & Row, Publishers, Inc.
20. Goss, R.O. (1979), A Comparative Study of Seaport Management and Administration. (Government Economic Service, Department of Industry, Trade and Prices, London).
21. Goss, R.O., (1981), The Public and Private sectors in ports, Maritime Policy and Management, Vol. 8, No.1 (April-June), p.p. 69-71.

22. Herbert A. Simon (1947), "Administrative Behaviour", New York: The Macmillan Company
23. Management Textbook, Bremen 1978, 1990, 1991, ISL.
24. Niskanen W.A. (1968), "The peculiar Economics of bureaucracy", *American Economic Review*, vol. 63.
25. Parker Follett Mary (1940), "Dynamic Administration", *The Collected papers of Mary Parker Follett*, ed. Henry C. Metcalf and Luther Urwick, New York: Harper.
26. Suykens, F. (1983), "A few observations on productivity in seaports. Maritime Policy and Management, Vol.10, No.1 (January-March) p.p. 17-40.
27. Suykens, F. (1983), "L' administration et la gestion du port d'&127; Anvers. Rivista "Transport".
28. Stanley Nettle (1988), "Port operations and shipping: A guide to ports and related aspects of the shipping industry", Lloyd's of London press LTD.
29. Tobin J, Buiter W.H. (1976), "Long run effects of fiscal and monetary policy on aggregate demand", in Stein J.L. "Monetarism", North-Holland, pp.273-309.
30. UNCTAD (1988), *Review of Maritime Transport*, TD/B/C.4/320
31. Vickerman R. W. (1989), "Measuring Changes in Regional Competitiveness: The effects of innovative Infrastructure investments", in *Annals of Regional Science*, Vol. 23 pp 275-286.
32. Vickerman R.W. (1994), "Transport Infrastructure and Region Building in the European Community".
33. Wagner, "Squared", *Public Choice*, vol. 31, pp. 147-150.
34. Watson A. (1985), "Finance of International Trade", 3rd edn Institute of Bankers, London.
35. Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, (1978) "Educational Administration: Theory, Research, and Practice", New York, Random House.
36. Chlomoudis C. (1996), "The Investments in Transport Infrastructure in Greece and the mobilisation of Private and Public Capitals", *International Conference in Quantitative Analysis*, University of Piraeus, 7/9-11-1996.
37. Chlomoudis C. and Pallis (1997), "Is Sustainable Mobility Feasible? On Transport Infrastructure and the Shortcomings of Investment Policies in Greece", *European Environmental*
38. Mervyn P. Rowlinson – Brian M. Lilek "The decline of the regionally based UK deepsea tramp shipping industry", *Journal of Transport Geography*, vol.5 , no. 4, 1997, 277-290
39. Edwin Green, "Very Private Enterprise : Ownership and Finance in British Shipping, 1825-1940, στο Tsunehico Yui – Keiichiro Nakagawa ( eds ) , *Business History of Shipping, Strategy and Structure*, University of Tokyo Press, 1985.
40. G . Harlaftis , " Greek maritime business in the nineteenth and twentieth centuries. A paradigm for comparative studies on family capitalism and diaspora networks.", Ferry de Goey – Jan Willem Veluwenkamp ( eds), *Entrepreneurs and Institutions In Europe and Asia, 1500-2000*, Aksant , Amsterdam, 2002.
41. Mark Casson, " Entrepreneurial networks. A theoretical perspective", M.Moss – A. Slaven ( eds ), *Entrepreneurial networks and business culture. Proceedings of the Twelfth International Economic History Congress. Madrid 1998*, 15.
42. Alan E. Branch, *Maritime Economics Management and Marketing 3<sup>rd</sup> Edition* Stanley Thornes, pg.327-329.
43. Einar Hope – Oystein Boe, " Investment Behaviour in Norwegian Bulk Shipping", Einar Hope, *Studies in shipping Economics in Honour of Professor Anljet Stromme Svendsen*, Bedriftsokonomens Forlag A/S, Oslo, 45.
44. Costas Grammenos, *Bank finance for Ship Purchase*, University of Wales Press, 1979, 10.

45. Lloyd'sListTheshipfinanceTop10,<http://www.lloydslist.com/ll/sector/finance/article451717.ece>, <https://www.lloydslist.com/ll/sector/finance/article397948.ece>
46. H.A Thanopoulou, “Anticyclical Investment Strategies in Shipping : The Greek Case”, World Transport Research , Proceedings of the 7<sup>th</sup> World Conference on Transport Research , Volume 4, Transport Management, Pergamon, 1995 σελ. 214-215.
47. G.K. Sletmo and S. Holste, “Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international registers”, Maritime Policy and Management, 20,3 ,1993 σελ. 243-255.
48. Stopford, Maritime Economics.
49. H, T., Meersman, H. Van de Voorde E. ( 2001 ), Co-operation and Competition in international container transport :strategies for ports, Maritime Policy & Management , Vol. 28, No 3, pp. 293-305,
50. Song D.W ( 2003 ), Port co-opetition in concept and practice, Maritime Policy & Management , Vol. 30, No 1, pp. 29-44.
51. Winkelmann,W. ( 2003 ), Port Competitiveness and Port Competition, Two of a kind? 23<sup>rd</sup> IAPH World Ports Conference, Uniting World Economics through Ports.
52. Peter Lorange, ( 2009 ) Shipping Strategy, Innovation for Success, Cambridge University Press